



## PROPUESTA ELEMENTOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS DEL PROPERT

ID	Etapas	Inicio	Final	Duración en días	Responsable	2004					2005									
						Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun				
1	Planificación Estratégica (Preparación, elaboración de tramites de consultoría, formulación y difusión PE )	29/11/2004	15/03/2005	77d	PROPERT-ACTORES LOCALES															
2	Plan Operativo Anual (Preparación, aprobación y difusión)	02/12/2004	03/03/2005	66d	PROPERT-ONGS-COMITÉ DE DIRECCION															
3	Diseño y puesta en marcha del Programa de inversiones	11/04/2005	10/06/2005	45d	PROPERT-ONGs-Cajas rurales - PNUD															
4	Total	03/12/2004	10/06/2005	136d																

SANTA ROSA DE COPAN, HONDURAS.

14 JULIO 2005

## INDICE O CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. CONCEPTOS BÁSICOS.....	4
III. OBJETIVO Y PRODUCTOS.....	5
VI. REQUISITOS.....	12
IV. EL MÉTODO DE TRABAJO.....	12
V. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
VI. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES.....	13
VII. ELABORACIÓN, ANÁLISIS Y AJUSTE DEL PLAN ESTRATEGICO.....	14
VIII. CONSULTA SOBRE EL MARCO LÓGICO Y EL PLAN ESTRATÉGICO A ENTIDADES DE GOBIERNO, ORGANISMOS FINANCIADORES E INSTITUCIÓN COOPERANTE.....	15
IX.FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN.....	22
XI. DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN.....	23
XII. ANEXOS.....	24
12.1 FLUJO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
12.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE PROYECTO.....	25
12.3 CONCEPTUALIZACION DE LOS ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DEL PRODERT.....	29
12.4 FUENTES CONSULTADAS.....	39
12.5 PRODUCTOS OBTENIDOS.....	39

## **I. INTRODUCCIÓN**

La organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

La principal dificultad para la comprensión de la dinámica del proceso de desarrollo de las sociedades contemporáneas reside en la complejidad de la realidad y en el enorme desafío que implica operacionalizar los modelos teóricos de interpretación de la sociedad. Este problema se agranda cuando se trata de incorporar nuevas teorías y nuevos modelos de interpretación e intervención en la realidad, en especial cuando se trabaja con visiones más amplias y complejas, como el desarrollo sostenible, aún en fase de montaje teórico.

De cualquier manera, la realidad es siempre excesivamente compleja y los modelos teóricos, distribuidos en diversas disciplinas, deben necesariamente recorrer las reducciones analíticas capaces de permitir la aprehensión de la totalidad en su dinámica y en su complejidad. La combinación de diversas disciplinas para abordar una realidad abarcadora y múltiple, desde la perspectiva del desarrollo sostenible que debe articular procesos de la economía, de la ecología, de lo social, de la política, de la tecnología, de la cultura, requiere un esfuerzo adicional de reducción y tratamiento analítico de las relaciones e interrelaciones de la totalidad.

Para tal fin, la Unidad Técnica (PRODERT) ha preparado la Organización para la Ejecución del Proyecto, que consta con el flujo de proceso estratégico por etapas, que son complementarias entre sí, contienen un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, valores, secuencia de acciones, período para realizar las actividades y finalmente, un método de trabajo con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

El documento tiene como propósito proponer un método para realizar la planificación estratégica del proyecto, describiendo las actividades y principales responsables que intervienen en el proceso, así como diferentes instrumentos que facilitan su preparación. El método descrito

incluye una etapa inicial de organización del proceso, pasando luego a diferentes etapas donde se obtienen productos de importancia como el análisis de objetivos, el marco lógico, la elaboración del Plan Estratégico y la estrategia de ejecución. Finalmente, concluye con la difusión de la estrategia de ejecución a los diferentes actores vinculados al proyecto.

Su finalidad es servir a las unidades ejecutoras para que puedan mejorar su administración y gerencia de sus proyectos. Proporciona una metodología de seguimiento y monitoreo, con la cual el encargado del proyecto pueda registrar información a nivel de componentes y actividades y monitorear.

## **II. CONCEPTOS BÁSICOS**

Normalmente en la etapa de formulación de un proyecto se establecen objetivos y metas, con base en una concepción que desarrolla el equipo formulador sobre cómo debe operar el proyecto, que puede quedar especificada de manera más ó menos explícita en el informe de evaluación ex ante. En proyectos formulados más recientemente, se elabora un **marco lógico** para establecer las relaciones de la lógica de diseño, vinculando primero objetivos jerarquizados, con supuestos de diseño y sujetando todo el conjunto a indicadores para medir la realización de lo planeado.

Si bien la elaboración correcta del marco lógico debe llevar a que se establezcan formalmente las relaciones lógicas entre las partes del proyecto, no indica como deben interrelacionarse los diversos actores para llevar adelante las intervenciones del proyecto. Por esta razón, aunque se cuenta con elementos básicos como el informe de evaluación ex-ante y un marco lógico inicial, a menudo se inicia la ejecución del proyecto sin haber establecido una **estrategia**, con la cual se defina claramente cual es la forma en que se relacionan objetivos, actores y procesos. En estos casos el proyecto corre el riesgo de comenzar a ejecutar servicios y obras, sin tener una idea clara de cómo se deben apoyar unos a otros; a establecer o fortalecer organizaciones de base y de servicios, sin clarificar el papel de cada uno y a plantear metas que permitan visualizar cuanto se va a gastar y a cuantos productores se va a llegar con servicios y tampoco si los efectos de estas pueden mantenerse en el tiempo, es decir si son sostenibles.

La **planificación estratégica** es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución de proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución.

Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto.

En la planificación de proyectos es necesario que los ejecutores consideren en su organización, la visión de largo plazo, que tengan claro cual es su misión como ente ejecutor, que conozcan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al ejecutar el proyecto y como ya se mencionó anteriormente, que definan políticas, principios y valores que regirán la ejecución del proyecto. La planificación estratégica es el proceso mediante el cual el proyecto analiza el contexto externo e interno en donde se desarrolla, para determinar cómo mejor alcanzar los objetivos que le han sido asignados. A través de la planificación estratégica, el proyecto crea un plan de su futuro y desarrolla a partir de sus objetivos, la estructura, recursos, procedimientos y formas de operar (estrategias), necesarias para alcanzarlo.

### **III. OBJETIVO Y PRODUCTOS**

El fin de la planificación estratégica es ordenar y relacionar los objetivos, las orientaciones de estrategia, los principios de diseño básicos para la implementación, las estructuras organizativas y el papel de cada uno de los actores en las diferentes etapas de la ejecución; contenidos en los documentos contractuales y descriptivos del proyecto, considerando el contexto, para normar y orientar las acciones de un proyecto a lo largo de los años de ejecución.

#### **Los productos de la planificación estratégica son:**

- El análisis de objetivos
- El marco lógico actualizado
- El Plan Estratégico de Proyecto(para la etapa de implementación y con proyecciones para alcanzar la sostenibilidad).
- El Plan Operativo Anual

Estos productos proporcionan lineamientos para la planificación y seguimiento y para el manual de operaciones, ajustado a la estrategia operativa.

#### **Guía de trabajo para la construcción del árbol de objetivos**

Un paso fundamental al inicio de la ejecución del proyecto es el análisis de sus objetivos para una mayor comprensión de los mismos por parte de todos los involucrados. Es frecuente que los

objetivos estén definidos en formas amplias, abstractas y a menudo inexactas, lo que hace necesario un ejercicio para definirlos en términos más concretos.

Por otro lado, el empleo indistinto de conceptos como propósito, fin, objetivo y meta, crea problemas semánticos. Muchos proyectos utilizan el fin con el mismo sentido de objetivo, o hablan de objetivos como sinónimo de metas. Cada proyecto puede definir su propio significado, pero al establecer las definiciones debe procurar que éstas sean comprendidas por todos los involucrados. Sólo al precisar los objetivos, los miembros del proyecto podrán entender lo que tratar de lograr, y así desarrollar estrategias y planes de trabajo para el logro de los mismos.

A partir del análisis de los objetivos se puede conocer la lógica interna de un proyecto, estableciéndose las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos de objetivos.

### **A. Concepto de objetivo**

Un objetivo se refiere al resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período específico. Es el valor aspirado por un individuo o grupo dentro de una organización. Es el estado futuro deseado, aunque se determina el lapso específico para su realización.

### **B. Elementos de un objetivo**

Un objetivo debe responder a cuatro elementos básicos para su formulación:

¿Qué es lo que se quiere lograr?

¿Cuándo se quiere lograr?

¿Para quién?

¿Cómo se va a lograr?

### **C. Características de los objetivos**

Los objetivos tienen un conjunto de características, que no necesariamente, se presentan en un solo objetivo, pero al formularse se debe procurar que contenga el máximo de ellas. Las características se describen a continuación:

#### **Características a considerar en la formulación de un objetivo**

### **D. Análisis de objetivos**

#### **1. Propósito**

Lograr por parte del equipo de trabajo una clara comprensión de los objetivos del proyecto, así como, explicitar las principales relaciones establecidas en el diseño del proyecto, entre los objetivos y componentes.

Específicamente, la revisión de los objetivos se realiza con los siguientes propósitos:

Entender claramente lo que se propone alcanzar, a través de las acciones a ejecutar por el proyecto (lógica interna del proyecto).

### **CARACTERÍSTICA DESCRIPCIÓN**

**Conveniente** Establece si el objetivo está dirigido al logro del propósito del proyecto

**Medible** Se puede medir en términos de calidad, cantidad, tiempo

**Factible** Establece si los objetivos son prácticos y reales, es decir, si son posibles de lograr

**Aceptable** Los objetivos pueden lograrse fácilmente si son apropiados por los actores del proyecto

**Flexible** Es posible ajustar el objetivo cuando surjan contingencias inesperadas, sin cambiar el sentido último del mismo

**Motivador** Inducen a los responsables del proyecto a ser agresivos en su logro

**Comprendible** Expresado con palabras sencillas y claras Realizar ajustes en los objetivos que permitan mejorar sus interrelaciones y su comprensión, por parte de los diferentes actores.

Crear un mayor apropiamiento de los objetivos, por parte de los actores involucrados en el proyecto, para el logro de los mismos.

Servir de base para la revisión o formulación de instrumentos como el marco lógico, estrategia de ejecución y planes operativos anuales.

Con el análisis de los objetivos del proyecto no se pretende la reformulación, modificación, ampliación o eliminación de los mismos; no obstante, el análisis puede dar indicios de variaciones que sobre éstos se pueden realizar en el futuro.

## **2. Vinculación con el marco lógico**

El análisis de objetivos tiene un vínculo directo con el marco lógico, ya que se está trabajando en su primera columna: de jerarquía de objetivos.

### **Árbol de Objetivos**

La jerarquía de objetivos corresponde a los diferentes niveles de ordenamiento de los objetivos:

a) nivel superior (objetivo de fin), b) nivel intermedio (propósito u objetivo general) y c) de nivel inferior (resultados u objetivos específicos). Además, la jerarquía incluye las actividades, que son los medios que se requieren para lograr los cambios propuestos (objetivos).

De acuerdo con la clasificación de marco lógico dentro de la jerarquía de objetivos se considera el objetivo de FIN, que se encuentra sobre el nivel de Propósito, no obstante, este generalmente, no se considera en el análisis de objetivos.

### 3. Ejercicio sobre el análisis de objetivos

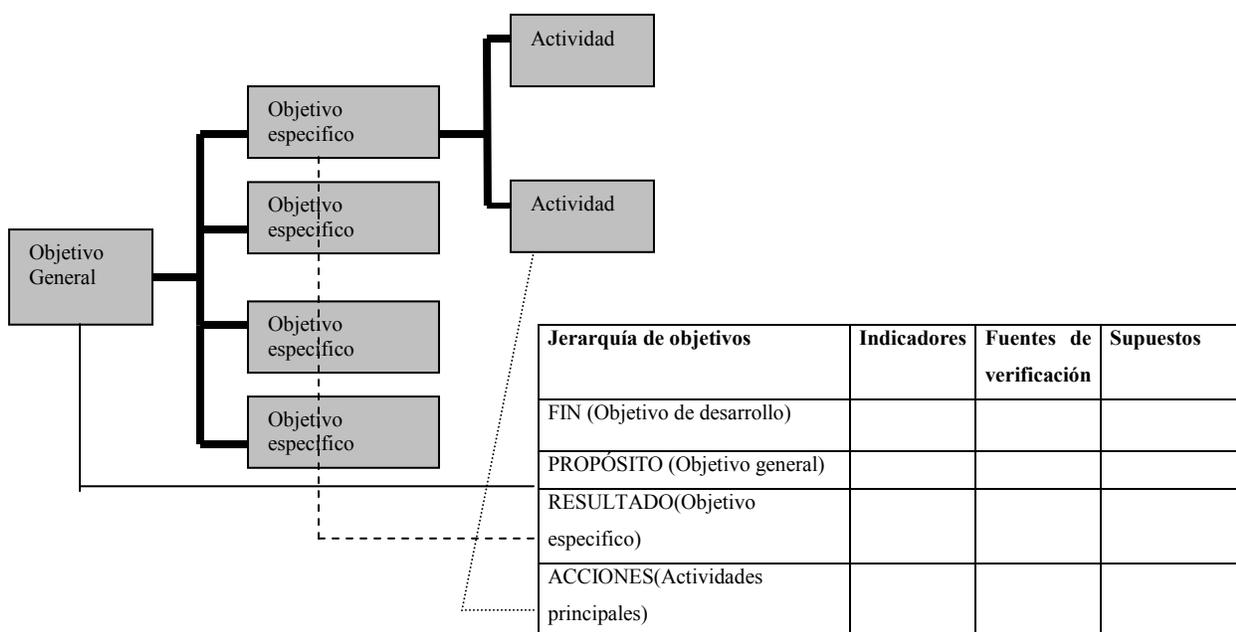
#### a. Programación del ejercicio

La revisión de los objetivos es una actividad periódica dentro del proyecto, siendo fundamental al inicio de la ejecución del proyecto. Durante la implementación de un proyecto es frecuente la actualización o revisión de objetivos de los niveles de resultados y actividades, como producto de la experiencia en la ejecución que van desarrollando los ejecutores.

#### b. Participantes involucrados

Los mejores resultados se alcanzan cuando aquellos responsables del logro de los objetivos participan en el análisis. Las personas involucradas en la revisión se sienten más motivadas para el logro de los mismos. En el proceso de revisión podrán participar el director, responsables de planificación, seguimiento y evaluación, administrador, responsables de los componentes y subcomponentes, responsables de los organismos prestadores de servicios y de la población objetiva. También se puede involucrar a la institución cooperante.

La revisión se puede facilitar si se cuenta con la presencia de una persona externa que dirija el proceso. Este facilitador debe tener conocimiento sobre el proyecto, la formulación de objetivos y el desarrollo de técnicas participativas, para promover el involucramiento de todos los asistentes. **Marco Lógico. Figura 1.** Relación del análisis de objetivos con el marco lógico



### **c. Proceso de análisis de objetivos**

El análisis de los objetivos de un proyecto que inicia su ejecución, parte de la revisión de los convenios de financiamiento o contratos de préstamo, el Marco Lógico (si existe) y los documentos de reformulación (en el caso de que se haya realizado algún ejercicio de actualización o modificación del proyecto). El análisis de objetivos es básico para revisar o formular el marco lógico, la estrategia de ejecución y el plan operativo anual.

El proceso que se presenta corresponde principalmente a un proyecto que se encuentra en su fase inicial y que en su análisis considera todos los niveles de la jerarquía de objetivos. Se recomienda partir de la revisión de los documentos de evaluación ex-ante, el contrato de préstamo y el marco lógico (si existe). Es común encontrar diferencias en los objetivos contenidos en estos documentos, por lo que es necesario su armonización.

#### **Para involucrar a los participantes se recomienda seguir una secuencia que incluye:**

Breve presentación del proyecto por parte del personal de la UTP.

Se revisará el Informe de Proyecto elaborado y documentos de programación y reprogramación del proyecto, así como informes de avance, para que los participantes se familiaricen con los documentos y el proyecto.

Lectura individual de los documentos señalados. Posteriormente, divididos en equipos de trabajo elaboran un corto resumen de cada componente o subcomponente (2 páginas c/u) basado en una guía homogénea. Un representante de cada grupo expondrá a los demás miembros la información sobre el componente correspondiente. Con este ejercicio se pretende que todos los participantes conozcan sobre las características de los componentes y sus objetivos.

En sesión plenaria los participantes construirán un diagrama de árbol de objetivos, incluyendo los objetivos generales, específicos y actividades.

Análisis de las relaciones entre objetivos y actividades. Los participantes darán respuesta a interrogantes como las que se presentan en el Cuadro 1. Este ejercicio sirve para establecer la red de relaciones que permitirá conocer más sobre la lógica interna del proyecto.

## **OBJETIVOS**

¿Cuál es el objetivo general del proyecto?

¿Tiene el proyecto objetivos específicos derivados del general?

¿Están claramente definidos los objetivos? Explicítelos.

¿Se derivan lógicamente los objetivos específicos del objetivo general enunciado?

¿Están claramente indicados los beneficiarios, de llegar a cumplirse con los objetivos propuestos?

¿De acuerdo con su experiencia y conocimiento sobre el proyecto la(s) institución(es) responsable(s) por la ejecución del proyecto (organismos coejecutores) son capaces de cumplir con los objetivos enunciados?

## **ACTIVIDADES**

¿Qué actividades considera el proyecto se deben realizar?

Están estas actividades relacionadas claramente con el cumplimiento de los objetivos específicos?

Hay objetivos para los cuales no se incluye actividades, o actividades que no corresponden con los objetivos?

¿Cómo se interrelacionan entre sí, las actividades del proyecto?

¿Cuáles de estas actividades están estrechamente relacionadas entre sí, obligando al cumplimiento de una para que otra se pueda realizar?

¿Cuáles son las principales actividades a realizar según objetivo?.

Existe la omisión de alguna actividad que sea crítica para la ejecución del proyecto. Si la hay indíquela

### **d. Instrumentos**

Los instrumentos de trabajo para realizar el ejercicio son los siguientes:

Documentos básicos y de referencia del proyecto (Informe de evaluación ex-ante, Contrato de préstamo, Marco lógico preliminar, documentos de programación o reprogramación, Informes de avance, otros)

Guía de diagrama de árbol de objetivos

Guía de resumen de componentes

Guía de preguntas sobre análisis de relaciones

### e. Elaboración del diagrama de árbol de objetivos

Es la herramienta donde se establece en forma detallada y sistemática la jerarquía de los objetivos y sus correspondientes actividades.

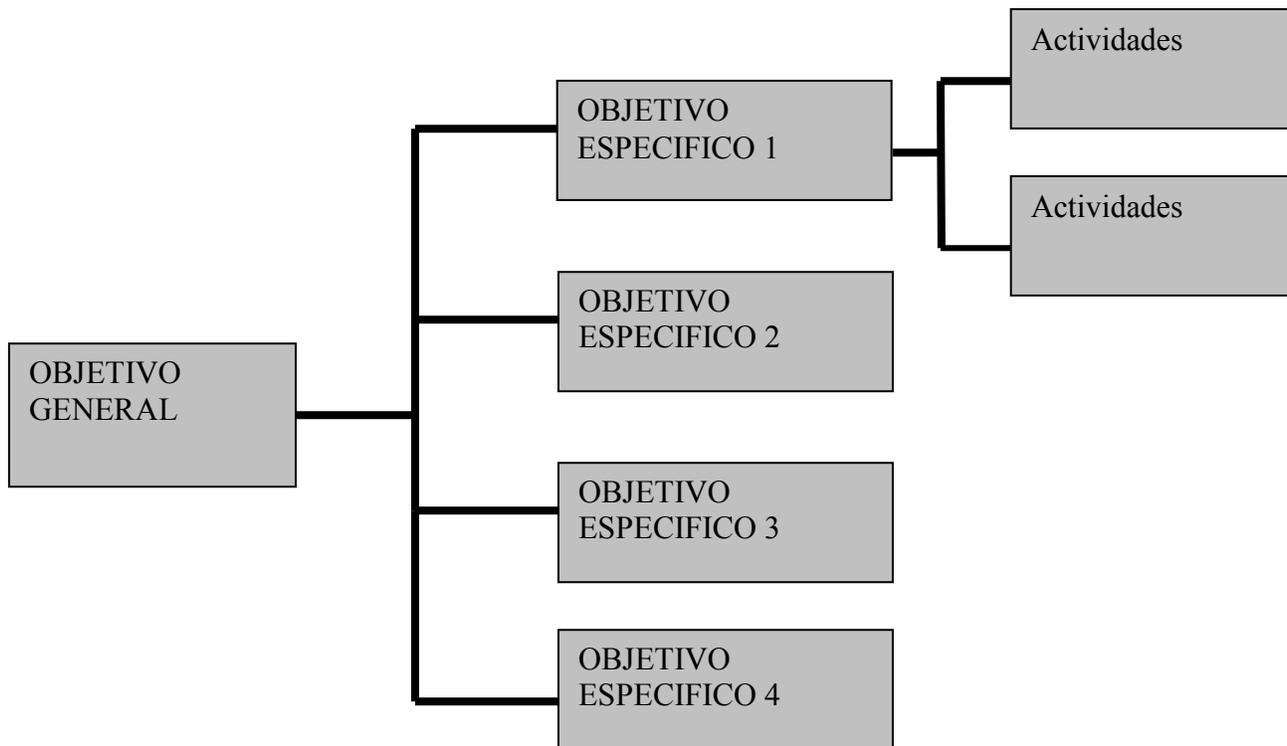
Siguiendo el esquema de diagrama de árbol de objetivo (Figura 2) se inicia con:

Se coloca en el recuadro inicial el objetivo general, es decir el qué se quiere hacer, cuya definición fue obtenida en el Análisis de objetivos, y se ordenan en el siguiente nivel los objetivos específicos identificados. Es decir, se debe responder al cómo lograr el objetivo general. Se debe revisar en este momento si se han considerado efectivamente todos los objetivos específicos.

Haciendo uso de documentos básicos del proyecto, se plantea la pregunta de "cómo" se cumplirán los objetivos específicos. Anote en el espacio correspondiente las actividades requeridas para el cumplimiento de cada objetivo específico.

Una vez completado este último nivel se pasa a un "chequeo" o revisión final del mismo.

Se ha obtenido al acabar este paso, un diagrama de las relaciones causales entre las actividades del proyecto y los objetivos previstos.



**ESQUEMA DEL ARBOL DE OBJETIVO**

## VI. REQUISITOS

### **Como requisitos principales para la planificación estratégica se plantean:**

La inducción interna se ha completado. El personal de la UTP conoce los objetivos, formas de intervención del proyecto, las características de la población objetivo y de la zona de influencia.

El personal de la UTP recibió capacitación sobre conceptos, metodologías e instrumentos de planificación estratégica y otros temas relacionados.

El personal de la UTP participa activamente del proceso y se involucra a otros actores, como los usuarios (as), las organizaciones prestadoras de servicios, la institución ejecutora y la institución cooperante.

## **IV. EL MÉTODO DE TRABAJO**

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por otros proyectos de desarrollo. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia a cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza.

El método de trabajo recomendado para realizar la planificación operativa consta de ocho etapas que comprenden desde la organización del proceso hasta la difusión de los resultados. En el intermedio de estas etapas se incluye el análisis de objetivos, la identificación de la población objetivo y otros actores y la formulación de la estrategia. Existe una acción previa que el proyecto tuvo que realizar antes de implementar este método y que es la inducción interna.

## **V. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>Etapa 1</b>	Organización del proceso de Planificación estratégica
<b>Etapa 2</b>	Análisis de objetivos
<b>Etapa 3</b>	Definición de la población objetivo y otros actores
<b>Etapa 4</b>	Formulación o ajuste del marco lógico
<b>Etapa 5</b>	Análisis y ajuste del Plan Estratégico de Proyecto
<b>Etapa 6</b>	Consulta sobre el marco lógico y Plan Estratégico de Proyecto a institución ejecutora, organismos financieros y la institución cooperante
<b>Etapa 7</b>	Formulación de la estrategia de ejecución
<b>Etapa 8</b>	Difusión de la estrategia

---

## **VI. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES**

### **ETAPA 1. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En esta etapa se organiza el proceso de planificación estratégica, para lo cual se debe programar las actividades, definir responsables y otros participantes, definir la necesidad de contar con apoyo técnico especializado, determinar los recursos necesarios y la disponibilidad de recursos para concluir exitosamente cada actividad.

Es responsabilidad del Director y del encargado de planificación y seguimiento organizar el proceso de planificación estratégica, lo cual debe hacerse en coordinación con el administrador, para definir la disponibilidad de recursos.

### **ETAPA 2. ANÁLISIS DE OBJETIVOS**

Consiste en el análisis y la comprensión de los objetivos del proyecto, por parte de todos los involucrados en la ejecución. Este trabajo preparatorio generalmente, incluye la revisión de los documentos básicos del proyecto (Convenio de Financiamiento/Contrato de Préstamo y Marco Lógico del Proyecto, entre otros) y los insumos generados en el proceso de inducción interna principalmente, los relacionados con el tema de revisión de objetivos. Como instrumento base se recomienda utilizar el llamado "diagrama de árbol de objetivos", que es un instrumento que facilita la comprensión del equipo de los objetivos del proyecto, sus relaciones y los medios de que dispone el proyecto para su logro.

#### **6.2.1. Preparación del taller**

Se debe preparar el taller para análisis de objetivos; definir quienes participan, diseñar la metodología de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta actividad es responsabilidad de la unidad de planificación y seguimiento, con la asesoría de un especialista. Resultado de esta actividad, se debe contar con el instructivo general del taller, la agenda de trabajo, la convocatoria y las guías de trabajo, entre las cuales es fundamental el instrumento

### **6.2.2. Realización del taller**

En el taller ha participado el Director, el personal técnico y administrativo, El encargado de planificación y seguimiento como responsable de conducir esta tarea, con el apoyo de un especialista que brinde asesoría, sí así se definió anteriormente.

### **6.2.3 Definición de la población objetivo y otros actores**

El producto de esta etapa es un análisis profundo y detallado sobre cómo se definen los objetivos, la forma precisa y correcta de expresarlos, su jerarquía y cómo se vinculan entre sí.

Un elemento asociado directamente al análisis de los objetivos es la identificación y análisis de la población objetivo del proyecto. Para cada componente u objetivo a desarrollar debe estar claro quienes son los usuarios (as) directos de los servicios que se brindan a través del proyecto.

El conocimiento de las características de la población objetivo facilitará el diseño de estrategias de trabajo con los diferentes grupos a atender, así como la medición de resultados y efectos sobre la población.

## **VII. ELABORACIÓN, ANÁLISIS Y AJUSTE DEL PLAN ESTRATEGICO.**

En el documento de actualización de proyecto se incluye una estimación del total de recursos a utilizar durante el período completo de ejecución. Esta es la base para elaborar el Plan Estratégico de Proyecto en el cual se detalla el origen y uso de los recursos por fuente, por categoría de inversión y para los años de ejecución proyectados.

El Plan Estratégico de Proyecto, fue apoyado en su formulación un consultor. Su análisis permitió conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permitió conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto. Posterior a su elaboración inicial, será necesario hacerle ajustes, al menos al finalizar cada año de ejecución, con base en la información de cumplimiento del POA. El ajuste del Plan Estratégico de Proyecto en años posteriores, puede verse afectado por cambios en metas o en la estrategia de ejecución.

## **7.1 Actividades a realizar**

### **7.1.1. Preparación de las sesiones de trabajo para el análisis y ajuste del Plan Estratégico de Proyecto.**

Se involucrará en la preparación al equipo de la UTP y posiblemente a otros actores vinculados con el financiamiento como es el personal de finanzas de la Institución Ejecutora y del Ministerio de Finanzas. Se debe definir quienes participan y diseñar la metodología de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento.

### **7.1.2. Realización de las sesiones de trabajo para la elaboración, el análisis y ajuste del Plan Estratégico.**

En estas deben participar el equipo de Técnico de Proyecto, liderado por el encargado de planificación y seguimiento. También es posible considerar la participación de miembros de Comités de Dirección, Comité Nacional de Involucrados CNI, ó representantes de sectores involucrados en la ejecución del proyecto, especialmente en las revisiones anuales durante la implementación.

## **VIII. CONSULTA SOBRE EL MARCO LÓGICO Y EL PLAN ESTRATÉGICO A ENTIDADES DE GOBIERNO, ORGANISMOS FINANCIADORES E INSTITUCIÓN COOPERANTE**

Esta consulta se realiza con el fin de asegurar que se cuenta con el acuerdo para uniformar criterio entre dichas organizaciones y el proyecto. Esto para que el contenido del marco lógico y el Plan Estratégico de Proyecto sean validados y aceptados como documentos de base para la planificación y el seguimiento del proyecto.

La ejecución de esta etapa es responsabilidad del director y del encargado de planificación y seguimiento, quienes deben preparar los documentos finales para remisión a los organismos señalados; así como dar seguimiento a la respuesta de los mismos. También es de su responsabilidad aplicar los ajustes que los entes financieros recomienden, ajustar y dar a conocer la versión final a los participantes del proceso. La labor del encargado de planificación y seguimiento es en soporte al Director, quien debe realizar las comunicaciones oficiales. Los

productos a obtener son: **i)** la no-objeción del marco lógico y el Plan Estratégico de Proyecto y **ii)** las observaciones o modificaciones, si es el caso.

### **Misión**

Es la razón de ser del proyecto, su máxima expresión, su fin último.

#### **Responde a:**

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué bien o servicio ofrecemos?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Qué tipo de población meta tenemos?
- ¿Qué caracteriza nuestro quehacer ?
- ¿Cuál es el papel y/o servicio que debemos ofrecer?
- ¿Qué responsabilidades tenemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para qué población?

#### **La Misión puede contener los siguientes aspectos:**

- ¿Quiénes somos.....?
- ¿Brindamos servicios ...
- ¿Satisfaciendo las necesidades de ... (población beneficiada)
- Nos caracterizamos por... Se deben responder las preguntas desde el punto de vista del proyecto.

### **Visión**

Es la posición futura que se quiere ocupe el proyecto, sin embargo se hace énfasis en los resultados del proyecto, enfocado básicamente a la sostenibilidad de sus acciones y de sus clientes.

#### **Responde a:**

- ¿Cómo quiero que sean los clientes del proyecto en 5 años plazo?
- ¿Cómo quiero que se diferencien?
- ¿Qué impacto quiero causar en ellos ?
- ¿Cuál será el quehacer sustantivo del proyecto en función de sus clientes.

**Para su elaboración pueden tomarse en cuenta los siguientes aspectos:**

- Impacto que se quiere provocar (económico, social,
- Proyección local, nacional e internacional
- Administración o relaciones personales
- Características de las organizaciones y personal
- Características del servicio
- Estructura organizativa o relaciones con el entorno o con
- Recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc.

**Valores**

Son los principios que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran el proyecto. Son los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional. Ej.: Solidaridad, excelencia, rectitud en acciones y responsabilidad.

La principal dificultad para la comprensión de la dinámica del proceso de desarrollo de las sociedades contemporáneas reside en la complejidad de la realidad y en el enorme desafío que implica operacionalizar los modelos teóricos de interpretación de la sociedad. Este problema se agranda cuando se trata de incorporar nuevas teorías y nuevos modelos de interpretación e intervención en la realidad, en especial cuando se trabaja con visiones más amplias y complejas, como el desarrollo sostenible, aún en fase de montaje teórico.

De cualquier manera, la realidad es siempre excesivamente compleja y los modelos teóricos, distribuidos en diversas disciplinas, deben necesariamente recorrer las reducciones analíticas capaces de permitir la aprehensión de la totalidad en su dinámica y en su complejidad. La combinación de diversas disciplinas para abordar una realidad abarcadora y múltiple, desde la perspectiva del desarrollo sostenible que debe articular procesos de la economía, de la ecología, de lo social, de la política, de la tecnología, de la cultura, requiere un esfuerzo adicional de reducción y tratamiento analítico de las relaciones e interrelaciones de la totalidad.

La organización para la ejecución del PRODERT requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos

útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo. Es por eso la Unidad Técnica de proyecto realizó una revisión al marco lógico en el mes de noviembre 2004 al 15 de marzo del 2005. El marco lógico es una herramienta para conceptualizar, diseñar y ejecutar proyectos. Su propósito es el de brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto, usando la planificación estratégica permitir visualizar en su totalidad y de forma integral al proyecto.

Se debe revisar y ajustar el marco lógico elaborado durante la formulación del proyecto. Con esta actividad se espera tener una mayor comprensión del proyecto al resumir los objetivos, metas, indicadores y riesgos o supuestos en una matriz.

## 8.1. GENERALIDADES DEL MARCO LÓGICO

### 8.1.1. Concepto

Es un conjunto de conceptos entrelazados, que pueden ser usados conjuntamente, de una manera dinámica, para elaborar y ejecutar un programa o proyecto, bien diseñado, objetivamente descrito y evaluable.

Es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto.

El uso del marco lógico se ha difundido ampliamente en organismos bilaterales y multilaterales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, proyectos, y otros, como instrumento de planificación participativa, cuya utilidad depende del grado en que se incorpora al diseño y la ejecución del proyecto, toda la gama de opiniones de los usuarios (as) o clientes potenciales y de otros interesados.

En la etapa de ejecución del proyecto se reconoce la utilidad al ofrecer un formato para analizar los objetivos, metas, indicadores y riesgos del proyecto. Por otra parte, facilita la identificación de actividades clave a ejecutar, que servirán de base para la formulación de los planes operativos.

Es considerado el insumo fundamental para la definición de estrategias que permitan establecer de manera más adecuada y eficaz de ejecutar las actividades; así como para la realización de actividades de seguimiento y evaluación.

### **8.1.2. Ciclo de proyecto y marco lógico**

El marco lógico puede utilizarse en todas las etapas del ciclo del proyecto: en la identificación, con fines de orientación y análisis; en la negociación es un instrumento útil para la presentación de la propuesta de proyecto ante los comités de revisión; en la ejecución y operación es un instrumento de apoyo a la programación, seguimiento y evaluación; así como para la presentación ante grupos de interés del proyecto.

### **8.1.3. El marco lógico en la etapa de implementación de un proyecto**

El marco lógico es un instrumento importante para mejorar e integrar las funciones de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto. En términos de la planificación permite una mejor vinculación entre objetivos y actividades, siendo estas últimas el insumo para la preparación de los planes anuales operativos. En el caso del seguimiento y evaluación de las actividades planificadas, proporciona información para determinar si el diseño del proyecto es coherente y viable (evaluación ex-ante), si se están produciendo los resultados esperados (seguimiento) y si se ha tenido eficacia, eficiencia e impacto (evaluación ex-post). Por su parte, la construcción del marco lógico permite conocer interrelaciones entre objetivos, actividades y recursos, lo que a su vez brinda elementos para el diseño de la estrategia.

### **8.1.4. Vinculación del marco lógico con el análisis de objetivos**

El marco lógico tiene un vínculo directo con el análisis de objetivos (diagrama de árbol), ya que la primera columna del marco lógico corresponde a la jerarquía de objetivos a obtener del ejercicio de análisis de objetivos.

## **8.2. ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **8.2.1. Organización de la jornada de trabajo**

Se preparo una jornada de trabajo para la formulación ó ajuste del marco lógico, involucrando al equipo de proyecto. Se diseño el método de trabajo para la jornada, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta tarea fue responsabilidad del encargado (a) de Planificación y Seguimiento, con la asesoría de la Dirección del Proyecto. Se valoro una jornada de 2 días (por la complejidad del tema, en la que se formulo ó reviso inicialmente el marco lógico y se concluyo en su formulación). Esta actividad se concluyo con el instructivo general de los talleres, las agendas de trabajo, las convocatorias y las guías de trabajo, entre las cuales es fundamental la guía para elaboración del

marco lógico y el instructivo básico para la formulación de la jerarquía de objetivos, metas, indicadores y medios de verificación, así como la definición de supuestos y riesgos.

### **8.2.2. Realización de la jornada .**

En esta jornada de trabajo participo el director (a) y el equipo de la UP, liderado por el encargado (a) de planificación y seguimiento. También se puede considerar la participación de un técnico del PNUD involucrado en la ejecución del proyecto.

### **8.2.3. Productos esperados**

El producto final de esta etapa es el marco lógico revisado del proyecto y especialmente, la comprensión por parte de la UTP sobre los objetivos del proyecto, sus relaciones y los medios de que se dispone para su logro, el listado de indicadores para el seguimiento y la evaluación, la validación de supuestos y riesgos del proyecto.

## **8.3. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN O REVISIÓN DEL MARCO LÓGICO.**

El procedimiento de construcción de marco lógico está dirigido a un proyecto que está en ejecución, y que en muchos casos ya tiene un marco lógico preliminar, por lo tanto su actividad puede ser únicamente, la de revisión o ajustes del marco lógico existente; no obstante, la experiencia muestra que para hacer los ajustes se requiere conocer claramente la técnica.

### **8.3.1. Programación de un ejercicio de marco lógico**

La revisión del marco lógico es una actividad periódica dentro del proyecto, siendo fundamental al inicio de la ejecución. En el caso de proyectos que no cuenten con un marco lógico se recomienda su preparación al inicio de la ejecución, aunque este puede ser elaborado en cualquier momento de la implementación.

### **8.3.2. Proceso de formulación o revisión del marco lógico**

El proceso que se presenta corresponde principalmente a un proyecto que se encuentra en su fase inicial. Para el análisis se recomienda partir de los resultados del ejercicio de análisis de objetivos. En el caso de que el proyecto no haya realizado este ejercicio se partirá de la revisión de los documentos de preliminares, el contrato de préstamo y el marco lógico. Para involucrar a

los participantes se recomienda seguir una secuencia que incluye: Conformar el equipo de formulación o revisión del marco lógico. Seleccionar al líder del equipo de formulación o revisión e identificar las especialidades de los miembros del equipo. Trabajar en conjunto los objetivos general y específicos para que sean validados por todos los participantes Para desarrollar las actividades, se sugiere que de acuerdo con las especialidades de los miembros del grupo, éste sea dividido según los objetivos específicos. La división en subgrupos será de mutuo acuerdo entre los participantes en el grupo.

Una vez completada la columna de objetivos, proceder con las siguientes columnas en el orden que se indica: 1) supuestos, 2) indicadores y 3) medios de verificación.

La formulación o revisión se puede facilitar de contarse con la presencia de una persona externa que dirija el proceso. Este facilitador (a) debe tener conocimiento sobre el proyecto, la formulación de marco lógico y el desarrollo de técnicas participativas para promover el involucramiento de todos los asistentes.

### 8.3.3. Descripción de la técnica de Marco Lógico

Estructura del marco lógico. El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro.

#### Cuadro 1 Matriz de Marco Lógico

**Título del Proyecto:::~::~:**

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
FIN (Objetivo de desarrollo)			
PROPÓSITO (Objetivo general)			
RESULTADO (Objetivo específico)			
ACCIONES (Actividades principales)			

**Las columnas suministran la siguiente información:**

**Objetivos**, donde se plantean los cambios o efectos deseados con la puesta en marcha del proyecto

**Indicadores**, que ayudan a medir los cambios esperados.

**Medios o fuentes de verificación**, indican donde se evidencian los cambios

**Supuestos**, que muestran aquellos aspectos de la realidad que escapan del control de los ejecutores y que pueden afectar la consecución de los resultados y objetivos

**Las filas de la matriz presentan información** acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, de acuerdo con la jerarquía de objetivos:

- **Fin:** alcanzado luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento
- **Propósito:** logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado
- **Componentes:** completados en el transcurso de la ejecución del proyecto
- **Actividades:** requeridas para completar los componentes

## **IX.FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN**

La definición de la estrategia de ejecución del proyecto es básica para el proceso de planificación y el posterior seguimiento y evaluación de las actividades. La estrategia de ejecución recoge los objetivos del proyecto, los lineamientos contenidos en los documentos contractuales y descriptivos de los proyectos y el marco lógico y los convierte en las orientaciones de trabajo para los responsables de la ejecución del proyecto.

### **10.1. Preparación de los talleres para formulación de la estrategia de implementación**

Se debe definir quienes participan, diseñar la metodología de trabajo para cada taller y plantear claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta tarea es responsabilidad del encargado de planificación y seguimiento, con la asesoría de un especialista, si así se definió anteriormente. En la preparación de estos talleres es necesario que se involucre y consulte a los coordinadores de componente y al Director.

### **10.2. Realización de los talleres para formulación de las estrategias de ejecución**

En estos deben participar el equipo de la Unidad Técnica del Proyecto (UTP) y el especialista que brindará asesoría; también es necesario considerar la participación de miembros de Comisiones, Comités ó representantes de sectores involucrados en la ejecución del proyecto, quienes aportarán su experiencia y visión local en la definición de las estrategias.

El producto tangible de la estrategia de ejecución es un documento con lineamientos estratégicos que deben ser interiorizados y apropiados por el personal de la Unidad Técnica del Proyecto, y por todos los demás involucrados, especialmente los usuarios (as) del proyecto en las zonas de intervención, así como los entes prestadores de servicios que participan.

## **XI. DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN**

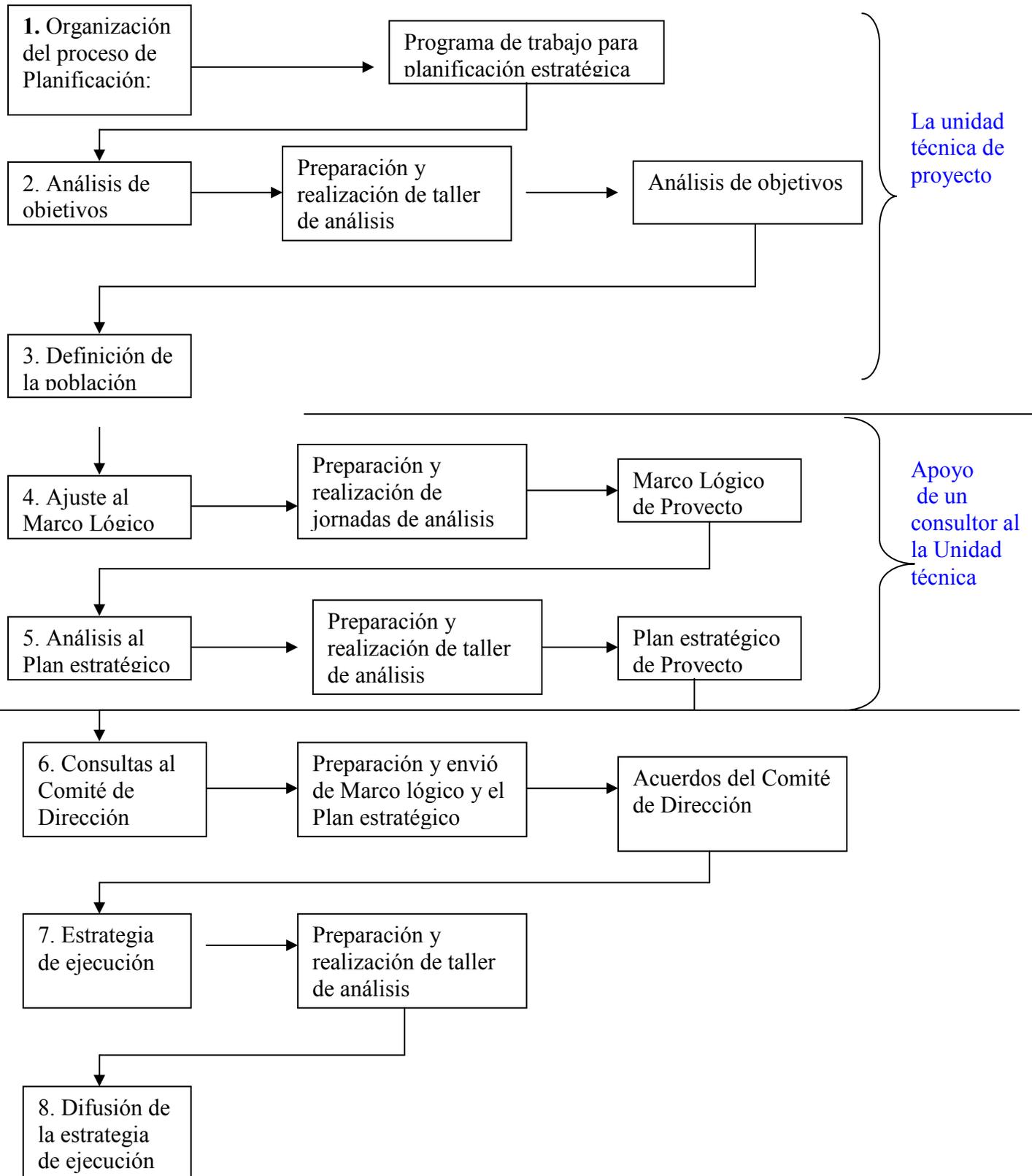
El personal de la Unidad Técnica del Proyecto ( UTP) debe difundir entre los usuarios (as), prestadores de servicios y otros actores vinculados, la estrategia de implementación, con la finalidad de asegurar que sea comprendida, que esté completa y que sea interiorizada por los demás actores. En caso de que estos actores consideren que algún elemento de la estrategia es metodológica u operacionalmente errado, el Director y su equipo técnico deberá analizar la situación y determinar si esto implica realizar un ajuste a la estrategia.

Como actividades de difusión se podrán preparar talleres, charlas o sesiones con actores claves y materiales divulgativos como folletos, afiches, etc.

La estrategia de ejecución del proyecto podrá ser actualizada a lo largo de la vida del proyecto y los cambios o modificaciones a la misma deberán ser dados a conocer ampliamente.

Lo ideal es que la planificación estratégica se inicie después de concluida la inducción interna. Los productos de los talleres son una base importante para la inducción externa. La planificación estratégica debe realizarse previo a cualquier ejercicio de planificación operativa, aunque es probable que antes de realizar la planificación estratégica ya se haya realizado un ejercicio de planificación operativa inicial (primer año del proyecto).

## XII. ANEXOS 12.1 FLUJO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.



## 12.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE PROYECTO.

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>FIN (Objetivo de desarrollo) Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la zona, mediante un proceso de desarrollo dinámico y auto sostenido.</p>	<p>Al Finalizar el Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumento de 35% en la producción y productividad agrícola</li> <li>* 20% del nivel nutricional de la población beneficiada mejorado</li> <li>* 30% de los sistemas del sector introducidos a la mecanización agrícola</li> <li>* 32% de aumento en la cría y producción bovina</li> <li>* 80% de las familias beneficiadas participan en tareas de producción y comercialización</li> </ul>	<p>Evaluaciones finales Informe de Índice de Desarrollo Humano</p> <p>Informes de Ministerio de Salud Publico Informe del Banco Central de Honduras</p> <p>Informes de Estrategia de Reducción de la Pobreza Estados financieros de cajas rurales</p>	<p>El Gobierno de prioridad a los planes de acción en el marco de la Estrategia de Reducción de la Pobreza</p> <p>Pobladores de la zona comprometidos con los objetivos del proyecto y activos en su gestión</p> <p>Existen recursos y los financiamientos oportunos para la ejecución de los componentes del Proyecto</p> <p>Predominio del enfoque de rendimiento sostenido en las actividades silvícola</p>
<p>PROPÓSITO (Objetivo general) Mejoradas las condiciones de vida, producción, productividad y comercialización de 11 municipios del departamento de Ocotepeque y 6 municipios del departamento de Copan; mediante la organización, capacitación y facilitación de la infraestructura productiva y social necesaria.</p>	<p>50000 habitantes de Ocotepeque y de Copan beneficiados con el Proyecto (30,000 de Ocotepeque y 20,000 de Copan)</p> <p>119 aldeas atendidas en Ocotepeque y 86 Aldeas atendidas en Copan</p>	<p>Informe anual Estadístico Nacional con datos específicos de la zona</p> <p>Informes de la Dirección Ejecutiva Nacional del PRODERT.</p> <p>Evaluaciones de medio ciclo</p> <p>Documentos /revistas Videos</p>	<p>Existe suficiente disponibilidad de tierra de calidad para los propósitos del proyecto.</p> <p>Apoyo y compromiso de las autoridades del país para la continuidad del PRODERT.</p> <p>El Plan Nacional de Desarrollo de la zona de Fragilidad Ecológica del Trifinio se mantiene Como prioridad nacional.</p>
<p>RESULTADO (Objetivo específico) A) Impulsados procesos productivos y comerciales ya sean agrícolas, pecuarios, forestales, pequeña empresa o artesanales, mediante técnicas adecuadas de producción y el acceso al recurso financiero.</p>	<p>3,400 familias apoyadas por el PRODERT, participando activamente en la ejecución de Proyectos Productivos al año 2008.</p> <p>80% de los productores asistidos aumentan sus niveles de producción agrícola en un 30% al finalizar el Proyecto</p> <p>1370 familias asistidas por el PRODERT estableciendo adecuadamente Proyectos pecuarios.</p> <p>17 unidades municipales ambientales (UMA) realizando actividades para la conservación de suelos y agua así como la producción de árboles y leña.</p> <p>1000 familias desarrollando iniciativas productivas orientadas a la formación de pequeñas empresas.</p> <p>3,400 beneficiarios mejoran su producción y buscan nuevos mercados.</p> <p>1017 mz de fincas de subsistencia 1017 Mz de fincas Semicomercial 142 Mz de fincas comerciales Aumentan su productividad entre un</p>	<p>Mapa de inversiones Información de seguimiento y evaluación de proyectos.</p> <p><b>Registro de actores.</b> Registros de producción <b>Reporte sobre producción</b> Perfiles proyectos productivos <b>Convenios, asistencia técnica y financiera.</b> Registros de UMA <b>Informe de UMAS</b> Registros de Pequeñas Empresas. Carta de intención</p>	<p>Existe demanda por aumentar la producción</p> <p>Existe suficiente disponibilidad de tierras de calidad para los propósitos del proyecto</p> <p>Las prácticas recomendadas específicamente en cada sector son compatibles con el medio y factibles para los productores</p> <p>Los focos de contaminación ambiental en las comunidades se reducen</p>

	<p>30% y 35% (2034 Mz)  15,300 beneficiarios indirectos participan en las labores de las fincas (Fincas Familiares)  170 cajas rurales atendidas por el Proyecto disponen y accesan a servicios financieros rurales.  Las mujeres participan en un 60% en las tareas de las fincas</p>		
--	--	--	--

B)	<p>Mejoradas las capacidades organizativas de las familias participantes, desarrollando conocimientos, habilidades y destrezas; mediante procesos participativos que les permitan ser gestores de su desarrollo a través de acciones mancomunadas.</p>	<p>170 Cajas rurales organizadas y funcionando.  52 Microempresa organizadas y funcionando.  170 Cajas Rurales capacitadas en aspectos de organización producción gestión y comercialización.  52 pequeñas empresas capacitadas en aspectos de gestión empresarial.  Número de convenios institucionales efectuados con aspectos relacionados con seguridad alimentaria y aspectos de salud.  Numero familias capacitadas en temas relacionados con salud y nutrición.  Numero de comisiones de transparencia involucradas en actividades de auditoria social</p>	<p>Actas de constitución  Libros de registros de Cajas Rurales  Estatutos y reglamentos  Actas de constitución  Informes Contables.  Planes de capacitación  Planes de capacitación  Registros de eventos (Intercambios, giras, talleres etc.).  Convenios con ONG's  Registro de autores  Propuestas técnicas  Planes de Asistencia técnica.  Informes de seguimiento.  Informes de auditoria social.</p>	<p>Los grupos están eficientemente organizados y debidamente capacitados en las áreas del conocimiento organizativo, productivo y crediticio</p> <p>Los líderes se proyectan como efecto multiplicador en sus comunidades</p> <p>Los planes operativos son congruentes con las posibilidades productivas y organizativas de la zona del proyecto</p> <p>Los pobladores participan en capacitaciones</p>
----	--	---	--	---

C)	<p>Facilitadas las condiciones para el establecimiento de obras de infraestructura necesaria que impulsen procesos productivos, de transformación y comercialización; así como también aquellas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias participantes.</p>	<p>612 Mz dotada con infraestructura sistema de riego.  17 sistemas de abastecimiento de agua para el consumo humano instalados y funcionando.  1012 familias apoyadas con infraestructura productiva (pecuaria, pequeña empresa y agricultura.  350 Km. De caminos vecinales mejorados 83,776.00 Lps/Km.  1,508 letrinas construidas ( una por familia) financiar 75%  1501 viviendas mejoradas 7,667.00 lps/ vivienda.</p>	<p>Estudios de riego  Carta de intenciones  Supervisiones de campo  Estudios de proyecto  Listado de beneficiarios  Convenios Perfiles de proyectos  Informes de proyectos  Convenios de cooperación  Convenios de cooperación  Expediente fotográfico  Planos o Diseño</p>	<p>Las obras de construcción y mejoramiento de caminos se seleccionan con base en necesidades prioritarias de comercialización de productos y adquisición de insumos</p> <p>Se mejoran las condiciones de salud de la población</p> <p>Se facilita la comunicación y traslado de productos al mercado</p>
----	---	--	---	---

<p>D) Brindados los servicios especializados necesarios y requeridos para la ejecución de proyectos productivos, orientándolos a la gestión empresarial.</p>	<p>3400 familias beneficiarias participan en actividades de comercialización.  3400 familias desarrollando actividades de validación y transferencia de tecnología.  10 documentos elaborados sobre experiencias obtenidas en el PRODERT.  170 Cajas Rurales accedan a servicios orientados al desarrollo empresarial.  3400 productores accedan a servicios de asistencia técnica en apoyo a la producción.  Numero de organismo brindando asistencia tecnica.</p>	<p>Registros actividades en comercialización.  Convenios de comercialización.  Documentos elaborados  Registros de parcelas  Convenios con instituciones de investigación  Documentos elaborados  Contratos de consultorías</p>	<p>Existen las condiciones necesarias para la ampliación de pequeñas industrias rurales, productivas y empresas artesanales.</p> <p>Se dispone y hay condiciones para acceder a los servicios financieros rurales.</p> <p>Se abren nuevos mercados</p> <p>Los productos son competitivos en el área nacional y del Trifinio</p> <p>Las nuevas técnicas promovidas se adaptan a las necesidades de la zona</p> <p>La estructura productiva de fincas funciona satisfactoriamente y se produce un efecto multiplicador en la zona</p> <p>Se reducen los costos de insumos  La mecanización agrícola reduce los costos de mano de obra</p>
--	---	---	---

ACCIONES(Actividades principales)	Costos		
<p align="center"><b>COMPONENTES</b></p> <p><b><u>Componente 1:</u></b>  <b>Desarrollo de Actividades Productivas</b></p> <p>Actividades Agrícolas  Actividades Pecuarias  Actividades Agroforestales</p> <p><b><u>Componente 2: Capacitación y Organización</u></b></p> <p>Desarrollo Organizacional Talleres de Tecnología y Comercialización  Talleres Manejo de Recursos Naturales  Talleres de Gestión</p>	<p align="center"><b>PRESUPUESTO US\$</b></p> <p>Presupuesto de Actividades:  <b>US \$.2,064.000.00</b></p> <p>US \$ 634.000.00  US \$.572.000.00  US \$ 858.000.00</p> <p><b>US \$.1,890.000.00</b></p> <p>US \$.472.500.00</p> <p>US \$.378.000.00  US \$.378.000.00  US \$.472-500.00</p>		

Talleres de promoción y extensión	US \$.189.000.00		
Giras y visitas educativas			
<b><u>Componente 3:</u></b> <b>Infraestructura para la Producción</b>	<b>US \$.5.079.000.00</b>		
Infraestructura Social	US \$. 1,203.000.00		
Infraestructura Productiva	US \$.3.876.000.00		
<b><u>Componente 4:</u></b> <b>Servicios de Apoyo a la Producción</b>	<b>US \$. 4,787.000.00</b>		
Comercialización	US \$. 843.000.00		
Crédito	US \$. 632.000.00		
Transferencia de Tecnología	US \$.1,265.000.00		
Desarrollo Empresarial	US \$. 572.000.00		
Asistencia Técnica	US \$ 1,475.000.00		

### 12.3 CONCEPTUALIZACION DE LOS ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DEL PRODERT

<b>Variable</b>	<b>Antes Diciembre 2004</b>	<b>Después enero 2005</b>
<b>FIN</b>	Contribuir a la reducción de la mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la zona mediante un proceso dinámico de desarrollo autosostenible	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la zona mediante un proceso dinámico de desarrollo autosostenible
<b>PROPOSITO</b>	Condiciones de vida producción, productividad y comercialización de 11 Municipios del Depto de Ocotepeque y seis Municipios del Depto de Copán mejoradas mediante capacitación, organización local, infraestructura social y productiva	Mejoradas las condiciones de vida, producción, productividad y comercialización de 11 municipios del departamento de Ocotepeque y 6 municipios del departamento de Copan; mediante la organización, capacitación y facilitación de la infraestructura productiva y social necesaria.
<b>VISION</b>	<b>No estaba definida</b>	En el año 2008 las familias productoras organizadas, atendidas por el PRODERT han adquirido y desarrollado conocimientos, habilidades y destrezas para optimizar el uso de los recursos disponibles en sus procesos productivos obtenido mejores condiciones de vida.

<b>MISION</b>	<b>No estaba definida</b>	Somos un Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible orientado a brindar apoyo mediante procesos participativos que garanticen el acceso equitativo de las familias beneficiarias a nuestros servicios, generando alternativas viables de comercialización, producción y productividad, propiciando el mejoramiento de sus condiciones de vida en armonía con el ambiente.
---------------	---------------------------	--

<b>VALORES</b>	<b>No estaban definidos</b>	Prudencia. Responsabilidad. Orden. Decencia Equidad. Respeto y lealtad. Trabajo.
----------------	-----------------------------	--

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	Contribuir a la generación de un proceso dinámico de desarrollo auto –sostenido, en las zonas de fragilidad ecológica de la región del trifinio, propiciando el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores a través del uso sostenido y sustentable de los recursos naturales renovables y actividades generadoras de	Mejoradas las condiciones de vida, producción, productividad y comercialización en las Zonas de Fragilidad Ecológica de la Región del Trifinio, mediante la organización y capacitación de las familias participantes así como la facilitación tanto de la infraestructura productiva, social como de
---------------------------	---	---

	ingresos e infraestructura de apoyo	los servicios especializados necesarios, al finalizar la ejecución del Proyecto.
--	-------------------------------------	--

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS 1</b>	A.-Incrementar la productividad y la producción de alimentos básicos, tanto de origen animal como vegetal, propiciando el mejoramiento de la capacidad organizativa y la implementación de nuevas técnicas de producción	A. Impulsados procesos productivos y comerciales ya sean agrícolas, pecuarios, forestales, pequeña empresa o artesanales, mediante técnicas adecuadas de producción y el acceso al recurso financiero.
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS 2</b>	B.- Desarrollar procesos productivos y comerciales tanto agrícolas, pecuarios y forestales como la combinación de los mismos en sistemas integrados de fincas.	B. Mejoradas las capacidades organizativas de las familias participantes, desarrollando conocimientos, habilidades y destrezas; mediante procesos participativos que les permitan ser gestores de su desarrollo a través de acciones mancomunadas
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS 3</b>	C.- Generar empleo e ingreso, en las actividades primarias y diversificadas, creando las infraestructuras necesarias	C. Facilitadas las condiciones para el establecimiento de obras de infraestructura necesaria que impulsen procesos productivos, de

	de tal manera que facilite el movimiento de productos, insumos y personas, así como para impulsar los procesos artesanales, agroindustriales y forestales.	transformación y comercialización; así como también aquellas que contribuyan al mejoramiento de la condiciones de vida de las familias participantes.
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS 4</b>	D.- Contribuir al desarrollo socio-económico propiciando el apoyo a la producción, a través de un proceso participativo que promueva la organización social y el desarrollo auto-sostenido, facilitando el acceso a la disponibilidad de una cartera crediticia	D. Brindados los servicios especializados necesarios y requeridos para la ejecución de proyectos productivos, orientándolos a la gestión empresarial

### **OBJETIVO PRINCIPAL (PROPOSITO)**

Mejoradas las condiciones de vida, producción, productividad y comercialización en las Zonas de Fragilidad Ecológica de la Región del Trifinio, mediante la organización y capacitación de las familias participantes así como la facilitación tanto de la infraestructura productiva, social como de los servicios especializados necesarios, al finalizar la ejecución del Proyecto.

<b>Indicadores diciembre 2004</b>	<b>Indicadores enero 2005</b>
<b>153.836 habitantes de Ocotepeque y de Copán beneficiados con el Proyecto (70,694 de Ocotepeque y 83,142 de Copán)</b>	<b>50,000 habitantes de Ocotepeque y de Copan beneficiados con el Proyecto (30,000 de Ocotepeque y 20,000 de Copan)</b>
<b>86 aldeas atendidas en Ocotepeque y 119 Aldeas atendidas en Copán</b>	<b>119 aldeas atendidas en Ocotepeque y 86 Aldeas atendidas en Copan</b>

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS (COMPONENTES)**

EL COMPONENTE DE DESARROLLO PRODUCTIVO Impulsados procesos productivos y comerciales ya sean agrícolas, pecuarios, forestales, pequeña empresa o artesanales, mediante técnicas adecuadas de producción y el acceso al recurso financiero.

<b>Indicadores diciembre 2004</b>	<b>Indicadores enero 2005</b>
<b>1. 5100 agricultores directos se incorporan al sistema productivo de finca</b>	<b>1. 3,400 familias apoyadas por el PRODERT, participando activamente en la ejecución de Proyectos Productivos al año 2008.</b>
<b>2. 3400 beneficiarios mejoran su producción y buscan nuevos mercados</b>	<b>2. 80% de los productores asistidos aumentan sus niveles de producción agrícola en un 30% al finalizar el Proyecto</b>
<b>3. 500 familias constituidas en fincas integradas.</b>	<b>3. 1370 familias asistidas por el PRODERT estableciendo adecuadamente Proyectos pecuarios.</b>
<b>4. 1200 familias cultivando peces en estanques</b>	<b>4. 17 unidades municipales ambientales (UMA) realizando actividades para la conservación de suelos y agua así como la producción de árboles y leña.</b>
<b>5. 250 fincas familiares produciendo 650 Apiarios.</b>	<b>5. 1000 familias desarrollando iniciativas productivas orientadas a la formación de pequeñas empresas.</b>
<b>6. 650 familias incorporadas en la cría de Conejos, aves. cerdos y cabras.</b>	<b>Las mujeres participan en un 60% en las tareas de las fincas</b>
<b>7. 6 sistemas de riego instalados en las fincas</b>	<b>6. 1341 familias incorporadas en la protección de 14 cuencas hidrográficas</b>
<b>8. 15 grupos de campesinos organizados en 510 manzanas trabajando en la transformación industrial de la madera, producción de leña. árboles y protección del medio ambiente</b>	<b>7. 7,000 pequeños productores apoyados técnica y financieramente.</b>
<b>9. 1341 familias incorporadas en la protección de 14 cuencas hidrográficas</b>	
<b>10. 17,000 pequeños productores apoyados</b>	

técnica y financieramente (promedio de capital semilla L.25,000.00

## EL COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN Y CAPACITACION

Mejoradas las capacidades organizativas de las familias participantes, desarrollando conocimientos, habilidades y destrezas; mediante procesos participativos que les permitan ser gestores de su desarrollo a través de acciones mancomunadas.

Indicadores diciembre 2004	Indicadores enero 2005
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5 mancomunidades organizadas</li> <li>2. 17 grupos organizados en Asociaciones del Trifinio para el Desarrollo Sostenible (ATRIDEST)</li> <li>3. 15 grupos agroforestales organizados y funcionando</li> <li>4. 850 empresa agrícolas constituidas</li> <li>5. 170 cajas rurales organizadas,3400 socios</li> <li>6. 510 lideres participan en 15 giras educativas de observación y en16 talleres de tecnología y comercialización</li> <li>7. 1341 familias han sido capacitadas en 25 talleres de manejo de Cuencas y Recursos naturales</li> <li>8. 650 familias participan en 25 talleres de promoción y extensión agrícola y pecuaria</li> <li>9. 3400 socios de las cajas rurales se capacitan en 25 talleres sobre gestión productiva y crediticia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5 mancomunidades organizadas</li> <li>2. 170 Cajas rurales organizadas y funcionando.</li> <li>3. 52 Microempresa organizadas y funcionando.</li> <li>4. 170 Cajas Rurales capacitadas en aspectos de organización producción gestión y comercialización.</li> <li>5. 52 pequeñas empresas capacitadas en aspectos de gestión empresarial.</li> <li>6. Números de convenios institucionales efectuados con aspectos relacionados con seguridad alimentaria y aspectos de salud.</li> <li>7. Numero familias capacitadas en temas relacionados con salud y nutrición.</li> <li>8. Numero de comisiones de transparencia involucradas en actividades de auditoria social.</li> </ol>

## EL COMPONENTE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y SOCIAL

Facilitadas las condiciones para el establecimiento de obras de infraestructura necesaria que impulsen procesos productivos, de transformación y comercialización; así como también aquellas que contribuyan al mejoramiento de la condiciones de vida de las familias participantes.

Indicadores diciembre 2004	Indicadores enero 2005
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 6 sistemas de riego construidos (3 en Ocotepeque 3 en Copán)</li> <li>2. 11 sistemas de abastecimiento de agua para consumo humano instalados y funcionando.</li> <li>3.</li> <li>4. 850 Kms de caminos vecinales mejorados</li> <li>5. 2600 viviendas mejoradas.</li> <li>6. 2600 letrinas construidas (una por familia).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 612 Mz dotada con infraestructura sistema de riego.</li> <li>2. 17 sistemas de abastecimiento de agua para el consumo humano instalados y funcionando.</li> <li>3. 1012 familias apoyadas con infraestructura productiva (pecuaria, pequeña empresa y agricultura.</li> <li>4. 350 Km. De caminos vecinales mejorados 83,776.00 Lps/Km.</li> <li>5. 1,508 letrinas construidas ( una por familia) financiar 75%</li> <li>6. 1501 viviendas mejoradas 7,667.00 lps/ vivienda.</li> </ol>

## EL COMPONENTE DE SERVICIO DE APOYO A LA PRODUCCION

Brindados los servicios especializados necesarios y requeridos para la ejecución de proyectos productivos, orientándolos a la gestión empresarial.

Indicadores diciembre 2004	Indicadores enero 2005
<p>170 cajas rurales constituidas por 3400 beneficiarios constituidas por 3400 beneficiarios</p> <p>3400 beneficiarios mejoran su producción y buscan nuevos mercados</p> <p>2400 mz de fincas de subsistencia, (tipo 1)</p> <p>5100 Mz de fincas Semicomercial (tipo 2), 20400</p> <p>Mz de fincas comerciales (tipo 3), y 23800 Mz de fincas grandes (tipo 4) aumentan su producción y productividad entre un 30% y 35%. 51,700 Mz)</p> <p>5100 agricultores directos se incorporan al sistema productivo de finca</p> <p>30600 beneficiarios indirectos participan en las labores de las fincas (fincas familiares)</p> <p>Las mujeres participan en un 60% en las tareas de las fincas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3400 familias beneficiarias participan en actividades de comercialización.</li> <li>3400 familias desarrollando actividades de validación y transferencia de tecnología.</li> <li>10 documentos elaborados sobre experiencias obtenidas en el PRODERT.</li> <li>170 Cajas Rurales accedan a servicios orientados al desarrollo empresarial.</li> <li>3400 productores accedan a servicios de asistencia técnica en apoyo a la producción.</li> </ol>

## CONCEPTUALIZACION DE LOS COMPONENTES

COMPONENTES	SUB – COMPONENTES	ACTIVIDADES ANTES DEL 2004	DESPUES DEL 2004
<p><b>I-DESARROLLO PRODUCTIVO</b></p> <p>Consiste en identificar e impulsar proyectos productivos existentes o potenciales en el área de influencia del PRODERT, Facilitando los recursos necesarios para su desarrollo mediante la planificación de las</p>	Agrícola	<p>Agricultura de Secano</p> <p>Agricultura bajo riego</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sistema Secano:</b> <p>Granos básicos</p> <p>Frutales</p> <p>Hortalizas</p> <p>No tradicionales</p> </li> <li><b>Sistema Bajo Riego:</b> <p>Granos básicos</p> <p>Frutales</p> <p>Hortalizas</p> <p>No tradicionales</p> </li> </ul>
	Pecuario	Especies menores y ganado bovino.	Especies menores y ganado bovino.
	Agroforestal	Conservación de suelos y agua.	Conservación de

acciones a realizar con apoyo de los demás componentes del Proyecto.		Actividades de protección Producción de árboles Producción de leña	suelos y agua.(agricultura agroforestal sucesional ) Actividades de protección Producción de árboles Producción de leña
	Pequeña Empresa	Empresa agropecuaria Empresas no agrícola	Empresa agropecuaria Empresas no agrícola

<b>II.- ORGANIZACIÓN Y CAPACITACION.</b> Consiste en promover acciones de organización y capacitación de las familias participantes, construyendo espacios que permitan la realización de acciones mancomunadas, desarrollando conocimientos, habilidades y destrezas que faciliten el logro y sostenibilidad de los proyectos productivos identificados.	Organización	Cajas Rurales	<b>Organización y Capacitación de CRAC</b>
	Capacitación	Talleres, encuentros Visitas de campo Grupos campesinos Atridests Mancomunidades	Manejo de RR NN Gestión y Promoción y divulgación Promoción y comercialización Capacitación Especializada.

<b>III.- INFRAESTRUCTURA</b>	Productiva	Agricultura de Secano	Agricultura de
------------------------------	------------	-----------------------	----------------

PRODUCTIVA Y SOCIAL Facilitar a las familias participantes debidamente organizadas la infraestructura social y productiva necesaria para impulsar el desarrollo de sus proyectos productivos.		Agricultura bajo riego Producción animal Pequeña empresa Mejoramiento y apertura de caminos.	Secano Agricultura bajo riego Producción animal Pequeña empresa Mejoramiento y apertura de caminos.
	Social	Captación y conducción de agua para consumo humano. Letrinización Mejoramiento de viviendas.	Captación y conducción de agua para consumo humano. Letrinización Mejoramiento de viviendas.

IV.- SERVICIO DE APOYO A LA EL COMPONENTE esta orientado a brindar los servicios especializados requeridos por los proyectos en ejecución para fortalecer la gestión empresarial. PRODUCCION	Comercialización	Ferias Mesa de Negocios/ Ruedas Planes de negocio Centros Información Creación entidades Comercializadoras.	Ferias Mesa de Negocios/ Ruedas Planes de negocio Centros Información <a href="#">Centro de Acopio.</a> Creación entidades Comercializadoras.
	Validación y transferencia de tecnología.	Sistematización Experiencias Lotes demostrativos. Ensayos Estudio de Casos Fincas Tipo	<a href="#">Capitalización</a> de Experiencias y Sistematización Investigación Fincas Tipo Lotes demostrativos. Ensayos Estudio de Casos
	Desarrollo Empresarial	Certificación Legalización Normativas de Calidad Pruebas de Mercado	Normativas de Calidad (Certificación, Legalización)

			Pruebas de Mercado
	Asistencia Técnica	Producción Diversificada	Producción Diversificada

El color azul es donde hay cambio

## **12.4 FUENTES CONSULTADAS**

1. Documento de actualización del PRODERT.2002. René Torres y Bessie de Morazán
2. Programa de apoyo a la implementación de proyectos serie organización para la ejecución de proyectos. **Unidad regional de Asistencia Técnica – RUTA.2003**
3. Estrategia para la reducción de la pobreza.2001.gobierno de la republica.
4. Manual de programación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos participativos. INA.1985.
5. Análisis y cartografía de la vulnerabilidad a la seguridad alimentaría y nutricional.2003.
6. Informe del primer trimestre PRODERT.2005.
7. Guía de preparación para planes operativos. Cooperación de la Comunidad Europea con América Latina. 1999

## **12.5 PRODUCTOS OBTENIDOS**

1. PLAN ESTRATÉGICO DE PROYECTO.
2. PLAN OPERTIVO ANUAL.
3. MARCO LÓGICO DE PROYECTO.

## 12.6 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVO

