



Escuela de Gestión Pública Plurinacional

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

## **MONOGRAFÍA**

# **CONSIDERACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

**DIPLOMANTE: JOSÉ ARGANDOÑA CALDERÓN**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**JULIO, 2016**



# INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>1 CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4 OBJETIVOS	10
<hr/>	
<b>2 CAPÍTULO II</b>	<b>10</b>
2.1 MARCO TEÓRICO	10
2.2. PROPUESTA	17
2.2 CONCLUSIONES	25
2.3 RECOMENDACIONES	26
2.4 BIBLIOGRAFÍA	27
2.5 ANEXOS	27

## RESUMEN

---

### **CONSIDERACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

La elaboración y presentación de la monografía “**Consideraciones sobre los procesos de seguimiento y monitoreo en la implementación de proyectos de desarrollo**”, obedece al afán de plantear elementos que aporten al aprovechamiento de información que es generada en las fases de seguimiento y monitoreo de proyectos de desarrollo.

Este objetivo se enmarca en conceptos de integralidad que plantean los proyectos de desarrollo y otorga importancia al enfoque sistémico que disponen o tratan de lograr en beneficio de grupos sociales especialmente del área rural de nuestro país.

La problemática tratada, considera los conceptos teóricos sobre desarrollo, proyectos de desarrollo y gestión de proyectos así como la normativa actualmente vigente en nuestro país relacionado con la implementación de planes y proyectos de desarrollo. Finalmente, se considera importante presentar algunas de las características que tienen las Organizaciones No Gubernamentales dentro de cuyo ambiente se plantean elementos que pueden ser incorporados en sus intervenciones en los procesos de desarrollo.

La propuesta, presenta muy sintéticamente los ámbitos en los que plantea la incorporación de metodologías e instrumentos que si bien son relativamente conocidos, plantean la necesidad de no solamente enmarcarse en una función de control de las actividades sino que vayan proporcionando constantemente elementos que tienen que ver con las políticas y estrategias que promulgan los proyectos.

# CONSIDERACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

## 1 CAPÍTULO I

---

### 1.1 INTRODUCCIÓN

---

La monografía aborda el tema de la generación y el manejo de información realizada en las fases de seguimiento y monitoreo de proyectos.

El presente trabajo considera la guía para la elaboración y presentación monografías dispuesto por la Unidad de Desarrollo del Servidor Público de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional – EGPP.

La monografía se divide en dos capítulos.

En el primer capítulo se tiene la introducción que incluye la presentación del tema que se aborda, los antecedentes y la justificación que se plantea, el planteamiento del problema y los objetivos del trabajo.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que sostiene el trabajo para llegar a la correspondiente propuesta, las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

La monografía se concentra en la experiencia de implementación de proyectos en el área rural y toma en consideración de la intervención de Organizaciones no Gubernamentales.

## 1.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

---

El Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia (2016 – 2020) actualmente en vigencia, destaca su orientación hacia el Desarrollo Integral para Vivir Bien y establece los lineamientos del accionar de actores públicos privados y comunitarios.<sup>1</sup>

Si bien lo señalado constituye el marco general en el que se trata de articular todas las iniciativas de desarrollo provenientes de ámbitos públicos y/o privados, desde muchos años antes, se fueron ejecutando planes y proyectos de desarrollo con diferentes intencionalidades y diferentes resultados que tuvieron y tienen efectos en la sociedad en su conjunto.

En lo señalado, para fines de la presente monografía, se rescatan dos aspectos importantes: El carácter Integral de las acciones de desarrollo y la utilización de planes y proyectos como los instrumentos de operativización de las iniciativas de desarrollo.

KURMI es una Institución Privada de Desarrollo Social (IPDS) sin fines de lucro, que proyectando su amplia experiencia institucional brinda apoyo técnico, científico y en gestión institucional y territorial a organizaciones sociales (naciones, pueblos, comunidades) indígena, campesinas y urbanas; entidades públicas (Gobiernos autónomos indígenas, municipales, regionales, etc.) y empresas social comunitarias, privadas, cooperativas y públicas (economía plural), a través de servicios integrales facilitados por sus equipos interdisciplinarios.<sup>2</sup> La implementación de proyectos mayormente ejecutados en el Altiplano Central y Valles Interandinos del departamento de Cochabamba, le han otorgado a la

---

<sup>1</sup> Estado Plurinacional de Bolivia, Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien. Rumbo a la Agenda Patriótica 2025, La Paz, Bolivia, p52

<sup>2</sup> KURMI – Apoyo al Desarrollo Sostenible Interandino, Plan Estratégico 2012 – 2021, La Paz, Bolivia, 2012, p2

institución la acumulación de valiosas experiencias y conocimientos relacionados con procesos de desarrollo. Los proyectos ejecutados, mayormente contaban con diferentes componentes como producción agropecuaria, fortalecimiento organizacional, infraestructura en salud y salubridad y otros, lo cual implica el enfoque multidisciplinario de los mismos y, consecuentemente la intervención de equipos técnicos formados en las diferentes disciplinas.

En este sentido, la monografía considera la existencia de una coincidencia entre los objetivos nacionales incluidas en la actual normativa nacional y la visión y misión institucionales que sostiene KURMI.

En este contexto, tanto la normativa nacional que traduce las preocupaciones nacionales en sentido de orientar de manera sistemática los procesos de desarrollo públicos y privados así como la posición institucional de KURMI van permitiendo la ejecución de proyectos considerando sus contenidos elementales tales como la formulación, la ejecución, el seguimiento y el control que caracterizan a un ciclo de proyectos.

Si bien las fases señaladas tienen su respectiva importancia, la presente monografía plantea el tratamiento de aspectos relacionados con el seguimiento o monitoreo de los proyectos principalmente por las siguientes razones principales:

- La fase de seguimiento o monitoreo, constituye la principal fuente de generación y manejo de información que por ser obtenida en la fase de ejecución del proyecto puede proporcionar insumos concretos para eventuales ajustes en el proyecto y/o para encarar nuevos proyectos.
- Es la fase en la que se presenta con mayor intensidad las relaciones directas entre los diferentes actores que intervienen en el proyecto como son las familias beneficiarias, las autoridades locales, instituciones públicas y privadas que trabajan en la zona y los equipos técnicos del proyecto.

- Es la fase en la que se debería operativizar el trabajo multidisciplinario que se plantea en el proyecto.
- Es la fase que constituye el espacio en el que se plantea el carácter integral del proyecto lo cual implica un intercambio de enfoques que proporcionan los componentes temáticos del proyecto.
- En síntesis, es la fase que se constituye en una importante fuente potencial de generación de información multidisciplinaria del proyecto.
- Es la fase en la que necesariamente debe manifestarse la relación entre investigación – capacitación – asistencia técnica.

Las diferentes características mencionadas también reflejan la presencia de cierta complejidad sobre todo por la intervención de recursos humanos con diferentes formaciones académicas, diferentes comportamientos, aspiraciones, interpretaciones y lecturas de un proyecto lo cual no hace muy fácil las coordinaciones necesarias para el logro de resultados que beneficien sobre todo a poblaciones meta que se caracterizan por elevados niveles de pobreza.

La monografía se concentra en el problema del desaprovechamiento del potencial de las acciones de Seguimiento y Monitoreo en la generación y manejo de la información en proyectos de desarrollo rural.

El problema central mencionado, sin duda, promueve aspectos como la baja disponibilidad institucional de información técnica – operativa sistematizada, bajos y puntuales aportes a innovaciones tecnológicas y, finalmente, una baja visibilización del rol de instituciones no gubernamentales de apoyo al desarrollo rural.

## **El Desaprovechamiento del potencial de las acciones de Seguimiento y Monitoreo en la generación y manejo de la información en proyectos de desarrollo rural**

Ante un evidente desaprovechamiento de las oportunidades y potencialidad de generación y manejo de información en los proyectos, la monografía trata de plantear elementos que vayan más allá de enfatizar en acciones de control de las actividades de un proyecto tal como se realiza generalmente en las fases de seguimiento y plantea la incorporación de elementos que proporcionen un mayor aprovechamiento de esta instancia en la generación y manejo de información en un proyecto.

Entre las principales causas de este problema, se puede mencionar la prevalencia de propuestas individuales de Seguimiento y Monitoreo, la baja visión sistémica en la implementación de proyectos de desarrollo y una visión cerrada al cumplimiento de las actividades de un proyecto.

### **La prevalencia de propuestas individuales de Seguimiento y Monitoreo**

En principio, tal como se mencionó anteriormente, los seguimientos en la ejecución de proyectos han puesto énfasis en el control de la ejecución de actividades tanto en su aspecto de cumplimiento de cronogramas, asignaciones presupuestarias, calidad de obras, etc.

Esta característica se ve afectada con la presencia de varias deficiencias metodológicas de Seguimiento y Monitoreo. En efecto, en algunos casos se utilizan fichas de seguimiento que son elaboradas institucionalmente u obedecen a requerimientos de las agencias financieras las cuales que se van llenando y presentando periódicamente por el personal de campo. En este caso, generalmente la información generada se circunscribe únicamente a la información requerida por el formulario y en muy pocas ocasiones se habilitan espacios de discusión

interdisciplinaria sobre la información generada recayendo la responsabilidad de interpretaciones y ajustes en el coordinador del proyecto.

Otro aspecto importante en este ámbito metodológico se refiere al contenido de los formularios de seguimiento. En este caso, generalmente la información requerida se relaciona con porcentajes de avance en las actividades, cumplimiento de cronogramas, utilización de recursos financieros y algunos otros aspectos que más que todo tienen un carácter de control del avance del proyecto.

En síntesis, la generación de la información generalmente se orienta por disposiciones institucionales o de las agencias financieras y, por el lado del personal de campo, al llenado de los formularios. En ambos casos casi se podría decir que únicamente se trata de cumplir con estas actividades.

### **La baja visión sistémica en la implementación de proyectos de desarrollo**

Se ha mencionado que generalmente los proyectos implementados sobre todo en el área rural tienen o tratan de tener un carácter integral, es decir que poseen componentes productivos, sociales, culturales y organizativos lo cual pretende otorgar un carácter sistémico a la intervención en procesos de desarrollo. Lo que se puede observar es que ese carácter sistémico generalmente se queda en la formulación del proyecto y es manejado en el mejor de los casos por las direcciones institucionales y coordinadores de proyectos. En muy pocos casos este manejo sistémico lo realizan los técnicos de campo creándose un vacío importante que pone en riesgo el impacto integral que se pretende lograr con el proyecto.

Otro aspecto que se observa en este enfoque sistémico es el bajo relacionamiento la información obtenida en la fase de Seguimiento y monitoreo de proyectos con componentes de investigación, capacitación, asistencia técnica y asesoramiento. Esta situación, sin duda, limita la efectividad de los mensajes que se difunden a la sociedad.

## **La visión cerrada al cumplimiento de las actividades de un proyecto**

Generalmente, se observa que cada técnico privilegia la concentración aislada en sus actividades asignadas por el proyecto que se encuentran especificadas en el correspondiente marco lógico del proyecto. En esta situación, también inciden las exigencias y condicionamientos de agencias financieras de proyectos en cuanto al cumplimiento de las actividades y constituye una presión importante a la cual se encuentra sometido el técnico de campo que, lógicamente, va a concentrarse en sus responsabilidades asignadas. Esta situación se ve con mayor claridad en los casos de obras de infraestructura física en las que la entrega de la obra es privilegiada lo cual si bien le otorga al proyecto una interesante imagen de cumplimiento, aporta poco a la identificación del impacto global en lo social, cultural, económico y organizacional que tiene la obra construida.

### **Consecuencias**

Lo anteriormente descrito, confirma el problema del desaprovechamiento de la información que potencialmente se puede generar en la fase de seguimiento y monitoreo de proyectos, lo cual promueve consecuentemente aspectos como la baja disponibilidad institucional de información técnica – operativa sistematizada, la prevalencia de aportes puntuales en procesos de innovación tecnológica y, finalmente, la baja visibilización del rol de instituciones no gubernamentales de apoyo al desarrollo rural.

### **Justificación**

En este contexto, KURMI, se encuentra en una fase de relanzamiento institucional y actualmente ha identificado a la región de la provincia Bautista Saavedra y concretamente al municipio de Charazani como una zona en la que se concentrarían los esfuerzos institucionales de apoyo dadas las condiciones de extrema pobreza en la que se encuentra dicha región.

Hasta el momento, se tienen los contactos formalizados con el Gobierno Autónomo Municipal de Charazani y se encuentra en fase de elaboración del proyecto “Desarrollo Productivo Agropecuario y mejora de la Seguridad Alimentaria en el Kuraq Ayllu Isqani del municipio de Charazani” el cual ya cuenta con una fase de diagnóstico.

En este sentido, la monografía, pretende plantear la incorporación de elementos concretos que logren el aprovechamiento de la información generada en la fase de seguimiento y monitoreo del proyecto.

La monografía, por otra parte, pretende rescatar la experiencia de más de treinta años de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo sobre todo en el área rural, el conocimiento adquirido en acciones de asesoramiento de trabajos de investigación y elaboración de tesis de grado así como la experiencia en procesos de capacitación técnica y organizacional informal orientada a líderes, autoridades y personas de base.

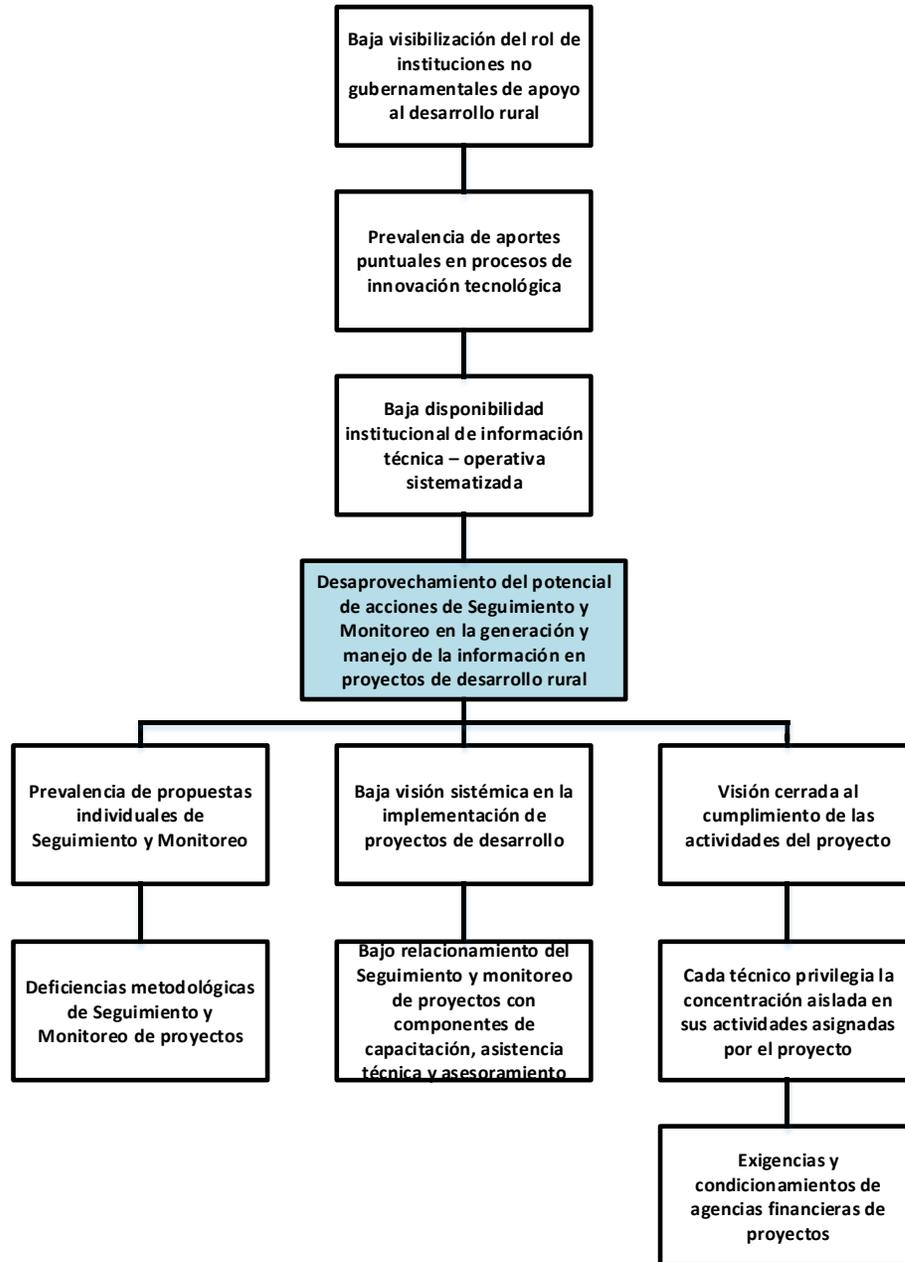
### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

---

La monografía se concentra en el problema del desaprovechamiento del potencial de las acciones de Seguimiento y Monitoreo en la generación y manejo de la información en proyectos de desarrollo rural considerando algunas de sus principales causas como la prevalencia de propuestas individuales de Seguimiento y Monitoreo, la baja visión sistémica en la implementación de proyectos de desarrollo y una visión cerrada al cumplimiento de las actividades de un proyecto.

El problema central mencionado, sin duda, promueve aspectos como la baja disponibilidad institucional de información técnica – operativa sistematizada, bajos y puntuales aportes a innovaciones tecnológicas y, finalmente, una baja visibilización del rol de instituciones no gubernamentales de apoyo al desarrollo rural.

La monografía plantea el siguiente árbol de problemas que clarifica las interrelaciones entre los elementos mencionados.



## 1.4 OBJETIVOS

---

### **Objetivo general**

Contribuir a la visibilización del rol de instituciones no gubernamentales de apoyo al desarrollo rural.

### **Objetivos específicos**

Mejorar el aprovechamiento del potencial de acciones de Seguimiento y Monitoreo en la generación y manejo de la información en proyectos de desarrollo rural.

## 2 CAPÍTULO II

---

### 2.1 MARCO TEÓRICO

---

La monografía, si bien considera importante todas las fases de un ciclo de proyectos, se concentra en la fase de seguimiento y monitoreo de proyectos. Sin embargo, no puede desligarse de un marco conceptual que orienta las acciones de implementación de proyectos y su rol en procesos de desarrollo.

Bajo esta premisa, para fines de la monografía, se considera importante tomar tres aspectos: 1º. La gestión de proyectos y los procesos de desarrollo, 2º. La normativa nacional en relación a la fase de seguimiento y monitoreo de proyectos y 3º. El rol de las ONGs en procesos de desarrollo rural.

#### **1º. La gestión de proyectos y los procesos de desarrollo**

Partiendo del concepto de que un proyecto constituye un “conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico

dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos”<sup>3</sup>, se deduce la importancia de la combinación de actividades interdependientes que, en el caso del presente trabajo, se orienta al logro de objetivos de desarrollo en la sociedad tal como es el caso de la población rural de nuestro país.

La implementación de proyectos, supone una serie de acciones que son desarrolladas en base a políticas y estrategias definidas y que toman en consideración elementos que constituyen una Gestión de Proyectos.

En este sentido, se toma en consideración que “La gestión de proyectos de desarrollo se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos finales (impacto socioeconómico) del proyecto dentro del cronograma, el presupuesto y el alcance planificados.”<sup>4</sup>

Entre algunas de las características que se consideran importantes en cuanto a los proyectos de desarrollo, se señalan aspectos como la participación una diversidad de involucrados (*stakeholders*) cuyas acciones consensuadas, coinciden en la búsqueda de resultados de corto, mediano y largo plazo sostenibles y se enfocan en la mejora de las condiciones de vida de una comunidad.<sup>5</sup>

En este sentido, se considera importante tomar elementos que proporciona la gestión de proyectos ya que “permite comunicar las expectativas y los resultados de forma clara y concisa, propicia un ambiente de trabajo en equipo, puesto que

---

<sup>3</sup> PM4 R, Gestión de proyectos para resultados. Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo. BID – INDES, 2012, p14

<sup>4</sup> PM4 R, Gestión de proyectos para resultados. Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo. BID – INDES, 2012, p13

<sup>5</sup> PM4 R, Gestión de proyectos para resultados. Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo. BID – INDES, 2012, p10

facilita la comunicación con un lenguaje común, y provee las herramientas necesarias para utilizar los recursos del proyecto de la forma más eficiente posible.”<sup>6</sup>

Uno de los aspectos que adquieren importancia en la gestión de proyectos, tal como se puede deducir de lo anteriormente señalado, es el rol de la información y su influencia en la coordinación de acciones y la toma de decisiones en el proyecto. En este sentido, se toma en consideración el manejo de la información desde la identificación de necesidades de información, la canalización oportuna a los *stakeholders* y la asignación de responsabilidades de la gestión de información.<sup>7</sup>

## **2º. La normativa nacional en relación a la fase de seguimiento y monitoreo de proyectos**

La normativa nacional actualmente vigente señala como principal propósito, el de orientar los procesos de desarrollo que son ejecutados tanto por entidades públicas como privadas. En el caso específico relacionado con los proyectos, se han determinado una serie de aspectos que constituyen lineamientos esenciales en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien. Rumbo a la Agenda Patriótica 2025.

A continuación se presentan algunas de las características que contienen las principales disposiciones legales que tienen relación con el tema de la presente monografía. En Anexos, se muestra el detalle pertinente de las disposiciones.

---

<sup>6</sup> PM4 R, Gestión de proyectos para resultados. Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo. BID – INDES, 2012, p23

<sup>7</sup> Al respecto, se han desarrollado instrumentos llegando a formular la denominada Matriz de Comunicaciones con la finalidad de asegurarse de generar información con la calidad y la amplitud adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes *stakeholders*. Un tratamiento de este tema se lo encuentra en: PM4 R, Gestión de proyectos para resultados. Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo. BID – INDES, 2012, p86-88

En la Ley 777. Ley de 21 de enero de 2016. Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, se señalan aspectos relacionados con el alcance del subsistema de seguimiento y evaluación integral de planes desde una conceptualización, niveles de coordinación, modalidad de reportes, ejecución física y financiera de las metas, resultados y acciones, incluyendo la relación entre lo programado y ejecutado, relación de avances en las metas, resultados y acciones y alerta temprana con relación al cumplimiento de plazos y desempeño de la inversión pública.

En la LEY MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN, se señalan las normas de los gobiernos autónomos que deberán garantizar la existencia y vigencia de mecanismos de participación ciudadana y la apertura de canales o espacios para recoger y atender las demandas sociales en la gestión pública a su cargo, considerando por lo menos. Asimismo, señalan los principales mecanismos de participación social en la planificación, seguimiento, evaluación y control social de las políticas públicas, planes, programas y proyectos.

La Ley marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", 19 de julio de 2010, determina el marco general de la participación y control social en las entidades territoriales autónomas, la participación social, el marco general de la participación y control social en las entidades territoriales autónomas así como la gestión participativa y normas de los gobiernos autónomos.

LEY N° 144. LEY DE 26 DE JUNIO DE 2011. LEY DE LA REVOLUCIÓN PRODUCTIVA COMUNITARIA AGROPECUARIA, señala algunas definiciones sobre la asistencia técnica, las políticas, estructura institucional y planificación de la revolución productiva comunitaria agropecuaria, la estructura institucional, la organización económica comunitaria y aspectos sobre el funcionamiento de los consejos económico productivos y funciones del observatorio agroambiental y productivo.

La LEY N° 300. LEY DE 15 DE OCTUBRE DE 2012. LEY MARCO DE LA MADRE TIERRA Y DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN parte del señalamiento de principios y definiciones, obligaciones del estado plurinacional, conservación de componentes, zonas y sistemas de vida de la madre tierra en el marco de un manejo integral y sustentable.

### **3º. El rol de las ONGs en procesos de desarrollo rural**

No es desconocido el rol de las Organizaciones No Gubernamentales en el proceso de desarrollo nacional, que se muestra con mayor intensidad en poblaciones urbanas y rurales caracterizadas por elevados niveles de pobreza en nuestro país.

Un estudio realizado sobre este tema, señala que “A pesar de la creciente importancia que se les atribuye, las organizaciones no lucrativas de los países en desarrollo apenas son comprendidas”<sup>8</sup>

Entre las principales características en cuanto al rol de las ONGs en los procesos de desarrollo nacional, el estudio identifica a las ONGs como entidades privadas y organizadas que no distribuyen lucro y que disponen de estructuras propias de toma de decisión y son registradas en el Registro Único de ONG (RUN)

---

<sup>8</sup> Daniel F. von Freyberg, Las ONG bolivianas: Análisis de sus principales características y percepciones Periódico digital. <http://www.pieb.com.bo/tvirtual.php?id=48>. ONG/ cooperación internacional/ Estado/ ING financiamiento/ censo – ONG. El estudio fue desarrollado bajo las siguientes características:

Instrumento de recogida de datos: Encuesta.

Tipo y número de preguntas: 23 preguntas cerradas (con opción de respuesta abierta) y 34 enunciados tipo Escala Likert.

Periodo de aplicación: Julio a octubre 2010 (un número reducido se incorporó hasta enero 2011).

Vía de aplicación: Correo electrónico con enlace a la encuesta alojada en una página web y envío masivo de la versión impresa.

Número de entidades localizadas: 604

En su funcionamiento interno de las ONG bolivianas, se resume que sólo 17% de las ONG superan una complejidad media, donde estructuras formales y jerárquicas las diferencian claramente de un grupo de amigos.

La ONG boliviana media considera que es muy descentralizada, que la formalización es medianamente alta, y la profesionalización es muy elevada. Además se opina que las entidades son bastante estables.

El estudio señala que para reflejar las formas de trabajar en las ONG bolivianas, se propone revisar cinco aspectos que trazan la siguiente imagen de una entidad promedia: una organización que trabaja determinadamente en equipo, que usa bastante más la lógica que la intuición y que por lo tanto usa muy poco la improvisación en favor de la planificación. Es una entidad que está centrada claramente en la calidad de los servicios, mientras diversifica algo sus intervenciones.

En cuanto a la finalidad de la organización se logra elaborar el perfil de una organización que opina mayoritariamente que sí logra cambiar a la sociedad, que expresa decididamente que la entidad sea un medio y no un fin en sí misma y que está dirigida bastante hacia la acción en desmedro de la reflexión.

Uno de los aspectos importantes que señala el estudio menciona que es notable el rechazo pronunciado, aunque no unánime o total, a la reflexión. Como elemento de análisis adicional se puede constatar que las entidades que se perciben como muy poco complejas tienden claramente hacia la acción. Los datos reunidos por la presente encuesta no permiten profundizar en las causas de esta valoración pero se puede plantear la hipótesis de que las exigencias reiteradas respecto a evaluaciones por resultados, informes, Enfoque de Marco Lógico, etc. influyen para que las ONG bolivianas perciban a la reflexión, la investigación, la sistematización, el análisis, la retroalimentación, etc., así como las mediciones cualitativos de procesos y resultados, como no deseables (por parte de los financiadores y la

opinión pública); por ello, favorecen los enfoques cuantitativos y por lo tanto, la acción.

La tendencia hacia la acción se puede constatar que las áreas más técnicas y productivas se valoran más que los asociados a la incidencia política o la investigación.

Respecto de la reflexión inicial acerca de los roles atribuidos a las ONG en Bolivia, cabe destacar que el Registro Único Nacional de ONG del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) maneja casi exclusivamente áreas de intervención de corte apolítico o técnico, a pesar de que una parte importante del conjunto de las entidades está inmerso en otros sectores, como Género, Investigación, Democracia y Derechos Humanos.

La valoración de la relevancia del área de Investigación varía según la edad de la ONG, siendo las entidades fundadas entre 1985 y 1994 las que, en promedio, le otorgan mayor valor que las más jóvenes. También el sexo del o de la representante de la entidad influye en este aspecto -bastante más importante para entidades representadas por una mujer- lo que no es el caso en el tema del Género en el que incluso los hombres le otorgan una relevancia ligeramente más elevada.

En cuanto a la población meta, el ámbito rural es el ámbito de intervención principal para las ONG, con un ligero aumento desde 1992.

Entre las principales conclusiones a las que se llega en el mencionado estudio, se señala que el sector de las ONG en Bolivia es heterogéneo, muestran poca capacidad autoreflexiva y autocrítica, ya que en su conjunto se atribuyen los éxitos, rechazan ser los causantes de su fracasos, dirigen su actividad hacia la acción y en menor medida a la reflexión y se perciben como bastante o totalmente autónomos.

## 2.2. Propuesta

---

Antes de esta presentación de la propuesta en la monografía es necesario señalar los siguientes aspectos que constituyen el marco general de la misma:

1º. Se hace énfasis en la función de las fases de seguimiento y monitoreo de proyectos bajo un enfoque de aporte tanto al fortalecimiento institucional (ONG) como de las organizaciones locales tales como asociaciones, organizaciones originarias, sindicales y municipales.

2º. Se hace énfasis al rol de responsables institucionales en la implementación de proyectos como actores estratégicos en la generación y manejo de la información obtenida en las fases de seguimiento y monitoreo de proyectos.

3º. Se proponen metodologías e instrumentos que disponen de un importante nivel de validación.

4º. Se cuenta con una estructura organizacional en la que se dispone de un Director Ejecutivo, un Coordinados de Proyecto, Responsables de Unidad y técnicos de campo.

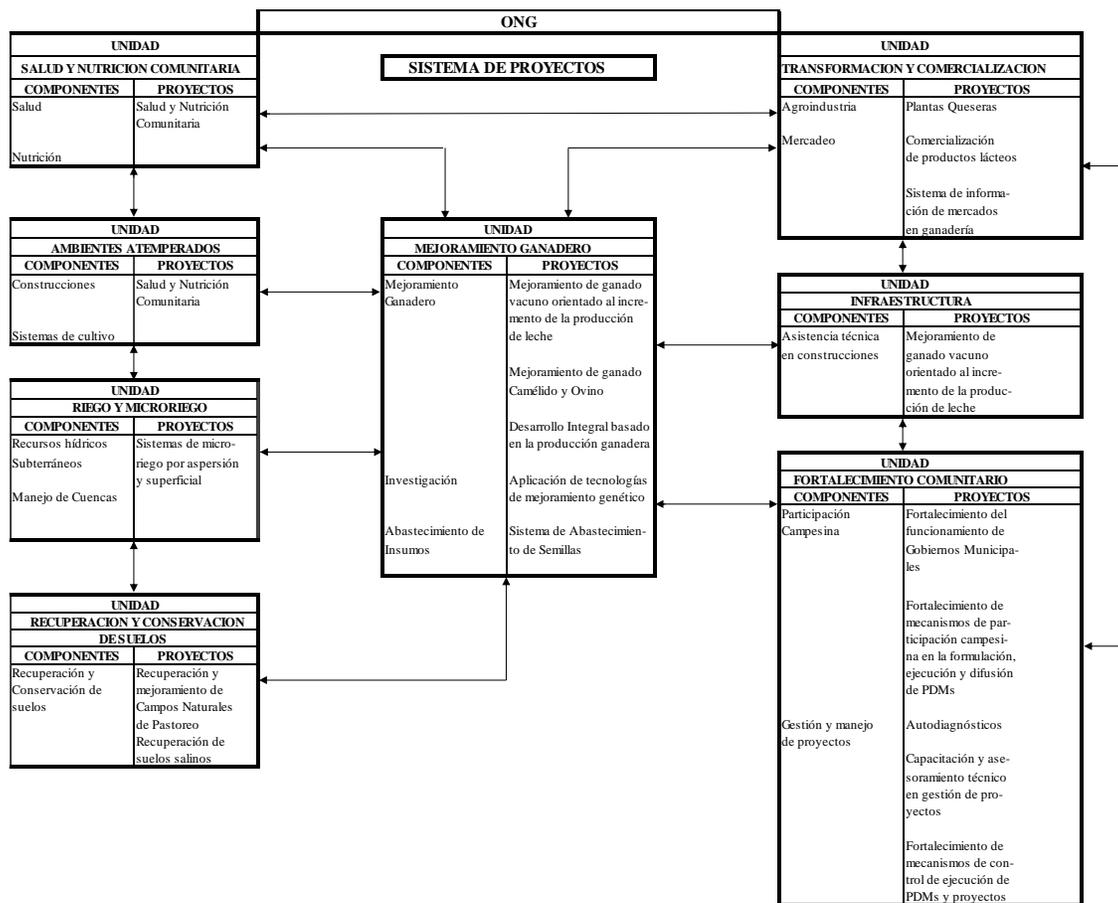
5º. Se consideran como actores del proyecto al equipo técnico del proyecto, autoridades locales (municipales y organizaciones de base), familias beneficiarias e instituciones que trabajan en la zona.

6º. La propuesta se concentra en el señalamiento de los objetivos, metodología e instrumentos.

7º. El funcionamiento de la ONG supone un carácter de funcionamiento multidisciplinario.

8º. Todas las actividades e instrumentos planteados en la presente propuesta suponen fases de recolección, procesamiento, elaboración de informes y socialización tanto institucional como con la población civil de las comunidades.

La propuesta parte de la consideración de una Organización no Gubernamental que implementa proyectos con varios componentes como ser: Mejoramiento ganadero, Ambientes Atemperados, Riego y Microriego, Recuperación y Conservación de suelos, Salud y Nutrición, Transformación y comercialización, Infraestructura y Fortalecimiento comunitario. La relación sistémica se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia

Se plantean los siguientes elementos:

1º. El diagnóstico institucional

2º. La planificación de la recolección de información

### **1º. El diagnóstico institucional**

Una de las preocupaciones importantes en relación al funcionamiento del personal tanto administrativo como técnico en una organización es la identificación del ambiente en el que se desarrollan sus actividades. En este caso, se plantea la utilización de algunos instrumentos de Desarrollo Organizacional como el que se muestra en la presente propuesta.

Básicamente, se trata de aplicación de trece tests y la interpretación de los resultados. En Anexos, se trata de mostrar su contenido y su aplicación.

Los tests son los siguientes:

TEST No. 1 ¿Cuál es su calificación en comportamiento ético?

TEST No. 2 ¿Qué tan maquiavélico es?

TEST No. 3 ¿Cómo está su autoestima?

TEST No. 4 ¿Califica usted alto en auto monitoreo?

TEST No. 5 ¿Es usted del tipo A?

TEST No. 6 Cuestionario sobre el estilo de toma de decisiones

TEST No 7 ¿Qué valora usted?

TEST No. 8 ¿Cuán sensible es a la equidad?

TEST No 9 ¿Se siente atraído por el grupo?

TEST No. 10 ¿Los demás me consideran digno de confianza?

TEST No 11 Autoinventario de escucha

TEST No 12 ¿Cuál es su primera intención en el manejo del conflicto?

TEST No. 13 Liderazgo

Como segundo instrumento, se propone la realización del taller sobre intervención institucional en la formación de recursos humanos locales con el objetivo de

disponer de elementos políticos, estratégicos y operativos en las actividades orientadas a la formación de recursos humanos locales en las comunidades de intervención con proyectos de desarrollo cuyo diseño es el siguiente:

Tema	Objetivo	Metodología	Procedimiento
1. Introducción	Exponer las características del taller en cuanto a objetivos	Exposición	<p>En reunión plenaria, se plantean los siguientes puntos:</p> <p>1º. Se trata de motivar a los participantes a considerar la formación de recursos humanos como principal elemento de sostenibilidad de los proyectos. Mencionar los informes y comentarios sobre ellos.</p> <p>3º. Se dan detalles de las características del taller en cuanto a objetivos, metodología, horarios, etc.</p> <p>4º. Se elige a la Comisión de redacción de las conclusiones</p>
2. Políticas	Disponer de las bases de política de intervención en formación de recursos humanos	Trabajo de grupos por área temática	<p>Se divide a los participantes en grupos por área temática y se les solicita desarrollar el siguiente trabajo:</p> <p>1º. Elaborar una lista de los contenidos sociales, económicos, culturales y organizacionales en el proyecto</p> <p>2º. De la lista elaborada, se deberá efectuar una priorización de los elementos más importantes que se consideren en cada aspecto social, económico, cultural y organizacional.</p> <p>3º. Se realiza la presentación de los trabajos en plenaria donde se clarifica que <b>todas</b> las actividades tienen los 4 contenidos señalados. Por tanto, se llega a determinar la base política de intervención:</p> <p>El carácter integral de la intervención con actividades de formación de recursos humanos.</p>

Tema	Objetivo	Metodología	Procedimiento
3. Estrategias	Disponer de las bases estratégicas de intervención en la formación de recursos humanos	Trabajo de grupos por área temática	<p>Se vuelve a dividir a los participantes por área temática y se les solicita lo siguiente:</p> <p>1º. Con el cuadro elaborado anteriormente, se determinan los objetivos que el área estaría buscando en cada actividad y con cada contenido:</p> <p>Actividad Social Económico Cultural Organizacional</p>



## 2º. La planificación de la recolección de información

En este caso, se considera importante la compenetración que tiene todo el personal de la organización especialmente en cuanto se refiere a las políticas y estrategias y el aporte concreto que se va realizando hacia ellos durante el desarrollo de sus actividades en el proyecto. Se propone la utilización de instrumentos como los siguientes:

### ANÁLISIS DE ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES AL MES DE .....

AREA: .....

Primera parte: Objetivo logrados y correspondencia con las estrategias y políticas

ACTIVIDAD	OBJETIVOS LOGRADOS	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<i>Actividad realizada</i>	<i>Detalle del objetivo logrado</i>	<i>Aporte o coincidencia con las estrategias del proyecto</i>	<i>Aporte o coincidencia con las políticas del proyecto</i>

Segunda Parte: Factores que intervinieron en la realización de las actividades, medidas, resultados y sugerencias

AREA:

ACTIVIDADES	FACTORES QUE INCIDIERON EN LA ACTIVIDAD		MEDIDAS TOMADAS	RESULTADOS	SUGERENCIAS
Actividad desarrollada	Externo +				
	Externo -				
	Interno +				
	Interno -				

Tercera parte: Aporte de las actividades desarrolladas a la Visión y Misión planteadas en el POA 2005.

ÁREA:

**APORTE A VISION Y MISIÓN**

	<b>APORTE DEL ÁREA</b>
Visión	
Misión	

Como segundo instrumento se plantea la recolección y llenado de información en fichas de recolección diarias en las que se enfatiza en la actividad realizada, los resultados logrados los compromisos surgidos, los problemas identificados y la fecha de la próxima visita. El modelo de ficha puede ser el siguiente:

PROYECTO: DESARROLLO INTEGRAL EN LAS COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE RURRENABAQUE						
FICHA DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES						
TÉCNICO RESPONSABLE:	ÁREA:			FECHA DE ENTREGA:		
DESCRIPCIÓN GENERAL	ACTIVIDAD REALIZADA	RESULTADOS LOGRADOS	COMPROMISOS SURGIDOS	PROBLEMAS		
FECHA:						
SECCIÓN:						
COMUNIDAD:						
OBJETIVO:						
INDIC/ACTIV/SUB-ACT						
Duración visita:						
Participantes:	H:	M:				FECHA PROXIMA VISITA
Código Ficha Técnica:					/ /	
FECHA:						
SECCIÓN:						
COMUNIDAD:						
OBJETIVO:						
INDIC/ACTIV/SUB-ACT						
Duración visita:						
Participantes:	H:	M:				FECHA PROXIMA VISITA
Código Ficha Técnica:					/ /	
FECHA:						
SECCIÓN:						
COMUNIDAD:						
OBJETIVO:						
INDIC/ACTIV/SUB-ACT						
Duración visita:						
Participantes:	H:	M:				FECHA PROXIMA VISITA
Código Ficha Técnica:					/ /	
FECHA:						
SECCIÓN:						
COMUNIDAD:						
OBJETIVO:						
INDIC/ACTIV/SUB-ACT						
Duración visita:						
Participantes:	H:	M:				FECHA PROXIMA VISITA
Código Ficha Técnica:					/ /	

FIRMA TÉCNICO RESPONSABLE	FIRMA RESPONSABLE AREA	Recep. Área Coord.Proy.

Como tercer instrumento se plantea la recolección de información referida a la realización de encuentros, reuniones y actividades de capacitación. En esta ficha se tocan aspectos como las actividades, temas tratados, materiales



## 2.3. CONCLUSIONES

---

Entre las principales conclusiones que se pueden plantear, principalmente se puede mencionar lo siguiente:

1º. En la monografía se ha podido evidenciar que generalmente el rol que se plantea en las fases de seguimiento y monitoreo de proyectos es el de control de las actividades del proyecto relacionado con el cumplimiento de cronogramas, asignación de recursos financieros y calidad de las obras. De esta manera, se puede advertir que gran cantidad de información que potencialmente se puede obtener en esta fase, es puesta en un lugar secundario lo cual si bien promueve un elevado nivel de cumplimiento de las actividades, no permite la apropiación de los contenidos políticos y estratégicos que se promulgan en los proyectos. Esta situación, sobre todo se presenta en los niveles de técnicos de campo.

2º. La implementación del enfoque sistémico de los proyectos, generalmente se manejan en los niveles de decisión organizacional medios y altos los cuales si bien pueden poseer las capacidades de manejar la información orientándola a la formulación de políticas y estrategias se corre el riesgo en las interpretaciones ya que la información generada puede ser demasiado descriptiva.

3º. Existe un importante potencial de información que se puede obtener proveniente de los técnicos de campo si éstos se consideran agentes de formulación de información reflexiva que planteen desafíos de mediano y largo plazo basados en situaciones reales y concretas en las que desenvuelven sus actividades.

## 2.4. RECOMENDACIONES

---

Al respecto, se pueden mencionar muchas recomendaciones que posiblemente ya fueron, son y serán mencionadas con respecto a la función de los proyectos de desarrollo en sus diferentes fases. Dichas recomendaciones, generalmente están dirigidas a la necesidad de promover voluntades institucionales, carencia de políticas y estrategias institucionales coherentes que orienten las actividades de los proyectos de desarrollo, etc.

Las experiencias obtenidas en estos procesos y lo tratado en la monografía, también refuerzan estos planteamientos, sin embargo, surge importante disponer de la presente recomendación.

La implementación de este enfoque de generación y manejo de la información originada en las fases de seguimiento y monitoreo de proyectos, únicamente va a surgir del esfuerzo académico, técnico y político que deben tener los técnicos de campo. Esto significa que su constante relación directa que tienen con las comunidades en las que desarrollan sus acciones, debe disponer de un componente autocrítico y reflexivo que debe ser canalizado a las instancias organizativas superiores. Esto significa no solamente dedicarse al cumplimiento de sus compromisos adquiridos con el proyecto sino que constantemente deben enmarcarse en una contextualización que considere los elementos que constituye una integralidad como ser lo productivo – económico, lo social, lo cultural y político y coadyuvar al carácter sistémico que promulgan los proyectos de desarrollo.

## 2.5. BIBLIOGRAFÍA

---

- Daniel F. von Freyberg, Las ONG bolivianas: Análisis de sus principales características y percepciones Periódico digital. <http://www.pieb.com.bo/tvirtual.php?id=48>. ONG/ cooperación internacional/ Estado/ ING financiamiento/ censo – ONG
- Estado Plurinacional de Bolivia, Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien. Rumbo a la Agenda Patriótica 2025, La Paz, Bolivia
- KURMI – Apoyo al Desarrollo Sostenible Interandino, Plan Estratégico 2012 – 2021, La Paz, Bolivia, 2012
- Ley 777. Ley de 21 de enero de 2016. Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE
- Ley marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Babiáñez", 19 de julio de 2010, LEY N° 144. LEY DE 26 DE JUNIO DE 2011. LEY DE LA REVOLUCIÓN PRODUCTIVA COMUNITARIA AGROPECUARIA
- LEY N° 300. LEY DE 15 DE OCTUBRE DE 2012. LEY MARCO DE LA MADRE TIERRA Y DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN
- Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia (2016 – 2020)
- PM4 R, Gestión de proyectos para resultados. Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo. BID – INDES, 2012

## 2.6. ANEXOS

---

- No. 1 Normativa nacional relacionada con seguimiento y monitoreo de proyectos
- No. 2 Metodología de diagnóstico institucional