



GUÍA DEL PARTICIPANTE

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

PAQUETE DE DISEÑO.
LIBRO DE TRABAJO PARA EL DISEÑO
Y LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Este libro de trabajo fue producido por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborado por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Los contenidos expresados en este documento no reflejan necesariamente las opiniones de USAID ni del gobierno de Estados Unidos de América.

Índice



Prefacio. Programa para la Sociedad Civil	9
Introducción	10
Objetivos	10
Módulo 1. Historia de la administración de proyectos	11
1.1 Introducción	11
1.2 Las cuatro etapas de la administración de proyectos	11
Antes de 1958	11
De 1958 a 1979	12
De 1980 a 1994	12
De 1995 al presente	13
1.3 De la asistencia social al desarrollo sostenible con enfoque en resultados	13
La intervención social como herramienta para el desarrollo sostenible	14
La gestión por resultados para el desarrollo (GPRD)	15
1.4 Preguntas de comprensión	18
Módulo 2. El ciclo de proyectos	19
2.1 Introducción	19
2.2 ¿Qué es un plan estratégico?	19
2.3 ¿Qué es un programa?	19
2.4 ¿Qué es un proyecto?	20
2.5 ¿Qué es el ciclo de proyectos?	20
2.6 ¿Qué es una fase?	21
2.7 ¿Cuáles son las fases del ciclo de proyectos?	21

¿Cómo elegir o diseñar el ciclo de proyecto idóneo?	21
2.8 Descripción del ciclo de proyectos	23
Fase 1. Inicio	23
Fase 2. Planeación	23
• Componentes y recomendaciones para el diseño del plan de trabajo	24
Fase 3. Negociación	24
• Componentes de la fase de negociación	25
Fase 4. Implementación	26
• Recomendaciones para la implementación	26
• Errores comunes que ponen en peligro el proyecto	27
Fase 5. Cierre	28
• Siete criterios para medir el éxito de un proyecto	28
• Documentos clave que emanan de la fase de cierre	29
Fase 6. Evaluación ex post	30
• ¿Para qué nos sirve?	30
• ¿Quién la realiza?	31
• ¿Cuándo se realiza?	31
• Diferencias entre evaluaciones de cierre y la evaluación ex post	32
2.9 Preguntas de comprensión	33
Módulo 3. Metodologías para el diseño de proyectos sociales	35
3.1 Introducción	35
3.2 El cambio social inspirado en el aprendizaje y la perspectiva de género	36
3.3 Metodología de la Teoría de Cambio	37
Ejemplo: componentes y descripciones de una teoría del cambio	38
3.4 Metodología de Análisis de Sistemas Locales: las 5Rs	39
Introducción	39
Las cinco dimensiones del Análisis de Sistemas Locales	40
Fases de la práctica de sistemas	40
• Análisis de Sistemas Locales fase I: escuchar al sistema	41

• Análisis de Sistemas Locales fase II: visualización del sistema como podría o debería ser	42
• El Ciclo de Proyectos aplicado al análisis de sistemas locales: 5Rs	47
3.5 El enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA)	46
Introducción	46
El enfoque CLA en el Análisis de Sistemas con las 5Rs	47
3.6 Metodología de Marco Lógico	48
Introducción	48
Secuencia del proceso de diseño de un Marco Lógico	49
• Análisis del problema: el Árbol de Problemas	50
• Análisis de los involucrados	51
• Análisis de objetivos: el árbol de objetivos	52
• Identificación y selección de las alternativas óptimas	52
• Estructura Analítica del Proyecto (EAP)	53
3.7 La Matriz de Marco Lógico (MML)	54
Introducción	54
Secuencia lógica para la construcción de la matriz	54
Elementos horizontales: filas	54
Lógica horizontal de causa y efecto	55
Elementos verticales: columnas	55
• Objetivos	55
• Indicadores	56
• Medios de verificación	57
• Supuestos	58
Lógica vertical de causa y efecto	59
3.8 Preguntas de comprensión	60
Módulo 4. Herramientas para la planeación y administración de proyectos	61
4.1 Introducción a las herramientas para la gestión de proyectos	61
4.2 Estructuras para el desglose de tareas	62

Desglose mediante tablas de recursos y dependencias	62
Desglose mediante árbol de tareas	63
4.3 Gráficas de Gantt	64
4.4 La Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT) y el Método de Ruta Crítica (CPM)	66
Definición de la Ruta Crítica	67
Ejemplo para el cálculo de la Ruta Crítica	67
Consideraciones para el cálculo tiempo/tarea	69
4.5 Preguntas de comprensión	70
Módulo 5. Comunicación estratégica y redacción de informes	71
5.1 Introducción	71
5.2 Claves de comunicación efectiva	71
La comunicación con donantes	72
La comunicación con la comunidad	73
La comunicación de resultados	74
5.3 Elaboración de informes	74
Características de los informes efectivos	74
¿Cómo se redacta un informe con perspectiva de género?	75
Pautas para la elaboración de informes	76
5.4 Preguntas de comprensión	79
Módulo 6. Ejercicios de comprensión, reflexión y análisis	81
6.1 Introducción	81
6.2 Sección I. Ejercicios de comprensión	81
Ejercicio 1. Metodologías y herramientas para la administración de proyectos	81
Ejercicio 2. Transforma un Árbol de Problemas en un Árbol de Objetivos	82
Ejercicio 3. ¿Falso o verdadero?	84
Ejercicio 4. Completa las frases con la palabra clave correcta	84
Ejercicio 5. Conceptos clave para la administración de proyectos	85
Ejercicio 6. Describe el tipo de objetivo de la MML del que se trata	86

Ejercicio 7. Identifica la redacción correcta Objetivos específicos para MML	86
Ejercicio 8. Redacción de objetivos para los diferentes niveles de la MML	88
Ejercicio 9. Marco Lógico	89
Ejercicio 10. Indicadores y medios de verificación MML	90
6.3 Sección 2. Ejercicios de reflexión	91
Caso 1. El Ciclo de Proyectos	91
Caso 2. Gestión de proyectos con enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA)	92
Caso 3. Toma de decisiones y manejo de crisis	94
Caso 4. Análisis de Sistemas	95
Caso 5. Comunicación Interna	96
Caso 6. Construcción de indicadores de desempeño	97
Caso 7. Redacción de reportes	98
Caso 8. Estrategias para la comunicación de resultados	99
Comentario final	100
Acrónimos y siglas	101
Glosario de términos	102
Bibliografía	106

PREFACIO

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



El Programa para la Sociedad Civil, implementado por Social Impact, es parte de la misión bilateral de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) en México. Este programa fue diseñado con el objetivo de impulsar la sustentabilidad y reforzar la capacidad institucional de un conjunto de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en México, tanto en la capital del país, como en los estados fronterizos del norte, apoyando en la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención del crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y los derechos humanos.

A través de la asistencia técnica especializada del Programa para la Sociedad Civil y USAID, la cual se fundamenta en las necesidades específicas de cada organización, se fomentará la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos, lograr sus objetivos y aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, por medio de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, tanto públicos como privados, universidades, organismos internacionales y medios de comunicación.

El Programa para la Sociedad Civil utiliza una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico, alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas en los que operan las OSC y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0 (USAID, 2017a), el Programa para la Sociedad Civil combina los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales, HICD por sus siglas en inglés) (USAID, 2011) con un enfoque externo basado en Sistemas Locales (USAID, 2014). Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, el programa utiliza una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico Participativo, la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución es una forma de apoyo técnico y de colaboración dentro de la gama de soluciones que implementa el Programa para la Sociedad Civil. Se enfocó en el diseño de proyectos, una de las varias áreas de prioridad¹ que se han identificado a partir de investigaciones sobre el desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. Cada Paquete de Solución se adecuará a las necesidades de las organizaciones con las que colabora el Programa para la Sociedad Civil, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando su Herramienta Integrada de Autodiagnóstico.

La elaboración de esta guía ha sido posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad de Social Impact, Inc. y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

1. Los Paquetes de Solución incluyen los siguientes temas: planeación estratégica; estrategia financiera; diseño de programas / monitoreo, evaluación y aprendizaje; marketing social y comunicación; alianzas estratégicas; movilización de recursos; recursos humanos; gobierno institucional; enfoque de sistemas; gestión de la información y conocimiento; género e inclusión; marco legal, y ética organizacional e incidencia en políticas públicas.

INTRODUCCIÓN



El presente *Libro de trabajo sobre Diseño e Implementación de Proyectos* forma parte del Paquete de Solución diseñado por CSA con el fin de proporcionar a las organizaciones de la sociedad civil participantes, a sus socios y aliados, herramientas para el fortalecimiento de sus habilidades, la capacitación y la consulta permanente, en temas fundamentales para la eficiente administración de programas y proyectos sociales. Este material ha sido diseñado para facilitar el aprendizaje a través del estudio teórico complementado con ejercicios prácticos.

El libro cuenta con seis módulos que abordan la historia de la administración de proyectos y conceptos clave del sector, como la gestión por resultados, el cambio social y el ciclo de proyectos con enfoque en el desarrollo. Asimismo, explica las metodologías más utilizadas en la actualidad en la gestión de proyectos internacionales, tales como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio, así como las diferentes herramientas para su administración. Al final de cada módulo se encuentra una serie de preguntas de opción múltiple para medir el aprovechamiento y la comprensión de los temas. Para finalizar, se ha incluido un módulo con diferentes ejercicios de comprensión y casos prácticos para la reflexión y el debate a nivel grupal y organizacional. Estos conocimientos permitirán a los usuarios adquirir tanto habilidades técnicas para la gestión de proyectos, como desarrollar habilidades y prácticas para la reflexión, el aprendizaje continuo, la adaptación y la toma de decisiones basadas en la evidencia y los resultados obtenidos.

Finalmente, cabe señalar que se han desarrollado dos versiones, una para los participantes y otra para los facilitadores; esta última versión, contiene las claves y respuestas a las preguntas de comprensión al final de cada módulo, así como las respuestas de la sección de ejercicios y las guías para la discusión de los casos prácticos del módulo VI. El estudio y la práctica se puede llevar a cabo de forma presencial o a distancia, en grupo o individualmente, y cualquier participante podrá acceder a las respuestas de los ejercicios, previa solicitud a su tutor o facilitador. Esperamos que este esfuerzo constituya una herramienta útil y permanente para el aprendizaje y la consulta de las organizaciones de la sociedad civil, sus socios y personas interesadas.

OBJETIVOS

- I. Familiarizar a los usuarios con la historia y la experiencia internacional en materia de administración de proyectos, así como el conocimiento de conceptos clave como la gestión por resultados, los componentes del cambio social y las fases del ciclo de proyectos, recomendados por los principales organismos internacionales para el desarrollo.
- II. Conocer las características y la instrumentación de las principales metodologías para el diseño, la implementación y la evaluación de programas de desarrollo, tales como la Teoría de Cambio, el Análisis de Sistemas y el Marco Lógico.
- III. Identificar las características y los beneficios de las diferentes herramientas para la administración de proyectos o intervenciones sociales, así como recomendaciones para el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucional y de difusión de resultados.

MÓDULO I. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



1.1 INTRODUCCIÓN

La administración de proyectos es una disciplina con una larga historia; ha evolucionado de manera consistente, logrando cimentar la sistematización de una gran cantidad de procesos, con mayor énfasis a partir de los últimos 80 años. En efecto, la gestión de proyectos se utiliza desde hace siglos: múltiples historiadores y expertos coinciden en que ya desde la construcción de las pirámides de Guiza, en Egipto, era posible observar métodos para la planeación organizada. Desde entonces se buscaron los medios para controlar la ejecución de tareas y administrar los recursos disponibles, así como determinar objetivos y estimar los periodos de tiempo que requerirían para completar la tarea o fase específica de la obra.

A continuación se describirán brevemente las características de los periodos históricos más emblemáticos para la gestión de proyectos, con el objetivo de comprender el contexto en el que se desarrollaron, el propósito y la utilidad práctica que tuvieron en su momento —y que aún tienen—, así como las herramientas y las metodologías que transformaron la manera en que se organizan, diseñan e implementan los proyectos e intervenciones sociales en la actualidad.

1.2 LAS CUATRO ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Es posible distinguir cuatro grandes periodos en la historia de la administración de proyectos, los cuales están determinados por su enfoque organizacional y por las herramientas que utilizaron en ese entonces para la planeación, diseño e implementación.

CUADRO 1. CUATRO PERIODOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PERIODO	ENFOQUE
Antes de 1958	Sistema artesanal: gestión de las relaciones humanas
De 1958 a 1979	La aplicación de las ciencias de la administración
De 1980 a 1994	El eje de la producción: los recursos humanos
De 1995 a la actualidad	Creación de un nuevo entorno

Fuente: Carayannis, Kwak y Anbari (2003).

ANTES DE 1958

Se puede decir que la era moderna de la administración de proyectos inicia en los primeros años del siglo XX, entre 1910 y 1915. Uno de sus impulsores fue Henry Gantt con su metodología para la administración de tareas, hoy conocida simplemente como gráficas de Gantt. Esta herramienta facilita la supervisión de las diferentes

actividades de un proyecto mediante su organización y representación gráfica en una línea de temporalidad definida, indicando la fecha de inicio y fin de cada una, lo que permite observar todas las actividades a la vez y las cargas de trabajo. La herramienta resultó ser especialmente útil para los grandes proyectos, que en ese entonces eran considerados como desafíos monumentales, pues requerían administrar más de 25 actividades, muchas de las cuales eran simultáneas.

De manera adicional, el desarrollo de herramientas y modelos para la administración de proyectos continuó evolucionando con rapidez gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, por entonces el automóvil y el teléfono, que contribuyeron enormemente a la movilización de recursos y al fortalecimiento de las capacidades de los equipos de trabajo.

Un ejemplo emblemático de este periodo lo constituye la construcción de la presa Hoover en Estados Unidos, un proyecto de infraestructura a gran escala en el que la utilización de las gráficas de Gantt llevó a otro nivel la planeación e implementación de dicho proyecto y los subsecuentes.

DE 1958 A 1979

En este periodo, una vez más los avances tecnológicos fueron clave para el ciclo de proyectos que se vio fortalecido gracias a la sistematización de procesos, cada vez con mayor detalle y eficiencia, en parte debido a un nuevo enfoque en las ciencias de la administración. Así, surgieron herramientas como la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT, por sus siglas en inglés) y el Método de Ruta Crítica (CPM, por sus siglas en inglés)² enfocados en el cálculo, la planeación y la calendarización de operaciones/actividades. Ambos fueron empleados fundamentalmente en el ámbito gubernamental y por desarrolladores de *software*. Sin embargo, su conveniencia y eficiencia en la reducción de costos de operación condujo a la iniciativa privada a utilizar versiones de menor escala, diseñadas por personas expertas en el manejo de cálculos y probabilidad, en lugar de utilizar los programas y las no tan accesibles —en ese entonces— computadoras.

La Administración Nacional Aeronáutica y Espacial (NASA, por sus siglas en inglés) fue punta de lanza en la utilización de las ciencias de la administración en sus proyectos. El éxito de las seis misiones de exploración a la luna se debió, en gran medida, a la organización, la planeación y el uso sistemático de metodologías para la administración de proyectos. La metodología del Programa Apolo se destacó, entre otras, por:

- 1) Utilizar el método PERT para mantener los tiempos y calendarizar las actividades de las misiones.
- 2) Desarrollar un **sistema de medición y monitoreo** del desempeño.
- 3) Establecer un **objetivo** del programa y **una meta específica** y delimitada.³

Ya entonces se definía lo que hoy entendemos como un ciclo de proyectos moderno, compuesto por etapas con objetivos específicos y actividades/acciones clave para su correcta planeación, implementación, supervisión, cierre y evaluación final.

DE 1980 A 1994

Esta etapa estuvo mayormente influida por los avances en el terreno de las tecnologías de la información. Aunque aún incipiente, el desarrollo de internet y la transición de las computadoras centrales (*mainframes*) a las personales facilitaron el acceso colectivo a programas informáticos y a técnicas para la administración de proyectos. Ahora, todos los integrantes del equipo de trabajo podían utilizar de forma individual dicha tecnología para diseñar y planificar sus actividades, desde diferentes puntos geográficos, sin importar los horarios.

2. Ver el "Glosario de términos" al final del libro de trabajo para la definición de ambos conceptos.

3. Fuente: Carayannis, Kwak, y Anbari (editores), *The Story of Managing Projects*, Universidad George Washington, editorial Quorum Books, EE.UU., 2003.

Entre los proyectos que definieron este periodo se encuentra la notable construcción del trayecto en el fondo del Canal de la Mancha conocido como Eurotúnel. Ésta fue una empresa muy ambiciosa, con infraestructura desafiante y cuya ejecución sentó importantes precedentes en la organización y administración de proyectos en el ámbito internacional. El Eurotúnel excedió las expectativas, superando con éxito los desafíos logísticos, las barreras de idioma y la compleja navegación por la burocracia administrativa bilateral. Asimismo, las instituciones y las empresas involucradas lograron establecer mecanismos eficaces de coordinación, implementación y monitoreo del desempeño, cumpliendo con los compromisos contraídos en tiempo y forma.

DE 1995 AL PRESENTE

A partir de mediados de los noventa, internet había irrumpido en todos los aspectos de nuestras vidas. Para entonces, prácticamente todas las instituciones y las organizaciones del planeta habían modificado sus prácticas de operación y de negocio; el mundo se había convertido en una “aldea global” y las comunicaciones sucedían en tiempo real. El intercambio masivo de información era una realidad a la que todos los países se habían adaptado... unos más rápido que otros.

Así, internet proporcionaba a las organizaciones en todo el mundo nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, con cadenas de servicio más eficientes y productivas, pero también exigía adaptarse a nuevas dinámicas de producción y de servicio. Esta nueva realidad llevó, tanto al sector público como al privado, a establecer prácticas y aplicar técnicas para la administración de proyectos cada vez más eficientes, que permitieran planificar, diseñar, implementar y obtener resultados positivos de manera consistente.

Hoy en día, internet y las herramientas desarrolladas a partir de éste, tales como las redes sociales, las aplicaciones, el *big data* y la inteligencia artificial, constituyen insumos sin precedentes para el desarrollo de las comunicaciones, el análisis y el almacenamiento de información, el diseño de proyectos y, especialmente, para generar oportunidades y los medios que mejoren la calidad y las condiciones de vida de todas las personas.

La historia de la planeación de proyectos, sin duda, nos demuestra que los avances tecnológicos fueron y son una de las mayores influencias en las metodologías y las herramientas de gestión. Así, independientemente de la época de la que hablemos, la planeación ha buscado facilitar y sistematizar medios para transformar y para mejorar el entorno. Ésta es la mejor conclusión que nos deja la historia.

I.3 DE LA ASISTENCIA SOCIAL AL DESARROLLO SOSTENIBLE CON ENFOQUE EN RESULTADOS



La asistencia social puede rastrearse desde la Edad Media con actos o eventos de caridad, en su mayoría auspiciados por instituciones religiosas. La Iglesia ha sido una de las principales promotoras de la asistencia social, con un enfoque de “ayudar a quien menos tiene”.

A las actividades de asistencia social de la Iglesia se fueron sumando organizaciones civiles con estructuras de trabajo más desarrolladas, creadas con un espíritu humanitario, un enfoque más universal y objetivos más diversificados y complejos. Estas organizaciones civiles utilizaban esquemas de trabajo voluntario y reclutaban tanto a expertos y profesionales, como a personas de a pie interesadas en trabajar por el bienestar de las comunidades en todo el mundo. Un ejemplo notorio de este tipo de organizaciones es, sin lugar a dudas, el Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC, por sus siglas en inglés), fundado después de la Primera Guerra Mundial en París, en 1919.⁴

Este tipo de organizaciones tuvieron un auge durante en el siglo XX, con diferentes formas de organización/administración civil, pero con un objetivo en común: asistir a las comunidades más desfavorecidas, proporcionando asistencia para la educación, servicios de salud básicos (agua potable, luz, etcétera) e, incluso, distribuyendo y administrando ayuda económica, con frecuencia proveniente del Estado.⁵

LA INTERVENCIÓN SOCIAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Después de décadas de organizar y destinar miles de millones en ayuda para el desarrollo, la comunidad internacional comenzó a cuestionar su efectividad, dados los escasos avances alcanzados en la mitigación de la pobreza y la desigualdad, entre otros temas. Se hizo evidente que la ayuda para el desarrollo, si bien había favorecido a cientos de miles de personas, no había cambiado sustancialmente sus condiciones de vida. La asistencia social en sí misma es una forma de intervención, pero, más que nada, es un vehículo de alivio temporal. La caridad o el asistencialismo no ayudaban a transformar el entorno ni las condiciones de vida de las personas a quienes iba dirigido. Esta preocupación, entre otras, condujo a un cambio radical en la concepción y el diseño de los proyectos sociales.

El enfoque y los objetivos de las intervenciones sociales modernas evolucionaron. Ahora, el diseño de proyectos de desarrollo se centraba en generar cambios en el entorno que fueran de largo plazo, en oposición a servir únicamente como una ayuda temporal, con resultados de mediano o corto alcance. Así, la intervención social moderna se convirtió en una herramienta cuyo objetivo principal era transformar el entorno.

El nuevo enfoque de la intervención se alineó con los modelos para el desarrollo social sustentable, universal y enfocado en resultados, que desarrolló y consensuó la comunidad internacional, con un especial rigor en las últimas dos décadas.

La intervención social moderna es un conjunto de actividades planificadas y específicas, sustentadas en un marco legal y teórico, dirigidas a un colectivo o grupo de personas en situación de vulnerabilidad o desigualdad, con el fin de transformar su contexto, buscando generar un cambio social positivo y sustentable a largo plazo.

En la actualidad, una característica indispensable de los proyectos o intervenciones sociales es la de dotar a las estrategias de desarrollo con enfoques que faciliten la construcción de capacidades y el fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales, así como de los participantes, con el fin de que sean estas personas las principales conductoras de los procesos de desarrollo futuro. Se busca que los participantes estén en condiciones de garantizar la eficacia y eficiencia de sus operaciones, así como la sostenibilidad de los objetivos o del cambio social resultado de las intervenciones.

4. Ver: <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/history/>

5. Según el *Diccionario Oxford en español*, *asistencialismo* significa "actitud política orientada a resolver problemas sociales a partir de la asistencia externa en lugar de generar soluciones estructurales".

En consecuencia, todo proyecto social debe incluir un análisis del contexto y sus partes para poder diseñar y planificar utilizando un enfoque diferenciado, que además incorpore una perspectiva de género, equidad y sustentabilidad, y se inspire en los derechos humanos universales y los objetivos de desarrollo.⁶ No se trata sólo de una cuestión de justicia social. El análisis del contexto o sistema, utilizando un enfoque diferenciado, nos permite comprender mejor y en detalle las dinámicas y los roles de todos los actores sociales involucrados, por lo que constituye un aspecto clave para una planeación asertiva y no sólo un objetivo o requisito. En segundo lugar, un enfoque de análisis integral favorece el diseño de soluciones sustentables que se encuentren en línea con el contexto/sistema, integrando sus dinámicas y con empatía en sus necesidades y aspiraciones. El enfoque diferenciado abre el camino para mejorar las condiciones, modificar los comportamientos negativos y mitigar problemas sociales específicos; es decir, nos permite transformar el entorno de manera positiva, un proyecto a la vez.

LA GESTIÓN POR RESULTADOS PARA EL DESARROLLO (GpRD)

De la misma forma en que las herramientas para la planeación y administración de proyectos evolucionaron y se perfeccionaron, el diseño e implementación de proyectos para el desarrollo social también han atravesado por diferentes etapas o momentos clave, que han influido en las metodologías de trabajo, los enfoques y las expectativas de las intervenciones sociales y de la cooperación para el desarrollo.

En 2015 cristalizaron los constantes esfuerzos de la comunidad internacional en materia de financiamiento para el desarrollo. El objetivo consistía en diseñar y aplicar herramientas de gestión que permitiesen evaluar y calcular mejor los riesgos de los proyectos, así como garantizar resultados concretos. Este enfoque condujo a la implementación de nuevas metodologías para una administración mucho más eficiente de los recursos destinados a los programas de desarrollo, lo que dio como resultado la Agenda de Acción de Addis Abeba.⁷

Este nuevo marco de trabajo para la financiación del desarrollo sostenible constituyó un gran logro que alineó los proyectos y las políticas públicas con las prioridades económicas, sociales y medioambientales de la comunidad internacional.

La Agenda de Acción de Addis Abeba incorporó los valiosos fundamentos de los esfuerzos que sobre el tema se habían realizados durante varios años, tales como el Consenso de Monterrey de 2002, el Acuerdo de París de 2005 y la Declaración de Doha de 2008. Estableció en detalle el proceso para dar seguimiento y revisar los resultados de la financiación al desarrollo, haciendo hincapié en la aplicación de enfoques orientados en resultados (gestión por resultados).⁸ Además, con esto se fortalecería el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.⁹ De acuerdo con la Estrategia para el Desarrollo Sostenible presentada por el secretario general de la Organización de las Naciones Unidas:

6. Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas www.un.org

7. Organización de las Naciones Unidas, "Agenda de Acción de Addis Abeba", Addis Abeba, Etiopía, Julio de 2015. En www.un.org

8. El concepto de Gestión por Resultados surge desde los años 70 en el sector empresarial en un contexto de eficiencia económica y fiscal. Años más adelante la comunidad de naciones adoptó el concepto de gestión enfocado en resultados y no en las herramientas, para definir mejores prácticas en la gestión de proyectos sociales. El BID define la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) como "una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible empleando instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país".

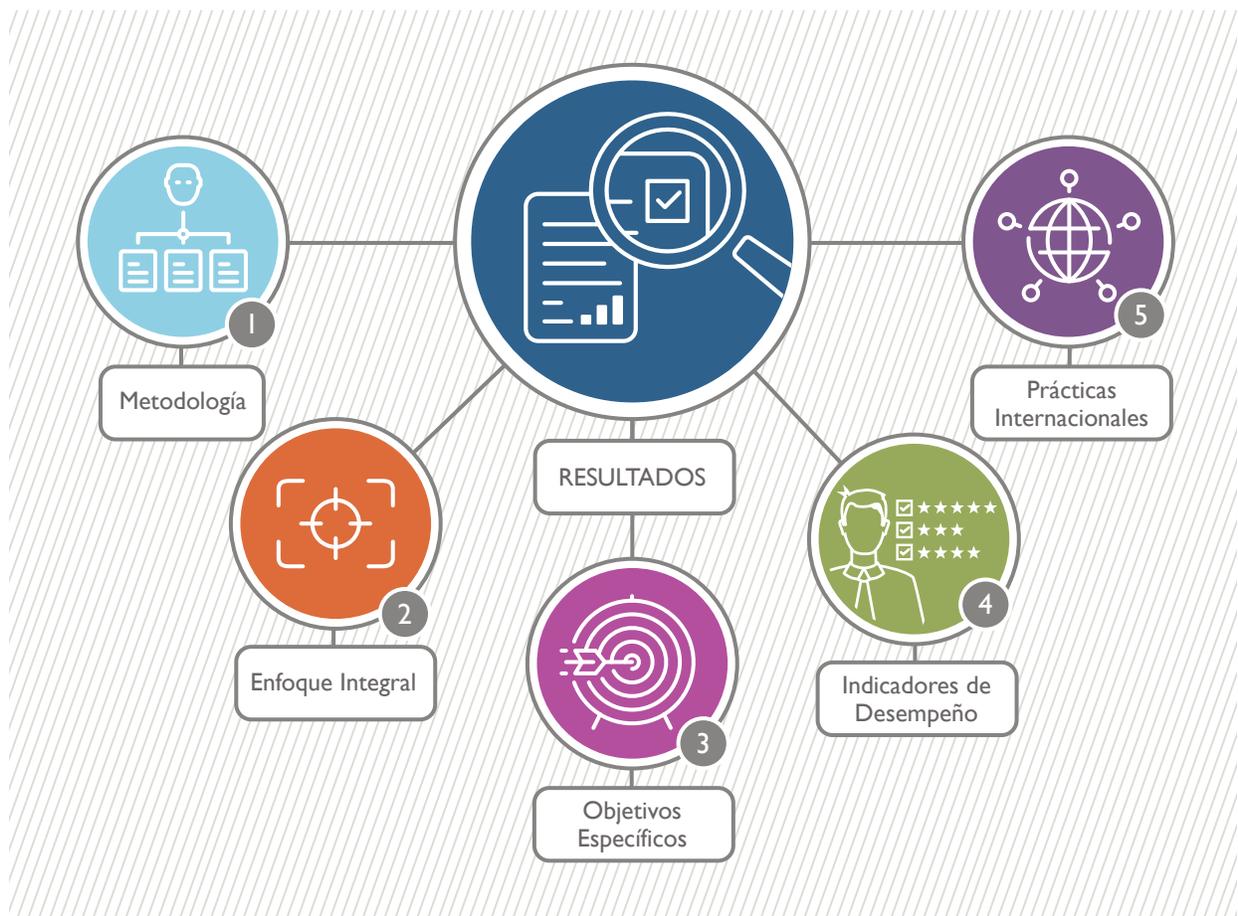
9. Ver: Naciones Unidas, Agenda 2030 para el Desarrollo [En: http://www.onu.org.mx/agenda-2030/](http://www.onu.org.mx/agenda-2030/).

[...] la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible tiene como objetivo principal llevar a cabo una transformación de la sociedad y sus patrones de producción y de consumo.¹⁰

Así, transformar la realidad de una manera positiva y sostenible en el largo plazo, con objetivos específicos y resultados cuantificables, debe ser un valor meta inherente en todo proyecto social que sea desarrollado por las organizaciones de la sociedad civil (osc).

Una metodología clara y definida, enfocada en resultados y rendición de cuentas, no sólo abre nuevas y diversas fuentes de financiamiento, sino que aporta coherencia y valor al trabajo de las osc, pues va de acuerdo con los objetivos de desarrollo de la comunidad internacional.

GRÁFICA I.



En resumen, los **proyectos sociales con enfoque en resultados**, alto desempeño y rendición de cuentas deben considerar la integración de los siguientes aspectos:

10. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, DESA, *THE SECRETARY-GENERAL'S STRATEGY FOR FINANCING THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2018-2021)*, Nueva York, EEUU., Septiembre de 2018. En: www.un.org

-
- Realizar de forma ordenada, y con la metodología adecuada, la planeación, el diseño y la implementación de proyectos o intervenciones sociales.
 - Aplicar un enfoque integral al análisis del entorno, al diseño de soluciones y a la planeación del proyecto o intervención.
 - Definir objetivos específicos y vincularlos siempre a resultados concretos y medibles.
 - Diseñar indicadores de desempeño eficaces, lo cual exige que contengan una perspectiva de género para hacer una correcta medición del entorno y de las interacciones de las personas clave, y para identificar los medios necesarios para su verificación.¹¹
 - Hacer uso de las buenas prácticas internacionales y las herramientas de gestión, diseño y evaluación adecuadas a los requerimientos de cada proyecto.

11. Para mayor referencia acerca de la correcta construcción de indicadores y sus mecanismos de validación, véase el *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación*.



I.4 PREGUNTAS DE COMPRENSIÓN

Instrucciones. Encierra en un círculo el inciso que contiene la respuesta correcta.

1. Los cuatro periodos históricos de la administración de proyectos se diferencian por...
 - a. su enfoque.
 - b. su modelo de financiamiento.
 - c. la tecnología disponible.
 - d. su enfoque y la tecnología disponible.
 - e. todas las opciones anteriores son correctas.

2. Una intervención social se diferencia de la asistencia social en que...
 - a. utiliza un enfoque diferenciado para analizar el contexto.
 - b. emplea la caridad como herramienta de intervención.
 - c. tiene como objetivo transformar la realidad a largo plazo.
 - d. las opciones a y c.
 - e. ninguna es correcta.

3. Documento que plasma las nuevas directrices de la comunidad internacional en materia de financiamiento sostenible para el desarrollo.
 - a. Consenso de Monterrey.
 - b. Acuerdo de París.
 - c. Agenda de Acción de Addis Abeba.
 - d. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
 - e. Todas las anteriores.

MÓDULO 2. EL CICLO DE PROYECTOS



2.1 INTRODUCCIÓN

Los proyectos de desarrollo y, en particular, el trabajo social (entendido en su acepción amplia como una intervención en la realidad social), exigen procesos y procedimientos para facilitar el análisis del contexto del problema que se pretende resolver o la situación que se desea cambiar; es decir, ayuda a visualizar y diseñar el cambio a partir de lo que en ciencias sociales se define como *marcos teóricos* acumulados.

Mediante la utilización de hipótesis probadas y el análisis de contextos específicos, es posible diseñar soluciones para cambiar de forma positiva la lógica inicial. Para ello es preciso ubicar los recursos con los que se cuenta y cuáles hay que movilizar. Se debe valorar y reconocer la capacidad y el potencial de cambio que existe en las comunidades y en las personas con las que se desea trabajar. Para conseguir esto, es necesario conocer y manejar metodologías y enfoques probados en el campo del saber específico en que se desea incidir; y comprender las interacciones y las fuerzas o juegos de poder que existen en la realidad que se pretende cambiar. Debe planearse de manera estructurada y susceptible de ser evaluada y medible, considerando que, con frecuencia, las osc reciben recursos financieros que provienen de donantes y organismos internacionales orientados a apoyar programas y proyectos de desarrollo sustentables.

Así pues, las osc deben tomar en cuenta que la eficiente gestión de recursos y proyectos es fundamental para su desarrollo y crecimiento, así como para garantizar el impacto positivo de sus intervenciones. En este contexto, la construcción y la eficiente instrumentación del ciclo de proyectos que se estudiarán a continuación es el hilo conductor para la buena gestión y el éxito de la organización.

2.2 ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Un plan estratégico es una visualización del futuro del propósito, los objetivos de largo plazo y la visión de la organización relacionados con el conjunto del proyecto institucional y su misión.

Estos criterios se plasman en un documento consensuado en la organización y describen las acciones que orientarán su trabajo para una gestión exitosa. Proyectan objetivos multianuales, que varían según las capacidades y los recursos, en lapsos que pueden ir de 3 a 10 años, orientados según criterios de eficiencia y desempeño, enfocados a resultados concretos.

2.3 ¿QUÉ ES UN PROGRAMA?

Un programa es una iniciativa que se encuentra en marcha o activa, y no tiene fecha de conclusión definida. Esto no quiere decir que los programas sean eternos o que no puedan concluir en un momento dado. Existen diferentes factores que influyen en la vida de un programa, tales como cambios en la administración (son particularmente sensibles los programas de gobierno), cambios de prioridades y pérdida de fondos y fuentes de

financiamiento.¹² Un programa puede administrar uno o varios proyectos a la vez, siempre y cuando se adecúen a su mandato u objetivo principal.

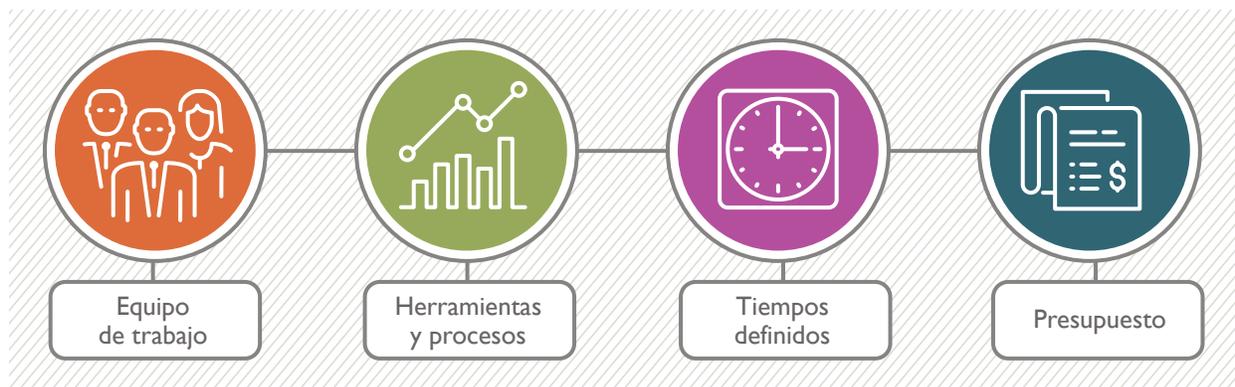
2.4 ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Un proyecto, por otro lado, es un esfuerzo temporal, delimitado y diseñado para alcanzar una meta específica, ajustado a ciertos parámetros y tiempos previamente establecidos.

Los proyectos son, con frecuencia, parte de un esfuerzo mayor (un programa); se pueden llevar a cabo en todos los niveles y ejecutar por las diferentes áreas de una organización. En ocasiones también es posible implementar proyectos en colaboración con otras organizaciones, instituciones u organismos nacionales o internacionales afines a sus objetivos.¹³

Los proyectos no se crean en el vacío, emanan de un programa y sirven como herramientas para asistirlo, lo complementan y fortalecen. Por ello deben estar planteados en torno a un objetivo general (que es con frecuencia otorgado por el programa) y, posteriormente, desarrollar sus objetivos específicos. De ahí la importancia de la planificación y de contar con un plan de trabajo y de implementación que, entre más detallado sea, mejores resultados arrojará. Es aquí cuando aparece el ciclo de proyectos, cuyas fases aportan una guía metodológica sólida para desarrollar paso a paso las actividades que requiere el proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos deseados en los tiempos calculados y con los costos establecidos.

GRÁFICA 2. COMPONENTES ESENCIALES DE UN PROYECTO



Así pues, el plan estratégico está inspirado en la esencia y los propósitos de la organización. Los programas emanan de un plan estratégico y cubren diversas áreas temáticas o sectoriales en las que la organización está interesada en contribuir. Finalmente, los proyectos están inspirados en los objetivos de un programa y se enfocan en diseñar e implementar acciones específicas con duración y áreas de acción delimitadas, con el fin de desarrollar un servicio (conferencias, eventos internacionales, talleres) y transformar la realidad.¹⁵

2.5 ¿QUÉ ES EL CICLO DE PROYECTOS?

El ciclo de proyectos o ciclo de vida de un proyecto se refiere a un conjunto de fases, cada una con actividades específicas y entregables definidos, interconectados entre sí, que proporcionan congruencia y continuidad a las acciones desde el inicio hasta el cierre del proyecto.

12. Basado en la definición aplicada por la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL, por sus siglas en inglés).

13. Véase nota al pie 8.

14. Los gerentes de proyecto o administradores de proyecto son los responsables de coordinar las herramientas y procesos para alcanzar los objetivos planteados.

15. Véase el "Glosario de términos" para la definición de *transformación de la realidad*. Ésta es la raíz de la teoría de cambio.

2.6 ¿QUÉ ES UNA FASE?

Una fase en el ciclo de proyectos es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que, en general, finaliza con la entrega de un producto específico, parcial o completo.

2.7 ¿CUÁLES SON LAS FASES DEL CICLO DE PROYECTOS?

Las fases del ciclo de proyectos varían un poco según el tipo de institución u organización que lo implementa, así como del tipo de proyecto o intervención. En materia de proyectos sociales existe un amplio consenso en organismos internacionales que utilizan un ciclo de seis fases: inicio, planeación, negociación, implementación y monitoreo, cierre y evaluación.¹⁶

¿CÓMO ELEGIR O DISEÑAR EL CICLO DE PROYECTO IDÓNEO?

Como toda disciplina, la administración o gestión de proyectos¹⁷ está en constante evolución y perfeccionamiento. Las fases y la dinámica que guardan entre sí en el ciclo de proyectos están en constante actualización gracias a la práctica y al intercambio de información, a la difusión de experiencias de proyectos emblemáticos (como los estudiados en la "Introducción") y a la diseminación de mejores prácticas por parte de las personas expertas en el sector:

Así, existen muchas variantes del ciclo de proyectos, en su mayoría basados en el ciclo Deming¹⁸ (planificar-hacer-verificar-actuar), pero la diversidad de proyectos de hoy requiere un ciclo *ad hoc*, es decir, que incorpore los elementos clave seleccionados en función de las características y necesidades del proyecto.

Uno de los ciclos de proyectos más conocido y utilizado en todo el mundo es el modelo de cuatro fases desarrollado por el Instituto de Administración de Programas (PMI, 2015), que consta de cuatro fases: **inicio, planeación, implementación y monitoreo, y cierre**. Está ampliamente probado y difundido, actualizado constantemente con las mejores prácticas del sector y es aplicable a una gran diversidad de proyectos. Una cualidad importante es que incluye el monitoreo de manera simultánea con la implementación, y no como una fase o actividad por separado. En la práctica esto resulta muy recomendable, especialmente si se cuenta con presupuestos limitados, pues no es posible permitir el descubrimiento de errores hasta el final de la fase de implementación.

Asimismo, existen diseños, como el aplicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, s.d.), el cual define el ciclo de proyectos con una estructura de cinco fases o etapas: **identificación, preparación, análisis/negociación, aprobación y ejecución**. Este ciclo considera factores como la aprobación (adjudicación de los recursos y obtención del visto bueno de los directivos del programa), como una fase independiente, en parte, debido a las características de la organización y a la naturaleza y magnitud de los proyectos que financia. El ciclo aplicado por el BID se diferencia del modelo del PMI principalmente porque en este último las autorizaciones o aprobaciones se ubican durante la fase de inicio y, a lo sumo, se confirman de manera previa a la implementación del proyecto, pero el modelo no dedica una fase *ex profeso* para cumplir este requisito. Sin embargo, con el creciente énfasis en la rendición de cuentas, la aprobación previa a la implementación se ha robustecido, especialmente en proyectos de gobierno y en las organizaciones internacionales que se dedican al financiamiento, las cuales buscan tener una mayor participación en la supervisión y otorgar su visto bueno a las decisiones clave.

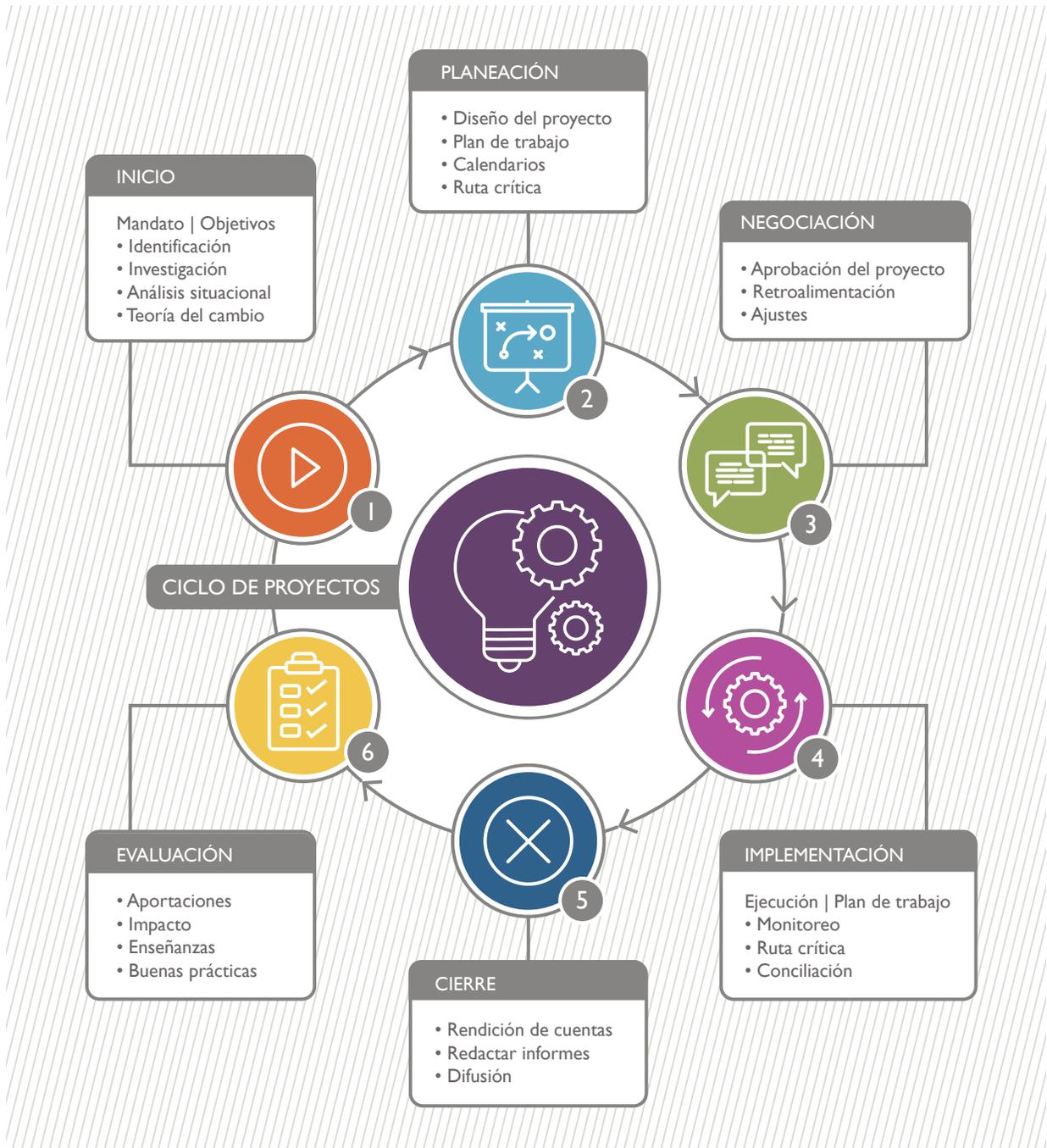
16. Inspirado en el ciclo de proyectos utilizado por el Banco Mundial, es útil para programas sociales en el contexto de organismos internacionales o gubernamentales, dado que dedica una fase a la evaluación previa o aprobación del proyecto y la estructura, utilizada por muchas organizaciones internacionales y de la sociedad civil que reciben donaciones o financiamiento externo para proyectos, por su énfasis en la rendición de cuentas.

17. El término *Program Management (PM)* hace referencia a la administración de las actividades vinculadas con el diseño e implementación de proyectos. Puede encontrarse traducido en la literatura especializada como "administración", "gestión" o "gerencia" de proyectos. Todas son acepciones adecuadas para el mismo concepto y pueden usarse indistintamente.

18. Desarrollado por el estadístico estadounidense William Edwards Deming, que definió cuatro pasos fundamentales que se repiten de manera cíclica: planear, hacer, verificar y actuar (*act, plan, do, check!*).

El Banco Mundial (BM, s.d.) es un ejemplo emblemático que cuenta con su propio ciclo de seis fases para los proyectos que financia: **identificación, preparación, evaluación inicial, negociación/presentación al directorio, ejecución y supervisión, evaluación ex post**. Por su énfasis en los resultados y la rendición de cuentas, este modelo de ciclo ha sido adoptado, con adecuaciones, por otros organismos internacionales, instituciones gubernamentales y organizaciones civiles.

GRÁFICA 3. EL CICLO DE PROYECTOS



En conclusión, es muy importante dominar el ciclo básico de proyectos, sin importar si se trata de un ciclo de cuatro, cinco o seis fases; lo importante es vincular las necesidades de la organización con las características y los requerimientos para su ejecución.

2.8 DESCRIPCIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

El modelo descrito en la gráfica 3, que estudiaremos a continuación, es un ciclo de proyectos pensado en las OSC y lo tiene todo: los fundamentos del PMI, una fase de negociación/aprobación (útil para proyectos que son financiados en parte o en su totalidad por un donante) y fases de implementación/monitoreo y evaluación (ex post). Esta propuesta es muy completa porque tiene un énfasis en el desempeño, la rendición de cuentas y los resultados, todos ellos atributos idóneos e indispensables en el trabajo de las OSC.



FASE 1. INICIO

Esta fase es muy importante porque define el propósito y los objetivos generales del proyecto; contiene su "ADN". ¿Qué lo define? ¿Qué propósito cumple? ¿Cómo conecta con la esencia y los objetivos de la organización? ¿Qué resultados se esperan? ¿El impacto será igual para hombres que para mujeres? ¿Cómo se diferencia? Éstas son algunas de las preguntas que deben responderse en esta primera etapa. En concreto, una buena fase de inicio debe proporcionar los elementos necesarios para justificar el proyecto y definir, con el mayor detalle posible, los objetivos y resultados que se espera obtener con su implementación. Esta fase puede describirse como un ejercicio de **investigación, análisis, diseño y prospectiva o visualización**.

Todas las fases del ciclo de proyectos producen documentos específicos. En el caso de la fase de inicio, el documento principal que emana de ella es el resumen del proyecto (*project brief*), el cual, básicamente, debe contener:

- a. Investigación y evaluación de viabilidad preliminar (soporte documental y estadístico)
- b. Identidad y propósito del proyecto
- c. Justificación del proyecto
- d. Objetivos (generales y específicos)
- e. Análisis de viabilidad
- f. Presupuesto y tiempos estimados
- g. Estructura del proyecto: descripción de las herramientas que se utilizarán y cómo se usarán (*know-how*)
- h. Expectativas/metás: por teoría del cambio o mediante un marco de resultados¹⁹



FASE 2. PLANEACIÓN

La fase de planeación es la columna vertebral que sostendrá el proyecto; es la base de las subsecuentes fases y secciona en tareas²⁰ las acciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos plasmados en la teoría del cambio, por lo que es fundamental poner énfasis en el diseño y la estructura de todos sus componentes, pues de ello dependerá el buen desarrollo y los resultados del proyecto. Su diseño debe garantizar que los objetivos serán cumplidos en los tiempos establecidos y con el presupuesto autorizado. Una correcta definición del propósito del proyecto arrojará buenos objetivos.

Al igual que en la fase anterior, la de planeación arroja un documento clave conocido como **plan de trabajo**, que es una herramienta de diseño que permite ordenar, sistematizar y priorizar las actividades o tareas que componen

19. Véase el "Glosario de términos" para la definición de *marco de resultados* (*results framework*).

20. De acuerdo con el PMI, una tarea se define como toda aquella actividad que tenga una duración de 40 a 80 horas de trabajo.

el proyecto, así como asignar los recursos para su ejecución. Esta herramienta facilita interrelacionar y gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, asignando responsables para las tareas en tiempos definidos y con resultados esperados específicos. Un buen plan facilita la rendición de cuentas y la elaboración de reportes de avances por segmentos y fases del proyecto, y apoya la buena gestión y los resultados esperados.

COMPONENTES Y RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE TRABAJO

- Asignar recursos humanos al proyecto: formar un equipo de trabajo y designar a una persona responsable del mismo (gerente de proyecto).
- Fragmentar el proyecto en tareas y actividades definidas, cada una con un propósito u objetivo específico.
- Identificar las actividades clave/hito (*milestones*), que permitan confirmar, a lo largo de la etapa de implementación, el buen curso del cronograma de actividades establecido.
- Determinar una secuencia de actividades, sus restricciones o dependencias (cuando exigen ir antes que otra), así como su simultaneidad con otras actividades.
- Priorizar las actividades clave que deben ocurrir primero y concluirse antes de comenzar otra (ruta crítica).
- Estimar los tiempos de ejecución de cada una de estas tareas y actividades.
- Generar una ruta crítica y un calendario de entregables (incluir tiempos de contingencia).
- Estimar las necesidades y describir los recursos materiales necesarios para el proyecto.
- Estimar los costos y desarrollar un presupuesto lo más descriptivo posible (incluir eventualidades).
- Identificar los indicadores de desempeño del proyecto y sus mecanismos de verificación, siguiendo la línea de los objetivos del programa, así como los objetivos generales o misión de la organización.²¹
- Identificar los mecanismos para la rendición de cuentas y la elaboración de informes de avance, establecer su frecuencia y escoger a los responsables de prepararlos.
- Ejecutar el plan utilizando las herramientas y metodologías seleccionadas para la administración de proyectos.
- Incluir una estrategia de comunicación y rendición de cuentas con las partes interesadas²² (donantes, organizaciones o agencias asociadas, instituciones patrocinadoras, etcétera).



FASE 3. NEGOCIACIÓN

El objetivo de esta fase es llevar a cabo una evaluación conjunta y colaborativa, que ocurre cuando una osc cuenta con un socio o ente que financiará una parte o la totalidad del proyecto, de manera previa a la implementación y al desembolso de los recursos aprobados. El proceso de negociación (que también puede encontrarse como fase de aprobación)²³ puede ser más o menos complicado, según el tamaño, la duración y la complejidad del proyecto, así como del monto de los recursos que serán desembolsados por los donantes que lo financian.

El proceso y los requisitos para la aprobación y el financiamiento de un proyecto varían en las organizaciones. Sin embargo, un resumen de proyecto y un plan de trabajo bien documentados y estructurados incrementan

21. Véase también el *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación*.

22. Véase el "Glosario de términos" para la definición de *partes interesadas*.

23. Véase la "Sección 2.6.1", del ciclo de proyectos del BID (s.d.).

exponencialmente la confianza y las probabilidades de recibir una buena retroalimentación, así como el visto bueno para iniciar la implementación lo antes posible, de ahí la importancia de contar con una buena metodología para la planeación de proyectos y la presentación de propuestas y solicitudes de financiación. Esto, además, simplifica de forma radical la colaboración futura con organismos o donantes. Adoptar un buen ciclo de proyectos como estructura medular para la gestión de programas o proyectos es vital para el trabajo y el desarrollo de las osc.

En este sentido, si se ejecutaron y produjeron los resultados (material documental, investigación de soporte, herramientas de planeación, etcétera) en las fases previas de inicio y planeación, la fase de negociación será, esencialmente, una etapa de confirmación de los hallazgos y del propósito del proyecto, su diseño para la implementación y sus resultados esperados.

Asimismo, la etapa de negociación es un momento importante para definir y confirmar ciertos compromisos que formalizan la relación entre donante y receptor. Esta formalización de la colaboración se realiza mediante algún tipo de acuerdo o carta compromiso que determine las fechas clave de la colaboración, las formas de comunicación entre las partes y los mecanismos de rendición de cuentas, así como las fechas en que se entregarán los recursos asignados al proyecto y los objetivos o resultados que se esperan, entre otros aspectos.

Como en fases anteriores, en la de negociación también se produce (o en ocasiones sólo se confirma) un documento clave conocido como *instrumento de cooperación entre partes*, que irá acompañado del resumen de proyecto y el plan de trabajo para su evaluación, discusión, ajustes y aprobación.

COMPONENTES DE LA FASE DE NEGOCIACIÓN

INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN ENTRE PARTES

Es un documento que formaliza la relación entre las partes involucradas en el proyecto, entendidas como la organización receptora de los recursos y la organización o institución donante. Mediante este instrumento se confirma la voluntad política de las partes, se definen sus derechos y obligaciones y se proporciona un marco legal o de formalidad a su relación. Algunos ejemplos de estos instrumentos pueden ser:

- Carta compromiso (*letter of agreement*)
- Contrato o acuerdo de colaboración
- Acuerdo para la concesión de financiamiento (*grant agreement*) para osc
- Comunicación oficial (como un oficio), en instituciones de gobierno
- Memorando de entendimiento (entre gobiernos)

RESUMEN DEL PROYECTO (*PROJECT BRIEF*)

Este documento, previamente elaborado, es fundamental para realizar la evaluación preliminar del proyecto, justificarlo y, en consecuencia, obtener aprobación o retroalimentación para realizar los ajustes necesarios. Hay que incluir:

- Evaluación inicial: investigación, justificación del proyecto, objetivos generales.
- Evaluación de viabilidad o riesgos: no siempre es necesaria, pero puede ser requerida según el proyecto, el riesgo implícito o el contexto.
- Teoría del cambio: a partir del estudio del contexto presente, ¿cómo se visualiza el futuro después de la intervención y cómo se logra?

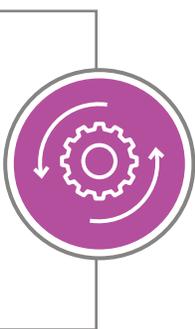
PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo requiere mucho detalle y ojo fino, ya que debe tener en cuenta (por adelantado) muchas tareas, gastos y eventualidades para cumplir con los tiempos estimados y dentro del presupuesto. Es muy probable que durante la fase de negociación este documento deba revisarse en múltiples ocasiones y con diferentes filtros, con el fin de hacer las adecuaciones necesarias que garanticen su exitosa aplicación y conclusión. Hay que tener especial esmero en:

- La elaboración del presupuesto general; si el proyecto es extensivo en compras, hay que incluir un plan de adquisiciones.
- La estimación de los recursos requeridos (materiales y humanos).
- El calendario de actividades.
- Todas las partes involucradas en el proyecto.
- La evaluación de riesgos.
- Los mecanismos para la rendición de cuentas y su frecuencia de entrega (informes, indicadores, reportes de gastos, etcétera).
- Los indicadores de desempeño.²⁴

Una buena recomendación para la elaboración tanto del resumen de proyecto como del plan de trabajo es mantener la objetividad. Es decir, tan dañino puede ser desestimar riesgos y desafíos, sea por concepto de recursos, tiempo y contexto, como exagerar las condiciones. Esto es, hay que tomar en cuenta las circunstancias actuales e intentar hacer el análisis prospectivo lo más objetivamente posible.

Entre más aterrizado sea el análisis, más aportará a la identificación del impacto del proyecto a largo plazo y será mucho más sencillo determinar las tareas necesarias para completarlo en tiempo y forma.



FASE 4. IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de la fase de implementación es ejecutar en su totalidad el plan de trabajo lo más apegado posible a los tiempos establecidos y con el presupuesto aprobado.

Durante la implementación se ponen en práctica todas las herramientas para la gestión de las actividades del proyecto que se generaron durante el diseño del plan de trabajo en la fase de planeación, tales como la calendarización con una gráfica de Gantt, la definición de los tiempos para cada tarea (método PERT) y su CPM, así como la Estructura para el Desglose de Tareas (WBS, por sus siglas en inglés),²⁵ entre otros.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Durante la fase de implementación hay que tener disciplina, mucha paciencia, observar, analizar y, en ocasiones, rectificar. Con frecuencia se debe adecuar la percepción inicial y conciliarla con el contexto y las nuevas coyunturas. Es sumamente importante efectuar un monitoreo permanente, así como vigilar y controlar todos los procesos y actividades del proyecto muy de cerca, utilizando las herramientas de gestión, con apego lo más estrictamente posible a los calendarios establecidos y al alcance de las actividades clave/hito (*milestones*) establecidas el plan de trabajo.

24. Para mayor información al respecto, véase el *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación*.

25. Véase el "Glosario de términos" para la definición de *Estructura para el Desglose de Tareas*.

Asimismo, hay que saber cuándo tener cierta flexibilidad y ejercer criterio para sopesar los momentos en que hace falta ajustar tiempos de entrega del calendario de tareas, a fin de adaptarse a los contratiempos, retrasos o imprevistos, pues, aunque el objetivo es implementar el proyecto con apego al plan de trabajo, hay que mantener tiempos de entrega y ejecución realistas para no comprometer la calidad de los resultados.

No es inverosímil que el contexto cambie o no se comporte como se había planeado (por ejemplo, el resultado inesperado de una elección local o estatal que modifique el sistema y sus interrelaciones), o que surjan eventos inesperados (como una crisis o emergencia) que requieren atención y consideración. Por esta razón, durante la fase de implementación hay que mantenerse alerta y con una mente abierta para poder reaccionar rápidamente ante cualquier suceso inesperado.

ERRORES COMUNES QUE PONEN EN PELIGRO EL PROYECTO

La fase de implementación es más importante de lo que a primera vista parece. A pesar de haber hecho una planeación, muchos proyectos fallan justo en esta fase, cuando ya se ha invertido una gran parte del presupuesto del proyecto, además de tiempo y trabajo.

Anteriormente se mencionaron los componentes y características de un buen plan de trabajo, por lo que ahora se señalarán las causas más frecuentes del fallo en la correcta implementación del plan, factores que pueden interferir en el resultado de manera importante o incluso ocasionar que un proyecto fracase por completo:

- ✘ La intervención no satisface las necesidades de los participantes o usuarios debido a que no se tuvieron en cuenta sus necesidades.
- ✘ Fallas graves en la elaboración de la estrategia de implementación en el plan de trabajo. Por ejemplo, llevar a cabo intervenciones (como una capacitación) de forma simultánea, en contraparte con la realización, en primer lugar; de una intervención, luego retroalimentar, corregir y escalonar las siguientes.
- ✘ En proyectos mixtos, no considerar la medición del diferente impacto que la intervención puede generar en hombres y mujeres.
- ✘ Falta de formación y apoyo de la organización a su equipo durante la fase inicial del proyecto.
- ✘ Un equipo de trabajo sobresaturado o sin la preparación suficiente. Esto se refleja en un rezago permanente en el cumplimiento de las tareas asignadas y en la calidad del producto o resultado.
- ✘ Errores en la estrategia de comunicación, como el tipo de mensajes (su forma y fondo), el momento en que se comunican los objetivos del proyecto a las partes interesadas y la mala medición del impacto en los participantes y en acciones específicas.
- ✘ Un deficiente monitoreo o comunicación con las partes interesadas con respecto a las tareas completadas, los avances y los desafíos encontrados durante la implementación.
- ✘ La resistencia al cambio por parte de los participantes, que no fue gestionada de manera adecuada o valorada previamente por el líder del proyecto.

En esta fase, además, se precisarán habilidades extraordinarias de liderazgo, comunicación y resolución de problemas por parte del gerente o líder del proyecto, con el fin de evitar las situaciones mencionadas, así como apegarse a los tiempos, al presupuesto y al cumplimiento de las diferentes tareas que integran el proyecto.

Todo el equipo, pero en especial el coordinador o líder de proyecto, debe saber reaccionar de manera oportuna a las adversidades, actuar con asertividad durante una crisis y, sobre todo, cumplir con los objetivos establecidos, con la intención de garantizar el efecto o resultado esperado por las partes interesadas y, en especial, por los participantes.



FASE 5. CIERRE

En esta fase se dan por concluidas las actividades de implementación establecidas en el plan de trabajo. En esencia, el equipo asignado al proyecto inicia la transferencia de éste a las personas participantes y a la Gerencia del Programa mediante un reporte de final o de resultados. En la fase de cierre hay muchas responsabilidades, sobre todo de carácter administrativo, que deben solventarse para hacer la entrega formal del proyecto.

Una vez concluida la implementación, el equipo de trabajo se libera y los pendientes administrativos y técnicos que siguen activos deben cerrarse adecuadamente. Todos los compromisos adquiridos, durante y para la realización del proyecto (contratos, arrendamientos, compras, pagos, facturación, entregas, etcétera), tienen que liquidarse de acuerdo con las normas y regulaciones del país, y la documentación debe estar debidamente identificada e integrada al informe final.

Asimismo, se debe reunir la recopilación de las lecciones aprendidas y los resultados preliminares para incluirlos en la memoria documental del proyecto. Por otro lado, la directiva de la organización, junto con la Gerencia del Proyecto, deben evaluar los resultados de la implementación o comenzar a gestionar los criterios para comisionar una evaluación de impacto u otra con lineamientos específicos.

SIETE CRITERIOS PARA MEDIR EL ÉXITO DE UN PROYECTO

Existen ciertos criterios más o menos universales para medir el éxito de los proyectos; es importante conocerlos y aplicarlos en la medida de lo posible a los nuestros.

GRÁFICA 4. CRITERIOS PARA MEDIR EL ÉXITO DE UN PROYECTO



CALIDAD: se refiere a las características de excelencia (o no) del producto final, es decir, al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y a la obtención de resultados apegados a las mejores prácticas. La calidad se mide

contra los resultados y las mejores prácticas reconocidas del sector; la retroalimentación de los participantes, la sustentabilidad y la evaluación ex post (impacto, desempeño).

COSTO: se refiere a la alineación del proyecto con el presupuesto establecido y disponible para obtener resultados específicos. Éstos se miden comparando el presupuesto inicial contra el final ejercido y con los resultados obtenidos (a veces se puede gastar más de lo estimado, pero se obtienen los resultados esperados y esto tiene un valor). En ocasiones, también es posible evaluar mediante una auditoría de desempeño.

OPORTUNIDAD: se refiere a la capacidad del proyecto para atender una necesidad específica en el momento y lugar adecuados, idealmente con resultados sostenibles en el largo plazo. Los resultados se miden contra la teoría del cambio establecida al inicio del proyecto o con apoyo de una evaluación de impacto.

PUNTUALIDAD: se refiere al grado de alineación del proyecto con los tiempos establecidos para cada una de las etapas del plan de trabajo. Los resultados se miden contra los calendarios de actividades, el cumplimiento con la ruta crítica y los tiempos de entrega de las actividades clave/hito del proyecto previamente establecidas.

EXACTITUD: se refiere a la precisión o a qué tanto existió un acercamiento a la idea de cambio original y a los objetivos del proyecto mediante el plan de trabajo tal como fue diseñado. Los resultados se miden contra los objetivos generales del proyecto, los componentes completados y por medio de indicadores de desempeño y sus medios de verificación.

RELEVANCIA: se refiere a la utilidad práctica que objetivamente ha aportado el proyecto o intervención. ¿Solucionó una problemática vigente e importante para el grupo objetivo? ¿La intervención tuvo un impacto positivo y notable o, aunque fue buena, es poco perceptible? Los resultados se miden contra la teoría del cambio, los fines del proyecto y mediante una evaluación ex post.

INTEGRIDAD: se refiere a la evaluación general de todo el proceso y sus resultados. Evalúa la medida en que existió un acoplamiento a planes, recursos asignados y tiempos estimados. Es una reflexión acerca de las expectativas contra el resultado final. Los resultados se pueden medir contra el plan de trabajo y el informe final o de cierre.

DOCUMENTOS CLAVE QUE EMANAN DE LA FASE DE CIERRE

INFORME FINAL O DE RESULTADOS

Es el informe de conclusión de las actividades del proyecto. En éste es importante integrar los siguientes elementos:

- **REPORTE DE GASTOS:** desglosa el presupuesto ejercido durante las fases de inicio, planeación e implementación, y se presentan las consideraciones y los costos para el cierre y la evaluación ex post. Según lo establecido previamente entre las partes, en este punto también podría tener lugar la devolución de los recursos remanentes (sin olvidar los designados para la fase de evaluación ex post).
- **EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO:**²⁶ es un informe que debe medir el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en el plan de trabajo y de la ejecución de la fase de implementación, con el uso de los siete criterios para medir el éxito de un proyecto. Este documento debe ser elaborado por el responsable del proyecto, que tiene que utilizar toda la información y los recursos a su disposición. Es importante subrayar que en este momento no se trata de presentar una evaluación de impacto, sino del proceso de implementación y su apego al plan de trabajo, preferiblemente usando como eje los criterios de valor (siete criterios de éxito).

26. Son resultados preliminares, porque más adelante, en la fase de evaluación, se profundiza en ello, mediante el diseño de una evaluación ex post a medida, donde se efectúa un análisis más acabado de los resultados y del impacto específico del proyecto o intervención.

La evaluación de impacto y la verificación de los supuestos de la teoría del cambio establecida en la fase de inicio se evalúan a profundidad en la siguiente fase, durante la evaluación ex post, con mecanismos diseñados ex profeso para la medición de impacto, incluyendo el cambio previsto o esperado. Además, es común que las evaluaciones sean diseñadas y ejecutadas por personas ajenas al equipo de trabajo original, ya que ello aporta imparcialidad al proceso y a los resultados.

LEGAJO ADMINISTRATIVO

- Comprobantes fiscales: facturas, recibos de pago, resumen de transferencias, órdenes de compra y contratos, entre otros.
- Documentos administrativos, como listas de participación, evaluaciones pre post, padrón de participantes, comunicaciones relevantes, correos, etcétera.
- Reportes de desempeño del equipo.
- Informes de avance: los que se entregaron a lo largo del proceso de implementación.
- Directorio de contacto de las partes interesadas involucradas en el proyecto (socios, participantes, proveedores, colaboradores, etcétera).
- Presupuesto ejercido y devolución de remanentes (si aplica).

MEMORIA DOCUMENTAL

Está integrada por todos los materiales impresos y archivos gráficos, electrónicos, didácticos y documentales producidos para y por el proyecto (cuadernos de trabajo, CD o USB, información utilizada o generada, presentaciones, videos, pósteres, trípticos, publicaciones, etcétera).



FASE 6. EVALUACIÓN EX POST

La evaluación ex post es un ejercicio de análisis que se diseña y realiza con el fin de obtener información específica acerca de los resultados arrojados por el proyecto una vez que ha concluido su implementación y se ha cerrado formalmente.

¿PARA QUÉ NOS SIRVE?

La evaluación ex post se lleva a cabo con el fin de conocer múltiples detalles del proyecto (por ejemplo, obtener información para el análisis de los cambios que produjo y conocer su impacto), también sirve para obtener datos de quienes participaron en el proyecto y hasta de quienes no. Según el tipo de evaluación que se aplique, se podrá responder a estas y muchas otras cuestiones, por ello es importante plantear esta pregunta antes de iniciar el diseño de la evaluación: ¿qué se quiere conocer? Algunas de las respuestas pueden ser:

- Conocer la recepción que tuvo el proyecto en los participantes y la comunidad.
- Averiguar el impacto obtenido en los participantes y el entorno.
- Obtener información estadística con fines de análisis.
- Determinar los resultados concretos del proyecto o intervención.
- Obtener experiencia y conocimientos específicos de las lecciones aprendidas.
- Identificar nuevas buenas prácticas que se desprenden de esta experiencia.

Toda la información que emana de esta fase es muy valiosa, pues permite validar la teoría del cambio (o no), obtener más información y experiencias del entorno y cómo se comporta, y aprender tanto de incidentes como de coyunturas o cambios de última hora, es decir, aprender tanto de la implementación y de los resultados como de los “no resultados” e imprevistos. Estos datos son muy importantes, especialmente si nuestro programa está interesado en reproducir iteraciones similares del proyecto en otras comunidades, estados o municipios, y si se desea apoyar a los participantes de manera directa para dar continuidad a las actividades o acciones específicas iniciadas por el proyecto.

¿QUIÉN LA REALIZA?

En este sentido, la respuesta breve es que la realización depende del tipo de proyecto, de su tamaño y de los recursos (humanos y materiales) de la organización para hacer la evaluación. De esta manera, la organización debe analizar las circunstancias y los recursos para tomar la mejor decisión. Las posibilidades más frecuentes para llevar a cabo la evaluación ex post son las siguientes.

LA ORGANIZACIÓN QUE IMPLEMENTÓ EL PROYECTO

Esto se hace con el desarrollo de tests propios o herramientas de evaluación diseñadas ex profeso para un determinado proyecto. Es muy común que las organizaciones lleven a cabo sus propias evaluaciones cuando se trata de talleres, capacitaciones, conferencias, cursos, etcétera.

SE COMISIONA A UN TERCERO

Un proyecto extenso y complejo (por ejemplo, obtener datos con fines estadísticos o hacer un análisis de impacto y contrafactual) implica un gran manejo de datos estadísticos complicados, por lo que, con frecuencia, es conveniente que la organización comisione a una tercera persona especializada en el tema para llevar a cabo el diseño y la implementación de la evaluación ex post. Un tercero puede ser una organización internacional, otra osc, un asesor profesional independiente, una institución académica o gubernamental, etcétera. Además de contar con la experiencia de expertos, este modelo tiene otras ventajas: 1) le confiere imparcialidad al diseño y a los resultados, 2) fortalece la rendición de cuentas y la transparencia tanto del proyecto como de la osc que lo implementó, 3) integra un punto de vista diferente mediante una revisión objetiva de los resultados, 4) cuando se trata de una evaluación compleja, contar con expertos en estadística o áreas de estudio específicas aporta seriedad a los resultados que se generan.

LA ORGANIZACIÓN DONANTE

Con frecuencia las osc reciben ayuda de donantes, que son organizaciones especializadas en el desarrollo o financiamiento de proyectos sociales, por lo que, además de experiencia, cuentan con recursos etiquetados para determinados proyectos y tienen un interés natural en conocer sus resultados y que sean llevados a buen término. Asimismo, puede ocurrir que la organización donante ya tenga amplia experiencia en cierto tipo de proyectos y cuente con múltiples herramientas previamente desarrolladas para evaluar proyectos específicos. Si se trata de un proyecto que es similar o igual a otro ya implementado con anterioridad, es posible que la organización ofrezca su experiencia y las herramientas previamente diseñadas para ajustarlas a la coyuntura específica del proyecto y llevar a cabo la evaluación.

¿CUÁNDO SE REALIZA?

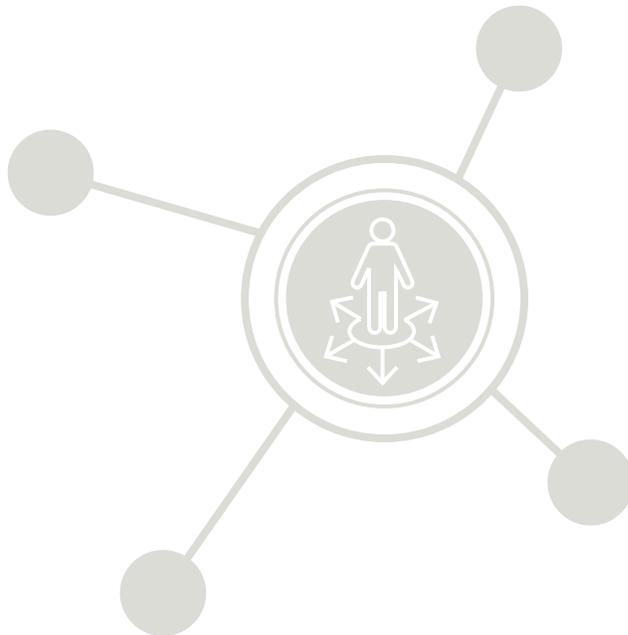
Es importante considerar que, a veces, la evaluación ex post debe llevarse a cabo no sólo al término del proyecto, sino en el futuro, esto mediante réplicas para medir el impacto real a largo plazo. También hay ocasiones en las que puede ser importante llevar a cabo la evaluación inmediatamente después y, en otras, esperar un poco (a veces para terminar un ciclo) antes de llevarla a cabo. Entonces el momento puede variar, según el tipo de proyecto, por ello, entre más complejo sea, es conveniente buscar la asesoría y la ayuda necesarias para realizar un diseño óptimo para la evaluación. Cada proyecto es un mundo, la evaluación debe diseñarse como traje a la medida considerando su complejidad, sus características y, muy importante, los recursos que la organización tendrá disponibles.

DIFERENCIAS ENTRE EVALUACIONES DE CIERRE Y EVALUACIÓN EX POST

En materia de proyectos sociales es importante destacar que no es lo mismo llevar a cabo el cierre de un proyecto (que puede incluir evaluaciones del tipo pre post), que realizar una evaluación ex post en forma.

Una diferencia importante entre la fase de cierre y la de evaluación ex post es que la primera está centrada en el cierre de actividades con enfoque en el cumplimiento de los compromisos laborales, fiscales, contables y administrativos del proyecto. Puede incluir algunos tipos de evaluación, como la de desempeño o pre post (muy común cuando se trata de proyectos de capacitación), pero estas evaluaciones preliminares tienen que ver más con el cumplimiento de los objetivos del proyecto establecidos en el plan de trabajo, que con los resultados y el impacto de su implementación. Los informes de avance con frecuencia proporcionarán algunos resultados parciales, pero el enfoque está en el éxito de la implementación, no en los resultados.

En contraste, la evaluación ex post se enfoca en analizar los efectos de la implementación del proyecto, así como medir el impacto en los participantes y el entorno. Esta evaluación busca identificar las características y la intensidad del cambio social provocado por la intervención.





2.9 PREGUNTAS DE COMPRENSIÓN

Instrucciones. Encierra en un círculo el inciso que contiene la respuesta correcta.

1. ¿Cuáles son las fases que componen el ciclo de proyectos recomendado para las OSC?
 - a. Inicio, diseño, monitoreo y evaluación, aprobación, adjudicación y cierre.
 - b. Planeación, implementación, monitoreo, cierre y evaluación ex post.
 - c. Inicio, planeación, negociación, implementación/monitoreo, cierre y evaluación ex post.
 - d. Planeación, adjudicación, implementación, monitoreo, cierre y evaluación ex post.
 - e. Inicio, planeación, implementación, monitoreo, aprobación, cierre y evaluación ex post.

2. En el ciclo de proyectos, ¿qué es una fase?
 - a. Es un conjunto de actividades del proyecto relacionadas entre sí; en general, finaliza con la entrega de un producto parcial o completo.
 - b. Son un grupo específico de actividades calendarizadas que forman parte del plan de trabajo.
 - c. Son una serie de acciones para cumplir con el diseño y la implementación del proyecto.
 - d. Todas son correctas.

3. ¿Cuáles son los documentos clave que emanan de la fase de cierre?
 - a. Informe final, legajo administrativo y memoria documental.
 - b. Informe de desempeño, informe contable y memoria documental.
 - c. Informes de desempeño, informes de actividades e informe administrativo.
 - d. Informe final, informe administrativo, informe de documentos finales.

MÓDULO 3. METODOLOGÍAS PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES



3.1 INTRODUCCIÓN

El diseño de proyectos se desarrolla desde la fase de inicio y se extiende (adapta) a la fase de planeación. En la primera fase se integran las ideas, los análisis y toda la información recabada acerca del grupo meta y el entorno o situación en que se trabajará. Para organizar esta información y las ideas para el cambio, es necesario emplear la metodología adecuada. Una buena base permitirá exponer de forma clara la visión, las acciones, los objetivos, los desafíos y riesgos, los recursos y los resultados esperados, de tal forma que sea posible medirlos, cuantificarlos, reportarlos y, si fuera necesario, volver a reproducirlos.

Existen diversas metodologías para diseñar un proyecto; se estudiarán tres de las más utilizadas por la comunidad internacional para el desarrollo, recomendadas especialmente para el trabajo que desempeñan las OSC, por su enfoque en los resultados. Estas metodologías integran los elementos principales para el diseño y la presentación de propuestas concretas, en lo que se conoce como *modelos lógicos*,²⁷ para gestionar responsablemente los recursos y obtener resultados específicos medibles y cuantificables.

El objetivo detrás del desarrollo narrativo de objetivos, soluciones y resultados esperados de una determinada intervención es que permite el involucramiento y la comprensión a fondo de una situación o un contexto específicos, los factores que influyen en ellos y las partes que los integran; de esta manera es posible imaginar y diseñar soluciones y sus resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Concretamente, las propuestas metodológicas que se analizarán en este módulo son:

- La Teoría del Cambio
- El Análisis del Sistema Local: 5Rs
- El Enfoque de Colaboración de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA, por sus siglas en inglés)
- El Marco Lógico

Cabe mencionar que estas metodologías para el diseño de proyectos pueden ser complementarias; es decir, no existen reglas que excluyan una de otra, ni existe un modelo único que se deba aplicar siempre a todos los proyectos. Es muy importante conocer sus características y entender lo que cada una de ellas aporta a la estructuración de las ideas, a la definición de los objetivos, a la organización y presentación, al seguimiento y a la medición de los resultados. Es válido elegir una metodología base y elementos de otras para fortalecer el diseño y la estructura del proyecto o intervención. Lo que se busca son guías para el análisis y la estructura de la visión, de forma ordenada, para identificar los procesos clave para la implementación y, sobre todo, para conseguir los resultados esperados.

27. Los modelos lógicos son herramientas para el diseño de proyectos sociales y del sector público que emplean descripciones narrativas sencillas en secuencias lógicas para definir componentes, actividades, objetivos, resultados de corto plazo y de largo plazo de un proyecto o intervención social (Porteus, 2002: 113).

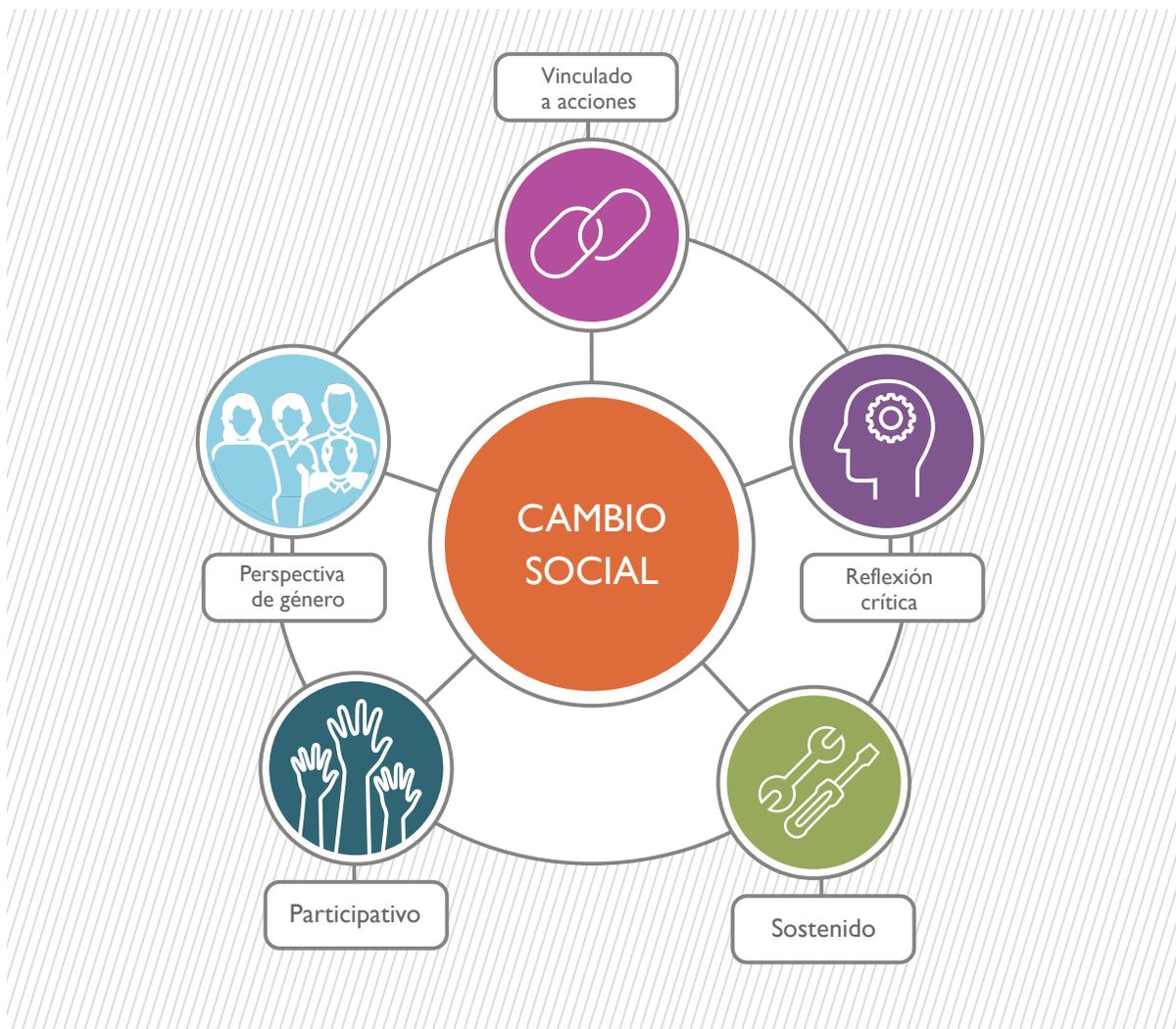
3.2 EL CAMBIO SOCIAL INSPIRADO EN EL APRENDIZAJE Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Anteriormente se señaló que los proyectos sociales tienen como propósito general transformar el entorno, por lo que antes de la introducción al estudio de las metodologías para el diseño de proyectos, se analizará de modo breve el concepto *cambio social* y la importancia del enfoque en el aprendizaje y la perspectiva de género.

El **cambio social es una variación o alteración de las estructuras de la sociedad**, conformadas por valores éticos y culturales, normas, costumbres, símbolos o productos culturales, a causa de fuerzas internas y externas, con multiplicidad de factores geográficos, climatológicos, políticos, demográficos, económicos, etcétera.

Dos características indispensables para diseñar una teoría del cambio son el análisis y la observación; por lo tanto, considerando las dinámicas sociales actuales y la necesidad de acrecentar la incorporación de todos los actores en su justa dimensión, es fundamental que las intervenciones o proyectos realicen un análisis del contexto **con perspectiva de género** para obtener una visión integral del mismo y de su potencial para un efectivo y positivo cambio social.

GRÁFICA 5. CAMBIO SOCIAL



Fuente: Wood (s.d.).

CUADRO 2. EL CAMBIO SOCIAL

VINCULADO A ACCIONES. Invariablemente, el cambio social está ligado a procesos dinámicos, a acciones que permiten aprender y modificar comportamientos. Desde los cambios más pequeños hasta una revolución, las acciones son definitorias de los resultados que se obtienen. Así, la transformación de estructuras y los cambios sociales involucran acciones a lo largo del tiempo de manera sistemática.

REFLEXIÓN CRÍTICA. Si se quiere ir de un punto A hacia un punto B en un contexto de social, es importante no sólo conocer y describir el camino para llegar ahí, sino analizar el entorno, sus partes e interacciones de manera previa a la intervención, con el fin de entender las causas y, sobre todo, los efectos que tendrán las acciones.

SOSTENIDO. Para que cualquier cambio social tenga un efecto de largo plazo es necesario que los participantes aprendan y cuenten con las herramientas para manejarse en las nuevas estructuras o el entorno que el cambio genera. En materia de proyectos sociales, esto recuerda que siempre debe tenerse en cuenta el enfoque de sustentabilidad y el desarrollo de capacidades en el diseño de los proyectos.

PARTICIPATIVO. Aunque no se descarta que puedan darse cambios sociales que inician con un cambio individual, los proyectos sociales para el desarrollo buscan más bien cambios colectivos, es decir, aquellos que se dan en las estructuras de una comunidad, un estado o un país. Para lograr esto, en mayor o menor medida es necesario considerar estrategias que involucren a la comunidad y fomenten su participación, la internalización y la difusión de los objetivos del proyecto. Ser incluyentes y empáticos con la realidad permitirá desarrollar estrategias que incentiven la participación.

PERSPECTIVA DE GÉNERO. Un enfoque que aspire a provocar un cambio social debe tener una perspectiva de género. Esto es fundamental si se pretende transformar estructuras y generar cambios que estén en consonancia con las dinámicas productivas y de interacción social actuales. Hoy día se han hecho cada vez más evidentes las contribuciones y la relevancia de la perspectiva de género en el diseño y el éxito de las políticas públicas. Como se mencionó en módulos anteriores, la perspectiva de género no es sólo una cuestión de justicia, sino que simplemente es; se trata de una cuestión orgánica e inherente a la interacción social, aunque no se le haya considerado como tal durante años. Así, mientras mejor se comprenda la naturaleza y los roles de género, sus interconexiones y su impacto en el entorno social de los proyectos, existirá un acercamiento a la realidad y será posible aportar mayor asertividad al análisis, al diseño de objetivos y a los resultados esperados u obtenidos; en consecuencia, se conseguirá impulsar un verdadero cambio social.

3.3 METODOLOGÍA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

La Teoría del Cambio es una metodología para el diseño de proyectos utilizada para visualizar y explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto o intervención generarán los cambios deseados en el entorno. La estructura de esta metodología proporciona una hoja de ruta para el cambio y está basada en una extensiva evaluación previa del entorno en que se trabajará.

A diferencia de los modelos lógicos que vinculan gráficamente los componentes del proyecto para que los involucrados identifiquen claramente los resultados, insumos y actividades, **la Teoría del Cambio vincula sus resultados a actividades específicas**²⁸ para explicar cómo y por qué se logrará el cambio deseado. Esta metodología puede ser combinada y complementada con cualquier tipo de modelo lógico (por ejemplo, el marco lógico), para definir recursos, actividades, responsables y resultados en el corto y largo plazo.

28. Lovely y Vaca, 2018.

La Teoría del Cambio busca que las comunidades tomen conciencia de sus necesidades, intereses y capacidades para transformar el entorno o determinados colectivos sociales. El cambio, aunque menos frecuente, puede generarse de forma individual o, más comúnmente, desarrollarse como un cambio colectivo-incremental, colectivo-radical y cultural.

EJEMPLO: COMPONENTES Y DESCRIPCIONES DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

CUADRO 3. COMPONENTES Y DESCRIPCIONES DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Visión de éxito	Se refiere al cambio significativo que se espera ver como producto de la intervención; es decir, el estado ideal para la población, los participantes o el grupo meta.	Empleo fijo para jóvenes de entre 18 y 25 años de edad, que han sido desplazados por la violencia política en la sierra.
Precondiciones	Son elementos y resultados clave (suficientes y necesarios) para alcanzar la visión de éxito. Existen precondiciones en los órdenes primario, secundario, terciario, etcétera.	Los jóvenes cuentan con un centro de información y capacitación. Existen contratos de prácticas preprofesionales, firmados con empresas locales.
Acciones	Son iniciativas o estrategias de trabajo (por medio de un proyecto) diseñadas para obtener resultados específicos en un marco temporal definido.	Desarrollar un currículum para la capacitación de jóvenes en carreras técnicas a corto plazo. Coordinación con empresas locales para ofrecer prácticas profesionales a los jóvenes.
Supuestos	Representan situaciones ideales, pero que están fuera del control organizacional y que influyen las precondiciones.	Empresas locales buscan jóvenes para realizar prácticas profesionales. La economía en su conjunto mantiene un nivel de estabilidad y crecimiento.
Indicadores	Acciones concretas que permiten cuantificar o medir el éxito alcanzado (o no) en la implementación de los proyectos y las precondiciones deseadas para la intervención.	Tasa de jóvenes empleados (línea de base: 10% trabajan, meta: 90% se mantienen en su nuevo trabajo al menos por seis meses). Número de jóvenes capacitados (línea de base: 0, meta: 250 jóvenes al final del primer año de operaciones).

En esencia, estos componentes dan la pauta para reflexionar y poner en orden las ideas respecto a los objetivos, al tipo de cambio social que se desea provocar, a los medios o acciones necesarios, a los procesos de transformación y cambio, y a los resultados (medibles y cuantificables) producto de las acciones. Al considerar la situación actual, las precondiciones y los supuestos necesarios para ejecutar un proyecto, se obtiene, a la vez, una suerte de análisis de riesgos (lo que podría salir mal o los factores que cambiarían los resultados), facilitando el diseño de acciones preventivas o de contingencia para evitar o mitigar inconvenientes durante la fase de implementación.

En conclusión, para desarrollar una teoría del cambio eficaz se debe:

- **Considerar y analizar el contexto** específico en que se llevará a cabo la intervención, así como las interacciones de las personas, con una perspectiva de género y derechos humanos.
- **Organizar un plan de trabajo** con una secuencia lógica de los eventos requeridos.
- **Anticipar las precondiciones** necesarias para implementar el proyecto o intervención.
- **Definir objetivos** intermedios y de largo plazo, así como aplicar un modelo lógico para su ejecución.

3.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES: LAS 5RS

INTRODUCCIÓN

La metodología para el Análisis de Sistemas Locales, también conocida como 5Rs,²⁹ proporciona un enfoque de trabajo, así como herramientas para el análisis y diseño de proyectos, y busca empoderar a las comunidades para que diseñen y gestionen sus procesos de cambio. La participación de agentes locales y su colaboración con otros agentes involucrados en los procesos es fundamental en este enfoque, pues, además, otorgan a los proyectos un alto factor de sustentabilidad a largo plazo y los transforman en verdaderos agentes de cambio.

La metodología está **basada en dos ejes sustantivos: la experiencia y la evidencia**, es decir: 1) aquello que se ha vivido y desde donde se habla, y 2) aquello que se ha logrado y puede mostrarse.

Asimismo, tiene un principio básico **fincado en la cooperación internacional**, entendida como las alianzas y la cooperación entre los diversos sectores (gobiernos, sociedad civil, sector privado) para enfrentar la complejidad de los problemas sociales. Es por ello que se habla de la **cooperación del desarrollo inclusivo**.

Un *sistema local* se define como un conjunto de actores interconectados entre sí y que conjuntamente producen resultados específicos de desarrollo social. En este contexto, el aspecto local se refiere al ámbito donde se producen esos resultados; por ello, puede significar lo comunitario, lo municipal, lo estatal, lo regional o, incluso, lo nacional. Tiene un **enfoque en la sustentabilidad**, que se entiende como la habilidad del sistema para producir resultados deseados en un margen de tiempo predefinido, **fortaleciendo las capacidades de resiliencia y adaptación** de la población involucrada.

Adicionalmente, tiene su base en el *pensamiento sistémico*, entendido como un conjunto de enfoques analíticos que buscan comprender cómo se mueven y comportan los sistemas, y la forma en que interactúan e influyen entre sí. El concepto parte de la premisa de que las acciones y los resultados se entienden mejor al analizar las interacciones de los elementos que forman parte del sistema.

29. Es una metodología de trabajo empleada en el diseño de intervenciones sociales a partir del estudio y comprensión de los sistemas locales. Fue creada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, s.d. b).

CUADRO 4. DIEZ PRINCIPIOS PARA EL ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES

1. **Reconocer** que siempre hay un sistema en acción en los procesos sociales.
2. **Integrar** los sistemas locales en todos los procesos de intervención social.
3. **Aprovechar y capitalizar** la capacidad y la autoridad para convocar.
4. **Entender y activar** el conocimiento local que ya existe.
5. **Mapear** los sistemas locales, sus interacciones y roles de género.
6. **Diseñar** holísticamente los planes y estrategias de intervención.
7. **Garantizar** la rendición de cuentas.
8. Cuidar la **flexibilidad y apertura** a cambios durante el proceso.
9. Tener en cuenta que la clave es **facilitar** los procesos.
10. **Monitorear y evaluar** la sostenibilidad del proceso.

LAS CINCO DIMENSIONES DEL ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES

El enfoque se desarrolla por medio de cinco dimensiones clave de un sistema local, que se conocen comúnmente como las 5Rs y forman parte fundamental del análisis de las relaciones e interacciones de las partes involucradas y de la estructura de los sistemas locales.

Las 5Rs para el análisis de sistemas locales son:

1. **RECURSOS:** con cuáles se cuenta y cómo se pueden transformar los insumos en resultados.
2. **ROLES:** quiénes actúan en el sistema local, qué responsabilidades tienen y cómo son sus interacciones; las diferencias entre roles masculinos y femeninos, y cómo afectan o influyen en estas interacciones en el sistema.
3. **RELACIONES:** qué relaciones existen entre los actores, de qué tipo son y cómo funcionan.
4. **REGLAS:** qué normas, acuerdos o disposiciones gobiernan el sistema, que asignan roles o determinan el tipo de relaciones y establecen cómo acceder a los recursos. Son conjuntos de reglas escritas (legales) y no escritas (usos, costumbres, tradiciones).
5. **RESULTADOS:** cuál es la nueva realidad y los cambios producidos en el sistema. Nombrar aquello que se quiere lograr como resultado de la intervención en el sistema. Tener en cuenta que entre mejor se puedan medir los resultados, mayor será el éxito de la intervención.

FASES DE LA PRÁCTICA DE SISTEMAS

El análisis de sistemas (o de sus prácticas) forma parte de la metodología para el diseño de proyectos; se enfoca en el estudio de los sistemas locales en entornos complejos con el fin de descubrir dinámicas, roles, actores y su potencial de impacto o cambio. Asimismo, busca generar un desarrollo sostenido, para lo cual, además de comprender al sistema, es importante entender su operación con el fin de modificarlo y fortalecerlo.

La práctica de sistemas (*systems practice*)³⁰ se concentra en visualizar, analizar y actuar en los sistemas. Para comprenderla, se debe aplicar un método sistemático y permanente que involucre la observación y el análisis.

30. USAID, s.d. c.

Así, la práctica de sistemas utiliza una estrategia compuesta de **cuatro fases para entender el funcionamiento de los sistemas locales**.³¹

Escuchar al sistema para comprender cómo opera en este momento.

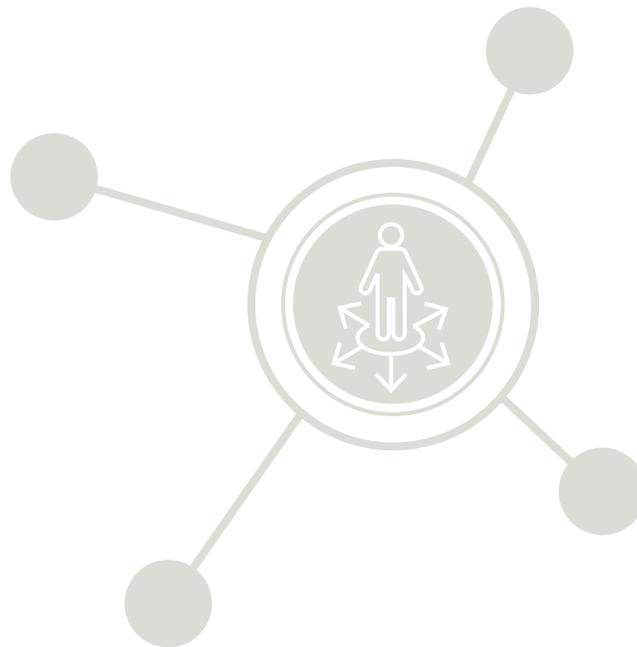
Intervenir en el sistema mediante proyectos e intervenciones sociales, con objetivos específicos encaminados a modificar las interacciones y obtener resultados deseables.

Descubrir los efectos reales de las intervenciones en el sistema.

Adaptar las intervenciones en función de hallazgos relevantes para promover las interacciones en el sistema que generen resultados mejorados.

ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES FASE I: ESCUCHAR AL SISTEMA

Como parte de la metodología de las 5Rs para analizar los sistemas locales,³² organizó una serie de preguntas base para facilitar y guiar **la escucha del sistema**. Son preguntas enfocadas a obtener información relevante para conocer los sistemas locales tal como son.



31. USAID, s.d. c.

32. USAID, s.d. c.

CUADRO 5. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA (TAL COMO ES)

VARIABLE	PREGUNTAS
RESULTADOS	¿Cuál es el objetivo o resultado clave en torno al que se define el sistema local?
	¿Cuáles son las tendencias o los patrones del resultado clave y cómo se expresan en el tiempo?
	¿Cómo evalúan los actores locales el resultado clave?, ¿lo valoran igual hombres y mujeres?
	¿Cómo se expresa esa valoración a los actores dentro y fuera del sistema local?
	¿Qué otros resultados (positivos o negativos) perciben los actores que son parte del sistema local?
	¿Qué tan adaptable, resiliente y autosustentable se percibe el sistema local?
ROLES	¿Qué tipo de roles son los de actores activos que se desarrollan en el sistema?
	¿Algunos actores están jugando múltiples roles?
	¿Existen actores externos que juegan roles importantes (en el gobierno, el sector privado o como donantes)?
	¿Qué tan eficientemente desempeñan sus roles los actores involucrados?
	¿Existen discusiones acerca de la legitimidad o la propiedad con respecto a la elección de los roles que algunos actores han tomado?
	¿Existen roles ausentes?, ¿son importantes?
RELACIONES	¿Qué tipo de relaciones existen entre actores clave (informales, formales, jerárquicas, contractuales o recíprocas)?
	¿Qué tan fuertes son estas relaciones?
	¿Qué tan valoradas son estas relaciones?, ¿son colaborativas, armónicas, de beneficio mutuo, conflictivas, destructivas, de desconfianza?
	¿Cuáles son las relaciones que tienden a predominar en el sistema?
	¿Cuáles faltan?, ¿es porque son débiles, ilegítimas o innecesarias?
	¿La fuerza o debilidad de las relaciones está vinculada con los actores involucrados?
REGLAS	¿Qué reglas afectan la manera en que el sistema local funciona?
	¿Cuáles de esas reglas son formales (leyes), y cuáles informales (costumbres, creencias)?
	¿Las reglas se aplican adecuadamente?, ¿son efectivas, equitativas, son bien o mal administradas?
	¿Cuáles son las reglas que en realidad predominan en la práctica?
	¿Los actores del sistema son capaces de modificar las reglas que les afectan?
RECURSOS	¿Qué recursos son utilizados en el sistema para producir o inhibir el resultado clave?
	¿Se necesitan recursos adicionales?, ¿cuáles?
	¿Cuáles son las tendencias (a la alza o a la baja) y los patrones en el flujo de recursos?
	¿Cuáles son las fuentes de los recursos clave del sistema?, ¿son seguras, confiables?
	¿Cuáles son los recursos que se producen en el mismo sistema y que tenderían a hacerlo autosostenible?

ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES FASE II: VISUALIZACIÓN DEL SISTEMA COMO PODRÍA O DEBERÍA SER

Por su parte, estas preguntas son el complemento de análisis de las de la primera fase,³³ y su objetivo es permitir el encuentro de brechas, debilidades y necesidades del sistema, para visualizarlo como podría o debería ser; y así diseñar una intervención a la medida de las necesidades del sistema local.

CUADRO 6. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA (COMO PODRÍA O DEBERÍA SER)

VARIABLE	PREGUNTAS
RESULTADOS	¿Cuál es el objetivo o resultado clave en torno al que se define el sistema local?
	¿El objetivo o resultado es valorado por los actores locales?, ¿quiénes?, ¿qué impacto tiene en hombres y mujeres?, ¿los impacta igual?
	¿Cómo evalúan o valoran los actores locales el resultado clave?, ¿cómo se hará para validar esa valoración de los actores dentro y fuera del sistema local?
	¿Cómo se logrará que el sistema sea sostenible y resiliente en torno al objetivo o resultado?
	¿Qué otros resultados positivos debería producir el sistema?
ROLES	¿Qué roles deberían ser desarrollados por los actores locales?
	¿Es necesario repensar o desarrollar roles masculinos y femeninos diferentes?
	¿Son roles nuevos o preexistentes? Si son nuevos, ¿quiénes los desempeñan?
	¿Qué roles deberían desempeñar los donantes o terceros?
	¿Cómo podrían delegarse esos roles al sistema en el futuro?
RELACIONES	¿Qué tipo de relaciones deberían existir entre los actores clave (formales, informales, contractuales, jerárquicas o recíprocas)?
	¿Son relaciones nuevas o preexistentes?
	¿Cómo construir nuevas relaciones que sean mutuamente beneficiosas?
REGLAS	¿Qué reglas deben construirse para el buen funcionamiento del sistema?
	¿Qué se necesita para que las reglas se cumplan de manera eficiente y equitativa?
	¿Qué tanta flexibilidad en las reglas es necesaria para que el sistema se adapte a los cambios del entorno?
RECURSOS	¿Qué recursos requerirán un flujo continuo en el sistema para producir el resultado clave?
	¿Cómo hacer que fluyan esos recursos de manera segura y confiable?
	¿Qué recursos o medios adicionales podrían movilizarse o apalancarse para garantizar un flujo confiable de los recursos necesarios?
	¿Cuáles son las fuentes de los recursos clave del sistema?, ¿son seguras, confiables?
	¿Cuáles son los recursos que se producen en el mismo sistema y que tenderían a hacerlo autosostenible?

33. USAID, s.d. c.

EL CICLO DE PROYECTOS APLICADO AL ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES: 5RS

Las fases 3 y 4 del análisis de sistemas se enfocan en la descripción de los efectos y procesos de adaptación (las razones por las cuales haya que realizar adaptaciones pueden variar, pero lo más importante es tener la capacidad de observación y respuesta siempre que sea necesario), y de mejoramiento de la intervención.

Si la información obtenida con la metodología de análisis de sistemas con las 5Rs en las fases 1 y 2 aporta elementos suficientes y viabilidad para justificar una intervención, se procede al diseño con el uso de una secuencia lógica y organizada; la mejor forma es con el ciclo de proyectos, el cual permitirá armar un plan de trabajo integral, indicadores de desempeño³⁴ o de impacto, así como una estrategia de implementación, con **el objetivo de llevar al sistema como es, al sistema como podría o debería ser.**

GRÁFICA 6. SISTEMAS LOCALES



34. Véase el *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación 2020* para conocer cómo diseñar una matriz de indicadores.

FASE 1: INICIO³⁵

- Análisis del contexto: tendencias económicas, políticas y sociales del país.
- Diagnóstico de necesidades en la localidad donde se pretende trabajar.
- Identificación de situaciones, actores, planes, herramientas y fuentes de información que ofrecen posibilidades a favor del programa.
- El o los grupos en que se quiere haya cambios de conocimientos, actitudes y prácticas.
- Grupos locales con los que se trabajará.
- Instituciones en las que se quiere influir.

FASE 2: PLANEACIÓN

- Definir los objetivos y el cambio concreto que se espera lograr.
- Precisar los efectos o el impacto: cambios en prácticas, actitudes y conocimientos del sistema.
- Organizar y calendarizar las actividades a realizar por parte de la organización implementadora.
- Elaborar el análisis de riesgos y viabilidad, así como indicadores de desempeño.
- Definir las actividades y los resultados esperados de la organización facilitadora.
- Definir las actividades y los resultados esperados de la organización implementadora.
- Definir recursos humanos, materiales, técnicos y financieros (presupuesto).

FASE 3: NEGOCIACIÓN

- Llevar a cabo la revisión del plan de trabajo con socios o donantes.
- Realizar los ajustes que sean conducentes al plan de trabajo.
- Formalizar y confirmar la relación de colaboración (por ejemplo, cartas de intención y acuerdos).
- Confirmar los fondos necesarios y sus fechas y formas de entrega.

FASE 4: IMPLEMENTACIÓN

- Ejecutar el plan de trabajo
- Seguir un plan de monitoreo y realizar las adaptaciones necesarias a lo largo de la intervención.
- Administrar adecuadamente los datos e información que se produzcan para fines estadísticos y para los indicadores.

FASE 5: CIERRE

- Preparación de los informes correspondientes.
- Preparación del legajo administrativo y la memoria documental del proyecto o intervención.

35. En el caso de la metodología de las 5Rs, la información relevante para trabajar la fase I del ciclo de proyectos se obtiene de las fases I y 2, es decir, de los procesos de escucha del sistema (tal como es) y visualización del sistema (como debería o podría ser).

FASE 6: EVALUACIÓN EX POST

- Diseñar y llevar a cabo o comisionar la evaluación ex post del proyecto o intervención.
- La evaluación ex post puede ser de impacto, de efectos, de resultados o de actividades.

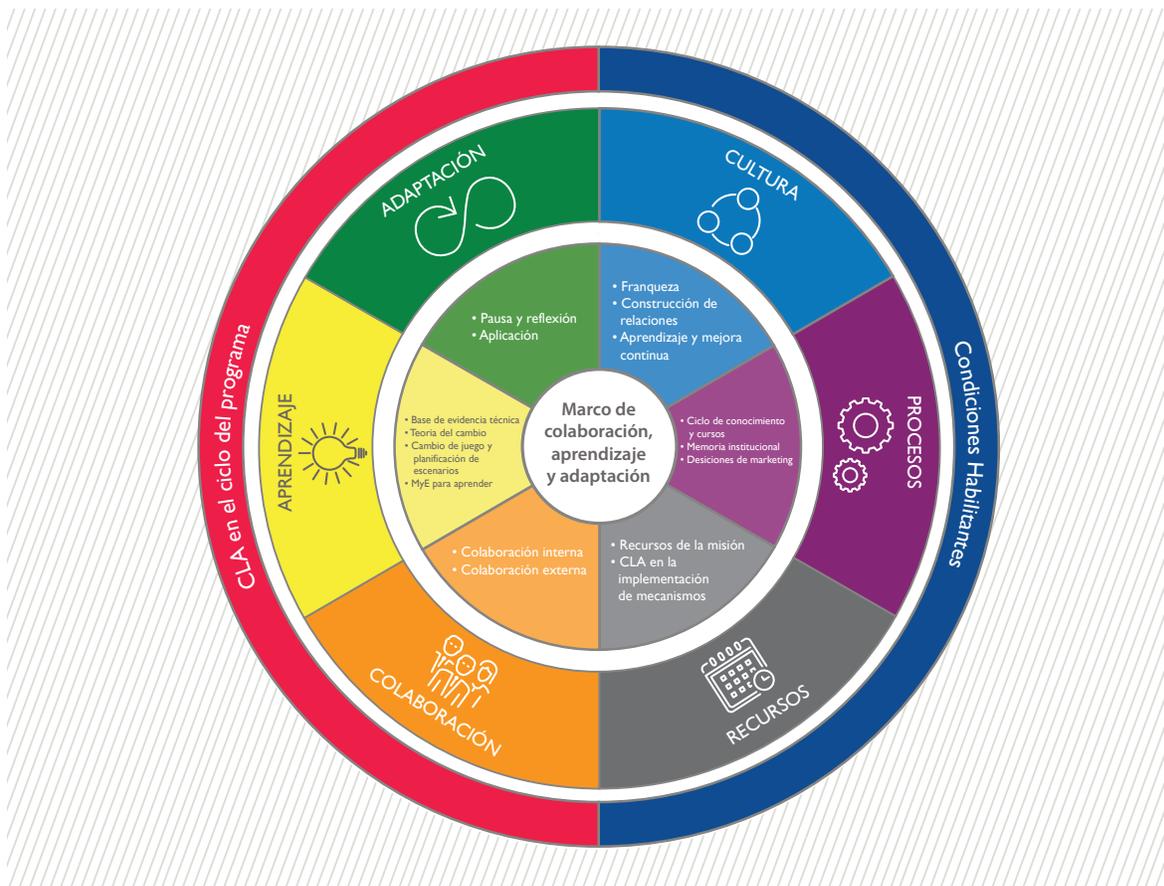
3.5 EL ENFOQUE DE COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN (CLA)

INTRODUCCIÓN

El enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA, por sus siglas en inglés) es una herramienta de colaboración estratégica, aprendizaje continuo y adaptación gerencial³⁶ que busca vincular todos los componentes del ciclo de proyectos por medio de una revisión sistemática y cíclica de estos conceptos en una intervención.

Este tipo de enfoque de trabajo lleva a una relación más estrecha con los grupos objetivo y a involucrar y mantener las actividades programáticas del proyecto o intervención bien coordinadas, asentadas en evidencias, sensibles a los cambios en el contexto y en colaboración con los grupos objetivo, partes interesadas y socios. La flexibilidad para adaptar o hacer los ajustes necesarios a lo largo del proceso aporta grandes beneficios tanto a la sostenibilidad de la intervención como a la obtención de los resultados esperados, así como a tener un mejor impacto.

GRÁFICA 7.



36. Es un Enfoque de trabajo diseñado y recomendado por USAID, se le conoce como Collaborating, Learning and Adapting approach (CLA), se traduce como enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación. USAID, "Collaborating, Learning and Adapting, CLA Toolkit", USAID Learning Lab. En: <https://usaidelearninglab.org/node/14634>

Como se muestra en la gráfica 7, la primera mitad del círculo (borde exterior azul) describe los aspectos clave que se deben considerar, los cuales se identifican como las condiciones habilitantes para el análisis, el diseño y la implementación de una intervención social con enfoque en sistemas: 1) cultura, 2) procesos y 3) recursos.

- **CULTURA:** se refiere a la apertura de la sociedad en función de sus antecedentes culturales, tradiciones, valores y normas. Es necesario conocer estos aspectos para diseñar soluciones que sean empáticas con el sistema y sean bien recibidas (o para saber cómo enfrentar el rechazo o resistencia a una intervención). Por otro lado, están las relaciones y redes de trabajo existentes en el sistema, fundamentales para organizar las actividades de una intervención y sacar el mejor provecho de las sinergias preexistentes. Finalmente, se debe considerar el aprendizaje continuo y las áreas de oportunidad para adaptar y modificar las actividades o enfoque de la intervención, con el fin de permitir que su implementación fluya de forma natural y no a contracorriente.
- **PROCESOS:** este aspecto se refiere a las herramientas de gestión que se tienen y pueden desarrollarse. Alude a la habilidad para manejar la información, a la capacidad institucional y a la toma de decisiones en el sistema. Entre mejor se comprendan estas dinámicas y se apliquen herramientas de gestión, la intervención será mucho más fluida, efectiva y sustentable.
- **RECURSOS:** se refiere a los recursos (materiales y humanos) con los que se cuenta para llevar a cabo la intervención o proyecto, así como a la utilización de las herramientas CLA como insumos adicionales para la adecuada gestión de las actividades y la correcta vinculación de las fases y los componentes del ciclo de proyectos.

Es importante destacar que el enfoque CLA debe entenderse como una filosofía de trabajo y apoyo al diseño de proyectos y operaciones; es decir, este enfoque no es restrictivo o excluyente, puede ser aplicado a cualquier metodología para el diseño de proyectos, y tampoco es único, en el sentido de que deba seguirse un patrón determinado; simplemente es una forma de analizar los procesos y actividades involucrados en el diseño y desarrollo de intervenciones o proyectos sociales.

Así, el objetivo subyacente del CLA es mantener las intervenciones o los proyectos actualizados, en sintonía con la realidad a lo largo de su implementación, y sustentar la vinculación de los componentes del ciclo de proyectos.

EL ENFOQUE CLA EN EL ANÁLISIS DE SISTEMAS CON LAS 5RS

Ambas herramientas tienen una filosofía común fincada en el aprendizaje continuo y la observación o monitoreo del contexto o del sistema, con el fin de aprender de él y diseñar soluciones adecuadas empáticas con las necesidades específicas de cada sistema local.

Aun cuando en la mayoría de los casos lo que se pretende es llevar a cabo un cambio en un sistema, para poder diseñarlo es preciso comprender a los actores clave (sus relaciones, valores, historia, etcétera), con el fin de planearlo en función de sus necesidades, de tal forma que sea bien recibido, e incluso sustentado por el mismo sistema en el largo plazo.

Ahora se verá cómo se relaciona la lógica de trabajo del CLA con la de las 5Rs:

- **COLABORACIÓN:** tanto el CLA como las 5Rs están inspirados en la idea del aprendizaje mediante el estudio del contexto, en especial en el conocimiento de los actores clave, sus relaciones, interacciones y las diferentes perspectivas en un sistema local, que son fundamentales para desarrollar un buen análisis y un óptimo diseño de proyecto.
- **APRENDIZAJE:** en un enfoque CLA el segundo elemento básico es el aprendizaje. Las preguntas desarrolladas por el enfoque de las 5Rs (el sistema como es y como debería ser) se corresponden con esta lógica del

aprendizaje, el cual es necesario para llevar a cabo un proyecto de cambio, su implementación y la obtención de los resultados esperados.

- **ADAPTACIÓN:** tanto en el CLA como en las 5Rs, se refiere a la capacidad de identificación de conductas, acciones o resultados inesperados en el sistema, que podrían producirse como consecuencia directa de la intervención o por otras causas. En caso de ser indeseados, hay que saber adaptarse para mejorar los resultados y, en ocasiones, modificar o cancelar las actividades o los componentes de la intervención vinculados a conductas y acciones no deseadas.

Se debe recordar que los modelos lógicos utilizan descripciones de la realidad resultado de la observación, el análisis, la experiencia previa, etcétera, con la finalidad de obtener un mapa mental congruente y real del sistema o entorno, de sus partes principales o actores, sus interacciones y las áreas de oportunidad para el diseño de proyectos o intervenciones.

Además de ayudar en el análisis del sistema y sus necesidades, las estructuras lógicas conducen, de forma natural, hacia las conclusiones (es decir, hacia la identificación de las necesidades del sistema), facilitan el diseño de la intervención y determinan el impacto deseado o esperado.

Estos análisis también ofrecen pautas para ubicar a los actores y roles clave. La información acerca de la operación del sistema es fundamental para la integración de herramientas de mantenimiento del proyecto a largo plazo, por medio del mismo sistema local. Lo idóneo es que, quienes forman parte del sistema, se involucren y den continuidad al proceso de cambio diseñado por la intervención y, por ende, le aporten sustentabilidad.

En conclusión, las ventajas de llevar a cabo este tipo de análisis son las siguientes:

- Se obtiene suficiente información del contexto para realizar una comparación del sistema de la manera en que es y como podría ser.
- Se entienden las interacciones clave en el sistema y se recibe retroalimentación constante de sus elementos.³⁷
- Se descubren las necesidades y el tipo de cambio que requiere el sistema.
- Se define si el cambio observable es lo suficientemente relevante o viable como para justificar una intervención.
- Se desarrollan esquemas de monitoreo y observación que permitan minimizar los riesgos y adaptarse a cambios inesperados.
- Se identifican los requerimientos para llevar a cabo el cambio deseable y transformar el sistema (de tal como es, a lo que podría ser).

3.6 METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

INTRODUCCIÓN

La metodología de marco lógico es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su enfoque se basa en el **estudio de problemas a partir de sus causas y los efectos** que tienen, poniendo énfasis en la **organización por objetivos, la orientación hacia los grupos beneficiados y la facilitación de la participación y comunicación entre las partes interesadas.**³⁸

37. Es decir, los elementos de un sistema local: recursos, roles, relaciones, reglas, resultados (5Rs).

38. Ortigón, Prieto y Pacheco, 2015.

Este modelo fue creado con el objetivo de mejorar la gestión de proyectos; define responsables y mecanismos para la evaluación y la rendición de cuentas, y evita caer en planes carentes de precisión que ejecutan actividades innecesarias que consumen los recursos asignados al proyecto, vinculadas a objetivos o resultados concretos, y no contribuyen de forma definida al cumplimiento de la meta.

El Marco Lógico proporciona la información necesaria para definir tareas, asignar responsables, llegar a acuerdos, definir riesgos y sus mecanismos de monitoreo y control a lo largo de todo el proceso de implementación. Asimismo, contempla una secuencia de acciones de planeación que concluyen con el diseño de una Matriz de Marco Lógico (MML), la cual define perfectamente cada actividad, su propósito y sus resultados esperados, con sus correspondientes métodos de comprobación y medición.

Es importante señalar que la metodología de Marco Lógico y la MML no son las mismas. **La metodología contempla el análisis del problema**, el análisis de los involucrados, la jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia de implementación óptima, mientras que **la Matriz del Marco Lógico surge como resultado del trabajo de análisis, los objetivos generados y la selección de la estrategia**. De esta forma, los administradores del proyecto o de la intervención se aseguran de contar con los elementos necesarios para garantizar la obtención de resultados u objetivos concretos en cada actividad, desde las que se dirigen a objetivos específicos (componentes) hasta el objetivo principal (el fin).

SECUENCIA DEL PROCESO DE DISEÑO DE UN MARCO LÓGICO

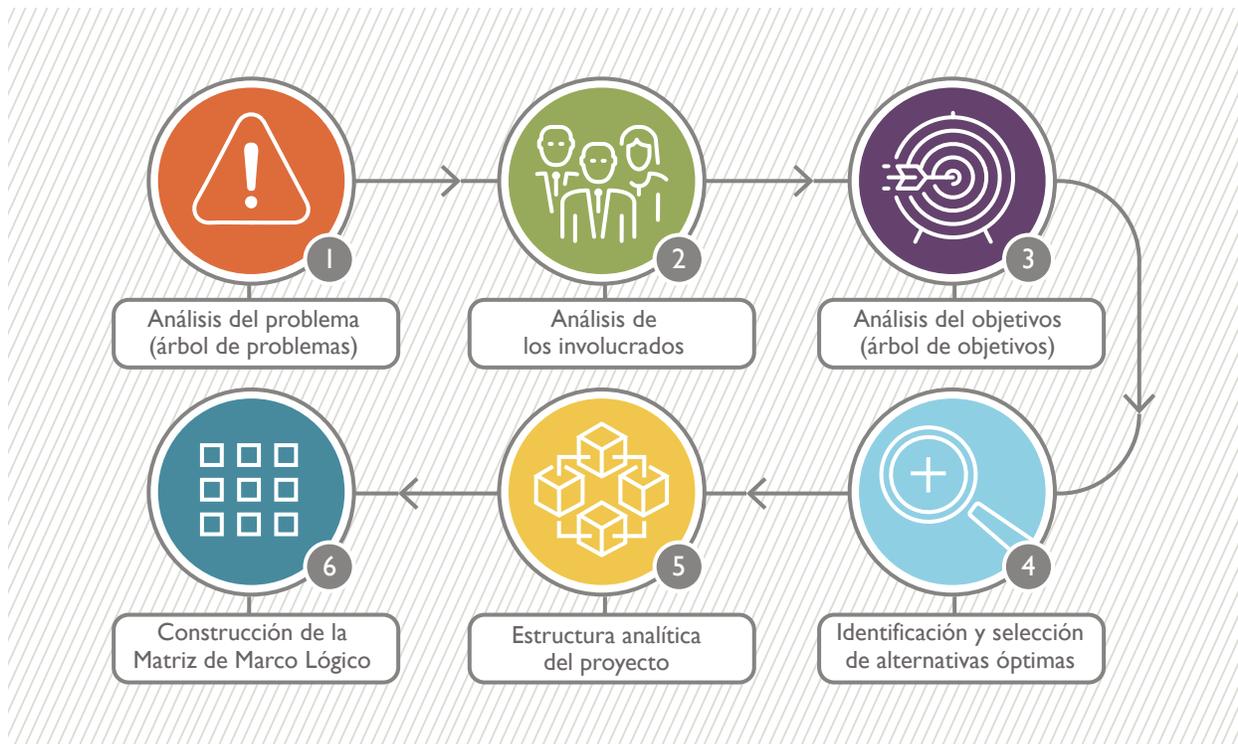
El proceso de intervención con el uso de la metodología del Marco Lógico se compone de dos etapas:

1. Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente, se genera una visión de lo deseado y se selecciona la estrategia que se aplicará para conseguirla.

2. Planificación y construcción de la MML, en la que se refleja el propósito del proyecto, los objetivos, componentes y actividades, y se desarrolla el plan operativo (o plan de trabajo) para la implementación integral del proyecto.

Para llevar a cabo las actividades requeridas por estas dos etapas, la metodología del Marco Lógico divide el proceso en fases o requisitos para el análisis, utilizando una secuencia lógica que se puede resumir de la siguiente manera:

GRÁFICA 8.



ANÁLISIS DEL PROBLEMA: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

La lógica del análisis mediante la herramienta del Árbol de Problemas permite identificar el problema que se desea trabajar a partir de la identificación y el estudio de sus causas y efectos. De esta forma, la secuencia que se debe seguir para construir un árbol de problemas es la siguiente:

- 1. Identificar el problema principal** aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- 2. Detectar los efectos** más importantes del problema.
- 3. Identificar las causas** del problema y buscar los elementos que podrían estar provocándolo.
- 4. Construir un árbol de problemas**, el cual aporta una imagen completa de la situación: problema → causas → efectos.
- 5. Revisar la validez e integridad del árbol obtenido** todas las veces que sea necesario.

Es muy importante estar seguros de que las causas representen y los efectos realmente lo sean, que el problema principal esté correctamente definido y que las relaciones de causalidad sean correctamente expresadas.

Para este tipo de análisis de causas y efectos a partir de la definición del problema principal, el trabajo en grupos o mediante la organización de talleres es muy recomendable, ya que la lluvia de ideas, las experiencias previas y la visión personal de los participantes (especialmente si son partes interesadas o forman parte del mismo grupo objetivo) enriquecen de forma importante el análisis, y aportan información valiosa para obtener un diseño de objetivos exhaustivo y eficiente, con el potencial de generar un impacto importante como resultado final.

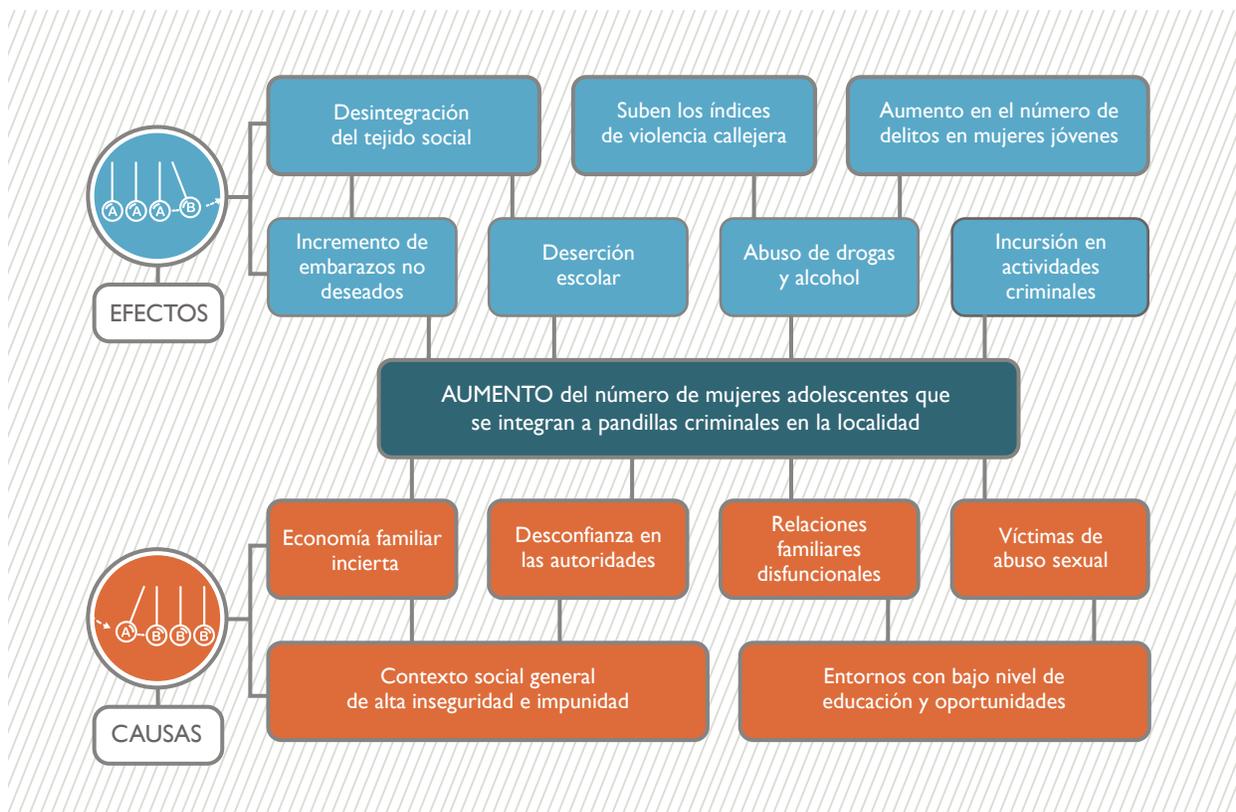
ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Es importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa que sean susceptibles de tener una relación o intereses vinculados al proyecto. El análisis de los involucrados permite optimizar los beneficios del proyecto y minimizar los impactos negativos (si los hubiera). Conocer las necesidades y analizar los intereses y las expectativas de los involucrados puede servir para potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes con el proyecto y disminuir la oposición de los que tienen intereses opuestos, así como obtener el apoyo de los que sean indiferentes.

El análisis de involucrados implica:

- Identificar a aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente. Éstos pueden encontrarse en varios ámbitos (local, regional, nacional).
- Identificar sus roles e intereses, su poder relativo y su capacidad de participación.
- Identificar su postura respecto al proyecto (cooperativa, conflictiva, indiferente).
- Diseñar estrategias con relación a los conflictos y las relaciones que se hayan detectado en el grupo o grupos de interés.

GRÁFICA 9. EJEMPLO DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



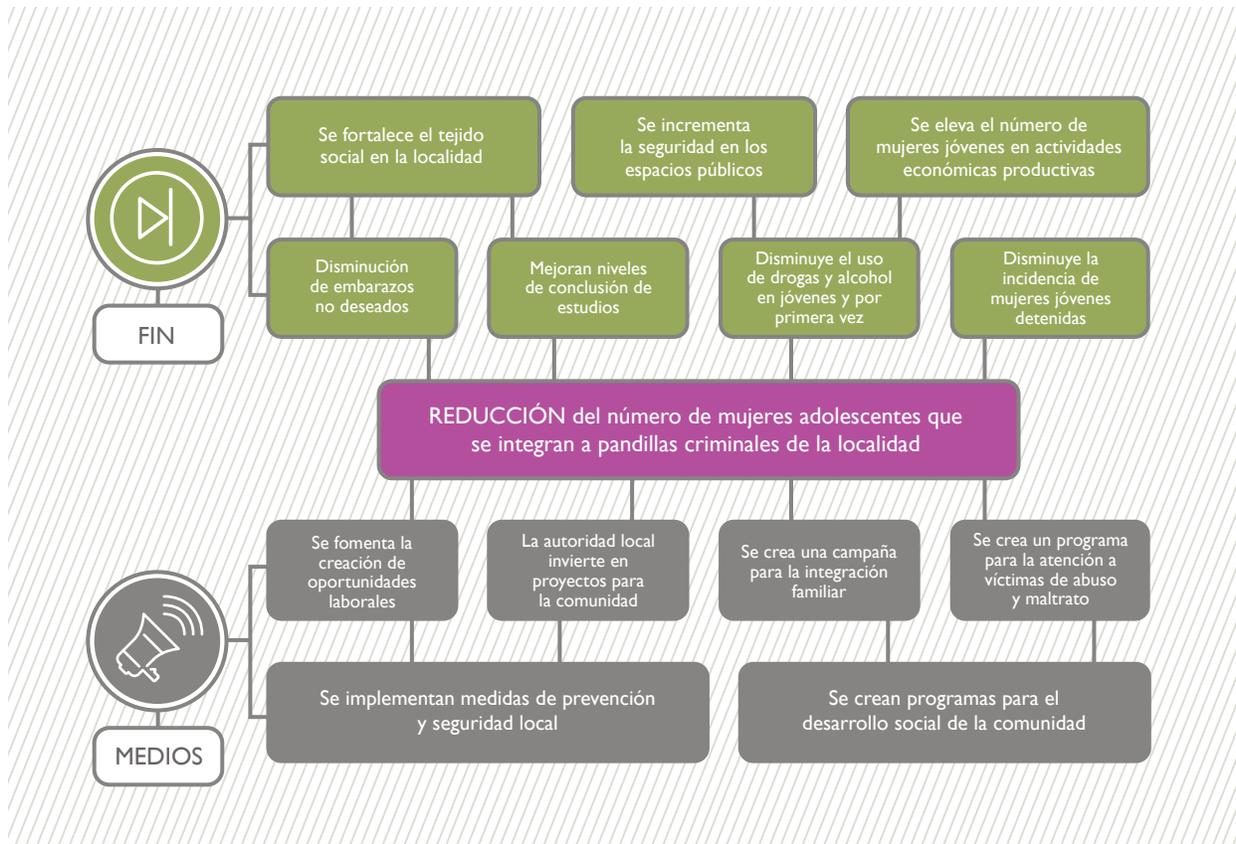
Como se observa en el esquema anterior, a partir de lo que se define como problema principal se interconectan sus posibles causas y efectos. Sin embargo, es posible que existan otras causas u otros efectos (causantes y causales), por lo que resulta importante evaluar el árbol con diferentes perspectivas (por ejemplo, ¿la problemática definida afecta de igual manera a mujeres que a hombres? ¿Se pueden o deben medir igual los efectos?), realizar un análisis crítico, hacer lluvia de ideas con actores clave y ajustar la estructura si es necesario, para que, al final, el árbol de problemas sea lo más descriptivo y efectivo posible. No hay que olvidar que es posible editarlo y mejorarlo cuantas veces sea necesario antes de sumarlo al material que alimentará la MML.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS: EL ÁRBOL DE OBJETIVOS

El **análisis de objetivos**, más que enfocarse en las relaciones de causa y efecto, **se enfoca en las relaciones de los medios y el fin**. El problema principal identificado en el árbol de problemas se debe traducir a un objetivo o al fin del proyecto.

Se debe visualizar cómo se podrían resolver o transformar las causas del problema para obtener efectos diferentes. Al observar los problemas en positivo, es posible imaginar soluciones acerca de cómo podrían o deberían ser y, de esta forma, representarlos como parte de los objetivos o resultados esperados de la intervención.

GRÁFICA 10. EJEMPLO DE ÁRBOL DE OBJETIVOS



IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ÓPTIMAS

Una vez que se han identificado el o los problemas principales, las causas y sus efectos, y se han traducido en el fin y los objetivos deseables del proyecto, es necesario desarrollar la estrategia para alcanzar dichos objetivos. En ocasiones habrá que seleccionar no sólo los que deseamos, sino los que es posible alcanzar; en otras ocasiones también hay que omitir aquellos que no son viables o que tienen connotaciones no deseadas. Por lo tanto, es posible (y recomendable) generar más de una estrategia en la que se destaquen los pros y contras de cada una de ellas.

Para llevar a cabo la selección de la estrategia más conveniente, será necesario definir los criterios de evaluación (financiero, ambiental, temporal, político, de género, etcétera), que permitirán descartar las estrategias que menos convengan y elegir la opción más viable.

Las consideraciones para diseñar los criterios de selección son:

- a. Los recursos disponibles, tanto materiales (presupuesto) como humanos, organizacionales e institucionales.
- b. La probabilidad de alcanzar los objetivos deseados (restricciones de temporalidad, territorio, cobertura).
- c. La factibilidad técnica y política (recursos a largo plazo y voluntad política).
- d. Relación costo-beneficio.
- e. Riesgos sociales o cambios coyunturales (nuevas disposiciones legales, actores emergentes, etcétera).
- f. Momentos políticos (elecciones federales, estatales, locales, cambio de gobierno, etcétera).
- g. Sustentabilidad a largo plazo.

Estos criterios y otros relevantes que es posible identificar a lo largo del proceso de análisis y planificación, permitirán tomar la mejor decisión posible respecto al diseño de objetivos y fin del proyecto.

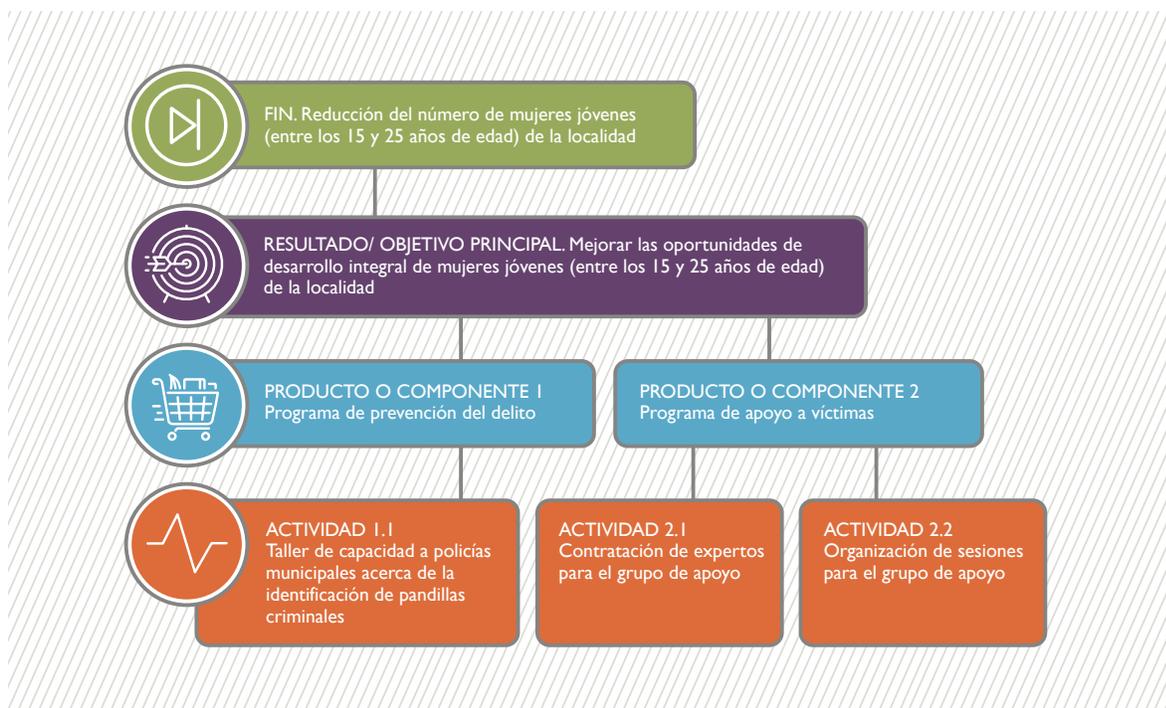
ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO (EAP)

Finalmente, de manera previa a la generación de la Matriz de Marco Lógico es recomendable desarrollar una Estructura Analítica del Proyecto (EAP) para establecer, mediante la ordenación en niveles jerárquicos, todos los elementos que integran el proyecto, desde el más básico, como las actividades requeridas, hasta su propósito o finalidad.

Esta forma de diagrama, similar al Árbol de Problemas y al de objetivos, permite visualizar el proyecto de una forma clara y sencilla en los cuatro niveles jerárquicos de la MML: actividades, componentes, objetivos y fin.

La EAP es también un resumen gráfico del proyecto mediante el cual se reafirman la estrategia general y los elementos clave para la construcción de la Matriz del Marco Lógico.

GRÁFICA 11. EJEMPLO DE ESTRUCTURA ANALÍTICA DE PROYECTO



3.7 LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML)

INTRODUCCIÓN

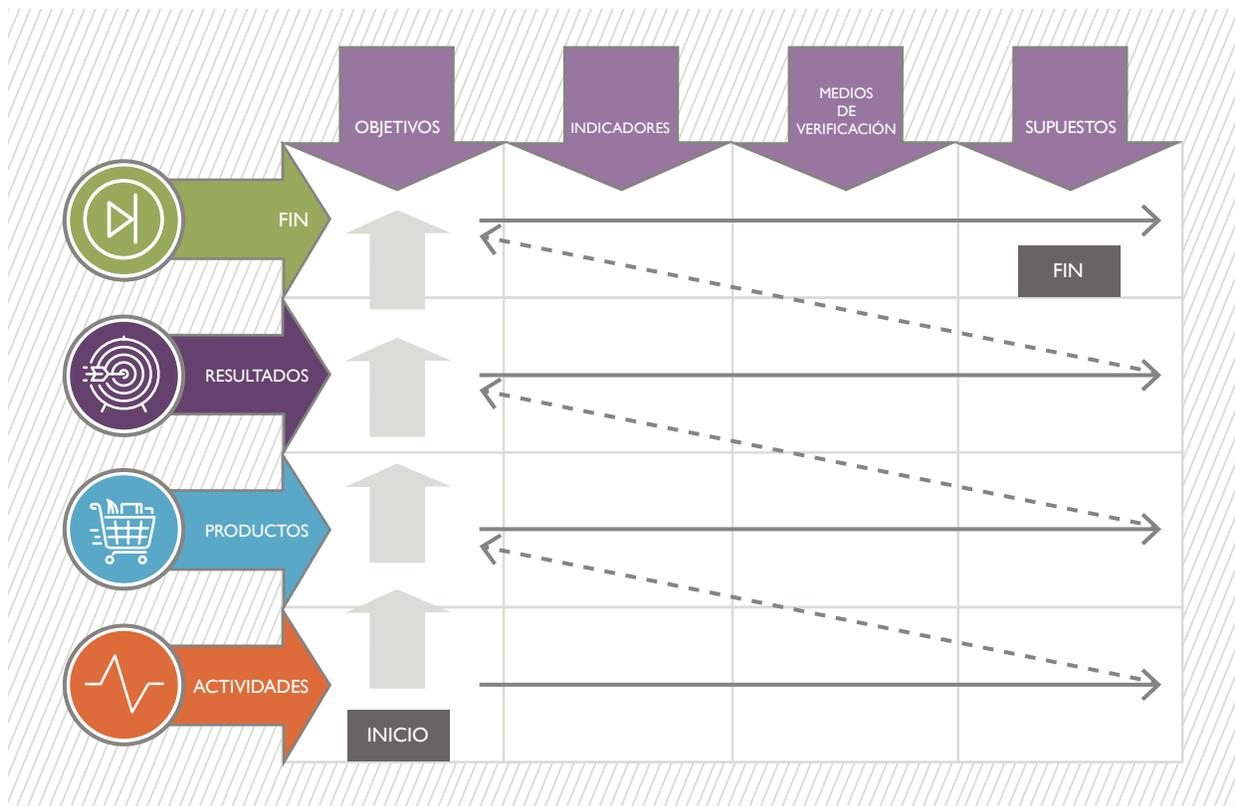
La Matriz de Marco Lógico (MML) es la herramienta complementaria a la metodología del Marco Lógico. Es útil para la visualización de las descripciones que dan forma a la estructura del proyecto en sus cuatro niveles principales, las cuales presentan, de forma resumida, los aspectos más importantes del proyecto o de la intervención (actividades, componentes, propósito y fin), así como los mecanismos para el monitoreo de todas las acciones vinculadas al proyecto y a la medición del desempeño, a manera de indicadores y medios de verificación, para lo cual definen los supuestos que deben existir para alcanzar cada una de las tareas y los objetivos establecidos.

SECUENCIA LÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ

Para la construcción de la matriz se aplica la misma lógica de causa y efecto. Las relaciones de causalidad son las que darán pautas para el llenado de los diferentes elementos que la conforman.

Así, el llenado comienza por la parte de abajo en el nivel jerárquico más básico (actividades). Una vez completada la línea (llenando cada una de las casillas de correspondencias verticales), se sube al siguiente nivel (componentes), se completa la línea, y así sucesivamente, tal como se muestra en la gráfica 12.

GRÁFICA 12. EJEMPLO DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO



ELEMENTOS HORIZONTALES: FILAS

La MML consta de cuatro filas que presentan información de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes de las fases del proyecto:

-
- **FIN:** es el propósito al cual se contribuye de manera significativa una vez que el proyecto se ha ejecutado.
 - **RESULTADOS:** representa la situación esperada en la población objetivo, derivada de los bienes y servicios (productos) desprendidos del proyecto. También constituye los objetivos superiores, aunque en un nivel menor que el fin; suelen relacionarse con el entorno y se perciben normalmente del mediano al largo plazo.
 - **PRODUCTOS:** los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.
 - **ACTIVIDADES:** serie de acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa, es decir, sus componentes.

LÓGICA HORIZONTAL DE CAUSA Y EFECTO

La dimensión horizontal proporciona una descripción más técnica y de gestión. Las descripciones permiten asignar responsabilidades concretas a los responsables o gerentes del proyecto y al personal encargado del monitoreo y evaluación, mediante las descripciones de los medios para medir el desempeño y los resultados esperados en cada nivel de los objetivos.

La segunda columna corresponde a los indicadores, que son las descripciones para medir y recabar la información, con el fin de llevar a cabo el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos en cada nivel.

La tercera columna, asignada a los medios de verificación, permitirá recabar la información necesaria para corroborar los supuestos establecidos en los indicadores.

Finalmente, la cuarta columna describe los supuestos que deben darse y los riesgos que hay que tener en cuenta para poder alcanzar los objetivos y el resultado final esperado.

ELEMENTOS VERTICALES: COLUMNAS

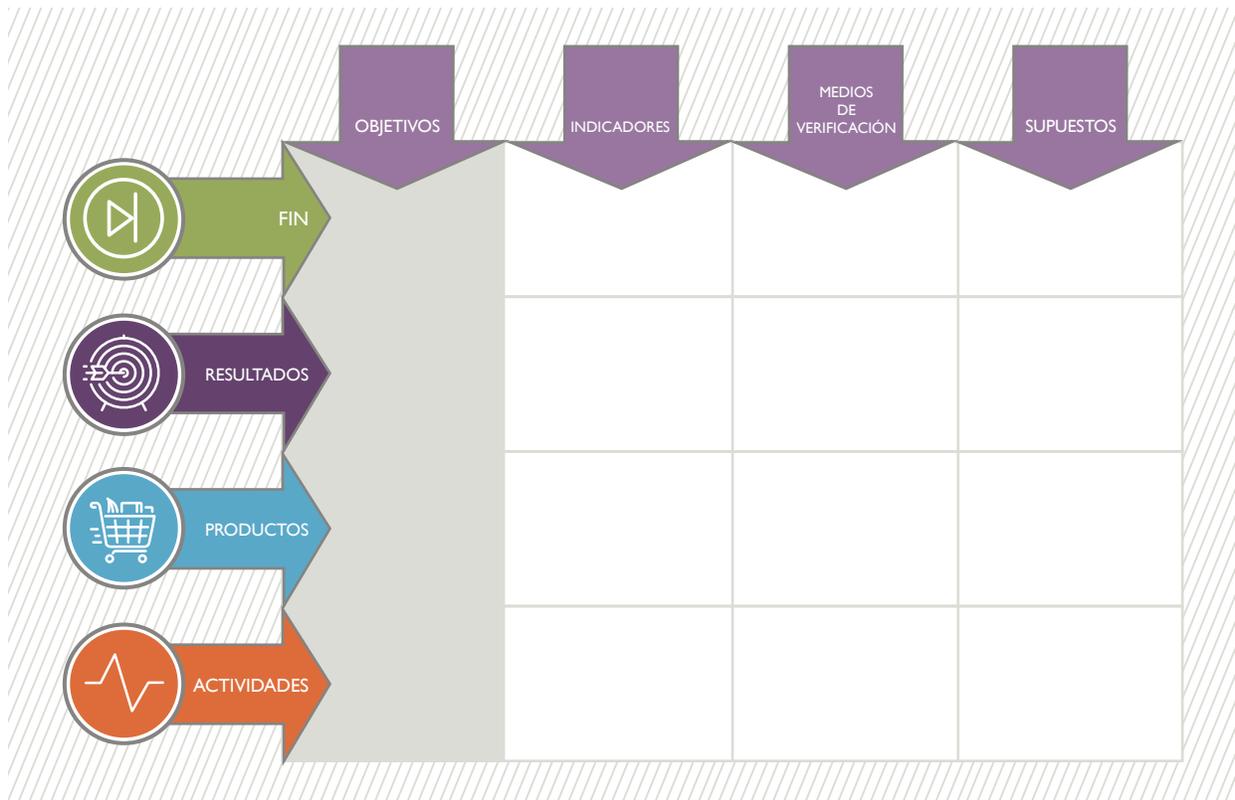
Como se ha mencionado, la MML presenta, de forma resumida, los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Objetivos o resumen narrativo
- Indicadores
- Medios de verificación
- Supuestos

OBJETIVOS

La primera columna, también conocida como **resumen narrativo**, sirve para registrar el propósito general del proyecto, sus objetivos y las actividades que la institución u organización desarrollarán para obtener los resultados esperados; por esta razón también se le denomina *columna de objetivos* o simplemente *objetivos*.

GRÁFICA 13.



La primera fila corresponde al fin del proyecto. Describe un objetivo de desarrollo de nivel superior que puede tener un alcance nacional, local, sectorial o regional. En ésta se desarrolla la justificación del proyecto y se describen los beneficios esperados del mediano al largo plazo. Es la descripción de la contribución fundamental del proyecto.

La segunda fila corresponde al propósito, también conocidos como RESULTADOS. Representa la situación esperada o los efectos en la población objetivo, derivada de los bienes y servicios (productos) desprendidos del proyecto. También constituye los objetivos superiores, aunque en un nivel menor que el fin; suelen relacionarse con el entorno y se perciben normalmente del mediano al largo plazo.

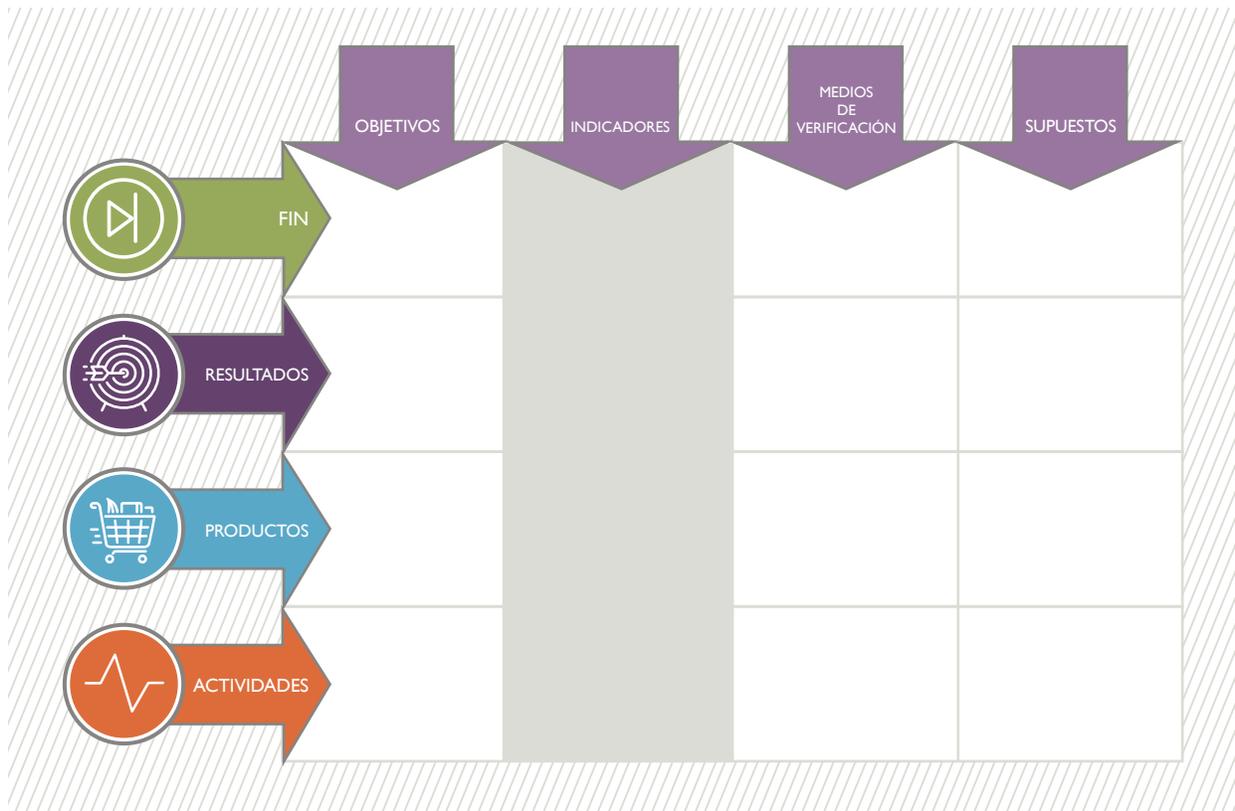
La tercera fila corresponde a los componentes del proyecto o también conocidos como PRODUCTOS. Son los entregables que se realizan durante la implementación o al término de ésta. Generalmente, se expresan como obras construidas, equipos instalados, capacidad institucional desarrollada, comunidad educada u organizada, etcétera.

La cuarta fila corresponde a las actividades. Éstas deberán realizarse durante la implementación del proyecto con la finalidad de producir los diferentes componentes. En el marco lógico no es necesario detallar demasiado las actividades; en la matriz se enuncian las grandes actividades, pero el desglose se lleva a cabo en el plan de trabajo correspondiente.

INDICADORES

La segunda columna detalla los indicadores objetivos y verificables (o simplemente los indicadores). Éstos permiten monitorear y controlar el grado de avance del proyecto en sus diferentes momentos, así como evaluar los logros descritos en cada una de las filas de la matriz (actividades, componentes, propósito y fin). Cada nivel de objetivo requiere de sus indicadores específicos, los cuales tienen que ser muy precisos en su formulación, evitando a toda costa la vaguedad. Los indicadores ayudarán a dar un valor al resultado esperado y permitirán medir los avances y resultados obtenidos.

GRÁFICA 14.



Los indicadores para el fin, los resultados y productos se expresan en términos de cantidad, calidad y tiempo; mientras que los indicadores para las actividades, en términos de costos.

Un buen indicador combina los elementos conocidos como *indicadores inteligentes* (o *indicadores SMART*):³⁹ específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos, que describen la situación meta respecto de la situación base.⁴⁰

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

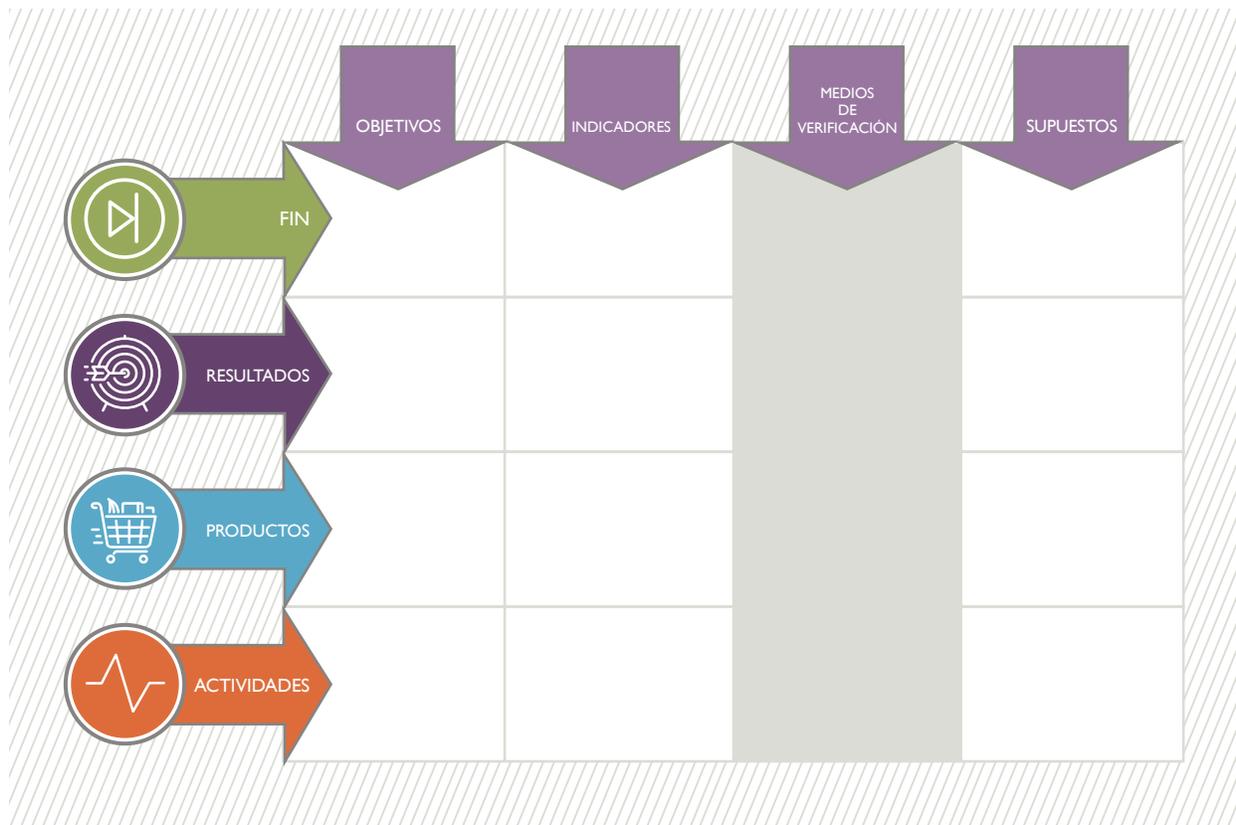
La tercera columna presenta los medios de verificación (datos, cifras, fuentes de información) que se emplearán para obtener la información necesaria que le permita a una instancia interna o externa llevar a cabo la validación o confirmación de los valores descritos en los indicadores definidos en la segunda columna de la matriz.

39. Los indicadores inteligentes o indicadores SMART (por sus siglas en inglés) hacen referencia a sus características: SPECIFIC-específico, MEASURABLE-medible, ATTAINABLE-alcanzable, REALISTIC-realista, TIME BOUND-oportuno.

Nota: se recomienda revisar también la metodología del Banco Mundial para el desarrollo de indicadores conocida como CREMA (Claro, Relevante, Económico, Medible, Adecuado). Ver: Módulo 2, Libro de Trabajo de MyE. 44 Para mayor información sobre la construcción de indicadores y mecanismos de medición, recomendamos consultar el Paquete de soluciones de Monitoreo y Evaluación.

40. Para mayor información acerca de la construcción de indicadores y mecanismos de medición, se recomienda consultar el *Paquete de Soluciones de Monitoreo y Evaluación* (año).

GRÁFICA 15.

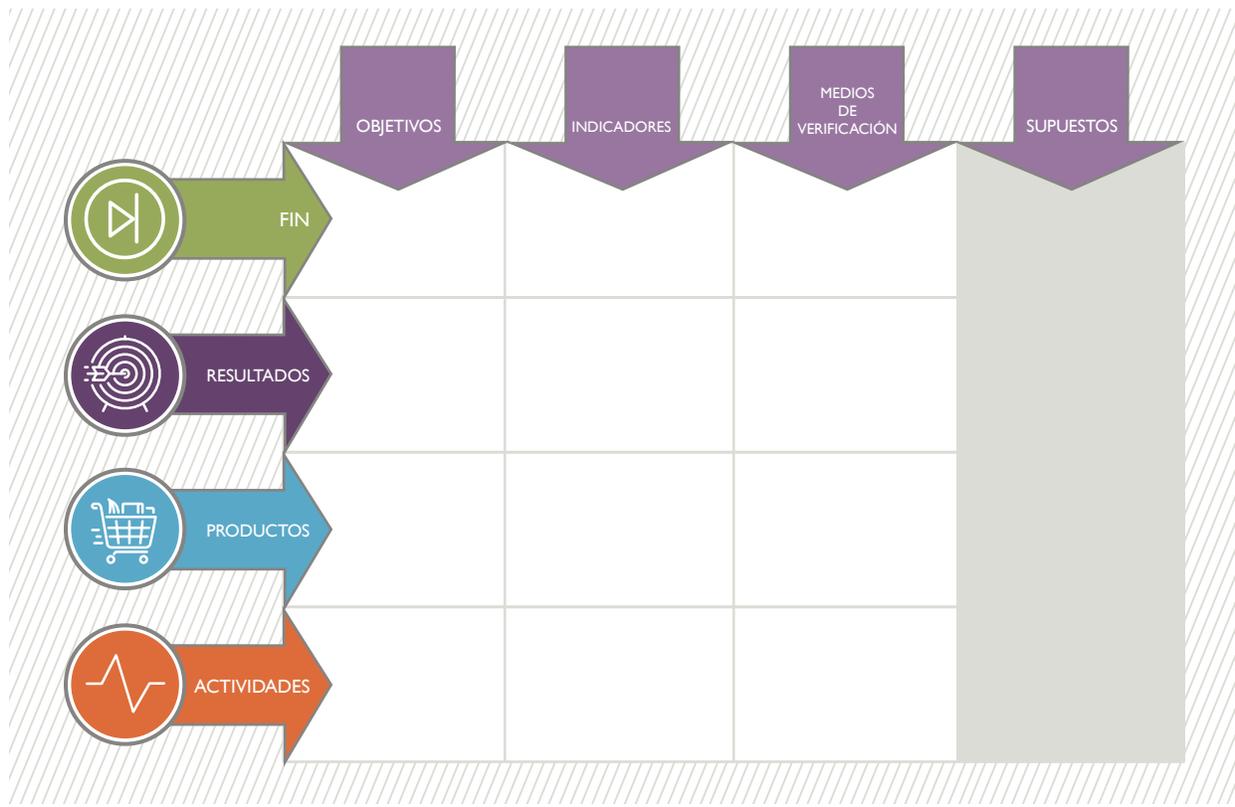


Los medios de verificación son la base del sistema de información para el monitoreo y la evaluación del proyecto. Es preciso definir dónde se conseguirá la información, y con qué frecuencia, para actualizar los indicadores. Los medios de verificación pueden ser internos o externos al proyecto.

SUPUESTOS

La cuarta columna, llamada *supuestos*, sirve para describir factores o condiciones externos ajenos a la instancia responsable, cuya ocurrencia es precondition para el logro de los objetivos establecidos.

GRÁFICA 16.



Los supuestos, en tanto factores externos que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto, deben ser considerados como parte del análisis de riesgos y de viabilidad del proyecto, ya que su confirmación es fundamental para cumplir con los objetivos.

La lectura de los supuestos se hace de abajo hacia arriba: si se lleva a cabo una actividad o actividades "X,Y,Z" con los supuestos correspondientes, entonces se avanzará a los componentes. Si se desarrolla el o los componentes "X o Y", y sus supuestos se cumplen, entonces se alcanzará el propósito, y si se desarrolla el propósito y sus supuestos se logran, se llegará a la obtención del fin del proyecto.

LÓGICA VERTICAL DE CAUSA Y EFECTO

La lógica vertical propone, en primer lugar, que si se contribuye con ciertos insumos (actividades), se obtendrán determinados productos; es decir, existe una correlación directa entre lo que se invierte y lo que se obtiene (hay que olvidar las actividades innecesarias). Esto ocurre siempre y cuando los supuestos establecidos se cumplan y sean verificables en la realidad.

En el siguiente nivel vertical (línea) se hace nuevamente una relación causal: si el proyecto entrega ciertos productos (componentes), entonces el propósito se habrá cumplido; nuevamente, considerando que los supuestos establecidos se mantengan.

Finalmente, siguiendo la lógica, si los productos y el propósito del proyecto se cumplen, entonces se habrá avanzado significativamente en la transformación del entorno y el fin o la meta principal se habrá alcanzado.



3.8 PREGUNTAS DE COMPRENSIÓN

Instrucciones. Encierra en un círculo el inciso que contiene la respuesta correcta.

1. Son características necesarias para el cambio social.
 - a. La reflexión crítica y la perspectiva de género.
 - b. Participativa y sostenida.
 - c. Sostenida y vinculada a acciones.
 - d. Las opciones a y c.
 - e. Todas las anteriores.

2. Son conocidas como las condiciones habilitantes del enfoque CLA.
 - a. Colaboración, aprendizaje y adaptación.
 - b. Cultura, recursos y procesos.
 - c. Escuchar, intervenir, descubrir y adaptar.
 - d. Todas las anteriores.

3. ¿Cuál es la diferencia entre la metodología del Marco Lógico y la Matriz del Marco Lógico?
 - a. La metodología se utiliza para el análisis de los involucrados y la matriz se aplica para el diseño de la estrategia y los objetivos.
 - b. La metodología se utiliza para para realizar un análisis del problema, y la matriz, para realizar la Estructura Analítica del Proyecto.
 - c. La metodología se emplea para analizar las causas y los efectos del problema, mientras que la matriz describe la relación entre las causas y acciones.
 - d. Las opciones a y b son correctas.

MÓDULO 4. HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



4.1 INTRODUCCIÓN

De manera paralela a la evolución de las metodologías para el diseño de proyectos sociales, se han desarrollado una gran variedad de herramientas con el fin de facilitar su planeación, implementación, monitoreo y evaluación.

Como métodos complementarios secuenciales de los modelos lógicos, se destacan las siguientes herramientas:

- **CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE INVOLUCRADOS.** En éstos aparecen los participantes o aquellos que tienen que ver con el proyecto, sus intereses y expectativas, ya sean personas, instituciones, empresas u organizaciones tanto públicas como privadas.
- **JUEGOS DE ROLES O SIMULACIÓN DE REACCIONES.** Sirven para comprender cómo reaccionarían los involucrados (hombres y mujeres) frente a la posibilidad de llevar a cabo un proyecto; anticipar la aceptación o rechazo al cambio; identificar los actores principales y sus roles, así como las costumbres, relaciones de poder y percepciones del grupo objetivo.
- **MÉTODO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y ÁRBOL DE OBJETIVOS.** Se abordaron en el módulo anterior; buscan identificar claramente el problema que se pretende solucionar, los efectos, las causas que lo originan, los medios de solución, las acciones para lograr el objetivo o solución deseada, y la definición de alternativas para solucionar el problema identificado.
- **GRÁFICAS DE GANTT Y ANÁLISIS DE MALLAS, COMO EL MÉTODO DE RUTA CRÍTICA Y LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROGRAMAS.** Permiten visualizar las actividades a realizar a lo largo del tiempo, las duraciones y las interrelaciones o secuencias de ejecución.
- **ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA INDICADORES Y EVALUACIONES.** Una vez que se ha implementado el proyecto o programa, se pueden realizar ejercicios de seguimiento, evaluación ex post o evaluación de impacto, con el objeto de medir o determinar la marcha del proyecto o verificar si cumplió con las metas establecidas en las personas, los hogares o las comunidades. Básicamente se hace una comparación entre una situación, con proyecto o programa, con otra sin proyecto o programa. En este caso también han surgido nuevos métodos y técnicas de análisis, con el único inconveniente de que son extensivas en requerimientos de datos, y la relación entre información y costo son inversamente proporcionales; en concreto, son caras. Algunas de esas herramientas son *softwares* como Statistical Package for Social Science (SPSS) o Statistics Data Analysis (Stata), los cuales facilitan, de manera más avanzada, estimaciones econométricas a partir de una base de datos. También se podría mencionar el *software* Tarea como instrumento para el análisis regional.⁴¹

41. En estos últimos se abundará en el *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación*.

Enseguida se presentarán las herramientas para el diseño, la planificación de actividades y la implementación de proyectos, que funcionan eficazmente como complementos de las metodologías del marco lógico, del análisis de sistemas y de la teoría del cambio, además del enfoque CLA.

4.2 ESTRUCTURAS PARA EL DESGLOSE DE TAREAS

La Estructura para el Desglose de Tareas (EAP) es una herramienta orientada a productos y entregables, así como a la jerarquización de las actividades para obtenerlos. La estructura asiste en el monitoreo y en la asignación de responsables a cada actividad, con lo que se fortalece la rendición de cuentas.

Existen diferentes formatos y representaciones gráficas para realizar una Estructura de Desglose de Tareas. En el presente módulo se estudiarán algunas de las más comunes, y se destacarán sus características principales. Cada herramienta tiene un enfoque diferente y será de mayor o menor utilidad según el tamaño del proyecto, las necesidades y prioridades específicas, así como las tareas que corresponda ejecutar.

Algunas herramientas funcionan mejor para definir los recursos que se requieren en cada etapa y para cada acción, otras se enfocan en el manejo del tiempo y en la duración de cada actividad, unas más permiten observar las diferentes jerarquías de los procesos y algunas muestran la mejor ruta para implementar el plan de trabajo y su secuencia lógica. En esencia, lo importante es conocer las diferentes herramientas disponibles (aunque no hay obligación de emplearlas todas) para tener alternativas de gestión e implementación de los proyectos. Es básico elegir las herramientas que resulten más cómodas y cuyo manejo sea el adecuado, considerando que el propósito es contar con procesos eficientes, sistemáticos y confiables, así como tener un desempeño consistente con alto nivel de calidad, atención al detalle y a los resultados.

DESGLOSE MEDIANTE TABLAS DE RECURSOS Y DEPENDENCIAS

Una forma sencilla de visualizar, asignar recursos y sintetizar las actividades de un proyecto es mediante una tabla de recursos (personal, equipo, tiempo, dinero) y sus dependencias. Este modelo se enfoca en identificar los requerimientos (materiales y humanos) para llevar a cabo las actividades del proyecto, así como sus dependencias. Estas últimas involucran a personas y organizaciones, así como las condiciones necesarias para ejecutar con éxito la tarea o actividad en cuestión.

En este caso, las dependencias son puntos focales a los que hay que prestar atención cuando se implementa un proyecto si se espera que salga adelante en tiempo y forma. Para quienes lo coordinan, esta visualización es práctica y les permite anticipar las acciones necesarias para asistir al equipo (llevar a cabo labores de negociación o cabildeo con autoridades, reuniones, confirmación de la voluntad política y apoyo, etcétera), que pueden ser parte fundamental de ciertas actividades de las dependencias y sin las cuales no se podrían alcanzar los objetivos establecidos.

Asimismo, es una herramienta que facilita la visualización de la asignación de recursos específicos y de las personas responsables de aplicarlos, con lo cual se procura una buena administración y la rendición de cuentas. A continuación se presenta un ejemplo para visualizar su utilidad.

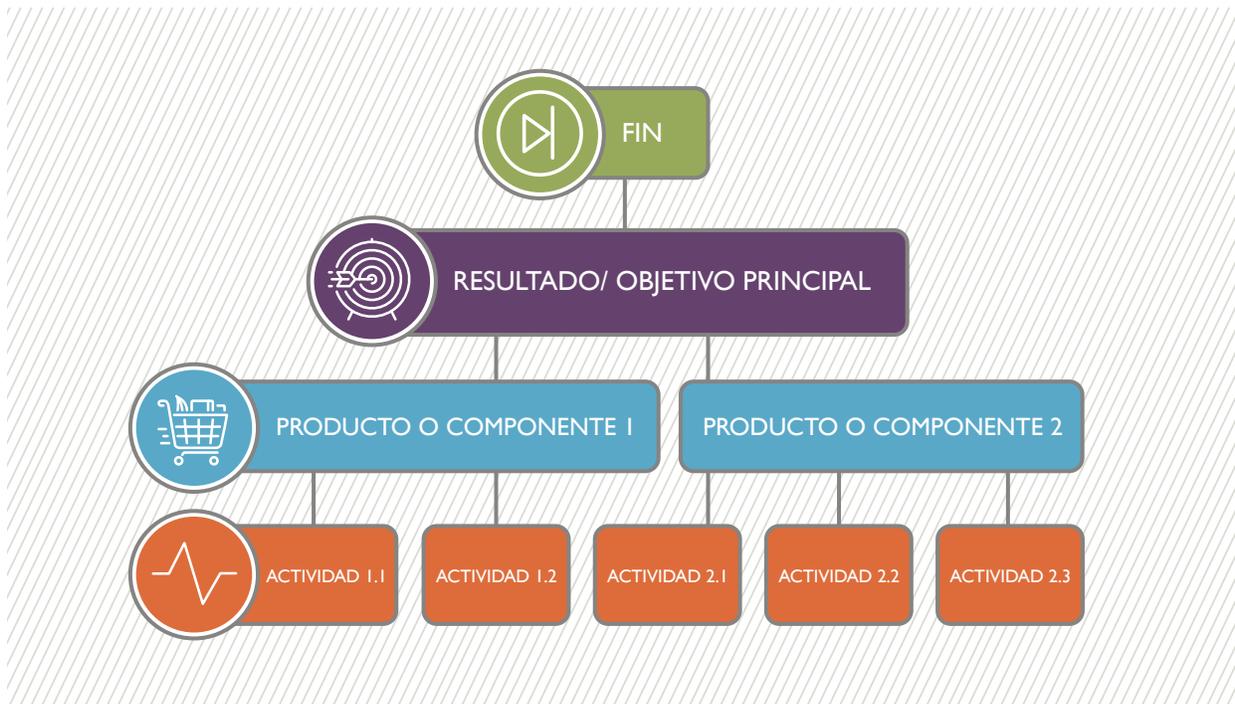
CUADRO 7. EJEMPLO DE ESTRUCTURA PARA EL DESGLOSE DE TAREAS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)

ELEMENTO	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	DEPENDENCIAS
Capacitación para oficiales de Femvtra para prevenir el Tráfico de Personas (TP)	<ul style="list-style-type: none"> Gerente del proyecto TP Asistente del programa TP Equipo de visas, (<i>vetting</i>) Equipo de viajes y logística Instructores especializados Oficiales de programa Presupuesto Espacio para la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> 5 semanas de organización previa 1 semana de curso 1 semana para cierre <p>Total: 7 semanas</p> <p>No olvidar feriados para una planeación efectiva.</p>	\$xxx,xxx.xx	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de agencias receptoras de la capacitación (PGR, PF). Colaboración de: <ul style="list-style-type: none"> Autoridades relevantes para la organización y permisos (SESNP, INAMI, SRE) Sección de visas (<i>vetting</i>) Sección de viajes y logística Dirección General de la organización Instructores especiales
<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del proyecto y presupuesto Confirmar fechas con instructores Diseño y envío de invitaciones 	Gerente de proyecto y <i>staff</i>	4 días hábiles	\$xx,xx.xx	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del proyecto y asignación del presupuesto / Dirección General Aceptación de la invitación y envío de lista de candidatos para participar / Femvtra Instructores / disponibilidad
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de contenidos y material para el curso. 				
<ul style="list-style-type: none"> Reservaciones y logística para salón (audio, proyector) <i>Banners</i>, gafetes 				

DESGLOSE MEDIANTE ÁRBOL DE TAREAS

El modelo de Árbol de Tareas, como se expuso en el Módulo 3, es una forma de representar la Estructura Analítica del Proyecto, en la que se empieza con las actividades hasta llegar al fin. Este modelo, por ejemplo, permite visualizar los niveles jerárquicos compatibles con los cuatro niveles del resumen narrativo del Marco Lógico, es decir: actividades, componentes, propósito y fin, de tal forma que se complemente con la MML para visualizar las diferentes actividades requeridas por el proyecto.

GRÁFICA 17. VISUALIZACIÓN DE DESGLOSE CON ÁRBOL DE TAREAS



4.3 GRÁFICAS DE GANTT

Las Gráficas o Diagramas de Gantt son una herramienta para la planeación de proyectos generada a principios del siglo XX, enfocada en la calendarización de tareas y el monitoreo de su grado de avance en el tiempo. Esta herramienta sigue vigente debido a las ventajas que tiene para la visualización de tareas en un espacio de tiempo delimitado, que incluye los momentos de coincidencia con otras tareas que se llevarán a cabo simultáneamente.

A diferencia de otras herramientas para la calendarización de tareas, las Gráficas de Gantt permiten observar en una sola gráfica la duración y el avance de las actividades de un proyecto, así como las cargas de trabajo clave a lo largo del proceso de implementación. Gracias a esta cualidad de observar todas las tareas de manera simultánea, resulta fácil programar de antemano la asignación de recursos humanos a estos momentos clave, con el fin de atender las cargas de trabajo y concretar en tiempo y forma las actividades clave/hito del proyecto.

Hoy en día existen programas especiales para desarrollar estas gráficas de manera automática y con una multitud de herramientas adicionales, como filtros para obtener visualizaciones, porcentajes de avance y estadísticas diversas; uno de los más conocidos es Microsoft Project. Sin embargo, si no se cuenta con este *software* especializado, es posible realizar gráficas con Excel o con Word (cuando se trata de un proyecto pequeño o sencillo), como el que se presenta en el ejemplo siguiente:

CUADRO 8. EJEMPLO DE VISUALIZACIÓN CON GRÁFICA DE GANTT

ACTIVIDAD / TAREA	SEMANA						
	1	2	3	4	5	6	7
Autorización y aprobación de presupuesto para el curso	■						
Redacción y envío de invitaciones a la agencia participante	■						
Contactar instructores y confirmar disponibilidad	■						
Reservar salón de cursos	■						
Confirmar objetivos del curso con las partes interesadas		■					
Proveedores para reproducción del material del curso		■					
Selección de los participantes idóneos (diseñar un perfil)		■					
Confirmar participación de instructores y día de llegada		■	■				
Confirmar lista final de participantes			■				
Enviar lista de participantes para confirmación (<i>vetting</i>)			■	■	■		
Diseño e impresión de gafetes, gráficos, banners				■	■		
Desarrollo y redacción de una evaluación pre post			■				
Diseño de encuesta de calidad o satisfacción			■				
Recepción de resultados de <i>vetting</i>					■		
Organización del día de la clausura				■	■		
Confirmar vuelos y logística para la llegada instructores				■			
Gestión de materiales para el curso (manuales, gafetes, diplomas, etcétera)		■	■	■	■	■	
Recepción de materiales del curso y montaje del salón					■		
Ejecución del curso de capacitación						■	
Elaboración de encuesta de opinión para participantes				■			
Evaluación pre post a participantes						■	
Elaboración de reporte de gastos							■
Elaboración de informe de resultados							■
Envío y gestión de encuesta de opinión a participantes							■

Como se puede observar en el Cuadro 8, el proyecto que se planifica es un evento de capacitación entre una agencia internacional y una institución del gobierno mexicano. En las actividades se describe desde el momento de su aprobación o autorización hasta el cierre. Es posible constatar que esta forma de visualización permite:

- Observar la totalidad de las actividades que integran el proyecto.
- Identificar la duración de cada una de las actividades (inicio y fin).
- Reconocer los momentos clave en los que se acentúan las cargas de trabajo en el proyecto.
- Verificar los momentos en que una o varias actividades se llevarán a cabo de manera simultánea con otras.

4.4 LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROGRAMAS (PERT) Y EL MÉTODO DE RUTA CRÍTICA (CPM)

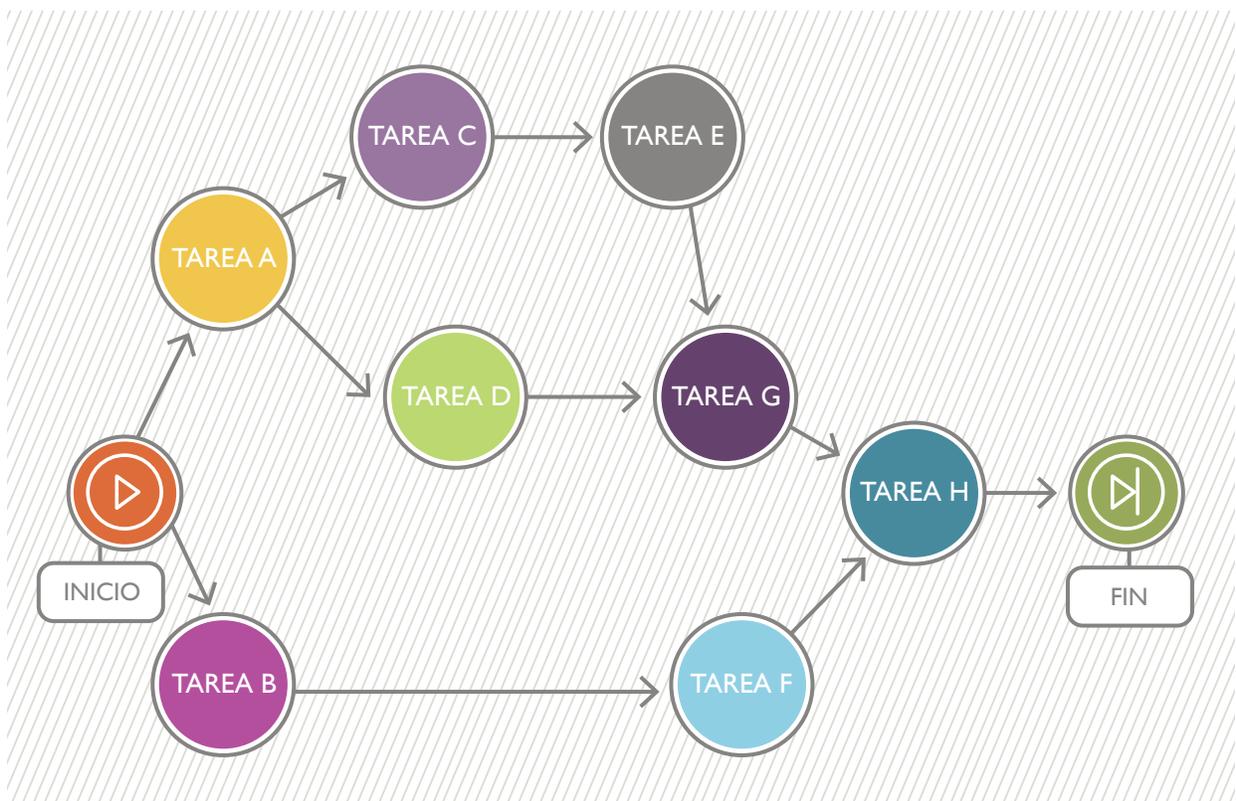
El propósito de la Técnica para la Evaluación y Revisión de Programas (PERT, por sus siglas en inglés) es mostrar la relación entre las tareas y su temporalidad, así como la relación que éstas guardan entre sí. Los elementos clave para desarrollar un diagrama PERT son:

- Lista de las actividades del proyecto y sus dependencias.
- Nodos o eventos clave que indicarán el principio y fin de una actividad.
- Líneas de conexión que mostrarán la relación entre una actividad y otra.
- Indicación de la ruta crítica, que es la secuencia lógica de los eventos que tienen la mayor duración.
- Indicación de los tiempos de receso u ociosos. Siempre hay que considerar los días feriados y periodos vacacionales para mantener los tiempos objetivo. Esto es especialmente utilizado cuando se trata de proyectos complejos cuya implementación tiene una larga duración.

Para obtener el tiempo de ejecución de cada una de las actividades se realiza una estimación de tres escenarios posibles: tiempo optimista (O), tiempo más probable (M) y tiempo pesimista (P). Así, el tiempo estimado (T_e) basado en distribución beta, conocida como PERT, se obtiene con la fórmula:

$$T_e = (O + P + 4M)/6$$

GRÁFICA 18. EJEMPLO DE VISUALIZACIÓN CON PERT



DEFINICIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

El Método de Ruta Crítica (CPM, por sus siglas en inglés)⁴² es una herramienta que permite estimar la duración total de un proyecto por medio de la temporalidad y las dependencias entre las actividades que lo componen. Para este propósito es necesario definir las actividades que requiere el proyecto, su duración y el orden en el cual deben ser realizadas (por ejemplo, algunas se pueden desarrollar sólo cuando una o varias actividades previas o predecesoras han sido completadas), es decir, se requiere definir sus dependencias.

A priori, el CPM o la PERT pueden resultar herramientas complejas si el enfoque se da sólo en los cálculos requeridos para estimar o determinar los tiempos de cada actividad; sin embargo, éstos pueden automatizarse fácilmente si se ingresan las fórmulas en una hoja de Excel.

Resulta conveniente estudiar estas herramientas como opciones de planeación y programación de actividades porque, aunque son más comúnmente empleadas en proyectos gubernamentales o productivos, pueden representar opciones alternativas para la visualización y la planeación de proyectos de las OSC, especialmente cuando la relación entre el costo y el tiempo es importante, y cuando el proyecto requiere planeación y calendarización de las actividades con alta precisión.

Los **pasos para obtener la ruta crítica de un proyecto** son:

- Identificar todas las actividades que involucra el proyecto.
- Establecer relaciones entre las actividades. Decidir cuál debe comenzar antes y cuál después.
- Construir una red o diagrama conectando las diferentes actividades a sus relaciones de precedencia.
- Definir los costos y tiempo estimados para cada actividad.
- Identificar la ruta crítica y las holguras de las actividades que componen el proyecto (el T1, que es el tiempo más temprano para la realización; el T2, que es el tiempo más tardío para que se lleve a cabo el citado evento, y, finalmente, la H, que es el tiempo de holgura y que básicamente es la diferencia que existe entre el T2 y el T1).
- Utilizar el diagrama destacando la ruta crítica, como una ayuda para planear, supervisar y controlar el proyecto.

EJEMPLO PARA EL CÁLCULO DE LA RUTA CRÍTICA

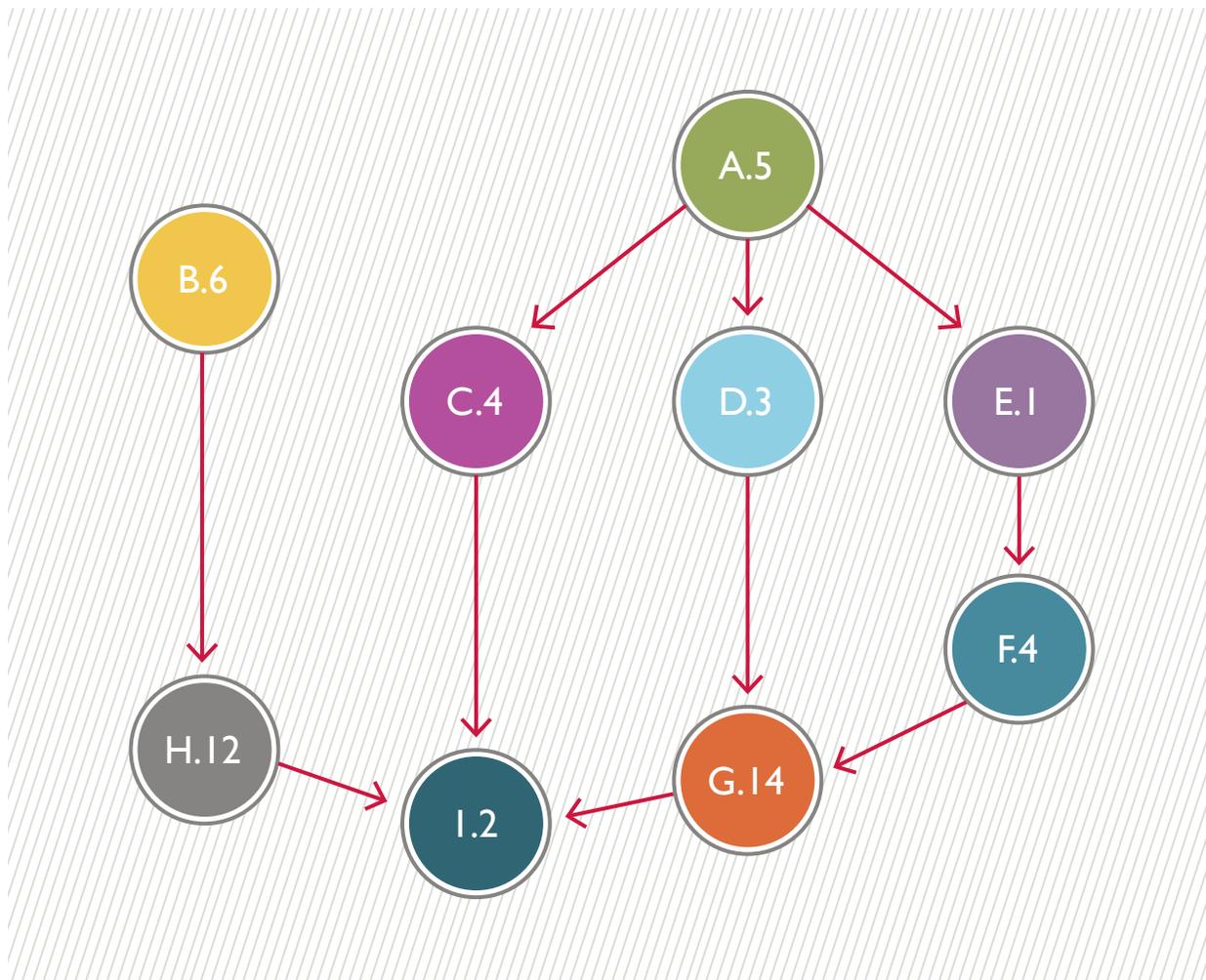
El supuesto que se trabajará es un proyecto hipotéticamente conformado por nueve actividades, entonces: 1) primero se establecen la precedencia y la duración de cada una con las fórmulas correspondientes, 2) se procede a realizar el diagrama de flechas, y 3) se realizan los cálculos del camino más largo y se identifica la ruta crítica.

⁴². Véanse referencias adicionales acerca del método en el “Módulo 1”, subtítulo “1958-1979”, y en el “Módulo 2. El ciclo de proyectos”.

PASO 1: DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES, SUS PRECEDENCIAS Y SU DURACIÓN

	ACTIVIDAD	PRECEDENCIA	DURACIÓN (DÍAS)
ACTIVIDAD INICIAL	A	-	5
	B	-	6
	C	A	4
	D	A	3
	E	A	1
	F	E	4
	G	D,F	14
	H	B	12
ACTIVIDAD FINAL	I	H,C,G	2

PASO 2: DIAGRAMA DE FLECHAS



PASO 3: CÁLCULO DE LA RUTA CRÍTICA

La duración del proyecto estará determinada por la ruta o el camino más largo que comienza con una actividad inicial y concluye con una actividad final. En el ejemplo, un camino que empieza en A (o en B) y termina en I. Gracias al tamaño reducido de este ejemplo es posible enumerar todas las posibilidades que cumplen con la condición anterior:

- Ruta A-C-I: $5 + 4 + 2 = 11$ días
- Ruta A-D-G-I: $5 + 3 + 14 + 2 = 24$ días
- Ruta A-E-F-G-I: $5 + 1 + 4 + 14 + 2 = 26$ días
- Ruta B-H-I: $6 + 12 + 2 = 20$ días

Respuesta: A-E-F-G-I: $5 + 1 + 4 + 14 + 2 = 26$ días es la ruta crítica

CONSIDERACIONES PARA EL CÁLCULO TIEMPO/TAREA

La técnica de PERT y el método CPM son especialmente enfáticos en la precisión de la asignación de tiempo a una de las tareas y sus dependencias con otras actividades; por esta razón se presentan algunas recomendaciones para estimar los tiempos idóneos para cada tarea y las previsiones necesarias antes de establecer la Ruta Crítica:

1. Considerar cada tarea por separado.
2. Considerar los días hábiles, feriados y vacaciones para medir el tiempo real disponible.
3. Considerar el equipo o la persona que llevarán a cabo la tarea (experiencia, capacidad, cargas de trabajo).
4. Mantenerse lo más objetivos posible; hay que ser realistas con respecto a las expectativas.
5. Cuando estén disponibles, utilizar experiencias previas o datos históricos para el cálculo de tareas similares.
6. Determinar acciones alternativas (de ajuste) para adaptarse a retrasos o contratiempos y tratar de recuperar lo perdido mediante acciones previstas con anterioridad.
7. Cuando sea necesario, asignar más recursos y presupuesto a las actividades clave que lo requieran.
8. Siempre considerar la ruta crítica como eje principal y prioridad. Los tiempos de las actividades con frecuencia deben y pueden adaptarse (variables); sin embargo, hay que mantener una constante como eje para no perderse entre las actividades del proyecto, **la Ruta Crítica es siempre la constante.**

En conclusión, la técnica PERT permite calcular el tiempo por actividad y la duración total de un proyecto, mientras que el método CPM brinda un valor adicional, ya que, además de conocer el tiempo por actividad y la duración total, permite ubicar las relaciones de dependencia entre actividades, así como identificar las actividades clave y la secuencia de actividades idónea para completar el proyecto.



4.5 PREGUNTAS DE COMPRENSIÓN

Instrucciones. Encierra en un círculo el inciso que contiene la respuesta correcta.

1. Es una herramienta para el desglose de tareas enfocada en realizar descripciones de los recursos necesarios, el costo, el tiempo y las dependencias que guardan las diferentes actividades del proyecto.

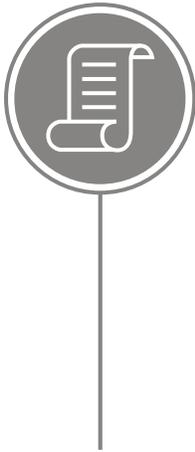
- a. PERT.
- b. Árbol de tareas.
- c. Gráficas de Gantt.
- d. Ninguna de las anteriores.

2. Una de las características básicas de esta herramienta es que proporciona una visualización de la duración (fecha de inicio y fin) de cada tarea, así como las coincidencias con otras actividades que ocurren simultáneamente, lo que permite identificar las cargas de trabajo a lo largo del proyecto.

3. El tiempo optimista, el tiempo más probable y el tiempo pesimista son las variables de PERT para obtener..

- a. la duración total del proyecto.
- b. el tiempo estimado de una actividad.
- c. la duración de la fase de implementación.
- d. Las opciones a y b.

MÓDULO 5. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y REDACCIÓN DE INFORMES



5.1 INTRODUCCIÓN

Mantener la buena comunicación con todas las partes involucradas, donantes, colaboradores, etcétera, es fundamental para el buen desempeño de las actividades de las osc, y qué decir de su relevancia en la construcción estratégica de redes de colaboradores y apoyos. La formulación de un plan de comunicación estratégica se entiende como el **conjunto de enfoques, metodologías y técnicas aplicadas al seguimiento prospectivo de las principales tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas**, con el objeto de facilitar y anticipar la comunicación de las organizaciones (Thorson, 2018). Estructurar una buena política de comunicación (verbal y escrita) es una inversión que reditúa beneficios permanentes a las organizaciones. Por esta razón se han considerado algunas recomendaciones en este módulo final, en relación con dos actividades que connotan una gran importancia en el trabajo cotidiano de las osc: la comunicación efectiva y la redacción de informes.

5.2 CLAVES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

En la sociedad actual la comunicación en las organizaciones juega un papel fundamental. Los esquemas clásicos de comunicación interna se basan en **tres tipos de comunicación**:

1. **Descendente formal** con los subordinados
2. **Horizontal formal** con los colegas
3. **Ascendente formal** con los superiores

La comunicación descendente informal se lleva a cabo con los seguidores; la horizontal informal, con amistades, y la ascendente informal, con líderes.

En las osc una de las principales funciones de quienes dirigen o coordinan los proyectos o programas es saber comunicarse, especialmente con los integrantes de su equipo de trabajo. La comunicación interna⁴³ constituye un elemento clave para alcanzar las metas de una organización y mantener los recursos humanos que son valiosos para ésta.

En cualquier organización la comunicación supone diferentes ámbitos de beneficio; por ejemplo, en materia de administración del personal, la comunicación aporta una mejor comprensión de la lógica aplicada a la toma de decisiones y del desarrollo de la organización; aporta también la sensación de transparencia (uno de los ejes clave para un buen clima laboral). Por otro lado, tanto para los equipos de trabajo como para la gerencia, una buena comunicación facilita generar estrategias que contribuyan a lograr los objetivos de la organización, así como para saber manejar situaciones específicas con clientes especiales o en una crisis. Es recomendable que las osc cuenten con directrices básicas de comunicación interna, a fin de mantener una buena capacidad de respuesta y relaciones cordiales y profesionales en todo momento y en todos los niveles de la organización.

43. La comunicación interna se define como una estrategia de comunicación dirigida al "cliente interno", es decir a los empleados y, enfocada en generar las condiciones e intercambios óptimos para motivar y retener a los recursos humanos que aportan valor a la organización.

Con frecuencia se subestima el valor de la comunicación como herramienta para el desarrollo de las relaciones y del tipo de sociedades, colaboradores y equipos que se desean. El potencial de crecimiento que una buena estrategia de comunicación puede tener en la organización es enorme, así que, de la misma forma en que hay esfuerzo para realizar los proyectos, se debe poner énfasis en la comunicación (en forma y fondo) con los socios, el gobierno, las redes de colaboradores, los donantes, los grupos objetivo, etcétera. Aunque tanto el mensaje como la relación que se guarda con cada uno de los actores mencionados sean diferentes, existen **elementos comunes en las comunicaciones altamente efectivas**:

SENCILLEZ. Hablar con un lenguaje claro y sencillo, evitando términos complicados y palabras largas que obliguen al interlocutor o receptor a prestar demasiada atención para poder entender, porque perderá la atención.

SINCERIDAD. Si las palabras, los argumentos o el discurso no son sinceros, será muy difícil vender la idea, y mucho menos entusiasmar a otras personas para que colaboren en ella. Por otro lado, si se miente, se pueden acabar la credibilidad y la imagen personal, e incluso la de toda la organización.

PRECISIÓN. Menos es más, no hay que olvidarlo. Hay que emplear frases claras y cortas, evitar ser repetitivos y dar demasiadas vueltas. En el trabajo a nadie le interesan los grandes preámbulos.

CONSISTENCIA. Le añade un factor de integridad a la forma de comunicación. No se debe hacer un hábito modificar o adaptar el mensaje a lo que se cree que alguien quiere oír. Disentir es válido (y, con frecuencia, enriquecedor), sólo hay que saber hacerlo con respeto y en el momento adecuado.

CONTEXTO. Incluye, en las comunicaciones, la historia relevante (breve y sencilla) o un contexto que despierten interés e inspiren al receptor, lo que da soporte y facilita que éste se involucre fácilmente en el proyecto o la idea.

LA COMUNICACIÓN CON DONANTES

Para tener una relación eficiente y eficaz con organizaciones donantes es muy importante la comunicación, que debe ser fluida y cumplir con objetivos concretos. Enseguida se enlistan algunas recomendaciones que pueden ayudar a una organización a mantener una buena comunicación con la parte interesada, tan importante en su trabajo:

- Generar comunicaciones claras, directas y objetivas del avance del proyecto, ya sean verbales o escritas.
- Registrar los acuerdos y compromisos contraídos en las conversaciones o reuniones de trabajo para darles un seguimiento preciso sin olvidar detalles.
- Responder con oportunidad a todas las solicitudes de información del donante y, cuando esto no sea posible o sea necesario solicitar una extensión, hay que proporcionar una explicación del porqué.
- Hacer promesas realistas y cumplirlas según lo acordado: respetar las fechas límite en la entrega de productos o informes, la asistencia a reuniones, las llamadas o cualquier otro compromiso adquirido. En caso de necesitar una extensión, es importante proporcionar las razones que justifiquen el contratiempo, y no sólo porque no se ha administrado correctamente el tiempo.
- Emplear los fondos de manera sensible y según lo acordado. Si se requiere realizar algún cambio, hay que comunicarlo y discutirlo con antelación, asegurándose de contar con la autorización respectiva.
- Respetar la puntualidad en la entrega de reportes y entregables, con énfasis en la calidad antes que en la cantidad de información.
- Dedicar tiempo a estudiar y conocer bien a los donantes para saber sus expectativas y el tipo de información que esperan se les proporcione.

-
- Evitar las sorpresas a los donantes, en especial si se enfrentan dificultades; en tal caso es importante hablar con honestidad y compartir las situaciones que han surgido y que están causando contratiempos o problemas.
 - Compartir y reconocer públicamente a los donantes como parte de los logros. En algunos casos los donantes tienen requerimientos específicos para comunicar los avances y logros de los proyectos, por lo que hay que estar pendientes de dichos requerimientos cuando existan.
 - Involucrar al donante, en la medida de lo posible, en los eventos importantes o actividades relevantes del proyecto.
 - Cuando haya dificultades, hay que comunicarlas y tomar la iniciativa proponiendo soluciones. Las lecciones aprendidas de los errores también son muy útiles cuando se procesan y se sabe comunicarlas; de esta forma es posible desarrollar mejores prácticas en el futuro. Asimismo, los donantes suelen valorar la honestidad y la proactividad.
 - En ocasiones, los donantes solicitan visitar algún proyecto, especialmente cuando viajan al país de los funcionarios de las oficinas centrales. Ésta es una oportunidad para compartir y enriquecer el rumbo de los proyectos. Por ello, hay que tenerla en mente, anticiparla y prepararla de manera adecuada.

LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

Existen metodologías, como la de las 5Rs, que se basan en el estudio y la compenetración de los sistemas en los cuales se intervendrá, pero independientemente de que la organización utilice esta metodología o no, es muy importante involucrar a la comunidad en el trabajo. Cualquier proyecto, sea pequeño o grande, tiene un impacto en la comunidad o el sistema, y los resultados siempre serán mucho más eficientes y positivos si las personas que forman parte de este cambio se identifican y se sienten involucradas en el proceso y en el proyecto.

El verdadero desarrollo social cobra significado cuando las personas objetivo de la acción se convierten en participantes activos y se apropian de los procesos de desarrollo que se impulsan.

El **involucramiento activo**⁴⁴ implica:

- a. Establecer una relación de dos vías, basada en la confianza.
- b. Escuchar y reconocer el potencial y el poder existente en las comunidades.
- c. Trabajar colaborativamente para enfrentar los desafíos locales.
- d. Adentrarse en la cultura, las estrategias y prácticas de las comunidades.
- e. Construir las soluciones de manera incluyente y participativa.
- f. Construir y mantener el diálogo de manera permanente.

Gracias a los procesos de participación activa es posible construir relaciones y actividades que fortalecerán el proyecto en el largo plazo y que garantizarán la continuidad (y eventual permanencia) de los procesos de cambio que se busca generar. La participación de la comunidad es especialmente relevante en la fase de preparación y diagnóstico para entender mejor las necesidades específicas, los roles y los actores clave. Durante la fase de implementación también resulta de gran utilidad para obtener retroalimentación oportuna y realizar ajustes cuando haga falta, con el fin de mejorar el resultado final. Por último, es útil durante la fase de evaluación del proceso y proyecto para obtener datos, dar seguimiento o, en ocasiones, para realizar evaluaciones de impacto entre grupos de tratamiento y grupos de control.

44. El concepto de **Involucramiento Activo** es más comúnmente aplicado a los procesos de aprendizaje y se refiere a la utilización conjunta de la motivación, el aprendizaje conceptual, estrategias cognitivas y la interacción social. En el caso de los proyectos o intervenciones sociales, esta estrategia aplica a las relaciones entre el implementador y el grupo objetivo.

LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los proyectos son intervenciones en la realidad para transformarla desde un enfoque de derechos y de afirmación de la dignidad de las personas. En este sentido, lo vivido es altamente significativo para la sociedad y representa una gran oportunidad para comunicar lo que la organización es y hace.

En este sentido, la fase de implementación y especialmente la de cierre de un proyecto representan oportunidades idóneas para comunicar de una manera atractiva los logros, beneficios previsibles y aprendizajes obtenidos.

CUADRO 9. RECOMENDACIONES PARA LA DIFUSIÓN DE RESULTADOS



- ★ Desarrollar un informe o memoria que sistematice la experiencia.
- ★ Elaborar una infografía acerca de los principales resultados, con un análisis comparativo con la situación inicial.
- ★ Organizar una conferencia de prensa o una visita de los medios a la localidad para interactuar con la comunidad que participa o participó en el proyecto.
- ★ Otorgar una entrevista periodística.
- ★ Realizar un video o corto para difundirlo en redes sociales.
- ★ Escribir una reseña para un blog, periódico o redes sociales.

5.3 ELABORACIÓN DE INFORMES

Un informe puede tener mucho contenido en pocas palabras o decir muy poco con demasiadas, coloquialmente, con “mucho rollo”. También es muy probable que en este mismo momento el lector afirme esto porque la gran mayoría de las personas se identifican con esta aseveración y han leído informes y documentos de trabajo muy extensos, aburridos y carentes de sustancia. Sí, resulta irónico que la mayor parte de los empleos en el campo de la investigación o el desarrollo requieran elaborar algún tipo de informe o rendir cuentas de forma clara y breve, y muy pocos profesionales sepan realmente cómo llevar a cabo esta tarea con eficacia.

Así, en beneficio de los futuros lectores de los informes, se presentan algunas sencillas recomendaciones que pueden ser de utilidad en la redacción, la estructura y la configuración del contenido y el mensaje de los próximos informes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES EFECTIVOS

Un informe, ante todo, debe ser breve pero alto en contenido; contener información relevante y actualizada para el receptor; no debe redundar en el pasado, sino enfocarse en los avances y el presente; escrito con lenguaje sencillo, claro y específico, y generalmente concentrado en un solo tema de interés y no en múltiples contextos.

En general, un buen informe o reporte debe contestar al menos estas seis cuestiones para estar seguros de que los contenidos son relevantes:

- I. **Qué:** el objeto del asunto que se reporta. Puede ser una reunión, una visita, un evento, un viaje, avances de trabajo, una noticia, etcétera.

-
2. **Dónde:** lugar donde se llevó a cabo el evento o el sitio desde donde se hace el informe.
 3. **Cuándo:** descripción de la fecha, hora (y duración, cuando procede) del evento.
 4. **Quiénes:** personas, organizaciones, instituciones, comunidades, equipo de trabajo, partes interesadas, etcétera, que han formado parte del evento o la actividad que se reporta.
 5. **Cómo:** descripción de los recursos aplicados que se perciben o se sabe se utilizaron para llevar a cabo la actividad o el evento que se reporta o informa.
 6. **Para qué:** objetivo y resultados apreciables del evento o actividad del que se escribe.

Cuando se trata de informes recurrentes, es recomendable contar con un formato o plantilla y apegarse a ellos para cubrir de manera consistente los aspectos relevantes del proyecto, y el avance pueda ser fácilmente identificable o comparado. En otras ocasiones, las organizaciones donantes proporcionan un formato para los informes, que va en función de las necesidades de información del proyecto y del tipo de relación que se mantiene con la organización.

En caso de que no exista un formato o acuerdo previo con los donantes o la gerencia de la osc, una opción para realizar informes recurrentes (como los de avance semanal) es utilizar una narrativa breve con “balazos” o guiones para enumerar los avances, logros y tareas que se realizaron durante la semana en cuestión. Otra opción es utilizar un formato de redacción similar pero con una lógica a la inversa, es decir, desarrollar un informe al inicio de la semana estableciendo los objetivos o tareas que se esperan cumplir. Esta opción resulta interesante para la organización interna de una osc, ya que, además de reportar a las partes interesadas y ayudar a mantener una agenda de trabajo por objetivos definidos cada semana, la información por adelantado permite también a la coordinación del proyecto anticipar ciertas acciones con las que puede apoyar a su equipo de trabajo (por ejemplo, haciendo algunas llamadas o facilitando reuniones), en función de las necesidades o los objetivos establecidos para dicho periodo de días.

Aun si la organización donde se colabora es pequeña o de reciente formación, es importante dedicarle un tiempo a la definición del estilo, los formatos y la estructura propios para la redacción y desarrollo de los tipos de informes más frecuentes, porque entusiasme o no, esta actividad “viene con el territorio”.

Contar con una disciplina desarrollada en este aspecto tiene su recompensa y es redituable. La gran mayoría de las organizaciones donantes requieren y solicitan informes (de diferentes tipos) siempre que establecen relaciones con una osc; finalmente, hay que mencionar que quien sabe escribir un informe, con frecuencia, escribe buenas propuestas.⁴⁵

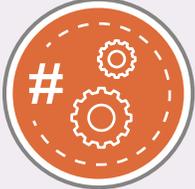
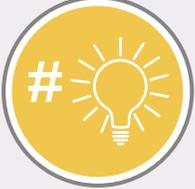
¿CÓMO SE REDACTA UN INFORME CON PERSPECTIVA DE GÉNERO?

Como se ha destacado anteriormente, uno de los compromisos con particular importancia para las osc en México consiste en incluir y sistematizar la perspectiva de género en el diseño de proyectos, desde la planeación hasta la evaluación, es decir, a lo largo del ciclo del proyecto, lo que, desde luego, incluye la elaboración de informes.

Para mantener la perspectiva de género y fomentar cambios sociales realistas, equitativos y empáticos con las necesidades de las sociedades actuales, es imperativo incluir también esta perspectiva en el desarrollo de todo tipo de informes, sean de avance, desempeño, resultados, etcétera, independientemente si se trata de un proyecto enfocado en la construcción de una mayor equidad de género o de cualquier otro tema. Es recomendable utilizar datos duros, que pueden encontrarse a manera de indicadores previamente establecidos, como recursos de referencia para comparar el grado de avance que en lo general (o en lo específico, con el proyecto) se tiene en materia de equidad, igualdad e inclusión de género.

45. Se recomienda consultar UNESCO (2001).

CUADRO 11. EJEMPLOS DE INDICADORES DE PERSPECTIVA DE GÉNERO

 <p>Porcentaje de hombres y mujeres que participan en los proyectos.</p>	 <p>Número de colaboradoras que son parte del equipo o de los consultores profesionales asociados.</p>	 <p>Número de iniciativas o instrumentos legales recientes emanados o propuestos por el gobierno local, estatal o federal que contienen perspectiva de género.</p>
 <p>Número de iniciativas sociales o ciudadanas vinculadas con la equidad e igualdad de género, o que empleen una narrativa con perspectiva de género en su contenido y estructura.</p>	 <p>Número de mujeres en la localidad, donde se lleva a cabo el proyecto, que tienen un rol de supervisión y liderazgo.</p>	 <p>Número de personas (hombres y mujeres) que hayan participado en eventos o cursos de capacitación con perspectiva de género.⁴⁶</p>

PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES

Como se mencionó, en muchos casos las organizaciones donantes, la alta gerencia y los asociados de la organización requieren informes o reportes de manera sistemática (semanal, mensual, trimestral, etcétera). Ahora, sin importar la frecuencia, existen pautas generales para realizar un buen informe, vinculadas con la redacción, el contenido, las fuentes documentales y de soporte, así como el lenguaje, entre otros aspectos.

A continuación se enlistan algunas **pautas para documentar y realizar un informe efectivo**:



- Concentrarse en la información acerca del tema o la cuestión que se reporta. Esto no quiere decir que no sea posible incluir otros temas relacionados, pero hay que enfocarse en el propósito del informe (por ejemplo, los avances del proyecto, un viaje, una reunión de trabajo, el desempeño).



- Utilizar frases cortas y sencillas. Evitar palabras con gerundios y demasiado largas (por ejemplo, “desafortunadamente” o “invariablemente”; es mejor emplear “por desgracia” o “es frecuente”).

46. USAID, 2018.



- Evitar a toda costa incluir información importante si es incierta o no ha sido debidamente corroborada con las áreas correspondientes. Es mejor esperar a tener la suficiente información y su confirmación, y reportarla después.



- Evitar especular; cuando se trate de un punto de vista personal, hay que hacerlo notar y sustentarlo con datos duros.



- Siempre que sea conducente, hay que incluir las fuentes de las citas (si se hacen) respecto de lo dicho por terceros.



- Emplear el plan de trabajo y el presupuesto como guías para generar los reportes de avance o de desempeño.



- Utilizar los reportes entregados como base para proyectar las siguientes fases o actividades descritas en el plan de trabajo. Un reporte es una buena herramienta para revisar dónde se está y hacia dónde hay que ir.



- No es una regla general, pero los informes suelen enfocarse en el valor del contenido con una narrativa sencilla y clara; es menos frecuente recurrir a imágenes, gráficos o tablas de apoyo.



- Al final del reporte incluir un párrafo o unos cuantos “balazos” con lecciones aprendidas, conclusiones y actividades que se planea llevar a cabo, siempre son aportaciones bienvenidas y útiles para el seguimiento.



- Involucrar al equipo de trabajo y a las organizaciones o instituciones asociadas para que realicen aportes que alimenten los reportes. Además de cumplir con el requisito, estos ejercicios fomentarán los intercambios y la reflexión en los equipos de trabajo y las partes relevantes.



- Evitar las sorpresas o informar las situaciones que ya sucedieron y que no fueron discutidas previamente por otros medios (correos, llamadas, reuniones). Procurar que los reportes se adecuen a lo acordado y discutido previamente.



- Dar tiempo para que el reporte sea una ocasión de evaluación honesta de los avances y desafíos del proyecto.



- Reforzar las afirmaciones o conclusiones con datos cuantitativos que permitan demostrar los avances del proceso.
-



- Analizar, y cuando sea viable, vincular lo que la organización hace en otras iniciativas que el donante desarrolle en el país, especialmente si éste favorece los encuentros entre sus diferentes socios o contrapartes.
-



- Cuidar que toda la documentación esté en regla a fin de sustentar cualquier dato o información del programa o proyecto. Documentar avances, decisiones, cambios o movimientos ayudará a contar con una narrativa consistente y sólida de cada fase y de los avances del proyecto.
-



- Vigilar el seguimiento y cumplimiento con la legislación y los requisitos aplicables en el país donde se trabaja. Además de la relación con los donantes, hay que cuidar la relación con las autoridades nacionales y con las exigencias legales respectivas, las cuales pueden incluir ciertos reportes o información de las actividades realizadas.
-



- Compartir las conclusiones y los reportes con el equipo de trabajo y con las organizaciones, instituciones o grupos con los que se trabaja o colabora.
-



5.4 PREGUNTAS DE COMPRENSIÓN

Instrucciones. Encierra en un círculo el inciso que contiene la respuesta correcta.

1. Son elementos de las comunicaciones altamente eficientes:
 - a. Sencillez, sinceridad, precisión, consistencia y contexto.
 - b. Precisión, brevedad, sencillez, contexto y contenido.
 - c. Sencillez, precisión, lenguaje políticamente correcto y contexto.
 - d. Ninguna de las anteriores.

2. ¿A qué se refiere el involucramiento activo en los proyectos sociales?
 - a. A desarrollar relaciones cercanas con los grupos objetivo o participantes del proyecto.
 - b. A la dinámica de la relación entre organizaciones donantes, OSC y participantes.
 - c. A la utilización conjunta de estrategias de motivación, cognitivas y de aprendizaje conceptual, y la interacción social.
 - d. Todas aplican.

3. Son pautas para la redacción de informes eficaces:
 - a. Desestimar las fuentes de información que no pertenezcan al proyecto.
 - b. Asignar un tiempo estimado y fijo a la actividad.
 - c. Involucrar al equipo de trabajo y a las organizaciones o instituciones asociadas.
 - d. Todas son correctas.

MÓDULO VI: EJERCICIOS DE COMPRENSIÓN, REFLEXIÓN Y ANÁLISIS



6.1 INTRODUCCIÓN

El presente módulo ha sido diseñado para que los participantes puedan practicar y realizar diversos ejercicios que les ayuden a evaluar su comprensión y ejercitar sus habilidades de reflexión y análisis para el diseño, gestión, implementación y evaluación de proyectos. Se busca que los participantes utilicen las diferentes herramientas de gestión y las metodologías de diseño e implementación disponibles en el sector; y que se han presentado en este libro de trabajo.

El módulo está dividido en dos secciones. En la Sección 1 se encuentran varios ejercicios diseñados para realizarse tanto en grupo, con la supervisión de un facilitador; como de manera individual. Son preguntas cerradas con una sola respuesta correcta posible.

La Sección 2 consta de ejercicios para el análisis y la reflexión, con casos supuestos y preguntas con respuestas abiertas; es decir, no hay una sola respuesta correcta, sino que se trata de ejercicios para debatir y reflexionar sobre las diferentes posibilidades, opciones y/o limitantes que muchas veces existen y sobre cómo se puede desarrollar la mejor estrategia. Se trata de meditar y elegir la mejor alternativa posible. Aquí lo relevante es la argumentación de la respuesta, ya que es vital sustentar correctamente la lógica de una decisión; ésta debe apegarse a una metodología o herramienta de las abordadas en la presente guía.

6.2 SECCIÓN I | EJERCICIOS DE COMPRENSIÓN

EJERCICIO 1. METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

INSTRUCCIONES: A continuación se enlista una serie de conceptos. Escribe entre los paréntesis una M si se trata de una metodología para el diseño de proyectos, o una H si se trata de una herramienta para la implementación de proyectos.

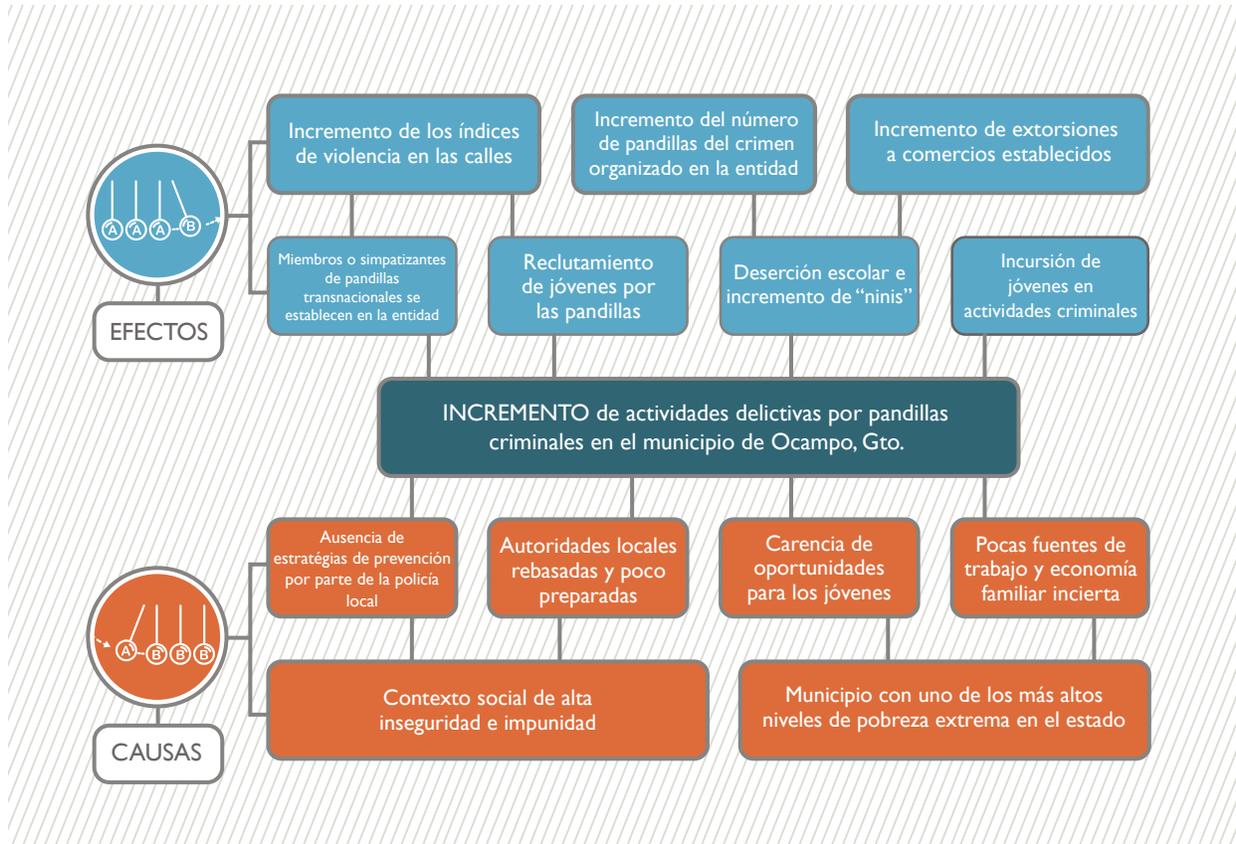
¿HERRAMIENTA O METODOLOGÍA?	✓
1. Marco Lógico	
2. Ciclo de Proyectos	
3. Gráficas de Gantt	
4. Análisis de Sistemas Locales	
5. Ruta Crítica	
6. Modelo PERT	

7. Matriz de Marco Lógico	
8. Estructura para el Desglose de Tareas	
9. Enfoque de CLA	
10. Árbol de Tareas	

EJERCICIO 2. TRANSFORMA UN ÁRBOL DE PROBLEMAS EN UN ÁRBOL DE OBJETIVOS

INSTRUCCIONES: Siguiendo las recomendaciones y los conocimientos adquiridos en el Módulo 3 del Libro de Trabajo, analiza el siguiente Árbol de Problemas y desarrolla su correspondiente Árbol de Soluciones/Objetivos.

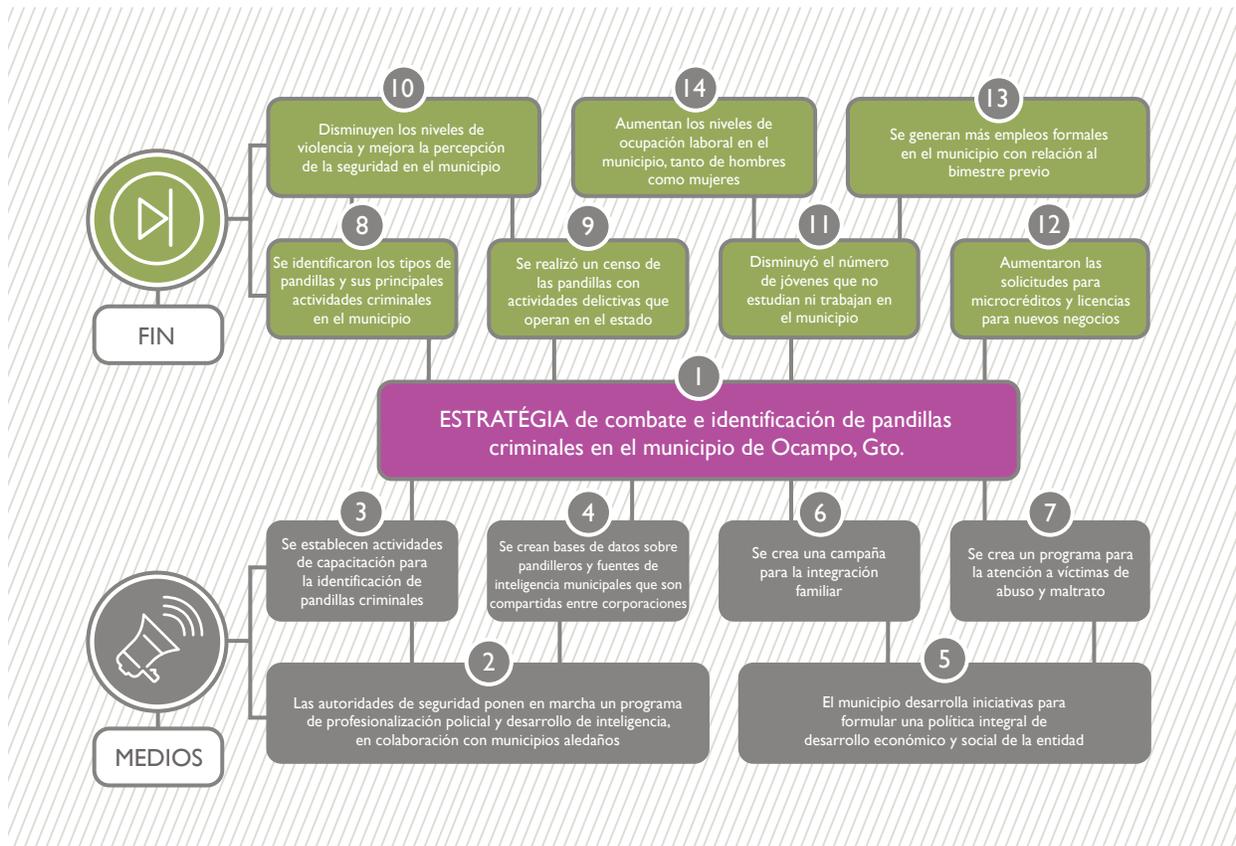
ÁRBOL DE PROBLEMAS



RECOMENDACIONES:

- A partir de la problemática descrita en el Árbol de Problemas, se han creado posibles objetivos (problemas en positivo) para solucionarlos.
- Cada frase/objetivo tiene un número.
- Siguiendo el ejemplo, marca en cada casilla vacía el número de la frase que consideres le corresponde según el nivel y el contexto.
- Considera la **lógica de las causas y los efectos** de la problemática descrita y **transfórmalo en una lógica de medios y fines** para alcanzar un objetivo específico.

ÁRBOL DE OBJETIVOS | RESPUESTAS



EJERCICIO 3. ¿FALSO O VERDADERO?

INSTRUCCIONES: A continuación se encuentra una lista de aseveraciones en relación con la metodología de Matriz del Marco Lógico. Escribe en el paréntesis una V si consideras que es verdadera o una F si consideras que es falsa.

¿FALSO O VERDADERO?	✓
1. La metodología del Marco Lógico fomenta la gestión por resultados.	
2. Medibles y Específicos, son dos características de los indicadores SMART.	
3. La línea base de los indicadores para las actividades se establece a la medida de cada una de ellas.	
4. La Teoría de Cambio tiene un enfoque benéfico y asistencialista.	
5. Los Indicadores de Gestión miden el alcance de actividades y componentes.	
6. Los Indicadores Estratégicos miden el alcance del fin, propósito y componentes.	
7. Los Supuestos de una MML son cuestiones totalmente fuera de control.	
8. Si no existen medios de verificación preexistentes, se pueden crear.	
9. Los objetivos de un proyecto se escriben en futuro simple y tercera persona del plural.	
10. El problema principal en un Árbol Problemas equivale al fin de un Árbol de Objetivos.	

EJERCICIO 4. COMPLETA LAS FRASES CON LA PALABRA CLAVE CORRECTA

INSTRUCCIONES: Completa los espacios vacíos del siguiente párrafo, seleccionando la palabra clave que le da sentido correcto a cada frase.

Para poder cumplir con los objetivos, el _____ se divide en diferentes _____, cada uno de los cuales cuenta con su propio _____ para alcanzar los resultados esperados en tiempo y forma.

Para este fin, existen diferentes herramientas de planeación tales como las _____ para la calendarización de actividades, los diagramas de _____ y la _____ para definir la secuencia más eficiente o las _____, para definir la secuencia, duración, recursos y responsables de cada una de ellas.

En la _____, las metodologías de _____ o la _____ nos ayudarán a comprender las relaciones de los diferentes actores involucrados, así como la forma en que nuestra intervención va a afectar o modificar al sistema o grupo objetivo. Por último, debemos desarrollar una _____ para organizar nuestro proyecto, estableciendo los objetivos que esperamos alcanzar; y señalando, para cada uno de ellos, sus _____, sus _____ y sus _____.

EJERCICIO 5. CONCEPTOS CLAVE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

INSTRUCCIONES: Relaciona las columnas. Anota el número del concepto en la definición que corresponda.

CONCEPTO		DEFINICIÓN
1. Gestión por Resultados	<input type="radio"/>	Herramienta metodológica para la visualización de las descripciones que dan forma a la estructura del proyecto en sus cuatro niveles principales. Presenta de forma resumida los aspectos más importantes del proyecto/intervención (actividades, componentes, propósito y fin), así como los mecanismos de medición del desempeño: indicadores, medios de verificación y los supuestos que deben existir para lograrlos.
2. Sistema Local	<input type="radio"/>	Modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, para un periodo definido y con determinados recursos.
3. Cambio Social	<input type="radio"/>	Herramienta para la gestión de tareas que despliega, en una representación gráfica, todas las acciones necesarias para alcanzar el objetivo final de un proyecto, anotadas en niveles jerárquicos (por ejemplo, iniciando de arriba a abajo: fin, objetivos específicos, componentes y actividades).
4. Matriz de Marco Lógico	<input type="radio"/>	Concepto aplicado a los procesos de aprendizaje que se refiere a la utilización conjunta de estrategias de motivación cognitivas y de aprendizaje conceptual, aunado a la interacción social.
5. Condiciones Habilitantes	<input type="radio"/>	Conjunto de actores (por ejemplo, gobiernos, sociedad civil, sector privado, universidades, instituciones religiosas o culturales, ciudadanos, movimientos cívicos) interconectados entre sí y que conjuntamente producen resultados específicos de desarrollo social.
6. Pensamiento Sistémico	<input type="radio"/>	Son tres elementos clave considerados por el enfoque CLA para llevar a cabo intervenciones sociales con éxito. Éstos son: la cultura, los procesos y los recursos.
7. Árbol de Tareas	<input type="radio"/>	Es una variación o alteración de las estructuras de la sociedad, conformadas por valores éticos, normas, costumbres, símbolos o productos culturales, así como las causas, fuerzas internas/externas y una multiplicidad de factores, tales como los geográficos, climatológicos, políticos, demográficos, económicos, etc.
8. Involucramiento Activo	<input type="radio"/>	Conjunto de enfoques analíticos que buscan entender cómo se mueven y comportan los sistemas, cómo interactúan e influyen entre sí, partiendo de que las acciones y los resultados se entienden mejor al analizar las interacciones de los elementos que forman parte del sistema.

EJERCICIO 6. DESCRIBE EL TIPO DE OBJETIVO DE LA MML DEL QUE SE TRATA

INSTRUCCIONES: A continuación se encuentran algunas descripciones que pertenecen a los objetivos en diferentes etapas de un Marco Lógico. Escribe en la columna "Respuesta" si se trata de un fin, un propósito, un componente o una actividad. Sigue el ejemplo.

DESCRIPCIÓN	RESPUESTA
1. Análisis de los procesos de reclutamiento/asenso, entrevistas y estadísticas de género al interior de la organización en los últimos 10 años.	
2. Reestructuración organizacional aplicando criterios de selección y oportunidad, incluyentes y con perspectiva de género.	
3. La organización opera y se une a las organizaciones internacionales que funcionan bajo criterios incluyentes, multiculturales, no discriminatorios y con perspectiva de género, fomentando la equidad y la igualdad laboral.	
4. Implementación del Manual de Procedimientos Internos para sistematizar contrataciones, comunicaciones y redacción de informes con contenido incluyente y perspectiva de género.	
5. Ejecución de una encuesta sobre clima laboral.	
6. Creación de grupos de trabajo para el análisis de la información y el diseño de protocolos de organización institucional.	
7. Diseño e implementación de un taller de capacitación dirigido a nuestro grupo objetivo.	
8. Implementación de la nueva política de comunicación institucional.	

EJERCICIO 7. IDENTIFICA LA REDACCIÓN CORRECTA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA MML

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 10 frases que describen un objetivo específico en una Matriz de Marco Lógico. Elige la mejor redacción y anota en la columna "Respuesta" una A o una B según corresponda.

A	B	RESPUESTA
Mejoran las condiciones de vida y el acceso a la justicia de víctimas de violaciones graves a derechos humanos y sus familias.	Se esperaría contribuir a mejorar la calidad de vida y las condiciones de acceso a la justicia para las víctimas de violaciones graves a derechos humanos y sus familias.	
Impulsar mecanismos para la correcta implementación de la Ley en Materia de Desaparición Forzada de Personas y la Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar la Tortura y Otros Tratos Crueles, Inhumanos y Degradantes.	Impulsaremos el fomento de los instrumentos existentes para la correcta aplicación de las leyes generales mencionadas, tales como la Ley General en Materia de Desaparición Forzada de Personas y la Ley General para la Tortura.	

Buscaremos innovar estrategias para el acompañamiento de los familiares de personas desaparecidas a nivel local.	Desarrollo de estrategias novedosas para el acompañamiento de familiares de personas desaparecidas.	
Promoveremos la sistematización de procesos de atención de manera integral para las víctimas e impulsaremos el desarrollo de iniciativas de ley sobre desaparición forzada y tortura en el estado.	Se sistematizan los procesos para la atención integral a las víctimas y se impulsan las iniciativas de ley sobre desaparición forzada de personas y tortura a nivel estatal.	
Acompañar de manera integral a víctimas de violaciones graves a los derechos humanos y a sus familias.	Deseamos realizar un acompañamiento integral a víctimas de violaciones graves a los derechos humanos y a sus familias.	
Impulsaremos procesos para la mejora institucional y brindaremos capacitación al personal que lo considere necesario para el adecuado desempeño de sus funciones.	Se implementan procesos para la mejora de capacidades y fortalecimiento institucional.	
Impulsar un plan de mejora en áreas prioritarias que permite el logro de los objetivos de la organización.	Implementar el plan de mejora, obtenido a través del diagnóstico de capacidades en Recursos Humanos, en áreas prioritarias que permitan el logro de los objetivos de la organización.	
Operación de la base de datos con perfiles criminales, imágenes y descripción de tatuajes, para la identificación y ubicación de los miembros de pandillas transnacionales y sus correspondientes células que operan en el estado.	Recabamos la información sobre imágenes de tatuajes de pandilleros detenidos en prisiones del municipio para desarrollar la base de datos para la identificación de pandillas y su procedencia, así como del número de miembros que operan en el estado.	
Evaluación de las condiciones de trabajo de las policías estatal, municipal y federal, para desarrollar mecanismos eficientes y eficaces de cooperación y trabajo conjunto, así como de comunicación entre los grupos especiales.	Fortalecer las capacidades, comunicación y medios de colaboración interinstitucional de los grupos de investigación especial de las policías estatal, municipal y federal.	
Se promueve la profesionalización y el fortalecimiento institucional de las fuerzas de seguridad a través de la capacitación especializada y la transparencia en los procesos de promoción y ascenso.	Contribuiremos a la mejora continua de las fuerzas de seguridad, proporcionando capacitación y desarrollando propuestas para la elaboración de mejores condiciones en los contratos de trabajo de los miembros de nuevo ingreso de la policía federal y de la nueva gendarmería.	

EJERCICIO 8. REDACCIÓN DE OBJETIVOS PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE LA MML

INSTRUCCIONES: Primero, selecciona la mejor redacción para cada caso y anota en la columna marcada con el símbolo ✓ una A o una B según corresponda. Después, escribe en la columna "Nivel" si se trata de un fin, un propósito, un componente o una actividad, en función de las características comentadas en el Módulo 3 sobre el Marco Lógico. Mira el ejemplo.

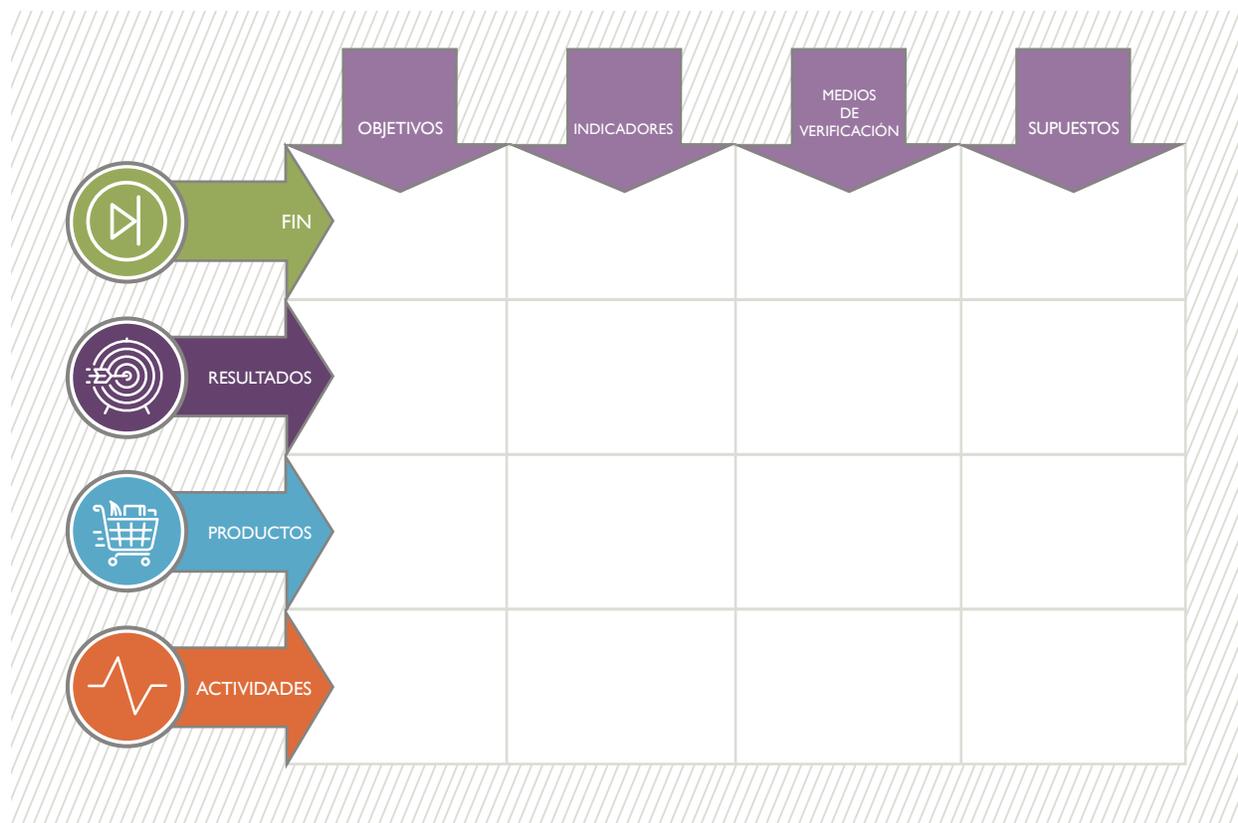
NIVEL	A	B	✓
FIN	Supervisar y cumplir con los programas de conservación y modernización de la infraestructura y la operación de los equipos de vigilancia.	Contribuir a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de vigilancia, mediante su conservación, modernización y mantenimiento, en condiciones de uso seguro y eficiente.	
FIN	Contribuir a mejorar los ingresos de las mujeres, mediante el otorgamiento de apoyos a proyectos productivos de mujeres de 18 años y más, que habitan en núcleos marginados.	El ingreso de las mujeres de 18 años en adelante, que habitan en núcleos marginados, mejora con el apoyo de proyectos productivos en zonas clave.	
FIN	Asistencia legal a víctimas proporcionada por los gobiernos de la Ciudad de México, Estado de México e Hidalgo, de acuerdo con los compromisos establecidos.	Fortalecer la gestión eficiente y oportuna de recursos para proporcionar servicios legales a las víctimas en la Zona Metropolitana del Valle de México.	
FIN	Contribuir a la difusión y adopción de los estándares internacionales y buenas prácticas en materia de prevención de la violencia de género.	Fomentar las medidas de prevención de la violencia de género, incorporando proyectos que cumplan con los estándares y buenas prácticas internacionales.	
PROPÓSITO	Fuentes alternativas de ingresos temporales para beneficiar a la población en localidades rurales de los municipios del país.	La población que habita en localidades rurales del país cuenta con fuentes alternativas de ingreso temporal.	
PROPÓSITO	Niños y jóvenes que habitan en comunidades en donde no se puede instalar el servicio educativo, tienen acceso y permanencia en la educación básica no escolarizada.	Niños y jóvenes de sectores vulnerables tienen acceso y permanencia en la educación básica no escolarizada.	
PROPÓSITO	Los migrantes reciben servicios integrales de asistencia y orientación.	Migrantes asistidos y orientados.	

COMPONENTE	Base de datos al servicio de la ciudadanía como un instrumento de consulta.	Es accesible a toda la ciudadanía la base de datos, como instrumento de consulta y rendición de cuentas.	
COMPONENTE	Todo el personal de la organización está actualizado.	Capacitaciones realizadas.	
COMPONENTE	Atención de las demandas postpuestas.	Concluye la atención de trámites legales pendientes.	
ACTIVIDAD	Venta de combustible.	Litros de combustible vendidos.	
ACTIVIDAD	Actividades de capacitación.	Organización de webinar sobre MyE.	

EJERCICIO 9. MARCO LÓGICO

INSTRUCCIONES: A continuación se encuentra una Matriz de Marco Lógico clásica que cuenta con actividades, componentes, productos y fines.

- 1) Enumera la secuencia lógica de llenado de cada uno de los recuadros de la Matriz de Marco Lógico. Recuerda las flechas en las gráficas estudiadas en el Módulo 3.
- 2) Fundamenta la lógica de tu respuesta.
- 3) Coméntala con el grupo.



EJERCICIO 10. INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN MML

INSTRUCCIONES: A continuación se encuentra una Matriz de Marco Lógico con sus objetivos establecidos jerárquicamente. Selecciona el indicador que mejor complementa cada objetivo y anota el número que le corresponde en el recuadro vacío. De igual forma debes seleccionar y anotar la letra que corresponda con el medio de verificación más adecuado para el indicador que seleccionaste, anotándolo en la columna de la derecha. Mira el ejemplo.

SECUENCIA	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Incrementa la capacidad de las policías municipales para identificar bandas criminales.	1		
FIN	Herramientas para la sistematización de la información y las estrategias de prevención y combate de pandillas en el estado.	5		
COMPONENTE 1	Desarrollo de mecanismos para recabar y administrar información sobre de pandillas locales.	3		
COMPONENTE 2	Creación de grupos de trabajo interinstitucionales para el intercambio de inteligencia sobre pandillas locales.	2		
ACTIVIDAD 1.1	Capacitación/curso antipandillas.	4		
ACTIVIDAD 1.2	Ciclo de reuniones interinstitucionales preparatorias para grupos de trabajo.	6		

INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
1. Número de pandilleros identificados en las prisiones.	A. Información de archivo.
2. Términos de referencia para reuniones de trabajo.	B. Documentos oficiales. Registros penitenciarios.
3. Formatos para recabar datos con inteligencia sobre pandillas.	C. Minutas de reuniones.
4. Evaluaciones pre/post.	D. F. No. y registros de evaluaciones.
5. Nuevos protocolos de actuación en materia de identificación de pandillas y medidas de prevención.	E. Listas de asistencia.
6. Listas de participantes	F. Manuales de operación y de capacitación actualizados y/o modificados.

6.3 SECCIÓN 2 | EJERCICIOS DE REFLEXIÓN

CASO I. EL CICLO DE PROYECTOS

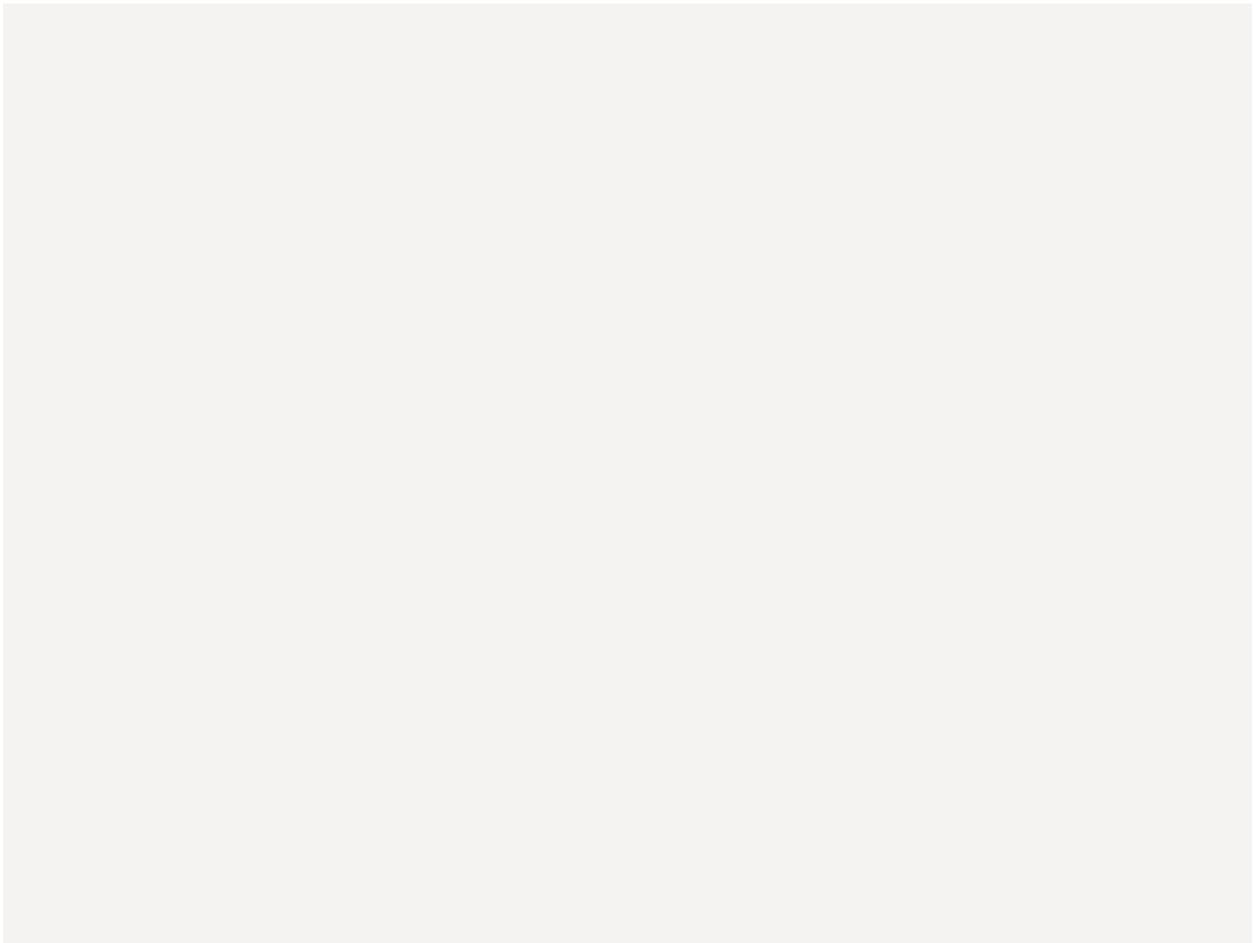
INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación y responde las preguntas que se plantean al final. Se trata de un ejercicio sobre *planeación y diseño de proyectos*.

SUPUESTO:

La organización para la que trabajas acaba de recibir una suma importante de dinero por parte de una agencia gubernamental de cooperación para el desarrollo. Tú has sido designado como gerente del proyecto, por lo que deberás armar tu equipo de trabajo y comenzar la planeación y diseño (Fase I). Para esta fase, te han otorgado dos meses.

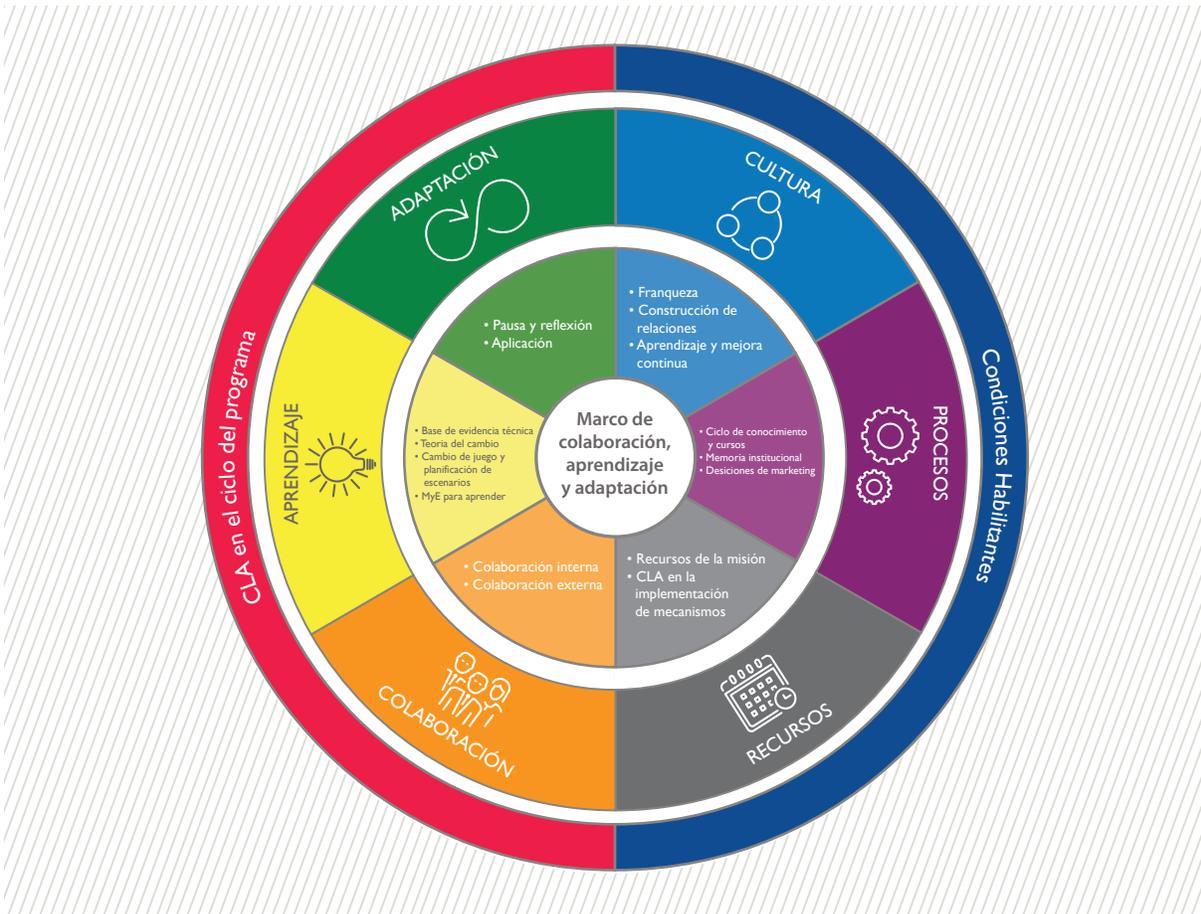
- ¿Qué habilidades/funciones clave consideras que deben cubrir los miembros de tu equipo de trabajo (habilidades técnicas, administrativas, especialidades, etc.)?
- ¿Qué herramientas para la gestión de proyectos utilizarías en esta etapa?
- ¿Qué documentos clave deberás preparar?
- ¿Por dónde empezar?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:



CASO 2. GESTIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN (CLA)

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación. Se trata de un caso sobre *gestión con enfoque CLA*. Elige al menos tres componentes de dicho enfoque que utilizarías para rediseñar tu estrategia. Dicho de otra forma, ¿qué recursos del CLA utilizarías para solucionar el problema que se presenta?



Recuerda, los **componentes** del CLA son:

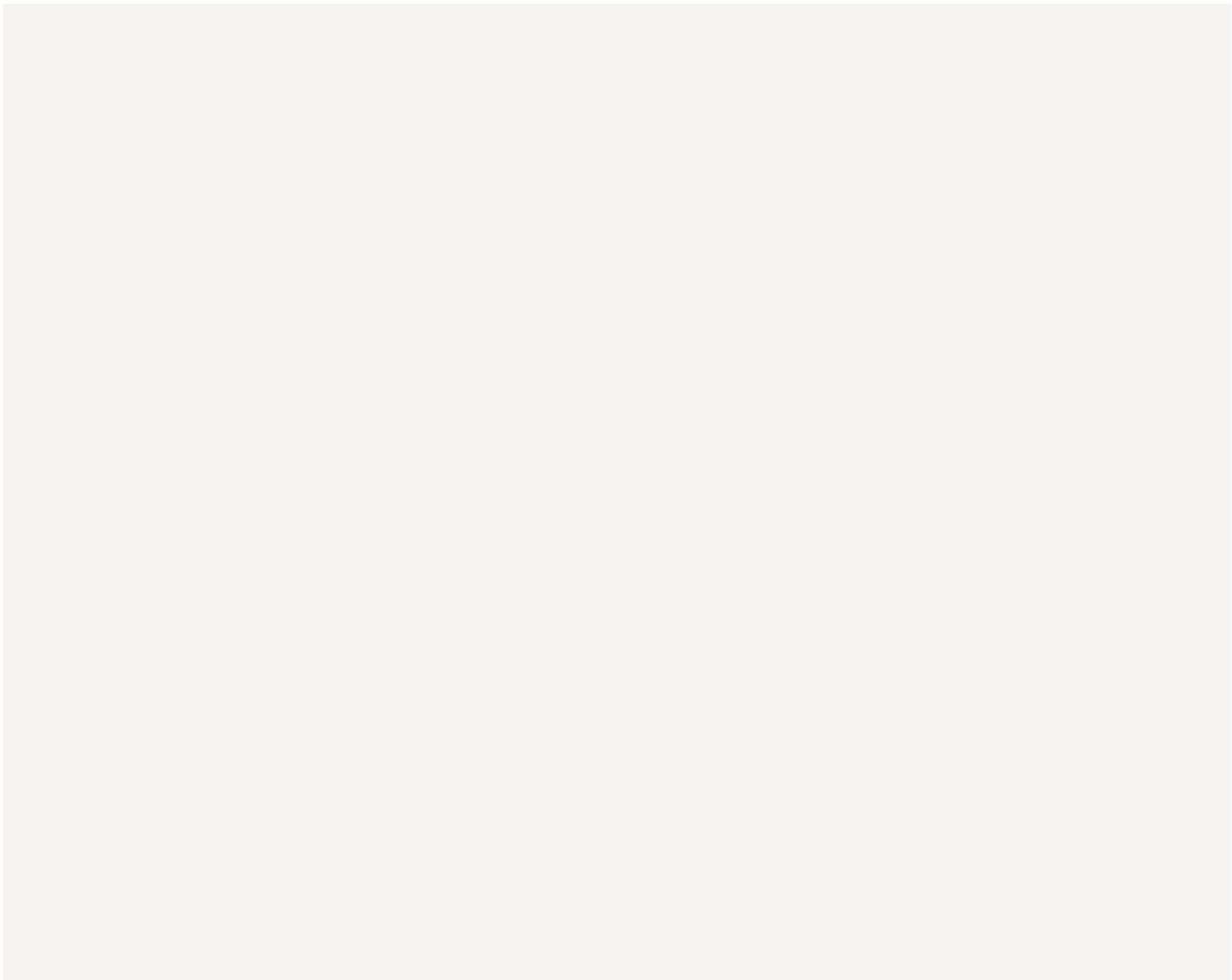
<ul style="list-style-type: none"> • Pausa y reflexión • Aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Construcción de relaciones • Aprendizaje continuo y mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • El ciclo de aprendizaje y las fuentes de información • Memoria institucional • Toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de la organización • El CLA en los mecanismos de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración interna • Colaboración externa 	<ul style="list-style-type: none"> • MyE para el aprendizaje • Base en la evidencia técnica • Teoría de Cambio • Agentes de cambio y planeación de escenarios

ESCENARIO SUPUESTO:

Tu organización se encuentra en medio de la implementación de un proyecto de tres años de duración, cuyo objetivo es apoyar a emprendedores sociales en el uso de herramientas para la administración de pequeños negocios. A pesar de haber utilizado un enfoque de género en el diseño del proyecto, de los indicadores se desprende que, a un año de la implementación, sólo 10% de los participantes en los talleres de capacitación son mujeres. De acuerdo con la evaluación previa a la implementación, las comunidades objetivo tenían un potencial de participación por género de al menos 55% de mujeres y 45% de hombres. Por esta razón, a la organización le interesa conocer las razones que pudieran estar detrás de esta baja participación femenina en las sesiones de capacitación.

- ¿Qué acciones específicas tomarías para continuar con la implementación, pero incrementar la participación de mujeres? ¿Qué análisis podría ser útil para entender lo que sucede en el entorno?
- ¿Cuáles son los equipos o áreas de trabajo que dentro de tu organización podrían aportar a la evaluación de la situación y el rediseño de la estrategia?
- Describe tres componentes del CLA que utilizarías para realizar esta tarea, explica por qué los elegiste y con qué finalidad.
- ¿Qué lecciones se pueden aprender de esta situación?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:



CASO 3. TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CRISIS

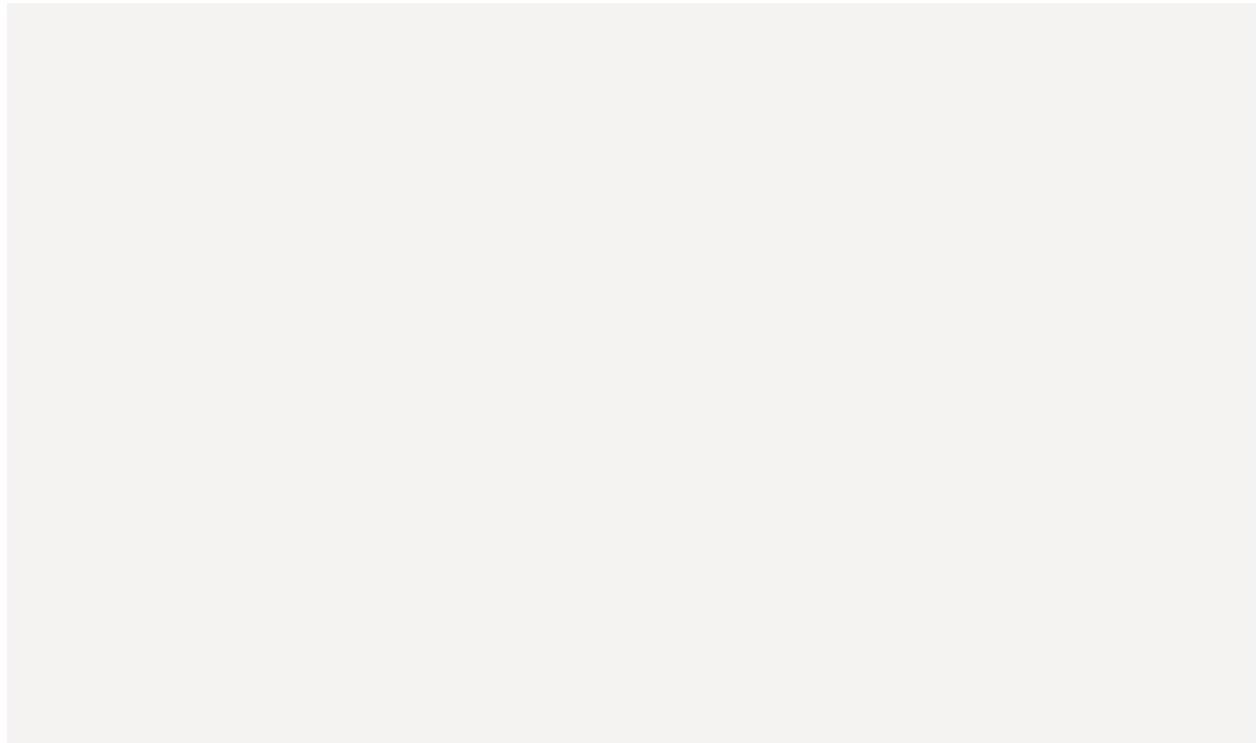
INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación, se trata de un ejercicio de *toma de decisiones en momentos de crisis*. Para la elaboración de tu respuesta el tema es libre. Puedes utilizar la metodología y todas las herramientas de gestión de proyectos que consideres pertinentes.

ESCENARIO SUPUESTO:

La organización para la que trabajas lleva dos años implementando exitosamente un programa que ofrece servicios de asesoría legal y atención psicológica a mujeres víctimas de violencia doméstica. Debido al surgimiento de una crisis sanitaria, el gobierno ha decretado restricciones a la movilidad y ha impuesto una cuarentena que establece que la población debe permanecer en sus domicilios durante un tiempo indefinido con el fin de mitigar los contagios. Estas restricciones ponen en peligro a decenas de mujeres que participan en el programa o nuevos casos que podrían requerir de su asistencia. La organización teme que durante la cuarentena se incrementarán la violencia intrafamiliar y los abusos a mujeres, que pueden verse en peligro o amenazadas seriamente.

- ¿Qué acciones puede tomar la organización para continuar proporcionando los servicios y atención a pesar de las restricciones impuestas por la emergencia sanitaria?
- ¿Qué herramientas se pueden desarrollar para mantener activo el programa y la asistencia que ofrece a su grupo objetivo?
- ¿Qué aspectos operacionales y/o de los servicios otorgados cambiarían?
- ¿Cuál debe ser el nuevo enfoque? (Por ejemplo, no atender nuevos casos, atender nuevos y previos, limitar servicios, etcétera.)
- ¿Qué alianzas estratégicas podrían/deberían buscarse para mantener el nivel de atención que se busca?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:



CASO 4. ANÁLISIS DE SISTEMAS

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación, se trata de un ejercicio de *Análisis de Sistemas* para el diseño de proyectos. Utilizando la metodología de las 5Rs (Análisis de Sistemas Locales) evalúa los posibles cursos de acción y sustenta tu respuesta.

ESCENARIO SUPUESTO:

El gobierno municipal implementó un proyecto para la reinserción de personas que fueron privadas de su libertad, pero ya han cumplido su condena y están listas para su reincorporación a la sociedad. El Programa de Reinserción ofrece préstamos de hasta \$50 000 pesos en créditos a la palabra para esta población, con la finalidad de que puedan montar un pequeño negocio. La única condición es que presenten un plan de negocios para acceder a dichos créditos. Sin embargo, tras ocho meses de implementación, el proyecto no ha tenido la respuesta esperada, pues sólo 30% de la población objetivo ha optado por estos créditos, por lo que los funcionarios estatales te han contratado, como experto en la comunidad y en la gestión de proyectos, para evaluar las posibles causas y rediseñar la estrategia para la adecuada implementación del programa. Utilizando la metodología de Análisis de Sistemas (Módulo 3):

- ¿Cómo determinarías cuáles son los factores que pueden estar influyendo en esta baja participación?
- ¿Cuáles pueden ser las razones o los temores por los cuales las personas que han cumplido su condena no se interesan en solicitar los créditos?
- ¿Qué acciones podrían llevarse a cabo para revertir esta tendencia y motivar la participación?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:

CASO 5. COMUNICACIÓN INTERNA

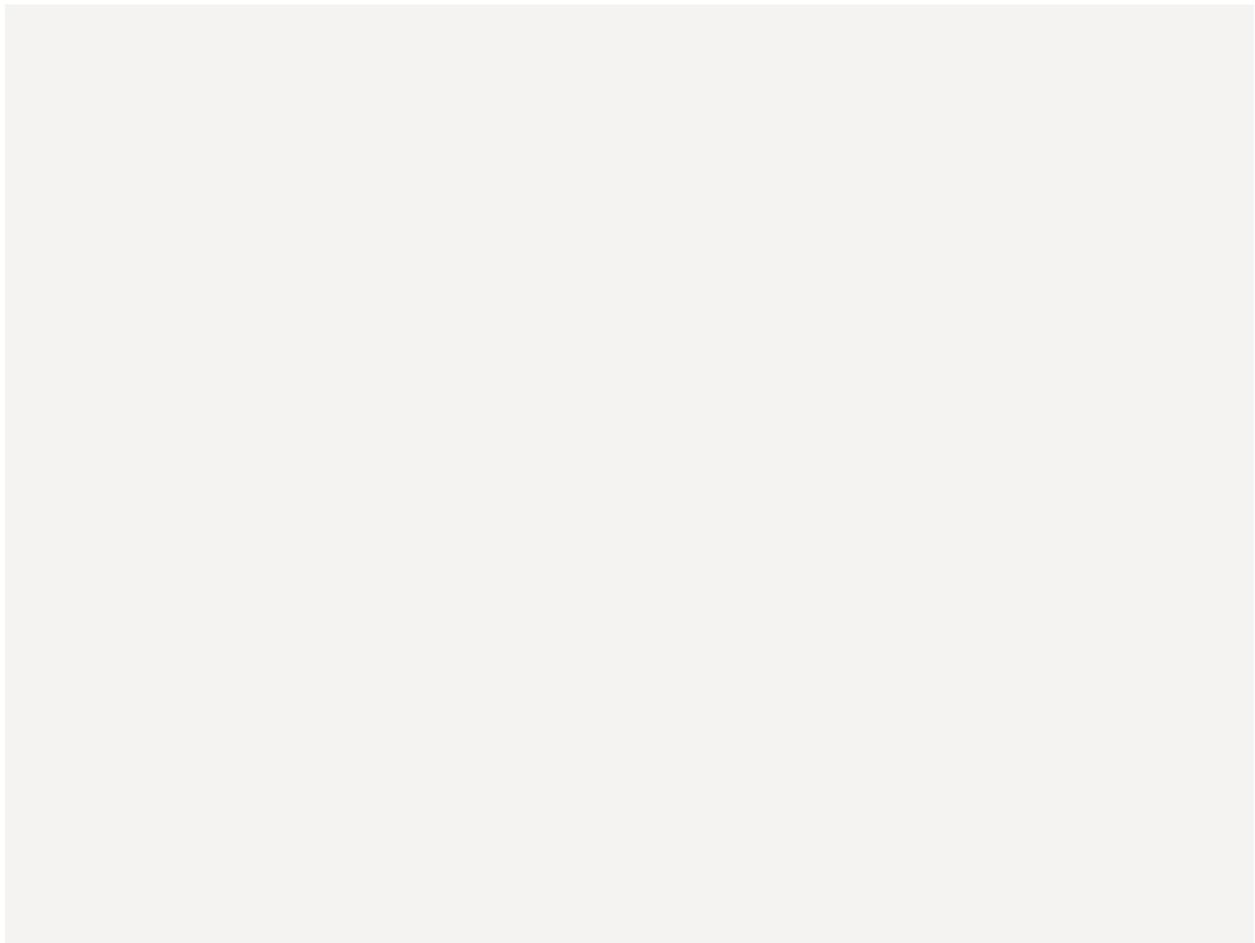
INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación y responde las preguntas que se plantean al final. Se trata de un ejercicio sobre *comunicación interna y manejo de equipos*.

ESCENARIO SUPUESTO:

Después de haber trabajado intensamente junto con tu equipo durante cinco meses en el diseño de la implementación de un programa de asistencia para adultos mayores víctimas de violencia, el director te indica que el presupuesto estimado para el primer año de operación está completamente fuera de rango y que debes recalcular gastos, tiempos de implementación y actividades programadas. Por un lado, estás decepcionado de que esto no te lo hubieran dicho antes, pues se hubiera podido ahorrar mucho tiempo y esfuerzo; sin embargo, reconoces que si hubieras tenido una mejor comunicación con las demás áreas operativas, esto probablemente no hubiese ocurrido.

- ¿Qué medidas pueden implementarse en tu organización para que la comunicación interna sea fluida y permanente?
- ¿Cómo puedes contribuir a que la comunicación y el flujo de información en tu organización sea eficiente?
- ¿Cómo puedes anticiparte y/o protegerte de los cambios en el flujo de presupuesto para tus proyectos?
- ¿Qué medidas de prevención pueden tomarse y en qué fase del ciclo de proyectos deberían considerarse?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:



CASO 6. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

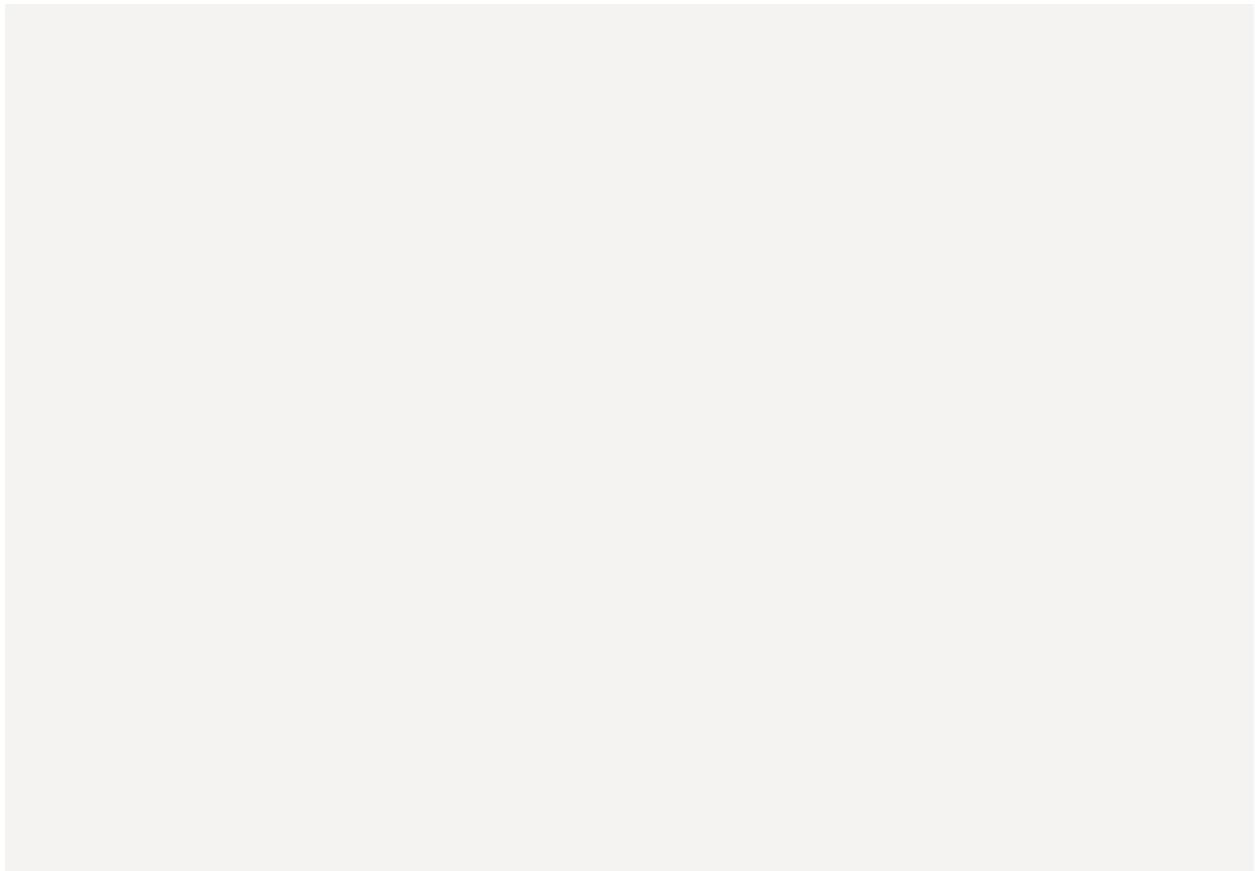
INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación y responde las preguntas que se plantean al final. Se trata de un ejercicio sobre *diseño de indicadores de desempeño*.

ESCENARIO SUPUESTO:

La organización a la que perteneces se encuentra en expansión y está desarrollando dos proyectos para el fortalecimiento de grupos vulnerables en la entidad. El primero tiene un enfoque en la educación técnica y el segundo en la participación de mujeres en actividades productivas. Aunado a esto, la organización ya trabajaba en otros tres proyectos sociales, por lo que ahora contarán con cinco proyectos en activo de manera simultánea. Esto representa un incentivo y un desafío a la vez, ya que como especialista responsable del área de Monitoreo y Evaluación, te han solicitado presentar una propuesta para la creación de indicadores clave de desempeño, para poder monitorear el desempeño de los cinco programas, dar seguimiento a las actividades clave/hito así como poder controlar los gastos y el presupuesto de cada proyecto y de la organización en general.

- ¿Qué tipo de actividades comunes en todos los proyectos son susceptibles de incluir como indicador clave?
- ¿Cómo podrías conectar a las diferentes áreas de la organización mediante el uso de indicadores?
- ¿Cómo podrías monitorear el desempeño de cinco programas simultáneamente?
- Elige tres indicadores clave que implementarías para poder administrar los proyectos de tu organización y explica por qué los seleccionarías.

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:



CASO 7: REDACCIÓN DE REPORTES

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación y responde las preguntas que se plantean al final. Se trata de un ejercicio sobre *preparación y redacción de reportes*.

ESCENARIO SUPUESTO:

Hace seis meses que ingresaste a la organización como especialista en Monitoreo y Evaluación. Como se aproxima el cierre de uno de los principales proyectos, tu jefe te ha solicitado recolectar la información necesaria y desarrollar el informe final de actividades. El proyecto tuvo una duración total de tres años. Al iniciar tu búsqueda descubres que tu predecesor no dejó mucha información en los archivos de la organización y tampoco existe el suficiente material disponible, como bases de datos, evaluaciones, reportes previos, etcétera. En este contexto, tendrás que darte a la tarea de reunir la mayor información posible dentro de la organización, para ver qué tanto puedes rescatar y cómo lo puedes organizar para incluirlo en el informe. Asimismo, como responsable de MyE deberás encontrar una solución para que este problema no se repita con otros proyectos.

- Escribe una lista de las áreas y/o personas dentro y fuera de la organización a quienes deberás contactar.
- ¿Qué información en concreto le solicitarías a cada una?
- ¿Cómo puedes aprovechar la oportunidad para construir una estructura permanente que le sirva a la organización para el adecuado manejo de su información y de sus conocimientos?
- ¿Qué recomendaciones específicas les harías para este fin?
- ¿Qué beneficios podría tener la generación de una política interna para el manejo de información institucional? ¿A quién debería involucrar dicha política?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:

CASO 8. ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el supuesto que se presenta a continuación y responde las preguntas que se plantean al final. Se trata de un ejercicio sobre *comunicación externa* y *difusión de resultados*.

ESCENARIO SUPUESTO:

Te han asignado como responsable del diseño de una estrategia para la comunicación de resultados intermedios de un proyecto vital para la organización. Dicho proyecto se encuentra a la mitad de su tiempo de implementación, por lo que un buen reporte de los logros alcanzados hasta el momento será crucial para confirmar el financiamiento por parte de la organización donante. En la estrategia debes considerar la comunicación de resultados para dos actores clave. El primero es la organización donante con la que se han asociado; debes preparar un informe de resultados y una estrategia de comunicación que incluya historias de éxito. El segundo actor clave es la población objetivo, a la cual se busca mantener informada e involucrada en el proyecto, por lo que no sólo debes ser convincente, sino diseñar una herramienta que tenga el alcance e impacto necesarios, con un mensaje accesible y de fácil comprensión.

- Con ayuda de las pautas y recomendaciones del Módulo 5, reflexiona y define las opciones posibles para cada caso y sustenta tus respuestas.
- ¿Qué elementos debe tener una campaña de comunicación eficaz?
- ¿Cómo construir el mensaje?
- ¿Qué herramientas de difusión/comunicación de resultados utilizarías en cada caso?

ARGUMENTA TUS RESPUESTAS:

Comentario final

Todo proyecto o intervención social surge con una idea, que es la semilla que inspira el diseño, la planeación y la posterior implementación de dicha idea transformada en un proyecto, con objetivos claros y resultados que buscan provocar un cambio positivo en el entorno. Sin embargo, el proceso para pasar de una idea a un proyecto involucra mucho trabajo previo, que demanda una investigación minuciosa para comprender el sistema o entorno, a los actores relevantes y sus roles, así como las dinámicas y fuerzas que lo mueven.

Así, el objetivo de la presente obra es ofrecer a las OSC una serie de herramientas y metodologías que faciliten dicha planeación, el diseño y la implementación de proyectos, con la aplicación de un método y con la organización de su trabajo, de tal forma que sean capaces de atraer organizaciones y potenciales donantes que puedan contribuir a desarrollar su visión y alcanzar sus objetivos con el uso de los recursos disponibles, de la mejor manera posible.



Acrónimos y siglas



BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLA	Collaborating, Learning, Adapting approach / Enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación
CPM	Critical Path Method / Método de Ruta Crítica
EAP	Estructura Analítica del Proyecto
ICRC	International Committee of the Red Cross / Comité Internacional de la Cruz Roja
IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies / Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INL	Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs / Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia
MML	Matriz de Marco Lógico
NASA	National Aeronautics and Space Administration / Administración Nacional Aeronáutica y Espacial
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la sociedad civil
PERT	Program Evaluation Review Technique / Técnica de Evaluación y Revisión de Programas
PMI	Project Management Institute / Instituto de Administración de Programas
SPSC	Statistical Package for Social Science / Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
Stata	Statistics Data Analysis / Análisis de Datos Estadísticos
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization / Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime / Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
USAID	United States Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WBS	Work Breakdown Structure / Estructura para el Desglose de Tareas

Glosario de términos



Acuerdo para la concesión de financiamiento (*grant agreement*). Es un documento vinculante mediante el cual se formaliza la relación entre un donante y una organización receptora. En él se establece el compromiso de la parte donante de proporcionar recursos financieros (y, en ocasiones, técnicos) a cambio de que la parte receptora genere los resultados específicos establecidos en los objetivos del proyecto.

Análisis de Sistemas Locales o de las 5Rs. Metodología para el diseño de proyectos que se enfoca en el estudio de los sistemas locales en entornos complejos para descubrir dinámicas, roles y actores, y su potencial de impacto o cambio. Se concentra en visualizar, analizar y actuar en los sistemas.

Árbol de Objetivos. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma positiva.

Árbol de Problemas. Herramienta gráfica para el análisis de problemas desde la perspectiva de sus causas y efectos.

Árbol de Tareas. Herramienta para la gestión de tareas que despliega, en una representación gráfica, todas las acciones necesarias para alcanzar el objetivo final de un proyecto, ordenadas en niveles jerárquicos (por ejemplo, iniciando de arriba a abajo: fin, objetivos específicos, componentes y actividades).

Asistencialismo. Actitud política orientada a resolver problemas sociales, a partir de la asistencia externa, en forma de aportación de recursos materiales, en lugar de generar soluciones estructurales que motiven un cambio permanente.

Buenas prácticas. Conjunto de acciones que han dado buenos resultados de forma consistente en un contexto determinado; se espera que en contextos similares proporcionen resultados iguales o similares.

Cambio social. Es una variación o alteración de las estructuras de la sociedad conformadas por valores éticos, normas, costumbres, símbolos o productos culturales, así como causas, fuerzas internas o externas y una multiplicidad de factores geográficos, climatológicos, políticos, demográficos y económicos.

Ciclo de proyectos. Es un conjunto de fases, cada una con actividades específicas y entregables definidos, interconectados entre sí desde el inicio hasta el cierre de un proyecto.

Condiciones habilitantes. Son tres elementos clave (cultura, procesos y recursos) considerados por el enfoque CLA para llevar a cabo intervenciones sociales exitosas.

Comunicación estratégica. Conjunto de enfoques, metodologías y técnicas aplicadas al seguimiento prospectivo de las principales tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas, con el objeto de facilitar y anticipar la comunicación de las organizaciones.

Comunicación interna. Estrategias de comunicación dirigidas al "cliente interno", es decir, a los empleados. Se enfoca en generar las condiciones y los intercambios óptimos para motivar y retener los recursos humanos que aportan valor a la organización.

Enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA). Es una herramienta de colaboración estratégica, aprendizaje continuo y adaptación gerencial que busca vincular todos los componentes del ciclo de proyectos, utilizando una revisión sistemática y cíclica de estos conceptos en una intervención o proyecto.

Enfoque diferenciado. Método de análisis, actuación y evaluación que toma en cuenta las diversidades e inequidades de la población en situación o riesgo de desplazamiento para brindar una atención íntegra, protección y garantía de derechos, que cuantifique la respuesta institucional y comunitaria. Considera las condiciones y posiciones de los distintos actores sociales sujetos de derecho: socioeconómicas, de género, de identidad cultural, etcétera, en el ciclo vital de los seres humanos: niñez, juventud, adultez y vejez.

Estructura Analítica del de Proyecto (EAP). Es un esquema que describe la alternativa de solución más viable, expresada a manera de árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en cuatro niveles (actividades, componentes, propósito y fin).

Estructura para el Desglose de Tareas (wbs). Herramienta para desglosar y ordenar jerárquicamente tareas, y asignarlas a miembros específicos del equipo de trabajo, estableciendo productos y entregables definidos para cada tarea.

Fase. Conjunto de actividades de un proyecto relacionadas entre sí y que, en general, finaliza con la entrega de un producto parcial o completo.

Gestión por resultados. Modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado periodo de tiempo y con determinados recursos.

Gestión para Resultados de Desarrollo (GPRD). Estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible mediante el empleo de instrumentos de gestión que, de forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas, con el fin de generar cambios sociales con equidad y de forma sostenible en beneficio de la población de un país.

Gráficas de Gantt. Herramienta para la calendarización y administración de tareas que muestra en una gráfica el inicio y el fin de cada actividad, la relación secuencial de las tareas y los momentos en que ocurren simultáneamente con otras.

Indicadores inteligentes o indicadores (SMART). Están diseñados con características concretas para que sean específicos (*specific*), medibles (*measurable*), alcanzables (*attainable*), relevantes (*relevant*) y oportunos (*time bound*), enmarcados en un lapso de tiempo.

Intervención social. Es un conjunto de actividades planificadas y específicas sustentadas en un marco legal y teórico, dirigidas a un colectivo o grupo de personas en situación de vulnerabilidad o desigualdad, con el fin de transformar su contexto mediante la generación de un cambio social positivo.

Involucramiento activo. Concepto aplicado a los procesos de aprendizaje que se refiere a la utilización conjunta de estrategias de motivación, estrategias cognitivas y aprendizaje conceptual, aunadas a la interacción social.

Marco Lógico. Metodología que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, con el uso de un enfoque de análisis de causas y efectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos hacia grupos beneficiarios y en facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Marco de resultados. Es una herramienta para el diseño de proyectos similar a la teoría del cambio, que mapea y describe las actividades del proyecto y los resultados esperados como consecuencia de una intervención.

Matriz de Marco Lógico (MML). Es una herramienta metodológica para la visualización de las descripciones que dan forma a la estructura del proyecto en sus cuatro niveles principales, y mediante los cuales se presentan de forma resumida sus aspectos más importantes (actividades, componentes, propósito y fin), así como los mecanismos de medición del desempeño: indicadores, medios de verificación y los supuestos que deben existir para lograrlos.

Memoria documental. Son todos los materiales gráficos, visuales y documentales producidos a partir de la planeación y ejecución de un proyecto desde la fase de inicio hasta su evaluación ex post.

Método de Ruta Crítica (CPM). Herramienta complementaria de la PERT para la programación de tareas, que emplea cálculos con intervalos de tiempo determinados, con el objeto de definir la duración de cada tarea y sus dependencias, destacando la mejor secuencia lógica (ruta) para la ejecución y conclusión de un proyecto en el tiempo estimado.

Modelos lógicos. Son metodologías para el diseño de proyectos sociales y del sector público que emplean descripciones narrativas sencillas en secuencias lógicas para definir componentes, actividades, objetivos, resultados de corto plazo y resultados de largo plazo de un proyecto o intervención social.

Partes interesadas (stakeholders). Todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas e impactadas por las actividades y decisiones de una organización y con quienes debe mantenerse una estrecha colaboración y comunicación a lo largo del ciclo de proyectos.

Pensamiento sistémico. Conjunto de enfoques analíticos que buscan entender cómo se mueven y comportan los sistemas y la manera en que interactúan e influyen entre sí, partiendo de que las acciones y los resultados se entienden mejor al analizar las interacciones de los elementos que forman parte del sistema.

Perspectiva de género. Se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, la desigualdad y la exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar en los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.

Plan estratégico. Es una visualización general del futuro, la cual integra el propósito, los objetivos de largo plazo y la visión de una organización, vinculados con el conjunto del proyecto institucional y su misión.

Plan de trabajo. Herramienta para el diseño de proyectos que permite ordenar, sistematizar y priorizar las actividades o tareas que requiere el proyecto, así como asignar los recursos y el tiempo necesarios para su ejecución. Esta herramienta facilita interrelacionar y gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, asignando responsables para las tareas en tiempos y con resultados esperados definidos.

Programa. Es una iniciativa que se encuentra en marcha o activa y que no tiene una fecha de conclusión definida.

Proyecto. Es un esfuerzo temporal, delimitado y diseñado para alcanzar una meta específica dentro de ciertos parámetros y tiempos establecidos. Los proyectos son, con frecuencia, parte de un esfuerzo mayor (un programa), y se pueden llevar a cabo en todos los niveles y por las diferentes áreas de una organización.

Resumen de proyecto (project brief). Es el documento principal que emana de la fase de inicio, en el cual se integra la investigación previa que justifica el desarrollo del proyecto y analiza el contexto, la viabilidad, los objetivos y los resultados esperados de la intervención.

Sistema local. Conjunto de actores (gobiernos, sociedad civil, sector privado, universidades, instituciones religiosas o culturales, ciudadanos, movimientos cívicos) interconectados entre sí y que conjuntamente producen resultados específicos de desarrollo social.

Técnica para la Evaluación de Programas (PERT). Herramienta para la administración de tareas que utiliza mediciones probabilísticas con el fin de calcular el tiempo ideal para cada actividad y el tiempo total que requerirá el proyecto.

Teoría del Cambio. Metodología para el diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto dan lugar a los cambios deseados.

Transformación de la realidad. Acción de intervención para cambiar situaciones que afectan la dignidad de las personas o la calidad de los ecosistemas, con el objetivo de convertirlas en situaciones favorables y de acuerdo con ciertas ideas, valores o enfoques conceptuales.



Bibliografía



MÓDULO I

García López, Roberto y Mauricio García Moreno, *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en américa latina*, Washington D.C., BID.

Carayannis, Elías G., Young Hoon Kwak y Frank T. Anbari (eds.) (2003), *The Story of Managing Projects*, Estados Unidos, Universidad George Washington / Quorum Books.

Department of Defense (2001), "Y2K History", enero. www.defenselink.mil/specials/y2k/y2k_hist.htm

Diccionario Oxford en español. <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/asistencialismo>

Hughes, Thomas (1998), *Rescuing Prometheus*, Nueva York, Pantheon Books.

IFRC (s.d.), "The Formation of the IFRC". <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/history/>

Kerzner, Harold (1998), *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 6.a ed., Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.

Leiner, M. B. et al. (1997), "A Brief History of the Internet". https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/09/ISOC-History-of-the-Internet_1997.pdf

"Métodos de intervención social", *Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, núm. 81, octubre-diciembre de 1990. www.caritas.es

Moore, David (1999), "The Hoover Dam: A World Renowned Concrete Project". <http://www.romanconcrete.com/docs/hooverdam/hooverdam.htm>.

Morris & Hough (1987), *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*, Wiley, Estados Unidos.

ONU (2018), "The Secretary-General's Strategy for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development (2018-2021)", Nueva York, ONU / DAES, septiembre. https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2018/09/SG-Financing-Strategy_Sep2018.pdf

USAID y DESA, (2018), "The Secretary-General's Strategy for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development (2018-2021)", Nueva York, septiembre. https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2018/09/SG-Financing-Strategy_Sep2018.pdf

USAID (2015), "Agenda de Acción de Addis Abeba", Addis Abeba, julio. https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313_es.pdf

USAID (2005), "Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo", París. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

USAID (2002), "Consenso de Monterrey", Monterrey, marzo. <https://www.un.org/es/conf/ffd/2002/>

Snyder, James y Smith Kline (1987), "Modern Project Management: How Did We Get Here – Where Do We Go?", *Project Management Journal*, marzo.

USAID (2018), *Glosario de género*, México, Programa para la Sociedad Civil, Proyecto de Fortalecimiento Institucional.



MÓDULO 2

Acevedo, Rafael, Martín Sosa, Daniel González y William Partridge (2017), *Manual de gestión social*, Washington D. C., BID. <https://publications.iadb.org/es/manual-de-gestion-social>

BID (s.d.), "Preparación, evaluación y aprobación de proyectos en el BID". <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/preparacion-evaluacion-y-aprobacion-de-proyectos-en-el-bid%2C6240.html>

BM (s.d.), "El ciclo de proyectos". <http://web.worldbank.org/archive/website00890/WEB/OTHER/F07D4C0D.HTM>

USAID (s.d.), "World Bank Information Briefs", Ref.: A.04.4.94. <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/projectcycle>

CEPAL (2000), "Material docente sobre gestión y control de proyectos", Santiago de Chile. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/I1362/5563/I/S2000925_es.pdf

ESI International, "Project Management at INL", México, George Washington University, 2016.

PMI (2015), "Capítulo 2: El ciclo de vida de los proyectos", *PMBOK Guide*, 5a ed. www.pmi.org



MÓDULO 3

Lovely, Dhillon y Sara Vaca (2018), "Refining Theories of Change", *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, vol. 14, núm. 30. http://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/496/444

Ortegón, Edgar, Adriana Prieto y Juan F. Pacheco (2015), "Metodología del marco lógico para la planeación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas", Santiago de Chile, ILPES / CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/I1362/5607/S057518_es.pdf

Porteous, Nancy (2002), "Introducing Program Teams to Logic Models", *Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 17, núm. 3, pp. 113-141.

Practical Concepts Incorporated (1979), *The Logical Framework: A Manager's Guide to a Scientific Approach to Design and Evaluation*, Washington, D. C.

USAID (2018), *Glosario de género*, México, Programa para la Sociedad Civil, Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

USAID (2018), "ADS Chapter 201 Program Cycle Operational Policy", Programming Policy, Functional Series 200, File Name: 201_102918. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/201.pdf>

USAID (2018), "ADS Chapter 201: Program Cycle Operational Policy", 29 de octubre. <https://www.usaid.gov/ads/policy/200/201>

USAID (s.d. a), "Collaborating, Learning and Adapting, CLA Toolkit", USAID Learning Lab. <https://usaidelearninglab.org/node/14634>

USAID (s.d. b), *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*, UN Evaluation Office. www.un.org

USAID (s.d. c), "Technical Note: The 5 Rs Framework in the Program Cycle", USAID Learning Lab. https://usaidelearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf

Wood, Peregrine (s.d.), "GEM Reference: The Betel Chew Ritual", Association for Progressive Communications Women's Networking Support Program. https://www.apc.org/sites/default/files/GEM_EN.pdf



MÓDULO 4

Bodine, Hailey (2018), "7 Free Project Management Tools for Nonprofits", agosto. <https://www.causevox.com/blog/free-project-management-tools-nonprofits/>

Brotherton, S. A., R. T. Fried y E. S. Norman (2008), "Applying the Work Breakdown Structure to the Project Management Lifecycle", Paper presented at PMI® Global Congress 2008, Denver, Colorado / Newtown Square, Pensilvania, Project Management Institute.

CEPAL-ILPES (s.d.), "Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y el Caribe", Santiago de Chile. <https://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/ilpes/noticias/paginas/7/36837/P36837.xml&xsl=/ilpes/tpl/p18f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl>

ESI International (2016), "Project Management at INL", México, George Washington University.

Pérez Serrano, Gloria (2016), *Diseño de proyectos sociales. Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*, Madrid, Narcea.

Piñeiro, Serafín (2002), *PERT y CPM: programación y control de proyectos*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

UNODC (2008), *Toolkit on Trafficking in Persons*, Nueva York. https://www.unodc.org/documents/human-trafficking/HT_Toolkit08_English.pdf

USAID (2017), "Integrating Gender Equality and Female Empowerment in USAID's Program Cycle", *ADs Chapter 205*. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/205.pdf>

Westland, Jason (2018), "Program Management Tools", diciembre. <https://www.projectmanager.com/blog/program-management-tools>



MÓDULO 5

Rodrich Portugal, Rolando (2012), "Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión", *Revista Comunicación*, núm. 11, 2012.

Thorson, Kjerstin (2018), "Strategic Communication", Oxford University Press. <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml>

UNESCO (2001), "Normas para la redacción de informes". <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>

USAID (2018), "ADS Chapter 201 Program Cycle Operational Policy", Programming Policy, Functional Series 200, File Name: 201_102918. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/201.pdf>

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL Y LECTURAS RECOMENDADAS

García, Estela, et al. (2012), *Planeación estratégica. Teoría y práctica*, México, Editorial Trillas.

Kimmel, Michael (2013), *Angry White Men: American Masculinity at the End of an Era*, Nueva York, Nations Books.

Mochón, Francisco, Ma. del Carmen Mochón y Marta Sáez (2014), *Administración: Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*, México, Alfa Omega.

Steiner, George (2014), *Planeación estratégica*, México, Grupo Editorial Patria.



USAID

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Todo proyecto o intervención social surge con una idea, que es la semilla que inspira el diseño, la planeación y la posterior implementación de dicha idea transformada en un proyecto, con objetivos claros y resultados que buscan provocar un cambio positivo en el entorno. Sin embargo, el proceso para pasar de una idea a un proyecto involucra mucho trabajo previo, que demanda una investigación minuciosa para comprender el sistema o entorno, a los actores relevantes y sus roles, así como las dinámicas y fuerzas que lo mueven.

Así, el objetivo de la presente obra es ofrecer a las OSC una serie de herramientas y metodologías que faciliten dicha planeación, el diseño y la implementación de proyectos, con la aplicación de un método y con la organización de su trabajo, de tal forma que sean capaces de atraer organizaciones y potenciales donantes que puedan contribuir a desarrollar su visión y alcanzar sus objetivos con el uso de los recursos disponibles, de la mejor manera posible.

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA