

Redacción de un plan de proyecto, tercera parte:

Planificación operativa y presupuestos basados en actividades



Cuaderno 3

Sostenibilidad para OBM:
Cuadernos de consulta para
organizaciones

Esta serie de cuadernos de consulta sobre sostenibilidad fue escrita en respuesta a las necesidades manifestadas por organizaciones con base de miembros (OBM) de trabajadores en la economía informal las cuales buscaban una guía básica sobre prácticas operativas y para lograr la sostenibilidad. El proyecto fue iniciado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO), como parte del proyecto Ciudades Inclusivas, una colaboración de OBM locales y/o nacionales de trabajadores en la economía informal, alianzas internacionales de OBM, y organizaciones de apoyo que colaboran como socios para mejorar la situación de los trabajadores pobres urbanos.

Escrito e ilustrado por Pauline Conley
Edición del texto en inglés: Krystal Roy

Foto de portada: WIEGO

Diseño: Valentina Reid

Maquetación: Megan MacLeod

Editora de la serie: Rhonda Douglas, Asesora, Proyectos mundiales, WIEGO

Fecha de publicación: Octubre de 2014

Número de ISBN: 978-92-95106-00-0

Traducción del original en inglés. Publicado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO) Una organización de beneficencia, limitada por garantía. Número de empresa: 6273538, número de registro de asociación de beneficencia: 1143510

www.wiego.org

Índice

Introducción	1
En este cuaderno: De una matriz de planificación del proyecto a un plan del proyecto terminado	1
La creación del plan operativo: Actividades e insumos a partir de los resultados y objetivos	2
Elaboración de un plan operativo a partir de una matriz de planificación de proyecto	6
Revisión del marco lógico	10
Preparación de un presupuesto basado en actividades a partir de su hoja de trabajo de actividades	12
Algunas categorías de gastos comunes	14
La sección de gastos en la hoja del presupuesto	20
La sección de los ingresos en la hoja del presupuesto	24
Conclusión: ¿Cómo encaja el EML en un plan de proyecto exhaustivo?	30
Apéndice 1: Hoja de trabajo de actividades del "Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes"	32
Apéndice 2: Tabla con el presupuesto por actividades completo	36

Reconocimientos

Le agradecemos a los muchos trabajadores, organizadores y sus organizaciones sus contribuciones directas o indirectas a la producción de esta serie de cuadernos. Un agradecimiento especial a Davine Thaw que contribuyó muchas horas impartiendo su conocimiento profundo sobre el *enfoque del marco lógico* a WIEGO y sus organizaciones asociadas en todo el mundo; y a las organizaciones socios de WIEGO, Asiye eTafuleni (AeT) y la Asociación de Mujeres Autoempleadas, Delhi (SEWA Bharat), por permitirnos compartir sus procesos de planificación para ilustrar las instrucciones plasmadas en este documento. Y por último, pero no menos importante, nuestro más sincero agradecimiento a la Fundación Bill y Melinda Gates por su generoso apoyo.



Descripción general

Sostenibilidad para OBM: cuadernos de consulta para organizaciones

Los cuadernos

Actualmente la serie consta de cinco cuadernos:

1. Redacción de un plan de proyecto, primera parte:
Desarrollo de resultados y objetivos
2. Redacción de un plan de proyecto, segunda parte:
Medición e intercambio del impacto de los resultados de su proyecto
- 3. Redacción de un plan de proyecto, tercera parte:
Planificación operativa y presupuestos basados en actividades**
4. Introducción a la redacción de propuestas
5. Gestión de finanzas transparentes para OBM

Se añadirán más cuadernos a la serie de acuerdo a la disponibilidad de fondos. Consulte www.wiego.org para ver si hay actualizaciones.

El objetivo

Esta serie tiene como objetivo ayudar a los líderes y administradores de OBM a crear organizaciones más sostenibles a través del fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como del establecimiento de sistemas más eficientes de planificación, monitoreo y evaluación. Esta serie también analizará cuestiones relacionadas a la recaudación de fondos.

Uso de los cuadernos

Estos cuadernos de consulta proporcionan ideas, lineamientos y ejemplos que ayudarán a los responsables de la toma de decisiones en su organización a abordar la recaudación de fondos, la planificación de proyectos y algunos sistemas administrativos en su OBM. A lo largo de este cuaderno encontrará los siguientes símbolos:



Consejos: Consejos rápidos que se pueden aplicar en las operaciones del día a día.



Listas de verificación: Herramientas de evaluación rápida para asegurar que esté listo para pasar al próximo paso.



Ejemplos: Estudios de caso y ejemplos que presentan aplicaciones prácticas.



Definiciones: Descripciones claras de las palabras y términos claves.



Actividades de aprendizaje: Ejercicios para ayudarle a apropiarse de los métodos y estrategias, o para ayudarle a enseñarlos a otros.

Introducción

En este cuaderno: De una matriz de planificación del proyecto a un plan del proyecto terminado

Los primeros tres cuadernos en esta serie forman una guía básica para la redacción de planes de proyectos con la utilización del *enfoque del marco lógico* (EML). Este método se usa en muchos foros internacionales, y es generalmente el formato designado para describir su proyecto. El *enfoque del marco lógico* no es solamente una metodología eficaz de planificación, sino se ha convertido también en la manera más común para los socios en prácticas de desarrollo para hablar entre ellos sobre sus planes de proyecto. Si no puede describir el proyecto previsto usando un *marco lógico*, reduce su capacidad de comunicar sus intenciones de manera eficaz a los potenciales socios financiadores y otros actores principales.

En los primeros dos cuadernos de esta serie se describieron los pasos necesarios para completar la *matriz de planificación del proyecto* para un *marco lógico*. Los elementos del proyecto que se describen en la *matriz de planificación del proyecto* se consideran de "alto nivel"; son descripciones de los logros generales del proyecto. Lo que lleva a estos logros son los *resultados* que su equipo de planificación crea a través de la adquisición de *insumos* y la realización de *actividades*. El tercer cuaderno en esta serie discutirá estos componentes en detalle para guiarlo en el proceso de redacción de su *plan operativo*, incluyendo un *presupuesto basado en actividades*.

Este cuaderno es una guía que describe una posible opción para la creación de un *presupuesto basado en actividades* a partir de un *marco lógico*. Las técnicas pueden variar, según la pericia y las prácticas dentro de su organización, especialmente en lo concerniente a los requisitos de presentación de informes y la dimensión del proyecto en cuestión. Estas instrucciones pretenden demostrar, en los términos más sencillos posibles, cómo vincular el *presupuesto de un proyecto* con las *actividades* tal como están descritas en el *marco lógico*.

La creación del plan operativo: Actividades e insumos a partir de los resultados y objetivos

Si su equipo de planificación del proyecto ya completó la *matriz de planificación* del proyecto, entonces ya conocen las respuestas a algunas de las preguntas más importantes:

1. ¿Cuál es el problema que quieren resolver a través del proyecto?
2. ¿Cómo identificaron el problema (mediante la evaluación de necesidades, investigación y consulta con los participantes)?
3. ¿Cómo proponen resolver el problema (sus objetivos y resultados del proyecto)?
4. ¿Cómo saben que esta solución es la más efectiva (experiencia y otras investigaciones)?

Las preguntas que necesitan ser respondidas a continuación en su *plan del proyecto* son las siguientes:

5. ¿Cómo van a generar los *resultados*?
- y
6. ¿Cuánto les va a costar?

El *plan operativo* y el *presupuesto* darán respuesta a estas dos preguntas.

Consejo

Puede llevar a un caballo al río, pero no puede obligarlo a beber

Una parte de la comprensión de las relaciones entre los elementos del *marco lógico* (como son las *actividades*, los *insumos*, los *productos*, los *resultados* y los *objetivos*), consiste en poder identificar qué actores están involucrados en cada nivel de acción. A manera de repaso de las definiciones que se presentaron en el primer cuaderno, las relaciones elemento/actor son las siguientes:

Elemento del proyecto del marco lógico	Definición y actor
<i>Objetivo general</i>	Una descripción del cambio de comportamiento que espera ver en sus beneficiarios indirectos como resultado del logro de los <i>objetivos</i> del proyecto.
<i>Objetivo inmediato</i>	Una descripción del cambio de comportamiento que espera ver en el grupo meta como resultado de la acción del proyecto. Normalmente existe un <i>objetivo inmediato</i> .
<i>Resultados</i>	Son las descripciones de los cambios de condición esperados que el equipo de su proyecto logrará para alcanzar los <i>objetivos</i> del proyecto.

El equipo del proyecto crea los cambios de condición para que el *grupo meta* pueda alcanzar el *objetivo inmediato* y los *beneficiarios* puedan alcanzar el *objetivo general*. Con base en la experiencia, el equipo de planificación del programa predice que si se crean ciertas condiciones, el *grupo meta* responderá de manera predecible. Si le servimos comida a una persona hambrienta, podemos predecir razonablemente que habrá de comérsela. Si llevamos un caballo sediento al río, lo más probable es que beba, pero esta última acción es algo que depende totalmente del caballo.

El diseño de un proyecto debe incluir el monitoreo de los *objetivos inmediatos y generales*, y hasta qué punto se alcanzan las metas, pero la **parte del proyecto que depende del control creativo de la organización termina con los resultados**. Por tanto, los *planes operativos* detallan qué es lo que hay que implementar para poder lograr esos *resultados*.



Definición

Repaso de los componentes de un plan operativo: Resultados, insumos, productos y actividades

Como repaso del primer cuaderno, los elementos del proyecto derivados del *marco lógico* que se incluyen en un plan operativo son:



Insumos: Las materias primas requeridas para realizar las *actividades* y alcanzar los *productos*. Éstas incluirán todo lo que tenga un costo asociado.

Actividades: La lista de las cosas que su organización hará para alcanzar los *resultados* y *productos*.

Productos: Los recursos creados por el proyecto para alcanzar los *resultados*.

Resultados (también conocidos como resultados esperados): Son las descripciones de los cambios de condición esperados que su proyecto logrará para alcanzar los *objetivos* del proyecto.

Los *planes operativos* se elaboran a partir de estos componentes para poder crear instrucciones claras y objetivas sobre la manera en que su organización habrá de lograr los resultados que se enumeran en la *matriz de planificación del proyecto* de su proyecto.

Consejo

Una nota sobre los productos

Los distintos socios y actores principales (especialmente los socios financiadores) tendrán sus propios requerimientos sobre cómo debe presentarse la información de la planificación. Normalmente, es necesario detallar los *objetivos generales*, los *objetivos* y los *resultados* junto con las *actividades* relacionadas a cada uno. En casos excepcionales será necesario hacer una lista aparte de los *productos*, pero en muchos casos éstos se deducen a partir de las *actividades* o de los *resultados*. En la hoja de trabajo que se usa como muestra en este cuaderno, los *productos* se infieren a partir de la columna de *actividades*.

Actividad de aprendizaje

Elaboración de un plan operativo a partir de una matriz de planificación de proyecto

Con ayuda de su equipo de planificación de proyecto, siga estos pasos para crear un *plan operativo*:

1. Cree una *hoja de trabajo de actividades* para cada uno de los *resultados* de su proyecto (vea la página 9).
2. Para cada *resultado*, haga una lluvia de ideas con los miembros de su equipo de proyecto y preparen una lista de todas las tareas que contribuirán a lograr los *resultados*. Esta lista deberá ser lo más detallada posible, sin que se convierta en algo imposible de entender.

Consejo

Si hay un plan de *actividades* en particular que requiera un nivel de detalle que haría que el plan general fuera difícil de leerse o entenderse, puede crear un *plan de trabajo* aparte para esa *actividad*, al cual se hará referencia en la *hoja de trabajo de actividades*.

3. Conforme el equipo complete la lista de *actividades*, comience a agregar información acerca de *cuándo* debe suceder cada *actividad* (incluyendo la frecuencia, si fuera necesario) en la columna "*plazo*" y asígnele la responsabilidad de esa tarea a quien corresponda en la columna de "*persona(s) responsable(s)*".

Consejo

Los miembros del personal que aparezcan en la columna de “*persona(s) responsable(s)*” deberán ser únicamente aquellas personas encargadas de supervisar y garantizar que las cosas se hagan adecuadamente, en los tiempos designados y dentro del presupuesto. No necesariamente son las personas que van a hacer el trabajo en sí mismo (ese tiempo del personal será incluido en el rubro de *insumos*).

4. En la columna “*insumos*” anote todo lo que necesite para poder llevar a cabo las *actividades* de la lista que impliquen un costo (las estimaciones o cotizaciones de estos costos se pueden añadir posteriormente). Al momento de agregar los *insumos*, asegúrese de asignarles un número para referenciarlos con la *actividad* con la que están asociados, incluyendo materiales, el equipo, las horas que el personal del proyecto y el personal de planta le dedicarán al proyecto (en la sección sobre el *presupuesto del proyecto* que viene a continuación se presenta información más detallada sobre cómo calcular el costo del tiempo del personal y otros gastos).
5. Por último, no olvide incluir todas las *actividades* (y los *insumos* asociados a ellas, como el tiempo del personal, los consultores, los evaluadores externos, etc.) que se deriven de su *plan de monitoreo y evaluación* y de su *plan de gestión de riesgos* (que se cubrieron en el segundo cuaderno de esta serie).

Ejemplo

La hoja de trabajo de actividades del “Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes”

En este ejemplo, un equipo de planificación de proyectos quería ayudar a los vendedores ambulantes informales a evitar verse desplazados por prácticas de desarrollo y de planificación urbanas excluyentes, y quería ayudarlos a hacer que sus lugares de trabajo fueran más seguros y eficientes. El resultado de sus esfuerzos de planificación fue una *matriz de planificación del proyecto* para el “Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes”. Los elementos del proyecto que se derivaron de la *matriz* son los siguientes:

Objetivo general: Para 2018, 24 000 vendedores ambulantes en la economía informal que trabajan en el Municipio X de la Ciudad Y se beneficiarán de su inclusión en políticas y prácticas relacionadas con planificación y desarrollo.

Objetivo inmediato: Para 2018, 10 500 trabajadores en la economía informal en tres centros de mercado informales de la Ciudad Y habrán aumentado sus medios de sustento gracias al acceso sancionado a espacios públicos productivos apropiados y más seguros.

Resultado 1: Para 2018, 10 500 trabajadores en la economía informal (73% de los cuales son mujeres) en tres centros de mercado informales de la Ciudad Y (Distritos A, B y C) podrán participar en los procesos de diseño de planificación urbana y desarrollo.

Resultado 2: Para 2018, 10 500 trabajadores en la economía informal (73% de los cuales son mujeres) en tres centros de mercado de la Ciudad Y (Distritos A, B y C) tendrán lugares de trabajo más seguros y eficientes como resultado de mejoras específicas de infraestructura en las áreas públicas de mercados.

Resultado 3: Para 2018, 60 trabajadores en la economía informal de tres centros de mercados informales de la Ciudad Y pueden incidir exitosamente por, y hacen valer, sus derechos laborales y ciudadanos.

Resultado 4: Para 2018, un total de 60 representantes de la comunidad de trabajadores en la economía informal en la Ciudad Y (20 de cada una de las tres áreas de mercados claves) habrán sido identificados y capacitados para representar eficazmente a sus colegas e incidir en su favor, así como para hacer que los encargados de la toma de decisiones rindan cuentas.



Lista de verificación

Revisión del marco lógico

Con la incorporación de una *hoja de trabajo de actividades* completa, incluyendo *insumos*, su *marco lógico* está ahora completo. Antes de pasar a la creación de un *presupuesto*, es importante que revise todo el *marco lógico* para asegurarse de que sea claro y que esté lo más completo posible. Sería ideal si pudiera encontrar a una persona externa a su equipo de planificación para que le ayude a revisarlo usando las siguientes preguntas:

1. ¿Está completa la *matriz de planificación del proyecto*?
¿Contiene lo siguiente?:
 - Un *objetivo general* que describa el cambio de comportamiento en los *beneficiarios*.
 - Un *objetivo inmediato* que describa el cambio de comportamiento en el *grupo meta*.
 - Una lista de *resultados* que describan los cambios en la condición creados por el proyecto.
 - Una lista de *indicadores* para los tres niveles.
 - Una lista comprehensiva de *actividades*.
 - Una lista de *insumos* (personal, materiales, equipo, etc.).
2. ¿Los niveles de planificación de la *matriz de planificación* del proyecto se encuentran ligados de manera lógica?
 - ¿Existe un flujo lógico de los *insumos* y los gastos asociados a las *actividades*?
 - ¿Hay un flujo lógico de las *actividades* a los *resultados*?
 - ¿Hay un flujo lógico a partir de los *resultados*, las *suposiciones* hasta el *objetivo inmediato*?
 - ¿Existe un flujo lógico del *objetivo inmediato*, las *suposiciones* hasta el *objetivo general*?
3. ¿Se ha descrito de manera clara un cambio en las condiciones que beneficie al *grupo meta* para cada *resultado*?

4. ¿El *objetivo inmediato* describe el cambio en comportamiento necesario en el *grupo meta* para alcanzar el *objetivo general*?
5. ¿El *objetivo general* describe el cambio de comportamiento necesario en los *beneficiarios indirectos* para alcanzar el objetivo del proyecto? En otras palabras, ¿Este cambio aborda el problema que su proyecto busca resolver?
6. ¿Son todos los *indicadores* suficientemente específicos?
¿Incluyen la siguiente información?:
 - Grupo meta* (quién).
 - Cantidad: Una cantidad que indique el tamaño de su acción (definido comúnmente cómo la cantidad de personas a las que llegará con el *resultado*).
 - Calidad: ¿a qué nivel o estándar?
 - Plazo: ¿Para cuándo? ¿Qué tan seguido?
 - Lugar: ¿Dónde?
7. ¿Son los *indicadores* suficientemente objetivos? ¿Sería posible que otras personas tomaran estas medidas y obtuvieran los mismos resultados? ¿Podrá la información que recopilará convencer a los escépticos de su éxito?
8. ¿Son todas las suposiciones suficientemente importantes como para incluirlas en el plan?
9. ¿Puede ligarse cada *insumo/gasto* al *objetivo general* en todo el *marco lógico*?
10. ¿Es claro su *marco lógico*? ¿Podría alguien externo a su organización entender el proyecto al leerlo?

Preparación de un presupuesto basado en actividades a partir de su hoja de trabajo de actividades

Los *presupuestos* se usan para fijar objetivos financieros, monitorear los gastos del proyecto y proveer información a los donantes. El *presupuesto del proyecto* debe incluir los ingresos y los gastos y debe estar equilibrado. Es un *presupuesto proyectado* que estima lo que puede esperarse financieramente a lo largo del proyecto. Los *presupuestos* no son documentos inalterables, sino de trabajo. Sin embargo, para que sea útil, el *presupuesto* debe reflejar los costos de las acciones planeadas con tanto detalle y exactitud como sea posible.

¿Quiénes usan los presupuestos?

Líderes y gerentes: Para tomar decisiones y monitorear el avance.

Consejos de administración: Para supervisar la salud financiera de las organizaciones y de los proyectos.

Personal: Para revisar las asignaciones.

Donantes: Para evaluar la rentabilidad, decidir el importe de sus subvenciones y medir la eficiencia.

Bancos: En caso de requerirse un préstamo.

Miembros: Para asegurar la transparencia y rendición de cuentas de las operaciones.

Razones para usar presupuestos basados en actividades

El preparar un *presupuesto* basado en las *actividades* de su proyecto significa que todos y cada uno de los gastos pueden vincularse con los *objetivos* y las *metas* a través del *plan del proyecto* o la *matriz*

de *planificación del proyecto*. Esto significa que todas las partidas presupuestales son justificables, verificables y exactas. Los *presupuestos basados en actividades* son transparentes: los donantes y otros actores principales no tienen que hacer conjeturas al momento de interpretar las cifras. Eventualmente, el equipo del proyecto tendrá el mejor marco de monitoreo posible para asegurarse de que el proyecto no se salga de lo presupuestado. Por último, los *presupuestos basados en actividades* encajan en la visión general: Son proporcionalmente pertinentes a la suma de las operaciones, los programas y los gastos de su organización.

Finalmente, en un mundo en donde es cada vez más difícil hallar financiación para gastos básicos, el asegurarse de que los presupuestos reflejen el costo real que el proyecto representa para la organización como un todo se vuelve más importante. Su proyecto habrá de consumir algunos de los recursos de la organización, como por ejemplo, artículos de oficina, telecomunicaciones y tiempo del personal. Los *presupuestos basados en actividades*, si se preparan bien, sirven para rastrear estos gastos con precisión.

Consejo

Seguimiento de los gastos mediante el marco lógico

Al preparar un *presupuesto*, imagínese que tiene a una persona escéptica mirando por encima de su hombro. Si alguien le señala cualquier cifra en particular de su *presupuesto* y le pregunta: “¿Cómo llegaron a esta cantidad?”, Usted deberá poder contestar la pregunta con hechos. Tenga esta pregunta en mente cuando prepare su *presupuesto*. Imagine que esa persona escéptica que lo mira por encima del hombro le pide que justifique cada una de las partidas que incluyeron. En la práctica, es posible que le pidan que aclare partidas presupuestales incluso meses o años después de que prepararon el presupuesto. Asegúrese de que sus notas y documentos (cotizaciones, facturas, etc.) se vinculen con los números de las *actividades* de la *matriz de planificación del proyecto*, para que pueda dar información detallada cuando se le solicite.

Algunas categorías de gastos comunes

Para cada *insumo* de su *hoja de trabajo de actividades* deberán calcular un gasto. La mayoría de éstos caerán en las siguientes categorías, las cuales son típicas en muchos *presupuestos de proyectos*; sin embargo, esta lista no es exhaustiva. Con ayuda de su tenedor de libros y/o contador, podrá encontrar las categorías que hagan que la información del presupuesto sea lo más útil posible para su organización y su proyecto, así como aquellas que se ajusten mejor a todos los requisitos de presentación de informes.

Costos salariales del personal

En esta partida de gastos se incluyen las horas que el personal le dedicará al proyecto además de sus actividades normales. Por ejemplo, el Secretario General podría hacer labores de supervisión unas cuantas horas al mes, o un asistente administrativo podría canalizar solicitudes de información recibidas por teléfono y ayudar a organizar reuniones. Puede presupuestar estos gastos al asignarle un costo unitario a cada puesto del personal (por hora o por día) y estimar cuántas unidades de trabajo va a requerir de cada miembro del personal para cada actividad.

Ejemplo

Estimación de las horas del personal para el proyecto de vendedores ambulantes

Con base en la muestra de la hoja de trabajo de actividades anterior, el equipo de planificación del proyecto de vendedores ambulantes estimó que las horas del personal (por puesto) que se iban a requerir para llevar a cabo la actividad 1.1 eran las siguientes:

1.1.b

Líder del proyecto (supervisión): 16 horas

Oficial de investigación: 16 horas

Oficial senior del proyecto (sesiones de estrategia): 6 horas

Oficial del proyecto (sesiones estratégicas): 6 horas

1.1.c

Líder del proyecto: 21 horas

Oficial senior del proyecto: 5 horas

Oficial del proyecto: 21 horas

Oficial de investigación (documentación y capacitación):
21 horas

1.1.d

Oficial de investigación: 66 horas

Líder del proyecto (supervisión): 6 horas

Oficial del proyecto: 60 horas

Asistente administrativo: 30 horas

Para poder calcular el gasto asociado con el tiempo del personal, se le asignó un costo unitario (en este caso, horas) a cada puesto, el cual incluyó todos los gastos (salario, prestaciones y contribuciones estipuladas por la ley) asociadas con dicho puesto. En el caso de la planificación de la organización del proyecto de vendedores ambulantes, estos gastos fueron los siguientes:

Puesto del personal	Gasto por unidad /hora
<i>Líder del proyecto</i>	420
<i>Oficial senior del proyecto</i>	251
<i>Oficial del proyecto</i>	131
<i>Oficial de investigación</i>	111
<i>Asistente administrativo</i>	114

De este modo, los gastos para los *insumos* incluidos en la *hoja de trabajo de actividades* se calcularon de la siguiente manera:

No. de actividad.	Tiempo del personal	Horas totales de actividad (todos los años)	Costo por hora	Costo del insumo
1.1.b	Oficial senior del proyecto	6	251	1506
1.1.b	Oficial de investigación	16	111	1776
1.1.b	Oficial del proyecto	6	131	786
1.1.b	Líder del proyecto	16	420	6720
1.1.c	Oficial senior del proyecto	5	251	1255
1.1.c	Oficial de investigación	21	111	2331
1.1.c	Oficial del proyecto	21	131	2751
1.1.c	Líder del proyecto	21	420	8820
1.1.d	Oficial de investigación	66	111	7326
1.1.d	Oficial del proyecto	60	131	7860
1.1.d	Líder del proyecto	6	420	2520
1.1.d	Admin.	30	114	3420
Costo salarial ordinario total por actividad 1.1				47 071

Eventualmente podría ser útil resumir los costos del proyecto con base en los puestos del personal de planta (para todas las *actividades* y los *resultados*).

Costos salariales del personal del proyecto

Los puestos del personal del proyecto son aquellos que están asignados de tiempo completo a un proyecto dado, de manera que el costo del salario (más prestaciones, etc.) se puede incluir como un solo monto agregado. Si un miembro del personal del proyecto va a trabajar solamente en un área de algún resultado, esta información debería reflejarse en el presupuesto.

Consejo

Personal del proyecto o personal de planta: ¿Cuáles son las necesidades de su proyecto?

¿Se están creando nuevos puestos de trabajo para el proyecto? Esto podría obedecer, entre otros motivos, a que el personal actual no tiene tiempo suficiente, no posee la pericia específica necesaria o que las operaciones van más allá de sus capacidades actuales.

Si presupuesta nuevos puestos de trabajo, recuerde que los salarios no son el único gasto. Hay que incluir los costos de crear la descripción del puesto y/o los *términos de referencia*, anunciar la vacante, atender solicitudes de información y revisar solicitudes de empleo, hacer entrevistas, contratar personal, realizar actividades de inducción, gastos del departamento de recursos humanos, nómina de pagos, paquetes de prestaciones y todos los gastos de capacitación o de desarrollo del personal, además de supervisión continua.

Consultores y otros expertos externos

Estos gastos deben basarse ya sea en la experiencia (facturas de servicios similares de los últimos doce meses) o en cotizaciones de los consultores en cuestión.

Mobiliario y equipo

Normalmente estos se consideran costos de capital, ya que representan la adquisición de activos que habrán de sobrevivir la duración del proyecto. Estos gastos deben basarse en cotizaciones de proveedores o listas de precios publicadas en catálogos impresos o disponibles en línea, etc.

Gastos de oficina

Estas son cosas como alquiler, artículos de oficina, servicios públicos, gastos de telecomunicaciones, correo, etc. Las estimaciones de estos gastos deben basarse en experiencias previas (facturas) o en cotizaciones de los proveedores o tomadas de catálogos.

Consejo

Gastos de monitoreo y evaluación

Al momento de presupuestar proyectos de desarrollo, es prudente categorizar los gastos de monitoreo y los gastos de evaluación por separado.

Gastos de comunicación y promoción

Estos son todos los gastos relacionados con la promoción externa de su organización y de sus programas y proyectos (por ejemplo, sitios web, publicaciones, folletos, volantes y comunicados de prensa), así como todos los gastos de producción conexos, como son el diseño gráfico o la impresión.

Seguros

Si necesita asegurar su proyecto, los costos deberán basarse en cotizaciones confiables provenientes de agentes o corredores de seguros. Si su proyecto comparte los gastos de seguro con la organización en general, tal vez le convenga cargar una parte de este gasto al proyecto.

Honorarios profesionales y gastos de auditoría

Su proyecto generará más trabajo para su tenedor de libros y muy probablemente deba ser auditado una vez al año (o formará parte de los gastos de auditoría de su organización).

Gastos de reuniones y capacitación

Esta categoría de gastos puede incluir cosas como renta de sedes para eventos, equipo audiovisual, refrigerios, materiales para reuniones, estipendios por capacitación, etc. y puede basarse en la experiencia o en cotizaciones. No olviden multiplicar el costo por el número esperado de asistentes y por la frecuencia en la que sucederán estos eventos.

La sección de gastos en la hoja del presupuesto

Ejemplo

Definición de los gastos presupuestales

El “Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes”

Una vez que el equipo de planificación del proyecto de vendedores ambulantes hubo asignado los costos de cada uno de los insumos en su hoja de trabajo de actividades (vea la columna de “insumos” en la siguiente página), estuvo listo para comenzar a armar un presupuesto basado en actividades para el proyecto. El primer paso fue hacer un listado de todos los gastos por insumos para cada actividad:

Este ejemplo incluye notas sobre cómo se calcularon los importes, las fuentes de cotizaciones, además de otros datos. Las copias de cotizaciones y facturas a las que se hace referencia se incluirían para fines de consulta, con ayuda de los números de referencia de las actividades. A los gastos también se les asigna una categoría.

Para ver una tabla con un presupuesto por actividad completo por favor vea el apéndice 2 en la página 36.

No. de actividad	Insumo	Notas	Categoría	Gasto
1	Salarios		Gasto salarial	131 925
1.1	Honorarios de consultores para la auditoría de infraestructura y captura de datos	Referencia: Facturas de proyectos anteriores; investigador similar 245/hora	Gasto de monitoreo y evaluación	11 025
1.1	Gastos de viaje de consultores	3.23/km x 30km más días	Gastos de monitoreo y evaluación	500
1.1	Software para base de datos		Gasto de oficina	5000
1.1	Estipendio por capacitación para recopiladores de datos	Según facturas: 120/día, 600 días	Gasto de capacitación	72 000
1.1	Fotodocumentación	Puntos de referencia del arranque (punto de partida)	Gasto de monitoreo y evaluación	15 000
1.2 & 1.6	Grupos focales	Presentación de los grupos focales ante los vendedores ambulantes realizada por un tercero y análisis independiente de las reuniones con autoridades y resultados de los grupos focales	Gasto de monitoreo y evaluación	7998
1.6	Evaluar	Consultar	Gasto de monitoreo y evaluación	17 500
1.2	Refrigerios	35/persona x 40 x 4	Gasto de reunión	1540
1.2	Sede	Renta de la sede, 1 día	Gasto de reunión	600
		Facturas	Gasto de reunión	2000
				1260
		1000 copias - 19000)		
			Total resultado 2	261 912
3.1 a 3.4	Salarios		Gasto salarial	55 636
3.2	Sede para capacitación de representantes comunitarios	300 por medio día x3	Gasto de capacitación	900
3.2	Refrigerio para capacitación de representantes comunitarios	35/persona x 15 +30+45	Gasto de capacitación	3150
3.2	Estipendio por capacitación de representantes comunitarios	120/persona/día	Gasto de capacitación	10 800
3.2	Materiales de capacitación para representantes comunitarios	Cotización de impresión	Gasto de impresión	1200
3.2	Encuesta (proveedor externo)	Retroalimentación de participantes	Gasto de monitoreo y evaluación	4991
3.3	Activación de marca	Cotización	Gasto promocional	15 000
3.3	Material informativo para el programa de desarrollo comunitario	Mensual 11 x 3 x 3 copia x 6000 copias a 3/copia	Gasto promocional	595 000
3.3	Mensajes de texto para el programa de desarrollo comunitario	3500/mes (en prom.) x 33 meses x 750	Gasto de telecomunicaciones	24 750
3.4	Materiales para talleres regulares sobre desarrollo comunitario	5/personas x 1000/año x 3 años	Gasto de impresión	15 000
3.5	Encuesta independiente (con 3.2 anterior) entre funcionarios		Gasto de monitoreo y evaluación	2495
3.4	Estructura portátil para reuniones de desarrollo comunitario	Cotización 899 + des. de marca 1500 x 2 carpas para 3 áreas	Mobiliario y equipo	14 400
			Total resultado 3	743 322
			Total resultados 1 a 3	1375 542

En el siguiente paso, el equipo de planificación del “Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes” resumió estos gastos según su categoría:¹

Categoría	Proyecto	% del presupuesto	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
Gasto del programa de capacitación para vendedores ambulantes	713 110	52%	88 260	-	624 850
Gasto salarial	338 453	25%	131 925	150 892	55 636
Gasto de impresión	116 900	8%	73 700	27 000	16 200
Gastos de monitoreo y evaluación	99 209	7%	52 023	39 700	7486
Gasto de telecomunicaciones	33 390	2%	-	8640	24 750
Gasto de oficina	29 260	2%	5500	23 760	-
Mobiliario y equipo	26 320	2%	-	11 920	14 400
Gasto de reunión	10 260	1%	10 260	-	-
Gasto de estipendios por capacitación	8640	1%	8640	-	-
Control	1375 542	100%	370 308	261 912	743 322

Las categorías de gastos se ordenaron de mayor a menor, es decir, en orden descendente. Además, se calcularon los porcentajes de los totales, los cuales serán de utilidad más adelante en el análisis de las proporciones presupuestales.

¹ Este resumen se logró simplemente mediante el uso del comando “ordenar datos” en Excel de Microsoft, ordenándolos con base a la columna “categoría” y luego por “No. [número] de actividad”.

Consejo

Este ejemplo demuestra una de las ventajas de los presupuestos basados en actividades. Ordenar los gastos por resultado es una operación sencilla. Si un socio financiador está interesado en un resultado más que en otros, se pueden crear presupuestos para estas nuevas situaciones de manera rápida y precisa sin tener que preparar un presupuesto nuevo.

Ejemplo

Agregar gastos generales a un presupuesto basado en actividades

El último paso para calcular los gastos de un presupuesto sería sumar los gastos generales y los gastos por insumos tomados de la matriz de planificación del proyecto. Estos son recursos que el proyecto va a aprovechar de la organización en general, pero que no se pueden asignar fácilmente a ninguna actividad ni resultado en específico. En el caso del "Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes" éstos incluyen partidas como honorarios de profesionistas (por asesoría jurídica, cuotas de auditoría y teneduría de libros) y seguros. El importe se calculará de la siguiente manera:

$$(\text{Gasto por insumos del proyecto} \div \text{gastos operativos totales}) \times \text{gastos generales totales} = \text{porción cargada al proyecto para un año.}$$

Los gastos operativos según los estados de resultados auditados más recientes fueron de 2 890 720.

Los gastos por insumos del "proyecto de inclusión de vendedores ambulantes" para un año (de los tres que dura el proyecto) se estiman a razón de 1 375 542/3 o 458 814.

La cotización por el seguro de la organización por un año asciende a 132 000.

Por ende, el cálculo sería el siguiente:

$(458\ 814 \div 2\ 890\ 720) \times 132\ 000 =$ Gastos de seguro para un año del proyecto, que es (0,16 o 16% del presupuesto total) $\times 132\ 000 = 21\ 120$ para un año del proyecto y 63 360 por la duración total del mismo.

La suma de los gastos generales se ilustra en la página 26: El presupuesto del proyecto de vendedores ambulantes completo sigue a continuación.

La sección de los ingresos en la hoja del presupuesto

El presupuesto de un proyecto debe estar equilibrado de modo que los ingresos sean iguales a los gastos. Algunas fuentes típicas de ingresos para las organizaciones sin fines de lucro son las subvenciones, los donativos y los ingresos directos (como son las cuotas de membresía o la venta de publicaciones), así como los ingresos por intereses.

Además, el presupuesto del proyecto puede incluir una contribución organizacional. Esto representa la cantidad de dinero y/o recursos que la organización habrá de transferir de sus operaciones principales en beneficio del proyecto.

En muchos casos, especialmente en las primeras etapas cuando la recaudación de fondos para el proyecto se está llevando a cabo, los importes de los ingresos no confirmados en el presupuesto del proyecto se considerarán "pendientes". Es importante incluir suficientes ingresos para equilibrar el presupuesto y al mismo tiempo garantizar que los ingresos incluidos no dejen de ser conservadores: Si no hay una probabilidad razonable de que recibirá la cantidad de dinero en los montos y de las fuentes indicadas, entonces no debería incluirse.

Ejemplo

Desarrollo de la sección de ingresos del presupuesto

El proyecto de vendedores ambulantes recibió una subvención confirmada de una fundación. Hay una segunda subvención que todavía está pendiente, pero ya pasaron a la tercera ronda del proceso de solicitud y se les asegura que es probable que les den los fondos.

El equipo del proyecto creó un plan de recaudación de fondos para el resto del proyecto y se siente confiado de que va a poder llenar los vacíos. Sin embargo, a fin de adoptar una actitud conservadora, el resto de los ingresos del proyecto aparecerán como una "aportación organizacional". Esto demuestra que si la organización no logra recaudar más fondos, aun así podrá cubrir los costos de terminar el proyecto (cosa que habría de confirmar por separado el Director de finanzas de la organización y ser aprobada por el Consejo de Administración o Junta Directiva).



Definición

Aportaciones organizacionales

Las aportaciones organizacionales pueden ser el efectivo o los recursos que se tomen de fondos no restringidos (no asignados a otro proyecto o fin específico) o de la reserva (los ahorros de la organización) aportados a un proyecto. Estas cantidades pueden generarse a través de aportaciones en especie de bienes y servicios, o de ingresos recibidos, como son las cuotas de membresía.

El presupuesto final, incluyendo los ingresos, luce de la siguiente manera:

PROYECTO DE INCLUSIÓN DE VENDEDORES AMBULANTES
Enero de 2015 a diciembre de 2018

Presupuesto del proyecto

INGRESOS

Subvención de la Fundación A (confirmada)	320 000	
Subvención de la Agencia B (por confirmar)	650 000	
Aportación organizacional	520 562	
Ingresos totales del proyecto		1 490 562

GASTOS

Gasto del programa de capacitación para vendedores ambulantes	713 110	
Gasto salarial	338 453	
Gasto de impresión	116 900	
Gasto de monitoreo y evaluación	99 209	
Gasto de seguro	63 360	
Gasto de auditoría y teneduría de libros	45 000	
Gasto de telecomunicaciones	33 390	
Gasto de oficina	29 260	
Mobiliario y equipo	26 320	
Gasto de reunión	10 620	
Gasto de estipendios por capacitación	8640	
Honorarios de abogados	6300	
Gastos totales del proyecto		1 490 562
Ingresos totales menos gastos		0

(Note que este presupuesto ahora incluye algunos gastos generales que se comparten con la organización, como se analizó en las páginas anteriores. Entre estos gastos se incluyen los seguros, las auditorías y la teneduría de libros y los honorarios de abogados.)

En la medida en que la organización siga recaudando fondos, esta información se ajustará para incluir otros montos solicitados. Por ejemplo, supongamos que se hace una solicitud ante una agencia externa para conseguir fondos para el “Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes”. El presupuesto que acompañe la propuesta se ajustará del lado de los ingresos para reflejar el importe solicitado de la siguiente manera:

INGRESOS		
Subvención de la Fundación A (confirmada)	320 000	
Subvención de la Agencia B (por confirmar)	650 000	
Solicitar a la Agencia C	300 000	
Aportación organizacional	220 562	
Ingresos totales del proyecto		1 490 562

El hecho de que estos cambios se hagan a partir de un *presupuesto basado en actividades* sólido y detallado significa que la organización no va a tener que preparar un nuevo presupuesto cada vez que cambien los requisitos de comunicación o de preparación de informes (como en el caso de las propuestas de financiamiento).



Lista de verificación

Revisando el presupuesto de su proyecto

Estos son algunos puntos adicionales que les sugerimos tomar en cuenta antes de finalizar el *presupuesto* de su proyecto:

- Todas las estimaciones de ingresos son conservadoras: Si no está seguro de que van a recibir el dinero, no lo incluya en la proyección de su presupuesto.
- Cada uno de sus gastos hace clara referencia a una *actividad* del proyecto mediante los *insumos* del proyecto.
- En su presupuesto resumido se organizan los gastos en categorías importantes, de mayor a menor según los importes.
- Los costos administrativos o básicos (recursos organizacionales que el proyecto va a requerir *sin* incluir los salarios) no exceden el 15% del presupuesto total del proyecto.
- Los gastos de bienes de capital y otras compras significativas están respaldados con cotizaciones y referenciados con un número de actividad.
- Se incluyen los gastos de auditoría y seguros.
- Los gastos de viaje se basan en cotizaciones o en facturas de viajes similares durante los últimos doce meses.
- Los gastos de viaje incluyen un viático para los miembros del personal que salgan de viaje, o bien, los costos estimados de alimentación y transporte local si no usan viáticos.

- ❑ Los honorarios de consultores y/o de expertos externos se basan en cotizaciones de los consultores o en facturas de trabajos similares de los últimos doce meses.
- ❑ Si su proyecto se lleva a cabo en más de un país o si tiene socios que aporten recursos en otras monedas, los tipos de cambio están claramente documentados y en sus notas se incluye una provisión para pérdidas potenciales por tipo de cambio.
- ❑ Si su proyecto abarca varios ejercicios (años), se incluye una provisión para los aumentos del costo de vida o de la inflación. Esto debe basarse en las tasas de inflación o el índice del costo de vida del consumidor para el país en donde se realice el proyecto.
- ❑ El presupuesto de su proyecto va de acuerdo con el presupuesto operativo de la organización: La magnitud del presupuesto del proyecto es proporcional al trabajo que implica y encaja fácilmente en el presupuesto operativo total (que se analiza más detalladamente en el quinto cuaderno).

Conclusión

¿Cómo encaja el EML en un plan de proyecto exhaustivo?

El material de los primeros tres cuadernos lo ha guiado por el *enfoque de marco lógico* y los resultados finales son los componentes de un *plan del proyecto* que incluye una *matriz de planificación del proyecto*, un *registro de riesgos*, un *plan de monitoreo y evaluación*, así como un *presupuesto basado en actividades* para el proyecto. Sin embargo, para que el *plan del proyecto* esté verdaderamente completo, estos componentes deben ser ligados a una narrativa. Los segmentos escritos del plan del proyecto introducen, resumen y explican la información detallada contenida en el *marco lógico*. Deben ser lo más claros y concisos que sea posible e incluir lo siguiente:

1. Una descripción narrativa del problema que su proyecto trata de resolver. Este es un problema que enfrentan las personas de su *grupo meta* y debe ser descrito desde su punto de vista.
2. Una explicación de cómo detectaron que este es un problema importante para la gente de su *grupo meta*. La explicación debe respaldarse con evidencia como una evaluación de necesidades, consultas con su *grupo meta* y cualquier otra investigación relacionada.
3. Una descripción del *grupo meta* o de los *beneficiarios* directos, la cual debe incluir el tamaño y la ubicación de la población e información demográfica básica, como el nivel de escolaridad y la tasa de alfabetización, el nivel de ingresos, la calidad de vida, los idiomas que se hablan, etc.
4. Una descripción de los *beneficiarios* indirectos similar a la descripción del *grupo meta* o los *beneficiarios* directos.

5. Una explicación de cómo es que ustedes determinaron que la acción de su proyecto es la mejor para abordar el problema. Aquí se incluyen todas las experiencias e investigaciones que sustenten sus decisiones sobre estrategias de intervención y diseño del proyecto.
6. Si el proyecto no es totalmente nuevo, describa qué se ha mejorado o qué cambios se le han hecho. Por ejemplo, el proyecto quizá se haya ampliado para atender a más personas y/o llegar a otros lugares. Describa cómo están aprovechando los éxitos anteriores.
7. ¿Cuáles son las innovaciones de su proyecto? ¿Qué nuevos enfoques ha diseñado para hacer frente a los problemas tradicionales del desarrollo y por qué fue necesaria esa innovación?
8. Si su proyecto es replicable, es decir, que puede repetirse un proyecto de dimensiones similares en otro lugar, entonces incluya información acerca de su estrategia de replicación. Esta información debería incluir otros lugares, cronogramas, etc.
9. Si su proyecto es escalable, incluya una descripción de su estrategia para hacerlo crecer. Por ejemplo, ¿se podría implementar en otros distritos o ciudades para llegar a un número mayor de personas, o agregar más servicios a entregar a través del proyecto? Esta información debería incluir cronogramas, puntos de referencia y/o metas.
10. También deberá demostrar sus conocimientos del trabajo que están haciendo otras organizaciones en la misma zona (es decir, la "competencia") y en qué sentido su proyecto es único. Esta descripción demostrará que su proyecto llena un hueco que no ha sido llenado, al tiempo que evita la duplicidad de servicios actuales.

En el cuarto cuaderno nos enfocaremos en la redacción de propuestas de financiación. Por último, el quinto cuaderno abordará algunas facetas importantes de la administración financiera de las OBM.

Apéndice 1

Hoja de trabajo de actividades del “Proyecto de inclusión de vendedores ambulantes” (vea la página 9)

Resultado 1: Para 2018, 10 500 trabajadores en la economía informal (73% de los cuales son mujeres) en tres centros de mercado informales de la Ciudad Y (Distritos A, B y C) podrán participar en los procesos de diseño de planificación urbana y desarrollo.

Actividades	Plazo	Responsable(s)	Costos (Insumos)
<p>1.1 Auditoría de la infraestructura: en tres áreas estratégicas en la Ciudad Y (Distritos A, B y C)</p> <p>1.1. a Fotodocumentación de tres áreas (punto de referencia del arranque).</p> <p>1.1. b Diseño de términos de referencia (incluyendo el mapeo, la recopilación de datos y los protocolos de codificación, los métodos para la presentación de informes y los plazos), seguidos por un mínimo de cinco proyectos de mejora con base en la auditoría (incluyendo de manera enunciativa mas no limitativa, bodegas, carros o carretas, toldos, fuentes de poder y manejo de drenaje y de residuos, y seguridad y salud ocupacional).</p> <p>1.1. c Taller para capacitar a 20 equipos de recopilación de datos (un estudiante universitario voluntario junto con un comerciante local) para recopilar datos.</p> <p>1.1. d Los estudiantes y el comerciante con quien hagan equipo hacen una auditoría (una semana en cada una de las tres áreas meta, seguida de tres semanas para el procesamiento) y recopilan y procesan los datos recopilados, bajo la supervisión del Oficial del proyecto.</p>	<p>Diseño Junio a agosto de 2014</p> <p>Capacitación Junio de 2014</p> <p>Realización de la auditoría Julio de 2014 - Distrito a</p> <p>Agosto de 2014 - Distrito B</p> <p>Septiembre de 2014 - Distrito C</p>	<p>Oficial de investigación</p>	<p>1.1.a Fotodocumentación: \$15 000 Rands (ZAR)</p> <p>1.1.b Líder del proyecto (supervisión): 16 horas</p> <p>Oficial de investigación: 16 horas</p> <p>Oficial senior del proyecto (sesiones de estrategia): 6 horas</p> <p>Oficial del proyecto (sesiones de estrategia): 6 horas</p> <p>Empleado por contrato (captura de datos, mapeo): 6 días y vícticos y gastos imprevisos</p> <p>Software para la base de datos</p> <p>1.1.c Líder del proyectos: 21 horas</p> <p>Oficial senior del proyecto: 5 horas</p> <p>Oficial del proyecto: 21 horas</p> <p>Oficial de investigación (documentación y capacitación): 21 horas</p> <p>Materiales para talleres</p> <p>Refrigerios</p> <p>Sede y renta de equipo audiovisual</p> <p>1.1.d Recopilación: equipos, 2 personas c/u x 15 días (estipendio) = 30 días/600 horas</p> <p>Oficial de investigación: 66 horas</p> <p>Supervisión: Líder del proyecto: 6 horas</p> <p>Estudiantes para trabajo de campo (captura de datos brutos): 20 estudiantes x 1 semana x 3 áreas = 60 (estipendios)</p> <p>Procesamiento final de datos (trabajo administrativo de oficina): 30 horas</p> <p>Supervisión del trabajo de campo para la recopilación de datos:</p> <p>Oficial del proyecto: 60 horas</p> <p>Materiales de documentación y equipo</p> <p>Papelaría y artículos de oficina: materiales y formas para la recopilación.</p>

Actividades	Plazo	Responsable (s)	Costos (Insumos)
<p>1.2. Creación de un borrador del informe de auditoría sobre las necesidades de equipo con recomendaciones y bosquejos de diseños, y entrega a los comerciantes para que den sus opiniones, a fin de finalizar el informe.</p>	<p>¿Enero de 2015?</p>	<p>Oficial de investigación</p>	<p>1.2 Líder del proyecto: 45 horas (diseño y supervisión) Oficial senior del proyecto: 8 horas Oficial de investigación: 35 horas Oficial del proyecto: 15 horas Publicación de informes/presentaciones Renta de sede, gastos de equipo audiovisual Monitoreo y evaluación; Grupo focal para la presentación ante los comerciantes, dirigido por un tercero (para evaluar el nivel de conciencia de los trabajadores en la economía informal sobre las necesidades de su sector y la aportación general de su sector a la economía y la vida cultural locales) – ZAR \$7998</p>
<p>1.3 Presentación del informe final con recomendaciones sobre la infraestructura urbana es presentado a la Ciudad Y por los representantes de los trabajadores en la economía informal, (véase el resultado 3 para obtener información sobre la formación y preparación del grupo, el seguimiento y el monitoreo)</p>	<p>Presentación del borrador a los comerciantes y recepción de retroalimentación hasta noviembre de 2014. La versión final se presenta a la Ciudad en enero de 2014.</p>	<p>Oficial senior del proyecto</p>	<p>Oficial senior del proyecto: 8 horas Oficial del proyecto: 16 horas</p>
<p>1.4 Identificación de los embajadores de los trabajadores a través de las estructuras existentes de la comisión, asegurándose de que haya un equilibrio en la representación de las distintas áreas geográficas y los sectores</p>	<p>Mayo a junio de 2014</p>	<p>Oficial senior del proyecto</p>	<p>Oficial senior del proyecto: 8 horas</p>

Actividades	Plazo	Responsable(s)	Costos (Insumos)
<p>1.5 Capacitación para embajadores en técnicas de negociación, temas y leyes pertinentes y ensayo/preparación para la presentación del material de enfoque, de la siguiente manera:</p> <p>2014: informe de la auditoría (creado bajo el resultado 1)</p> <p>2015: resultados de las encuestas del recorrido por los mercados (comerciantes y asistentes; referencia: resultado 5)</p> <p>2016: por definirse</p>	<p>Julio y agosto de 2014</p>	<p>Oficial senior del proyecto Oficial del proyecto</p>	<p>Oficial senior del proyecto: 6 horas Oficial del proyecto: 8 horas Cuota del ponente Refrigerios Materiales para talleres Estipendio por capacitación: 216 horas</p>
<p>1.6 Grupos focales y análisis de informes para evaluar el aprovechamiento de la capacitación para confirmar la concientización de los trabajadores en la economía informal; incluirlos en el borrador del informe de auditoría.</p>	<p>Septiembre de 2014</p>	<p>Líder del proyecto</p>	<p>Líder del proyecto: 3 horas de supervisión Oficial del proyecto, diseño del cuestionario para los grupos focales, apoyo para la facilitación de la reunión Evaluador externo: 6 días</p>

Apéndice 2

Tabla con el presupuesto por actividades completo (vea la página 21).

No. de actividad	Insumo	Notas	Categoría	Gasto
1	Salarios		Gasto salarial	131 925
1.1	Honorarios de consultores para la auditoría de infraestructura y captura de datos	Referencia: Facturas de proyectos anteriores; investigador similar 245/hora	Gasto de monitoreo y evaluación	11 025
1.1	Gastos de viaje de consultores	3,23/km x 30km más días	Gastos de monitoreo y evaluación	500
1.1	Software para base de datos		Gasto de oficina	5000
1.1	Estipendio por capacitación para recopiladores de datos	Según facturas: 120/día, 600 días	Gasto de capacitación	72 000
1.1	Fotodocumentación	Puntos de referencia del arranque (punto de partida)	Gasto de monitoreo y evaluación	15 000
1.2 & 1.7	Grupos focales	Presentación de los grupos focales ante los vendedores ambulantes realizada por un tercero y análisis independiente de las reuniones con autoridades y resultados de los grupos focales	Gasto de monitoreo y evaluación	7998
1.7	Evaluador	Consultor	Gasto de monitoreo y evaluación	17 500

No. de actividad	Insumo	Notas	Categoría	Gasto
1.2	Refrigerios	35/persona x 40 x 4	Gasto de reunión	1540
1.2	Sede	Renta de la sede, 1 día	Gasto de reunión	600
1.3	Papelería y materiales	Según facturas	Gasto de reunión	2000
1.3	Refrigerio para la capacitación sobre comunicaciones	35/persona x 216	Gasto de capacitación	1260
1.3	Ponente sobre resolución de controversias		Gasto de capacitación	15 000
1.3	Estipendio por capacitación de representantes de trabajadores en la economía informal	120/persona/día	Gasto de estipendios por capacitación	8640
1.4	Impresión de informes	Según facturas de publicaciones anteriores 10/libro	Gasto de impresión	500
1.4	Carpetas/cubiertas	Precio de catálogo	Gasto de oficina	500
1.4	Renta de la sede, 1/2 día	Cotización	Gasto de reunión	300
1.5	Renta de la sede para reuniones con políticos	Cotización	Gasto de reunión	2000
1.5	Refrigerios para las reuniones con políticos	Facturas anteriores	Gasto de reunión	1820
1.5	Materiales para la reunión e informes para las reuniones con políticos/funcionarios	Cotización de impresión	Gasto de impresión	42 000
1.6	Entrega del informe de auditoría de infraestructura	Presentar ante las comunicaciones de los vendedores ambulantes	Gasto de reunión	2000

No. de actividad	Insumo	Notas	Categoría	Gasto
1.6	Diseño de cartel	Cotización del diseñador gráfico	<i>Gasto de impresión</i>	3500
1.6	Diseño de la hoja informativa	Cotización del diseñador gráfico	<i>Gasto de impresión</i>	1200
1.6	Impresión del cartel	x500	<i>Gasto de impresión</i>	12 500
1.6	Impresión de la hoja informativa	2000 x 7	<i>Gasto de impresión</i>	14 000
			Total resultado 1	370 308
2.1 a 2.6	Salarios		<i>Gasto salarial</i>	150 892
2.1	Captura de datos	5 horas x 36 meses x ZAR\$90/hora	<i>Gasto de monitoreo y evaluación</i>	16 200
2.1	Equipo de documentación	Cámara, según cotización (6000), equipo de medición (350), mapeo por sistema de información geográfica (SIG) (2550), casos especiales para cada sitio (1020), mantenimiento y recalibración (2000)	<i>Mobiliario y equipo</i>	11 920
2.1	Telecomunicaciones	120/mes x 2 personas x 36 meses	<i>Gasto de telecomunicaciones</i>	8640
2.1	Papelería y materiales	Según datos del año pasado y el rubro 1.4 anterior	<i>Gasto de oficina</i>	2500

No. de actividad	Insumo	Notas	Categoría	Gasto
2.1	Encuesta independiente	6 días (por área al arranque y culminación del proyecto) x 3500 por día (para la recopilación de datos de la encuesta) = 21 000 + 2500 para el sondeo de opinión entre los vendedores ambulantes	Gasto de monitoreo y evaluación	23 500
2.2	Enseres para el mapeo y delimitación	Resmas de papel (900), artículos para dibujo/misceláneos (1580)	Gasto de oficina	2480
2.2	Papelería, artículos de oficina e impresión	3 impresiones/mes x 36 x ZAR \$35 c/u	Gasto de oficina	3780
2.2	Técnicos dibujantes	5 sitios x 2 repeticiones x 5 hrs x 300/hr	Gasto de oficina	15 000
2.6	Diseño, maquetación e impresión de informes	Informes para trabajadores en la economía informal locales e internacionales, redes de trabajadores en la economía informal (8000: diseño y maquetación), impresión (versión 1 3/copia x 3000 copias; versión 2 10/copia x 1000 copias - 19 000)	Gasto de impresión	27 000
			Total resultado 2	261 912
3.1 a 3.4	Salarios		Gasto salarial	55 636
3.2	Sede para capacitación de representantes comunitarios	300 por medio día x 3	Gasto de capacitación	900

No. de actividad	Insumo	Notas	Categoría	Gasto
3.2	Refrigerio para capacitación de representantes comunitarios	35/persona x 15 +30+45	Gasto de capacitación	3150
3.2	Estipendio por capacitación de representantes comunitarios	120/persona/día	Gasto de capacitación	10 800
3.2	Materiales de capacitación para representantes comunitarios	Cotización de impresión	Gasto de impresión	1200
3.2	Encuesta (proveedor externo)	Retroalimentación de participantes	Gasto de monitoreo y evaluación	4991
3.3	Activación de marca	Cotización	Gasto promocional	15 000
3.3	Material informativo para el programa de desarrollo comunitario	Mensual 11 x 3 x 3 copia x 6000 copias a 3/copia	Gasto promocional	595 000
3.3	Mensajes de texto para el programa de desarrollo comunitario	3500/mes (en prom.) x 33 meses x 750	Gasto de telecomunicaciones	24 750
3.4	Materiales para talleres regulares sobre desarrollo comunitario	5/personas x 1000/año x 3 años	Gasto de impresión	15 000
3.5	Encuesta independiente (con 3.2 anterior) entre funcionarios		Gasto de monitoreo y evaluación	2495
3.4	Estructura portátil para reuniones de desarrollo comunitario	Cotización 899 + des. de marca 1500 x 2 carpas para 3 áreas	Mobiliario y equipo	14 400
			Total resultado 3	743 322
			Total resultados 1 a 3	1 375 542

Sobre WIEGO: Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando es una red global dedicada a la acción, la investigación y las políticas que busca mejorar el estatus de los trabajadores pobres, especialmente mujeres, en la economía informal. WIEGO construye alianzas con, y atrae a su membresía de tres grupos: organizaciones con base de miembros de trabajadores informales, investigadores y estadísticos que trabajan sobre la economía informal y profesionales de agencias de desarrollo con interés en la economía informal. WIEGO intenta conseguir sus objetivos ayudando a construir y fortalecer redes de organizaciones de trabajadores informales; llevando a cabo análisis de políticas, investigación estadística y análisis de datos sobre la economía informal; proporcionando asesoramiento sobre políticas y convocando diálogos de políticas sobre la economía informal; y documentando y diseminando buenas prácticas en apoyo a la fuerza laboral informal. Para más información, consulte: www.wiego.org.



WIEGOGlobal



@WIEGOGlobal

