

Manual

sobre planeamiento estratégico y participativo
de proyectos



LO/FTF, Dinamarca
SASK, Finlandia
FNV, Holanda
LO-TCO, Suecia

Índice

Introducción	2
Planeamiento estratégico y participativo de proyectos	2
Cooperación en el proyecto	3
Información de base y análisis de problemas	4
Objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos	5
Planeamiento y diseño	7
Implementación y seguimiento	10
Evaluación y supervisión	11
Presupuesto	12

Coparticipes en la cooperación

Organización local: la organización con la cual se lleva a cabo el proyecto en un país en vías de desarrollo o en transición.

Organización internacional: la organización responsable del seguimiento y administración final de proyectos multilaterales.

Organización solicitante: la organización responsable de la ejecución y administración de un proyecto. En los proyectos bilaterales puede ser una organización sindical nórdica u holandesa. Alternativamente, la organización local y la organización solicitante pueden ser la misma. En el caso de los proyectos multilaterales, la organización internacional es la organización solicitante.

Organización de financiación: en los países nórdicos/Holanda, pueden ser LO/FTF, SASK, FNV, LO-N o LO-TCO. Estas organizaciones son responsables ante las federaciones, sindicatos y gobiernos de sus respectivos países.

Introducción

El objetivo del presente manual es servir como herramienta para los directivos y activistas sindicales que participan en el planeamiento, diseño e implementación de proyectos y programas en los países en vías de desarrollo.

Tanto antes como durante el proceso de planeamiento es importante tener en cuenta que todo proyecto o programa debe ser tomado sólo como una de tantas formas posibles de fortalecer y alentar el desarrollo de las organizaciones. No se debe emprender ningún proyecto o programa sin realizar un detallado análisis de la organización, sus bases, estructuras, problemas y necesidades.

El objetivo de este manual, por lo tanto, es ofrecer sugerencias y pautas sobre cómo realizar la planificación de un proyecto o programa, preservando los intereses de la organización.

A su vez, el presente documento no pretende ser un manual completo de capacitación, sino sentar las bases para las reuniones o talleres. También contiene una lista de preguntas que se deben plantear, a fin de evitar algunos de los problemas que pueden atentar contra la exitosa implementación de un proyecto como por ejemplo:

- análisis insuficiente de los problemas;
- objetivos poco realistas;
- falta de definición clara de quién es el “dueño” del proyecto;
- inadecuado análisis de riesgo;
- falta de sostenibilidad, las actividades se “extinguen” cuando se retira el apoyo externo.

Las preguntas se pueden utilizar como agenda para las reuniones o como programa para los talleres sobre planeamiento de proyectos. No se pretende que las mismas cubran exhaustivamente todos los aspectos de todo tipo de proyectos, por lo tanto deben ser revisadas en el curso del trabajo sobre la base de la experiencia adquirida por la organización.

Planeamiento estratégico y participativo de proyectos

La implementación de los proyectos se construye sobre la base de que todas las partes involucradas comprendan claramente sus respectivos roles. Las organizaciones locales, conjuntamente con las organizaciones solicitantes, deben asumir la responsabilidad del planeamiento, implementación y seguimiento.

El planeamiento y preparación son elementos claves para todo ejercicio de cooperación. Un requisito importante es que las partes se entiendan y generen confianza mutua. Esto exige un diálogo abierto desde el comienzo. “El planeamiento estratégico y participativo” ha sido desarrollado con el objeto de facilitar el diálogo. También pretende colaborar en la identificación y definición de problemas, necesidades, objetivos, grupos a los que se dirigen los proyectos, indicadores, posibilidades y riesgos.

En gran medida este manual se basa en las herramientas elaboradas por muchos organismos de desarrollo en el curso de varios años, con el objeto de mejorar la calidad y las actividades de los proyectos. Para garantizar el éxito es importante que el enfoque sea compartido por todas las partes y se aplique durante todo el curso del proyecto.

Este abordaje contribuirá a:

- *estructurar las ideas sobre los proyectos o actividades;*
- *esclarecer y definir los objetivos y las actividades necesarias para lograrlos;*
- *explicar los nexos entre objetivos, resultados y medios;*
- *crear una definición común del proyecto como plataforma para que el trabajo continúe;*
- *dar seguimiento, elaborar informes y evaluar el proyecto.*

En la medida de lo posible los grupos beneficiarios deberán estar representados en el planeamiento del proyecto. Mediante el proceso de planificación, todas las partes deberán desarrollar una idea común de la necesidad del mismo y dentro de lo posible llegar a un acuerdo sobre los objetivos y la estrategia empleada. Mujeres y hombres deben participar por igual en el proceso, sin perder de vista la perspectiva de género.

El proceso de planeamiento estratégico y participativo se debe adaptar a las verdaderas necesidades y problemas. La organización de financiación necesita contar con la mejor base posible de asistencia técnica y financiera y lograr la información necesaria para determinar la situación a ser tratada en el proyecto, evaluar los objetivos y participar en el análisis de los resultados.

Cooperación en el proyecto

Los elementos que entran en juego en todo proyecto son interdependientes; no obstante, es importante analizar a cada uno detalladamente antes de la etapa de ejecución.

Información de base y análisis del problema

- ✓ Antecedentes y experiencias previas
- ✓ Problemas

Objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos

- ✓ Objetivos de desarrollo
- ✓ Objetivos inmediatos
- ✓ Grupos beneficiarios
- ✓ Indicadores de logro de objetivos

Planeamiento y diseño

- ✓ Estrategia
- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Marco institucional
- ✓ Resultados, actividades e insumos
- ✓ Riesgos y factores externos
- ✓ Cronograma y plan de trabajo

Implementación y seguimiento

- ✓ Plan de organización e implementación
- ✓ Realización de las actividades planeadas
- ✓ Seguimiento de la cantidad y calidad de resultados
- ✓ Seguimiento financiero de gastos
- ✓ Informes de actividades y contabilidad

Evaluación y supervisión

- ✓ Revisión y evaluación interna
- ✓ Revisión y evaluación externa
- ✓ Evaluación final e informes

Presupuesto



Información de base y análisis de problemas

La información de base incluye:

- *Antecedentes y experiencias previas*
- *Problemas*

Todas las partes del proyecto deben elaborar una definición común de los antecedentes y los problemas a ser abordados. En otras palabras, tratar de definir *por qué* el proyecto es necesario.

Analizar los antecedentes de los problemas.

Describir el mercado laboral y la situación sindical en el país en cuestión, prestando especial atención al área en la que se están produciendo los problemas a ser resueltos.



- ✓ ¿Cuál es la situación que da lugar al problema, por ejemplo, privatización, excesiva cantidad de accidentes, malas condiciones de vida, trabajo infantil, etc.?
- ✓ ¿Cuál es la situación política y económica?
- ✓ ¿Cuál es la situación del mercado laboral?
- ✓ ¿Cuál es el ingreso promedio de los trabajadores en general y del sector en cuestión en particular?
- ✓ ¿Cuál es la situación del empleo?
- ✓ ¿Cuál es la situación sindical?
- ✓ Cantidad de afiliados y miembros potenciales
- ✓ Cantidad de sindicatos, centrales nacionales, cooperación entre sindicatos
- ✓ ¿Cuál es la estructura del sindicato y/o de la central nacional?
- ✓ Oficinas
- ✓ Funcionarios con dedicación de tiempo completo o tiempo parcial
- ✓ ¿Cuántos convenios colectivos nacionales, regionales, a nivel de compañía, planta existen?
- ✓ ¿Cuál es la situación financiera?
 - Sistema de pagos de la cuota sindical (cuota por afiliado, totalidad de ingresos anuales provenientes de contribuciones de los miembros)
 - Contribuciones cobradas por planilla
 - Otras fuentes de ingreso
- ✓ ¿Cuáles son las principales actividades dentro del sindicato o central nacional?
 - Organizativas
 - Educativas
- ✓ ¿Cuál es la distribución de géneros entre afiliados y funcionarios?

Analizar los problemas.

Es importante que todas las partes involucradas compartan una definición común de los problemas y de cuáles deben ser abordados en el proyecto. Esto se puede lograr por ejemplo en un grupo de trabajo o en un taller o seminario.

Definir los problemas desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés (ej. sindicatos, sus afiliados, vecindad y la comunidad).

- ✓ ¿Cuál es la causa de los problemas?
- ✓ ¿Qué efectos tienen?
- ✓ ¿Son las causas y efectos iguales para los hombres que para las mujeres?

- ✓ ¿Hay grupos que resulten especialmente afectados?
- ✓ ¿Existen investigaciones o estadísticas que se puedan utilizar para verificar o ilustrar los problemas?
- ✓ ¿Qué se necesita para eliminar las causas, no sólo los efectos, de los problemas?
- ✓ ¿El proyecto puede tener algún efecto – positivo o negativo – sobre el entorno externo o el ambiente laboral?

Objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos

Entre los objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos se incluye:

- *Objetivos de desarrollo*
- *Objetivos inmediatos*
- *Grupos beneficiarios*
- *Indicadores de logro de objetivos*

La definición de objetivos persigue el propósito de definir *qué* debe lograr el proyecto. Los objetivos de desarrollo determinan qué debe aportar el proyecto a la organización o a la sociedad a largo plazo, por ejemplo, una vez finalizado el proyecto. El objetivo inmediato determina qué se logrará al final del proyecto.

Definir los objetivos de desarrollo.

Los objetivos de desarrollo son aquellos que no pueden lograrse solamente a través del proyecto, sino lo que el proyecto puede *aportar* a la organización, por ejemplo su desarrollo democrático, o más ampliamente a la sociedad toda.

- ✓ ¿Qué cambios en la sociedad debería impulsar el proyecto, política, económica y socialmente?
- ✓ ¿Qué cambios en la organización debería impulsar el proyecto a largo plazo, por ejemplo, en términos de eficiencia, desarrollo democrático, miembros o distribución por edades?
- ✓ ¿En qué medida debería contribuir el proyecto a una mayor igualdad entre hombres y mujeres?
- ✓ ¿En qué medida debería resolver el proyecto problemas de higiene y seguridad laboral o aspectos ambientales?

Definir los objetivos inmediatos.

Los objetivos inmediatos son las metas que intenta lograr el proyecto por sí mismo, o sea, cuál es la situación esperada una vez concluido el mismo. La palabra clave aquí es metas *logradas*.



- ✓ Definir en detalle lo que debería lograr el proyecto durante la etapa de ejecución. Se deben establecer los objetivos en términos de lo que se puede cuantificar o verificar. Por ejemplo, al final del proyecto la organización habrá incrementado su cantidad de miembros en un X por ciento.

- ✓ ¿Son realistas y definidos los objetivos en el tiempo? Por ejemplo que al final del proyecto la organización cree una comisión de seguridad laboral en cada uno de los sindicatos miembros.

Definir los grupos beneficiarios.

- ✓ ¿Quién se beneficiará con el proyecto?
- ✓ ¿Quién participará directamente en las actividades del proyecto (beneficiarios directos) por ejemplo como participantes en reuniones, sesiones de capacitación, talleres, etc.?
- ✓ ¿Quién se verá indirectamente afectado o beneficiado con el proyecto (beneficiarios potenciales), ej. afiliados, trabajadores, personas de la comunidad, etc.?
- ✓ ¿Cuáles son las características de los distintos grupos a los que está dirigido el proyecto (edad, sexo, raza, ingresos, situación laboral, etc.?)
- ✓ ¿Cómo afectará el proyecto a hombres y mujeres?
- ✓ ¿El proyecto provocará algún tipo de efecto negativo?

Definir los indicadores de logro de objetivos.

Los indicadores deben posibilitar la medición del impacto de los proyectos. Deben centrarse en los objetivos inmediatos, proporcionando una indicación medible de cómo y en qué medida los grupos beneficiarios han utilizado políticas, materiales, instructores, habilidades, etc.

- ✓ Para *cada uno* de los objetivos inmediatos, definir formas de medir lo que se ha logrado. Por ejemplo:
- ✓ ¿Cuántos afiliados se han reclutado?
- ✓ ¿Cuántas comisiones de seguridad laboral se han creado y están en funcionamiento?
- ✓ Si se ha capacitado instructores, ¿cuántos están en actividad y son utilizados por la organización?
- ✓ Si se han producido materiales, ¿con qué frecuencia son utilizados para los efectos de capacitación fuera del contexto del proyecto?
- ✓ Si se ha llevado a cabo un programa de concienciación sobre cuestiones de género, ¿está cambiando la composición del liderazgo o de los grupos activistas?
- ✓ ¿Es que los indicadores cubren todos los aspectos importantes de los objetivos a lograr?
- ✓ Sobre la base de estos indicadores, ¿cuál es la situación actual (punto de partida)?
- ✓ ¿Los indicadores permiten el avance en relación con la sostenibilidad de los resultados a ser evaluados?

Planeamiento y diseño

El planeamiento y diseño incluye el análisis de:

- *Estrategia*
- *Sostenibilidad*
- *Marco institucional*
- *Resultados*
- *Actividades*
- *Riesgos y factores externos*
- *Insumos y recursos disponibles*
- *Programa y plan de trabajo*

Analizar las posibles estrategias.

Se debe seleccionar el mejor curso de acción a fin de lograr los objetivos propuestos. Por ejemplo, ¿existe en la comunidad la intención de desarrollar una estrategia educativa, lanzar una campaña de motivación para la afiliación o movilizar a las mujeres?

Los nuevos proyectos nunca deberían ser simplemente “lo cotidiano”. Antes de decidir un proyecto se deberá analizar la experiencia y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores así como examinar estrategias alternativas.

- ✓ Para resolver los problemas en cuestión, ¿cómo puede la estrategia fortalecer las políticas generales de la organización?
- ✓ ¿Qué estrategia resultará más beneficiosa para la organización, para los directivos y sus afiliados?
- ✓ ¿Existen otras formas posibles de lograr los objetivos deseados?
- ✓ ¿Deben participar otras organizaciones locales? En caso afirmativo, ¿cuáles y cómo?



Analizar la sostenibilidad de los objetivos alcanzados durante el proyecto.

La sostenibilidad es una cuestión que debe plantearse muchas veces durante el proceso de planeamiento. Es importante tomarla en cuenta a la mayor brevedad posible y garantizar que esté estrechamente vinculada tanto con la estrategia como con la selección de los grupos beneficiarios.

- ✓ ¿Cómo se puede garantizar que los objetivos logrados durante el proyecto continúen siendo útiles y utilizados activamente por la organización y/o los grupos beneficiarios?
- ✓ ¿Cómo se pueden mejorar las bases financieras de la organización permitien-

- do mantener las instalaciones y las actividades una vez finalizado el proyecto?
- ✓ ¿Cómo se pueden establecer estructuras o mecanismos que permitan alentar la continuidad de trabajo de los grupos beneficiarios una vez finalizado el proyecto?

Describir el marco institucional.

El análisis del marco institucional garantizará que todos sepan a quién referirse o con quién comunicarse para permitir una fluida implementación del proyecto. Esto impedirá los malos entendidos dentro de la propia organización y entre la organización local, la organización internacional y la organización de financiación.



- ✓ ¿Quiénes deben ser socios en el proyecto y cuáles deben ser sus responsabilidades?
- ✓ ¿Cuál debe ser la línea de comunicación y responsabilidad entre los miembros del proyecto, la organización local y la organización solicitante?
- ✓ ¿Cómo participarán los grupos beneficiarios y posiblemente otros grupos de interés en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto?

Definir los resultados esperados del proyecto.

Los resultados son los “productos” de las actividades del proyecto. Ejemplos de esto son los materiales impresos, manuales, instructores capacitados, directivos, redes, etc.

- ✓ ¿Cuántos afiliados o instructores capacitados se necesitan para lograr los objetivos?
- ✓ ¿Qué se necesita en cuanto a manuales u otros materiales didácticos?
- ✓ ¿Qué se necesita en términos de informes o publicaciones?
- ✓ ¿Qué documentos de políticas o lineamientos se deben acordar?

Describir las actividades.

- ✓ ¿Cuáles son las actividades necesarias para producir los resultados esperados del proyecto?
- ✓ ¿Cómo se identificarán las necesidades y planes específicos para instruir o involucrar a los grupos beneficiarios?
- ✓ ¿Qué tipo de reuniones, campañas, etc. se deben organizar y cuántas?
- ✓ ¿Es necesario capacitar a afiliados o instructores? En caso afirmativo, ¿cuántos son necesarios para alcanzar los resultados esperados? (No todos aquellos que reciban capacitación van a ser activos, quizás sea necesario capacitar un 30–50% más para alcanzar el número fijado en los objetivos).
- ✓ Considerar cómo garantizar una representación proporcional de mujeres entre los participantes así como entre los recursos y personal.

Definir los insumos necesarios.

Los insumos son simplemente los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas.

- ✓ En términos generales, ¿cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas?
 - Fondos financieros
 - Recursos humanos
 - Capacidad administrativa
- ✓ ¿Con qué recursos propios cuenta la organización local?
- ✓ ¿Puede el gobierno del país del proyecto y/o empleadores contribuir con fondos financieros o infraestructura para el proyecto?
- ✓ ¿Sería posible involucrar más de un organismo de financiación?
- ✓ ¿Cómo planea la organización local recaudar los fondos necesarios para mantener los resultados una vez que se retire el apoyo externo?

Analizar los riesgos y los factores externos.

Conocer los riesgos potenciales. Siempre existirán circunstancias que escapen al seguimiento de la organización local. Es mejor anticipar los riesgos desde el principio a fin de estar preparados para cualquier eventualidad.

- ✓ ¿Existen factores políticos, económicos o sociales que puedan entorpecer, afectar negativamente o demorar la implementación del proyecto?
- ✓ ¿Se ha analizado algún tipo de estrategias alternativas para alcanzar los objetivos?
- ✓ ¿Qué proyectos están llevando a cabo los gobiernos, las ONG u otras organizaciones del mismo sector o rama de actividad. ¿Existe alguna amenaza de conflicto o duplicación de esfuerzos?

Elaborar el cronograma y plan de trabajo:

- ✓ Determinar *quién* hará *qué*, estableciendo *cuándo*
- ✓ ¿Se ha planificado un “flujo” de actividades? Por ejemplo, llevando a cabo una investigación y un desarrollo de políticas antes de emitir un comunicado de prensa o ¿se ha capacitado a los instructores antes de capacitar a los afiliados?
- ✓ ¿Son realistas los presupuestos y planes de trabajo a la luz de la capacidad y recursos de la organización local?
- ✓ ¿Se debería elaborar un cronograma realista, con detalles de cuándo se habrán de implementar las actividades y en qué momento de la cadena del proyecto se deben presentar solicitudes, informes y rendiciones de cuentas.

Implementación y seguimiento

La implementación y seguimiento consiste en:

- *Plan de organización e implementación*
- *Realización de las actividades planificadas*
- *Seguimiento de la cantidad y calidad de resultados*
- *Seguimiento financiero de gastos*
- *Informes sobre actividades y rendición de cuentas*

Se ha trabajado mucho sobre la implementación mediante la elaboración de un cronograma y plan de trabajo. Existirá naturalmente la necesidad de tener flexibilidad en la implementación de las actividades del proyecto. No obstante, los siguientes puntos resultan importantes:

- ✓ Indicar en la forma más específica posible qué aspectos se deben dar seguimiento a fin de determinar el avance del proyecto y cuáles indicadores habrán de usarse.
- ✓ Sobre la base de estos indicadores, ¿existe la necesidad de determinar algunas cifras de base?
- ✓ Indicar quién será responsable del seguimiento y quién proporcionará la información, (ej. participantes, personal del proyecto, organización solicitante).

Siempre se solicitará que la organización local presente un plan de actividades anuales e informes financieros. Dependiendo de la organización de financiación es posible que se requieran informes trimestrales o semestrales

- ✓ El *informe de actividades* debe relacionarse con el plan de trabajo y reflejar lo que realmente se ha implementado.
 - tipo de actividades;
 - grupos beneficiarios;
 - cantidad de actividades;
 - cantidad de participantes – hombres y mujeres;
 - métodos de capacitación empleados;
 - materiales utilizados o producidos;
 - comentarios sobre las diferencias entre las actividades planeadas y cumplidas;
 - comparación entre objetivos y resultados:
 - qué se logró y por qué,
 - qué es lo que no se logró – por qué,
 - lecciones aprendidas y ajustes sugeridos para el trimestre/año siguientes.
- ✓ El *informe financiero* debe reflejar cómo se comparan los gastos reales con el presupuesto, utilizando los mismos rubros que se muestran en cada uno de los rubros del presupuesto.
- ✓ Los informes financieros anuales deben ser auditados por un *auditor externo*.

Evaluación y supervisión

La evaluación y supervisión comprenden:

- *Revisión y evaluación interna*
- *Revisión y evaluación externa*
- *Evaluación final y presentación de informes*

Los procedimientos para evaluación y presentación de informes serán acordados antes de la implementación del proyecto y se incluirán en el documento del proyecto y contrato. El contrato en general establecerá cómo y con qué frecuencia se realizarán las revisiones internas, externas y las evaluaciones. Esto permitirá evaluar los logros y la efectividad del proyecto.

- ✓ ¿Cuándo se llevarán a cabo las revisiones internas y las evaluaciones y quién estará a cargo?
- ✓ ¿Cómo se garantizará la participación del grupo beneficiario en las revisiones y evaluaciones a fin de crear conciencia de los problemas que persisten y del mejor modo de introducir ajustes para continuar con el proceso?
- ✓ Si se ha determinado la realización de revisiones externas o evaluaciones, ¿cuándo se realizarán y quién será responsable?
- ✓ El informe final sobre evaluación interna debe:
 - relacionarse con el documento del proyecto;
 - reflejar en qué medida se han alcanzado los objetivos y se ha llegado a los grupos beneficiarios;
 - indicar efectos y resultados inesperados tanto positivos como negativos;
 - comparar la implementación con el plan de trabajo y cronograma;
 - analizar las dificultades y los avances logrados durante la realización de las actividades;
 - describir el impacto del proyecto sobre los grupos beneficiarios teniendo en cuenta la perspectiva de género;
 - describir las experiencias de las organizaciones participantes;
 - indicar las lecciones aprendidas y si podrían haber otras formas, quizás mejores para lograr los mismos objetivos;
 - indicar si persisten algunos problemas a ser resueltos y cómo se espera que continúe el proceso;
 - describir cómo se utilizarán los resultados de la evaluación para actividades y proyectos futuros.
- ✓ Si se determina en el contrato, el informe final incluirá un informe financi-



ero que cubra la totalidad del período del proyecto, indicando ingresos y gastos. El informe financiero será auditado por un *auditor externo*.

El documento del proyecto y el contrato firmado constituyen un acuerdo vinculante entre las organizaciones de financiación y las organizaciones solicitantes.

Presupuesto

Especificar los recursos financieros necesarios para implementar el proyecto.

- ✓ Se pueden considerar los siguientes rubros presupuestarios:
 - costos de las actividades;
 - costos de sueldos de personal, consultores y recursos externos;
 - costos de infraestructura;
 - costos de seguimiento;
 - costos de evaluación;
 - costos de la auditoría financiera por un auditor externo.
- ✓ Indicar cómo se cubrirán los gastos utilizando los siguientes rubros:
 - contribución propia de la organización;
 - contribuciones de terceros;
 - fondos solicitados a las organizaciones de financiación.

Diseño gráfico: Fröjdlund Grafisk Form
Ilustradora: Ingela Penje
Impreso en Suecia por Strands Tryckeri AB, 2000

