

Proyecto: Plan Andino de salud en Fronteras

**PASAFRO**

**“Salud: Puente para la Paz y la Integración”**

**FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE SALUD  
OBJETIVO 4**

**Versión preliminar**

Lima, enero 22 de 2010



**ORGANISMO ANDINO DE SALUD - PASAFRO**

OSCAR FEO ISTÚRIZ, Secretario Ejecutivo

**EQUIPO DE PROYECTO “PASAFRO: SALUD PUENTE PARA LA PAZ Y LA INTEGRACIÓN”**

PATRICIO YEPEZ MIÑO, Secretario Ejecutivo Adjunto del ORAS  
LUIS FRANCISCO BEINGOLEA MORE, Coordinador Técnico Proyecto PASAFRO  
ELISA YOAN SOLANO VILLAREAL, Consultora  
BERTHA LUZ PINEDA RESTREPO, Consultora

ORGANISMO ANDINO DE SALUD – CONVENIO HIPÓLITO UNANUE, 2010  
Av. Paseo de la República N° 3832, Lima 27 – Perú  
Teléfonos: (00 51-1) 422 68 62 - 611 3700  
<http://www.orasconhu.org>  
[contacto@conhu.org.pe](mailto:contacto@conhu.org.pe)

**LA FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE SALUD  
OBJETIVO 4**

	<b>Pág.</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>1. METODOLOGÍA</b>	<b>4</b>
<b>2. CONTEXTO DEL PROYECTO PASAFRO</b>	<b>7</b>
<b>3. PERFIL DEL FACILITADOR DEL PASAFRO</b>	<b>8</b>
<b>4. GUÍA PASO A PASO CONSTRUIMOS NUESTRO PROYECTO DE SALUD</b>	<b>9</b>
<b>4. OBJETIVOS DEL TALLER “FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE SALUD EN ZONAS FRONTERIZAS”</b>	<b>21</b>
<b>5. PLAN DE TRABAJO OBJETIVO 4</b>	<b>22</b>

## FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE SALUD, OBJETIVO 4

### PRESENTACIÓN

El Organismo Andino de Salud - Convenio Hipólito Unanue (ORAS-CONHU) en coordinación con los Ministerios de Salud Andinos elaboraron y pusieron en marcha, en febrero de 2009, el proyecto denominado “*PASAFRO: Salud Puente para la Paz y la Integración*”, el cual cuenta con el financiamiento de la Corporación Andina de Fomento.

El objetivo general del proyecto es contribuir a la elevación permanente de la calidad de vida de los habitantes de las fronteras, promoviendo la integración en salud en los ámbitos fronterizos, respetando la diversidad étnica y cultural de sus pueblos e inscribiendo a la salud como un puente para la paz.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

1. Desarrollar el diagnóstico de la situación de la salud en los ámbitos de frontera priorizados por los países.
2. Promover la participación activa de las organizaciones públicas y privadas de los ámbitos fronterizos en la planificación, monitoreo y evaluación de los planes, programas y proyectos de salud que se ejecuten en esas zonas.
3. Identificar mecanismos para garantizar la atención en salud a las personas que vivan y/o se desplacen a través de las fronteras.
4. Sensibilizar y capacitar al personal que trabaja en servicios de salud en las zonas de frontera en la implementación de proyectos.
5. Fortalecer la gestión sanitaria local en el ámbito fronterizo.

Los ejes fronterizos donde se desarrolla el proyecto (ver numeral 2) son:

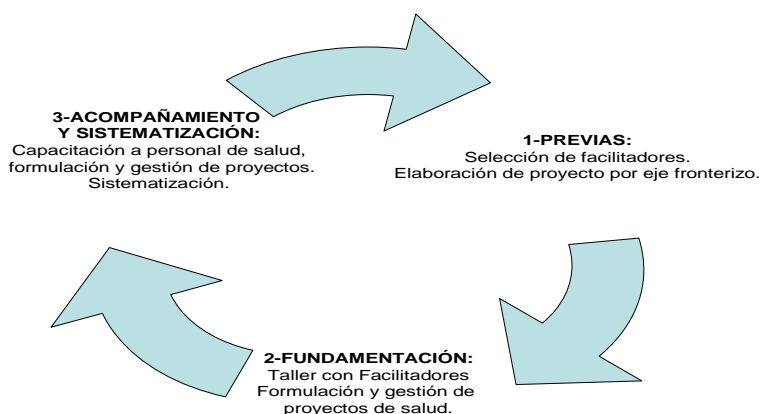
Ejes fronterizos proyecto PASAFRO	NUTES 2	NUTES 3 ó 4 priorizados
Bolivia-Perú	La Paz-Puno	Desaguadero (La Paz)-Desaguadero (Puno)
Colombia-Ecuador	Nariño-El Carchi	Ipiales-Tulcán
Ecuador-Perú	El Oro-Tumbes	Huaquillas-Aguas Verdes
Perú-Bolivia-Chile	Tacna-LaPaz-Arica/Parinacota	
Venezuela- Colombia	Zulia-Cesar-Guajira	

Ejes fronterizos con proyección a ser incorporados	NUTES 2	NUTES 3 ó 4 priorizados
Ecuador- Perú	Zamora Chinchipe-Loreto	Zumba-San Ignacio
Perú-Ecuador	Piura-Loja	Suyo-Macara

El cuarto objetivo del proyecto, busca dar respuesta a una de las debilidades encontradas en los ejes fronterizos: *la escasa capacidad para formular y gestionar proyectos de inversión en salud*. Por esta razón, se ha contemplado la capacitación y asistencia técnica al personal de salud en la formulación y gestión de proyectos, en el fortalecimiento de sus capacidades de gestión, de incidencia política y de movilización de recursos nacionales e internacionales. A continuación se describe la metodología y otros aspectos relevantes para el logro de este objetivo.

## 1. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del objetivo 4. *“Sensibilizar y capacitar al personal que trabaja en servicios de salud en las zonas de frontera en la implementación de proyectos”*, se han contemplado un conjunto de actividades previas, de fundamentación, acompañamiento y sistematización:



### **Previas**

Con anticipación al taller *“Formulación y gestión de proyectos de salud en zonas fronterizas”*, el cual se ha planificado para los días 22 a 26 de marzo, en la ciudad de Lima, se desarrollarán las siguientes actividades:

1. Por cada eje fronterizo se seleccionarán dos Facilitadores del Proyecto PASAFRO teniendo en cuenta el perfil que se sugiere (ver numeral 3, página 8); posteriormente se seleccionará el personal de salud que será capacitado por estos Facilitadores.

2. Los Facilitadores seleccionados (dos facilitadores, por cada eje fronterizo, uno por cada país, por ejemplo, un facilitador de Ipiales, un facilitador de Tulcán), formularán un proyecto binacional de manera conjunta. El proyecto deberá atender un problema común de su eje fronterizo (NUTES 4), por lo tanto, es fundamental que contemplen los resultados del Análisis de la Situación en Salud (ASIS) de país, regional y de fronteras. La metodología propuesta para la formulación de los proyectos es el Marco Lógico, por esta razón, la primera semana de febrero, se enviará a los facilitadores seleccionados la guía metodológica *“Paso a paso construimos nuestro proyecto de salud”* y se brindará asistencia técnica permanente desde el ORAS. Además, con el propósito de contribuir a la cualificación del proceso de formulación de los proyectos, se gestionará la cooperación de ART/PNUD (ámbitos Ipiales-Tulcán; Huaquillas-Aguas Verdes; Suyo-Macarará; Desaguaderos; Tacna-Arica-Parinacota-La Paz) y de OPS/OMS (en los cinco ejes fronterizos).

### **Fundamentación**

3. Los días 22 a 26 de marzo, en la ciudad de Lima, con la cooperación de OPS/OMS, CAF, ART/PNUD, CAN, Escuela Andaluza de Salud Pública y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se realizará el taller *“Formulación y gestión de proyectos de salud en zonas fronterizas”*. En el taller, participarán los Facilitadores quienes presentarán los proyectos elaborados, que se revisarán y mejorarán. Esto permitirá fortalecer aspectos relacionados con los elementos teóricos y prácticos para elaborar proyectos sociales que contribuyan a la calidad de vida de los habitantes de las fronteras. Además, se brindará asesoría que posibilite conocer fuentes de financiación para proyectos sociales, mejorar las capacidades de gestión de recursos y de incidencia política. Este evento se realizará con una metodología que permita afianzar habilidades de pedagogía participativa para la capacitación en elaboración y gestión de proyectos sociales.

### **Acompañamiento y sistematización**

4. Se brindará asistencia técnica al proceso (capacitación al personal de salud, formulación y gestión de los proyectos de salud) que adelantarán los Facilitadores. Estas actividades se realizarán con el apoyo de ART/PNUD, OPS/OMS y otras instituciones. Además, se realizará una base de datos (cartera) de proyectos, así como la sistematización del proceso para identificar los principales logros, dificultades, aprendizajes y recomendaciones para mejorar el proceso.

## 2. CONTEXTO DEL PROYECTO PASAFRO

Los siguientes son los NUTES fronterizos seleccionados conjuntamente con los Ministerios de Salud de los países involucrados, y donde se ha desarrollado el ASIS:

### NUTES 2. La Guajira – Cesar - Zulia

Conformada por 17 NUTES 4 de Colombia y 7 NUTES 3 de Venezuela.

**Por Colombia:** Maicao, Uribia, Riohacha, Albania, San Juan, El Molino, Villanueva, Barrancas, Fonseca, Curumaní, Chiriguana, La Jagua, Manaure, Becerril, Codazzi, La Paz y Valledupar.

**Por Venezuela:** Paez, Mara, Lossada, Rosário, Machiques, Semprúm y Catatumbo.

### NUTES 2. Nariño – El Carchi

Conformada por 05 NUTES 4 de Colombia y 2 NUTES 3 de Ecuador

**Por Colombia:** Cuaspud, Cumbal, Ipiales, Ricaurte, Tumaco.

**Por Ecuador:** San Lorenzo y Tulcán.

### NUTES 2. El Oro - Tumbes

Conformada por 06 NUTES 4 de Perú y 02 NUTES 2 de Ecuador

**Por Ecuador:** Huaquillas y Arenillas.

**Por Perú:** Tumbes, Zarumilla, Aguas Verdes, Zarumilla, Papayal y Matapalo.

### NUTES 2. Puno – La Paz

Conformada por 08 NUTES 4 de Perú y 08 NUTES 4 de Bolivia.

**Por Perú:** Desaguadero, Kelluyo, Pisacoma, Capaso, Tilali, Yunguyo, Anapia y Tinicachi.

**Por Bolivia:** Puerto Acosta, Copacabana, San Pedro de Tiquina, Tito Yupanqui, Parquipujio, Desaguadero, San Andres de Machaca, Catacora y Santiago de Machaca.

### NUTES 2. La Paz - Tacna – Arica/Parinacota

Conformada por 02 NUTES 4 de Perú, 03 NUTES 4 de Chile y 05 NUTES 4 de Bolivia

**Por Bolivia:** Turco, Sabaya, Charaña, Calacoto y Curuhua de Carangas.

**Por Perú:** Tacna y Palca.

**Por Chile:** General Lagos, Arica y Putre.

### **Nuevos NUTES**

Se tiene la proyección de incluir los siguientes NUTES 2 y 4:

### NUTES 2. Zamora Chinchipe-Loreto

Nutes 4.

**Por Ecuador:** Zumba

**Por Perú:** San Ignacio

### NUTES 2. Piura-Loja

Nutes 4.

**Por Perú:** Suyo

**Por Ecuador:** Macará

### **3. PERFIL DEL FACILITADOR DEL PASAFRO**

Teniendo en cuenta que los Facilitadores participarán en diferentes procesos del Proyecto y de manera específica en la sensibilización y capacitación del personal que trabaja en servicios de salud en las zonas de frontera y en la formulación y gestión de proyectos (objetivo 4), en su selección deberá tenerse en cuenta el siguiente perfil.

- Ser profesional que participe en el Proyecto PASAFRO, que tenga un contrato laboral en el sector salud o en una institución afín que le garantice estabilidad y permanencia en el proceso.
- Vivir en el eje fronterizo de intervención y tener planeado continuar viviendo en la misma zona, al menos por un año.
- Interés de mejorar sus capacidades en la elaboración y gestión de proyectos de salud que contribuyan a la calidad de vida de las personas que viven en las zonas fronterizas.
- Contar con capacidades, interés y compromiso para promover el trabajo binacional, intersectorial, interinstitucional, con enfoque intercultural, de género, derechos humanos y determinantes sociales de la salud.
- Tener disposición y tiempo para participar en reuniones y talleres y realizar tareas de elaboración participativa del proyecto de salud en el eje fronterizo y de promover procesos formativos y participativos para la elaboración y gestión de proyectos.
- Deberá contar con las siguientes competencias: responsabilidad, liderazgo, comunicación asertiva, valores y principios que generen confiabilidad, capacidad para la toma de decisiones, negociación, resolución de conflictos, conciliación, planeación y gestión
- Conocimientos básicos en manejo de computadora.

### **4. GUÍA “PASO A PASO CONSTRUIMOS NUESTRO PROYECTO DE SALUD”**

A continuación presentamos la Guía “*Paso a paso construimos nuestro proyecto de salud*”, versión preliminar que será mejorada incluyendo ejemplos que faciliten la comprensión de cada uno de los pasos para la elaboración de los proyectos. Posteriormente, será remitida a los Facilitadores seleccionados y a otros integrantes del Proyecto PASAFRO. Cabe destacar que la Guía es un material de apoyo que no reemplaza la asistencia técnica necesaria para la formulación de los proyectos. Se espera recibir sugerencias de los diferentes actores que participan en el proceso y de esta manera tener la versión final en marzo. La Guía será un importante insumo para el desarrollo del taller (marzo 22 a 26) y material de apoyo para las actividades que realizarán los Facilitadores en sus comunidades.



## **GUÍA PASO A PASO CONSTRUIMOS NUESTRO PROYECTO DE SALUD**

Existen muchas maneras de formular un proyecto. A continuación veremos los pasos básicos para formular uno. Para que comprendamos mejor las ideas, en cada paso veremos ejemplos de cómo hacerlo.

### **ESTRATEGIA DEL PROYECTO DE NUESTRO PROYECTO**

#### **1) Identifiquemos correctamente el problema que queremos solucionar**

Para elaborar un proyecto es fundamental tener claro cuál es la situación que queremos resolver. Un primer paso es responder la pregunta ¿cuál es la situación que deseamos cambiar?

Para identificar correctamente el problema sugerimos los siguientes pasos:

1. Realizamos una reunión en la que participen representantes de diferentes sectores del eje fronterizo.
2. Revisamos los resultados del Análisis de la Situación de Salud (ASIS) y otros diagnósticos elaborados recientemente, a partir de los resultados identificamos los tres problemas prioritarios.
3. Seleccionamos **un** problema, para lo cual es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:
  - a. Magnitud e impacto del problema, afecta a muchas personas afectadas.
  - b. Es un problema común, y afecta a la población de ambos países.
  - c. Se cuenta con posibilidades de unir esfuerzos para incidir en su solución.
4. Formulamos el problema en pocas palabras, en forma corta, clara, precisa y relevante.

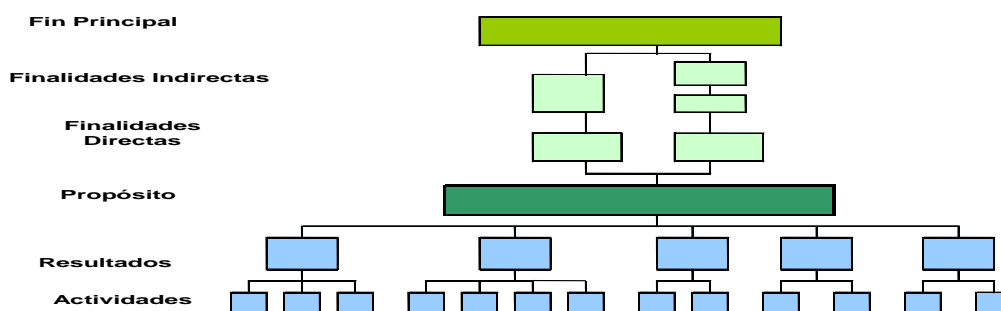


## Realizamos el árbol de objetivos o soluciones

- Retomamos el diagrama del árbol del problema y transformamos cada una de las situaciones negativas en términos positivos y de solución.
- Lo organizamos igual como se hizo con el árbol de problemas.
- Si es necesario realizamos modificaciones para formular nuevos objetivos.
- Si es necesario modificamos o eliminamos objetivos no deseados.
- Elaboramos un diagrama que presente la relación medio-fin: el árbol de objetivos.

*El árbol de problemas y de objetivos es un instrumento para elaborar varios de los componentes de un proyecto.*

### ELABORAR EL ÁRBOL DE OBJETIVOS



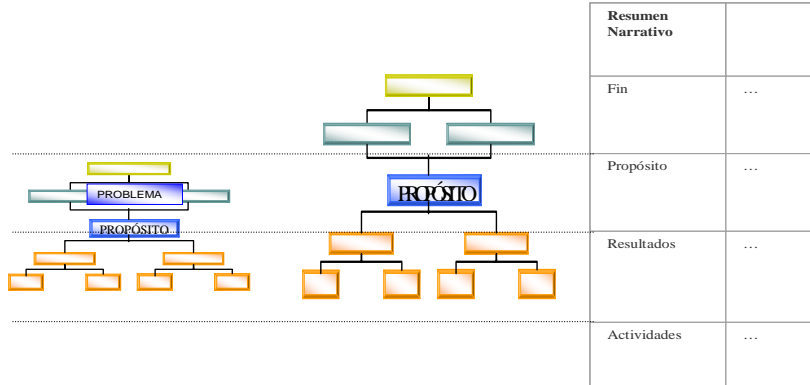
Cada componente del árbol de problemas tiene su respectivo correlato en la columna de jerarquía de objetivos del Marco Lógico. De este modo:

- El **propósito** u objetivo general del proyecto será aquel que pretende dar solución al problema central identificado en el árbol de problemas.
- Los **resultados esperados** u objetivos específicos son los cambios esperados que el proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito a través del control de las causas que generan el problema.
- El **fin o meta** será aquel al que se pretende contribuir con la intervención de todo el proyecto.

## Jerarquía de Objetivos: La Lógica Vertical

Árbol de Problemas

Árbol de Objetivos



## 2) Elaboramos la Matriz de Marco Lógico (Ver presentación en Power Point)

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
<p><b>Meta o Fin</b> Objetivo general, objetivo de desarrollo. Objetivo a largo plazo, cambio de situación o mejora de la situación a los que el proyecto está contribuyendo.</p>	<p>Para cada nivel (meta, propósito y productos) se colocan los indicadores correspondientes. Los indicadores: proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación; muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto. Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.</p>	<p>Para cada nivel (meta, propósito y productos) se escribe la evidencia (actas, acuerdos, materiales, etc) que demuestra el logro obtenido. Los medios de verificación deben ser prácticos. Proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto.</p>	<p>Supuestos para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.</p> <p>Se describen los riesgos que pueden afectar el desarrollo del proyecto.</p>
<p><b>Propósito</b> Objetivo de desarrollo del proyecto. Es lo que debe alcanzar el proyecto para contribuir a la meta, son los cambios generales en el comportamiento o las capacidades.</p>	<p>Indicadores para cada propósito.</p>	<p>Información necesaria para demostrar los resultados obtenidos.</p>	<p>Supuestos en la transición de los propósitos a la meta.</p>
<p><b>Productos o resultados</b>  Productos, servicios o resultados que debe proporcionar el proyecto para que se alcancen los objetivos de los componentes y el propósito.</p>	<p>Indicadores para cada producto.</p>	<p>Información necesaria para demostrar los resultados obtenidos.</p>	<p>Supuestos en la transición de los productos a los propósitos.</p>
<p><b>Actividades</b>  Acciones necesarias para la consecución de los productos.</p>	<p>Nota: aquí deben ir los insumos necesarios, y no los indicadores de las actividades.</p> <p>Presupuesto</p>		<p>Supuestos en la transición de actividades a los propósitos.</p>

## PRESENTACIÓN ESCRITA DE NUESTRO PROYECTO

### 1) Nombre de nuestro proyecto

El nombre del proyecto nos ayuda a que la iniciativa sea conocida por las instituciones y las comunidades. El nombre debe reflejar lo mejor posible en qué consiste el proyecto. Con el solo nombre debe saberse de qué se trata. Tres preguntas que nos pueden ayudar a poner nombre al proyecto son: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? y ¿A quién esta dirigido? Debemos tratar de que el nombre sea claro y lo más breve posible, porque si es muy largo nadie lo va a recordar.



Para permitir la apropiación y sentido de pertenencia e identidad en ambos países, el nombre del proyecto debe ser construido entre los integrantes de ambas zonas de frontera.

### 2) Localicemos el proyecto y describamos el contexto

Precisamos dónde se desarrollará el proyecto. Mientras más datos, mejor. Describimos la situación actual del eje fronterizo. Debemos tratar de describir brevemente la situación que nos preocupa. Para ello, describimos lo que está ocurriendo, dónde, hace cuánto tiempo, qué consecuencias tiene ese problema para nuestras comunidades, cuáles creemos son las causas del problema, a quiénes afecta más, etc.



El problema lo sustentamos con datos estadísticos del Análisis de Situación de Salud y otros estudios que se hayan realizado en la zona y justifiquen la necesidad que se realice la intervención.

En este punto también indicamos la población con la que se realizará el Proyecto. Especificamos cuáles son las comunidades que participarán por cada una de los países. Al localizar la zona donde se desarrollará el proyecto mencionamos en cuáles instituciones recae la responsabilidad, quiénes lo organizan, quiénes son los responsables y las instituciones que lo financiarían.

### 3) Precisemos quiénes serán los participantes (beneficiarios)

Cuando hicimos el análisis de la situación de salud identificamos quiénes son las personas más afectadas por el problema; son justamente estas personas quienes deben beneficiarse del proyecto. Hay dos tipos de beneficiarios: los Directos y los Indirectos.

**Los Beneficiarios Directos** son a quienes afecta más el problema y que directamente favorecerá el proyecto. En cambio los **Beneficiarios Indirectos** son aquellas personas que pueden no haberse visto tan afectadas por el problema, pero que igual obtienen algún tipo de beneficio del proyecto. Es muy importante poder cuantificar (decir cuántos son) y caracterizar a los beneficiarios directos. Desde el principio incluir el enfoque de género y de salud intercultural desde el mismo proceso de selección, por lo tanto, debemos describir a cuántas mujeres y hombres, a cuántos niños, niñas, adolescentes y adultos, cuántos integrantes de minorías étnicas. Además, caracterizamos cómo ha sido su participación en la formulación del proyecto y cómo será su participación (consulta, evaluación, cogestión o autogestión) durante el proceso de gestión y ejecución.

### 4) Hagamos un resumen de nuestro proyecto

Es describir nuestro proyecto, es una síntesis y debe incluir las razones generales por las cuales se realiza, los objetivos y actividades, cómo pensamos lograr los objetivos que nos hemos propuesto, el costo total y las formas o fuentes de financiamiento. El resumen se realiza luego de tener claro todo el proyecto.

### 5) Escribamos la justificación

Se presenta un análisis del problema sobre el cual se quiere intervenir, se delimita el problema, establece su magnitud, a quienes afecta, cuáles son las causas y consecuencias del problema. Se describe cómo se llegó al análisis de los problemas de salud (ASIS), cómo es valorado por la población y por diferentes actores sociales; cuáles son las soluciones propuestas y cuál es la solución priorizada; también se describe qué pasaría si no se interviniese y cuál sería la situación prevista al final del proyecto; quiénes serían los beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

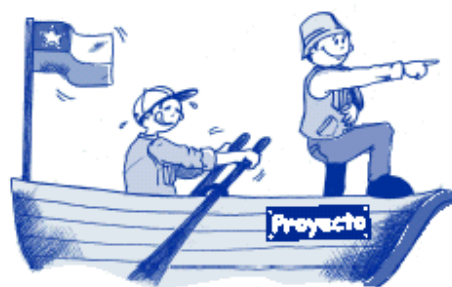
### 6) Escribamos cuál es el enfoque conceptual del proyecto

Describimos cuál es el enfoque o marco conceptual del proyecto, actualmente se promueven importantes enfoques referidos a derechos humanos, determinantes sociales de la salud, equidad de género, salud intercultural, promoción de la salud, atención primaria en salud renovada, etc., por lo tanto, es prioridad conocer dichos enfoques y desarrollar las actividades en coherencia con los enfoques seleccionados.

*Los siguiente puntos: propósito, objetivos específicos, productos esperados y actividades, indicadores, supuestos, medios de verificación y cronograma, los elaboramos en la matriz de marco lógico, y luego los pasamos al documento narrativo.*

## 7) Fijémonos unos propósitos y los objetivos

Los objetivos, son las soluciones propuestas. Se explica cuáles son las mejores y define las seleccionadas o más ajustadas al problema. Antes de hacer cualquier actividad debemos tener muy claro qué es lo que buscamos conseguir. Nuestro objetivo lo sabremos al responder la pregunta ¿Qué esperamos lograr con el Proyecto?



- El **propósito** es un nivel más amplio de lo que se quiere alcanzar, se redacta en términos de finalidades o impactos.
- El **objetivo general** nos sirve para establecer a donde queremos llegar, son los compromisos que se asumen con el proyecto. Se redacta en términos de logros.
- **Los objetivos específicos** nos sirven para definir las diferentes acciones que tenemos que realizar para contribuir en el alcance del objetivo general. Mientras más concreto sea nuestro objetivo específico, más fácil será decidir qué actividades para cumplirlo. El objetivo será concreto si es realista, o sea, si efectivamente somos capaces de cumplirlo.

El propósito, el objetivo general y los objetivos específicos deben ser verificables a través de indicadores. Los indicadores son condiciones que indican éxito, miden el nivel de logros y avances. Los indicadores deben ser en cantidad, calidad y tiempo. Es conveniente definirlos desde el inicio porque así se facilita el control y la evaluación. Los indicadores y medios de verificación se incluyen en la matriz del marco lógico.

## 8) Determinemos cuáles serán los productos o resultados alcanzados

Cuando hablamos de productos, nos referimos a los resultados concretos y medibles que lograra el proyecto, o sea, los bienes y servicios que entregará. Ya vimos que el objetivo apunta al cambio esperado, pero ese cambio se expresa en cosas muy concretas y verificables. O sea, los productos son la prueba de que el



proyecto se realizó. Puede tratarse de servicios, si el proyecto significa un servicio a las comunidades (capacitación), o puede tratarse de bienes, si lo que se produce son cosas materiales (como un acueducto o alcantarillado).

Aquí describimos los productos específicos que el proyecto debe producir para lograr los objetivos. Cada objetivo debe tener uno o más resultados. Deben ser verificables. Se logran a través del cumplimiento de las actividades y es el campo de control de quienes realizan seguimiento al proyecto.

## 9) Definamos las Actividades que haremos

Son las tareas que expresan la ejecución del proyecto y materializan su realización, permitiendo obtener los resultados previstos en los objetivos. Deben tener una secuencia operativa de acuerdo a los tiempos definidos.



Tenemos que precisar qué acciones haremos para cumplir con los objetivos propuestos. Utilizando la matriz de marco lógico, podemos hacer un listado detallado de las actividades que es necesario realizar para lograr cada uno de los resultados esperados. Además, será útil para asignar las responsabilidades, plazos y calcular costos.

Es importante que se incluyan todas las actividades que se necesitarán para alcanzar cada uno de los resultados esperados, puesto que cada una de ellas es importante en términos de qué significa la inversión de tiempo, capital humano y recursos.

## 10) Asignemos las responsabilidades y elaboremos el plan de implementación

Junto con saber qué actividades vamos a realizar, debemos tener claro quién hará cada una de ellas. Es necesario establecer cuál será la asignación y responsabilidad de cada integrante del equipo.



Se describe la metodología o modelo para implementar las soluciones. Es una síntesis del plan de trabajo, define tentativamente el tiempo y secuencia del proyecto, la duración del mismo. Se muestra cuál es la estructura básica de organización y funcionamiento. Es decir se manifiesta: quiénes llevarán a cabo las acciones, quienes participarán en la toma de decisiones, como van a estar organizados, y el lugar o sede del mismo.

## 11) Pongámosle plazos a las actividades y elaboremos el cronograma de trabajo

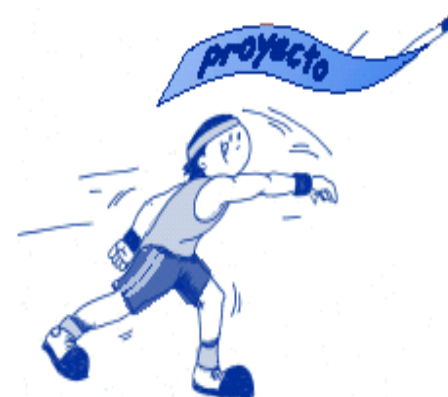
Junto con determinar los responsables de cada actividad, debemos decidir cuándo se harán de acuerdo al tiempo que definamos para realizar nuestro proyecto. En este sentido, tenemos al menos que decir entre qué meses o semanas se desarrollará cada actividad de acuerdo al cronograma de actividades que realicemos.

De esta manera establecemos el momento de la realización de las actividades.



## 12) Proyectemos qué permanencia tendrá la solución

Los productos no llevan por sí solos al cambio de la situación y a que sean sostenibles en el tiempo. Desde el inicio del proyecto debemos determinar cuál es el enfoque conceptual y metodológico para lograr la sostenibilidad de las acciones. Tener en cuenta que necesitamos desarrollar determinadas acciones para lograr que los cambios se mantengan en el tiempo.



## 13) Calculemos los recursos y costos Hacemos nuestro Presupuesto

Los recursos y costos constituyen la descripción de bienes, medios o servicios para obtener los resultados. Es necesario contar con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros y también los organizativos, es conveniente explicitar la fuente y forma de financiamiento.

Tan importante como saber qué actividades haremos es saber cuánto nos costará cada una de ellas y cuáles serán nuestras fuentes de financiamiento, o sea, de dónde sacaremos los recursos.

### Primero, veamos los costos del proyecto

Para determinar el costo total de proyecto debemos ser muy ordenados y tener en cuenta todas las actividades que haremos. Si olvidamos un gasto, tendremos



problemas para hacer el proyecto. Debemos identificar todos los gastos, no sólo los que deberán ser financiados, sino también los que serán cubiertos por nosotros mismos. Respecto de este tipo de gastos, está claro que habrán aportes por los que no se pagará, pero igual debemos hacer una estimación de lo que nos costarían si tuviéramos que pagarlos.

#### **a) En Recursos Humanos**

El costo en personal para ejecutar el proyecto, incluye tanto el personal a pagar como aquel aportado por la organización. Es mejor si especificamos la cantidad de “horas- hombre/mujer” que necesitamos y cuánto nos cuesta cada hora. Es muy importante que tomemos en cuenta que uno de los principales aportes que puede hacer la comunidad es justamente en recursos humanos; y es lo que hace que una iniciativa sea aún más valiosa.

#### **b) En Infraestructura**

Este tipo de gasto sólo se da si nuestro proyecto es de Infraestructura. Aquí debemos mencionar los materiales que necesitamos para hacer la obra.

#### **c) En Equipamiento**

Son todos los bienes que necesitamos para realizar las actividades, pero que quedarán luego del proyecto (o sea, no se consumen en el proyecto). Algunos pueden ser aportados por las organizaciones participantes, otros deberán ser comprados. En ambos casos debemos calcular su costo; si son recursos que ponen las instituciones locales o la comunidad debemos calcular cuánto nos costaría arrendarlos.



#### **d) En Material de Consumo**

Son los bienes que se ocuparán para realizarlas actividades, pero que se consumirán en el proyecto, como por ejemplo, papelería, pinturas, etc.

#### **e) En Gastos Corrientes**

Son los servicios básicos que pagaremos durante el Proyecto. Por lo general este tipo de gasto es cubierto por alguna de las organizaciones participantes. Ello por tratarse de un gasto menor que corrientemente es pagado por la organización y no significan gastos extras. Por ejemplo, gastos de locomoción, luz, agua y arriendo.

## f) En Difusión

Se refiere a todos los materiales o servicios que se usarán para difundir el proyecto a la comunidad, como por ejemplo, papel para volantes, cuñas o spot radiales, etc. La inversión en este tipo de gastos es fundamental para asegurarnos que las comunidades se enteren de lo que haremos o estamos haciendo.



## 14) Describamos la estructura organizativa de nuestro proyecto

Todo proyecto debe disponer de una estructura de gestión básica. En un proyecto deben quedar claros los niveles y competencias de cada actor social expresado a través de un representante o delegado, el organigrama depende de la envergadura del proyecto. También se puede establecer los procedimientos y las normas a la que esta sujeto el proyecto. Es importante definir en consenso quién asumirá la coordinación dado que será el responsable de la ejecución y del manejo de los recursos.

## 15) Monitoreo y Evaluación

Como parte de las actividades del proyecto, debe considerarse el monitoreo y la evaluación ya que permite dar cuenta del proceso adelantado, mantener informados a los financiadores y a la comunidad sobre las acciones realizadas y los logros alcanzados.

La evaluación se hace de manera continua, en todos los momentos y es participativa. Para ello, es fundamental definir criterios claros de elaboración y presentación de informes y que en estos se exprese cuáles fueron las actividades realizadas, la metodología implementada que destaque la participación de los diferentes actores locales y su nivel de participación. Los informes se presentan y analizan con las organizaciones financiadoras y especialmente con la población que participa en el proceso (beneficiarios) de quienes se recibe retroalimentación. El acompañamiento permanente también es un aspecto crucial. Generalmente se monitorea el funcionamiento a través de reuniones integradas por representantes de los actores sociales e institucionales. En este sentido, toda opinión es un concepto evaluativo, se debe estar atento a las opiniones y quejas para proponer los medios para atenderlos. También existe un campo de evaluación técnica que requiere el seguimiento de los todos los indicadores.

## **5. OBJETIVOS DEL TALLER SOBRE FORMULACIÓN DE PROYECTOS EN SALUD**

Los días 22 a 26 de marzo, se tiene previsto realizar el taller “*Formulación y gestión de proyectos de salud en zonas fronterizas*”. En dicho taller, se revisará cada uno de los proyectos elaborados por los facilitadores, y se mejorará cada uno de los contenidos, un resultado esperado consiste en la formulación de proyectos de salud través de la articulación de actores sociales para el mejoramiento de la calidad de vida y de la salud en los ejes fronterizos de intervención. Este taller se realizará en Lima y contará con la cooperación de OPS/OMS, ART/PNUD, CAN, CAF, Escuela Andaluza de Salud Pública y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se espera que estas instituciones apoyen el desarrollo del taller brindando directrices en la gestión de recursos y la viabilidad para la implementación de los proyectos.

El taller tiene como objetivos:

- Fortalecer en los facilitadores y las facilitadoras del Proyecto PASAFRO elementos conceptuales y prácticos de la planificación de proyectos por objetivos.
- Brindar a los facilitadores y facilitadoras los elementos teóricos y prácticos que debe considerar un proyecto social para que contribuya a la elevación de la calidad de vida de los habitantes de las fronteras promoviendo la integración en salud.
- Fortalecer habilidades técnicas y estratégicas para el diseño de proyectos de salud con un enfoque lógico.
- Mejorar en los facilitadores y las facilitadoras del Proyecto PASAFRO capacidades para la gestión de recursos e incidencia política para la viabilidad de los proyectos.
- Establecer compromisos de trabajo específicos relacionados con el mejoramiento y la gestión de los proyectos de salud y el desarrollo de procesos formativos en la elaboración y gestión de proyectos en los ejes fronterizos del proyecto PASAFRO.

En el taller, cada Facilitador elaborará un plan de trabajo específico para la gestión del proyecto y el desarrollo de actividades de capacitación con el propósito de elaborar otro proyecto. También se define el acompañamiento de las instituciones participantes en el proceso.

## 6. PLAN DE TRABAJO OBJETIVO 4.

Actividad	Enero		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Elaboración Plan de Trabajo	✓																				
Elaboración primera versión Guía "Paso a paso construimos nuestro proyecto"	✓																				
Gestión (envío de cartas, seguimiento, etc) para selección de Facilitadores PASAFRO, dos por eje fronterizo		✓	✓																		
Elaboración de presupuesto para taller "Formulación y gestión de proyectos" Lima			✓																		
Segunda versión de la Guía "Paso a paso construimos nuestro proyecto"		✓																			
Envío de versión electrónica de la Guía a Facilitadores e instrucciones para su diligenciamiento			✓	✓																	
Asistencia técnica (fonoconferencias, correo electrónico, etc) para elaboración de seis proyectos de salud en seis ejes fronterizos			✓	✓	✓	✓	✓	✓													
Gestión y coordinación con OPS/OMS para apoyo en la facilitación del taller durante los cinco días		✓		✓		✓															
Gestión y coordinación con OPS/OMS, ART/PNUD para cooperación en el desarrollo de los proyectos		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
Gestión con CAF ART/PNUD, CAN, Escuela Andaluza, Universidad San Marcos y otras instituciones para que participen en el taller y aborden temáticas relacionadas con gestión de recursos e incidencia política	✓		✓		✓		✓		✓												
Tercera versión de la Guía "Paso a paso construimos nuestro proyecto". Edición, Diagramación, reproducción								✓	✓	✓											
Preparación de taller										✓											
Taller "Formulación y gestión de proyectos"											✓										
Acompañamiento en zona a Facilitadores en la capacitación a personal de salud en elaboración y gestión de proyectos, con la cooperación de ART/PNUD											✓	✓									
Base de datos de proyectos e informe de sistematización de logros, dificultades, aprendizajes y recomendaciones											✓	✓									

