

ROOTS 5

GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS



tearfund

Roots 5

GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

Segunda edición

Autoras: Jane Davies y Anna Ling

Jefa de proyecto: Anna Ling

Jefa editorial: Helen Gaw

Jefa creativa: Charlene Hayden

Traducción: Marcela Sariego

Revisión: María del Pilar Gáñez

Editora de traducción: Carolina Kuzaks-Cardenas

Diseño: www.wingfinger.co.uk

Fotógrafo: John Cleverley, Chris Orange, Moses Mbowe

Colaboradores: Richard Fillingham, Kyle Hanna, Tineke Harris, Lydia Powell y Rachel Stevens.

La primera edición de esta guía, redactada por Rachel Blackman, se publicó en 2003.

© Tearfund 2020

Se autoriza la copia, reproducción y adaptación de cualquier parte de esta guía con fines laborales o educativos, siempre y cuando las partes reproducidas no se distribuyan con fines de lucro y que su autoría se atribuya a Tearfund. El crédito de todas las fotos debe atribuirse a John Cleverley/Chris Orange/Moses Mbowe/Tearfund. Para utilizar el material con otros propósitos, incluida la reproducción de imágenes en otros contextos, deberá solicitarse la correspondiente autorización a Tearfund.

Nos complacería recibir sus comentarios sobre nuestras publicaciones y saber cómo ha utilizado esta guía. Puede comunicarse con nosotros a través de los datos de contacto que se indican a continuación.

ISBN 978-1-916507-92-0

El registro de CIP de esta guía puede solicitarse a la Biblioteca Británica.

Publicado por Tearfund Compañía limitada por garantía registrada en Inglaterra n.º 994339. Entidad sin ánimo de lucro registrada n.º 265464 (Inglaterra y Gales). Entidad sin ánimo de lucro registrada n.º SC037624 (Escocia).

Tearfund es una agencia cristiana de asistencia y desarrollo que trabaja con organizaciones socias e iglesias locales para propiciar la transformación integral de las comunidades en la mayor situación de pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido
learn.tearfund.org
+44 (0) 20 3906 3906
publications@tearfund.org

Agradecemos a las siguientes personas que colaboraron en el proceso de puesta a prueba sobre el terreno: Pieter Bakker, Kathryn de Carvalho, Paola Castiati, Matthew Gregora, Gerardo Gutiérrez, Ben Keenan, Lauren Kejeh, Marina Kobzeva, Liu Liu, Vannesa Lovera de Bone, Bikita Mahdi, David Mbuvi, Norman Molina, Francesca Quirke, Katharina Raudzus y Jonathan Simpson. También agradecemos a Emanuele Militello, de Save the Children, por su revisión, y a Kirsty Smith, de CBM, y Tessa Hillgrove y Teresa Lee, de CBM Australia, por revisar la guía desde la perspectiva de la inclusión de la discapacidad.

Además, estamos muy agradecidos con las organizaciones socias de Tearfund que ayudaron a poner a prueba esta guía: Acción Médica Cristiana, de Nicaragua; Fundación Centro Esdras, de Guatemala; Comisión de Acción Social Menonita, de Honduras; Spectrum SDKN; The Leprosy Mission Myanmar; The Church of the Province of Myanmar y Myanmar Baptist Convention. Los comentarios de un gran número de miembros del personal de Tearfund, que también revisaron la guía, fueron sumamente valiosos.

Esta guía también está disponible en francés, inglés y portugués.

Si desea descargar esta guía, visite learn.tearfund.org/impact, donde también podrá acceder a otros recursos sobre gestión del ciclo de proyectos.

Si desea comprar copias impresas, visite learn.tearfund.org/shop o comuníquese con Tearfund por medio de los datos de contacto que se indican más abajo.

ROOTS 5 GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

ACERCA DE ESTA GUÍA

Esta guía explica en qué consiste una buena gestión del ciclo de proyectos y ofrece herramientas prácticas y ejemplos para aplicar los principios de la gestión del ciclo de proyectos en cada una de las fases del proceso. La guía se estructura de acuerdo con las diferentes fases del ciclo de un proyecto, a saber: análisis de la situación, diseño, aprobación y estructura, planificación y preparación, implementación y monitoreo, evaluación y cierre. Además, describe las herramientas que pueden emplearse en cada fase y se dan ejemplos de cómo utilizarlas en el marco de una situación hipotética que hemos creado sobre la base de un proyecto real.

La guía se dirige a trabajadores de organizaciones de base locales que operan en el ámbito de la ayuda humanitaria de emergencia y el desarrollo. Resultará útil para cualquier persona que trabaje en un proyecto, como gerentes de proyectos y personal sobre el terreno. El personal directivo también puede aplicar los principios de la guía en el trabajo de gestión y desarrollo de sus organizaciones. Esta guía puede utilizarse como fuente de consulta para cuestiones específicas sobre gestión del ciclo de proyectos, o como manual de capacitación general en gestión del ciclo de proyectos.

Roots 5 es una fantástica herramienta que me ha ayudado a entender el ciclo de vida de un proyecto. La descubrí en la escuela de posgrado y me llamó la atención lo detallada y, al mismo tiempo, lo sencilla que es. Se trata de una herramienta completa que se puede contextualizar y adaptar. Todavía la consulto y me guío por ella cuando diseño y reviso proyectos.

Marc-Romyr Antoine, Haití

Por qué hemos realizado una segunda edición

La versión original de esta guía se publicó en 2003 y continúa siendo un recurso ampliamente utilizado en gestión del ciclo de proyectos. Sin embargo, desde que se redactó, las ideas y herramientas sobre gestión del ciclo de proyectos del sector humanitario y de desarrollo en el mundo han seguido avanzando. Esta guía se fundamenta en la solidez de la versión original, pero también incorpora los conceptos y el aprendizaje de la última década. La presente versión permitirá a los usuarios diseñar e implementar mejor sus proyectos y extraer valiosos aprendizajes, ya que desarrolla en detalle las fases del ciclo del proyecto y otros temas que habían quedado excluidos en la edición anterior. En concreto, esta nueva edición incluye nuevas secciones sobre la teoría del cambio, los aspectos financieros de la gestión de proyectos, los riesgos y el monitoreo y evaluación. Además, se ha desarrollado un proyecto hipotético basado en la experiencia de Tearfund con el fin de ilustrar los diferentes aspectos tratados en las distintas secciones de la guía.

Cómo utilizar esta guía

Explicación de los iconos

A lo largo de toda la guía, utilizamos varios iconos para ayudarlo a identificar rápidamente los distintos contenidos:



Herramienta



Ejemplo del proyecto hipotético



Lista de control



Punto de decisión



Riesgo



Proyecto hipotético

A lo largo de toda esta guía, nos referiremos a un proyecto hipotético que, si bien es ficticio, está basado en la experiencia de Tearfund en proyectos. Para facilitar la comprensión de la gestión del ciclo de proyectos, hemos preparado ejemplos donde varias de las herramientas descritas en esta guía se aplican al proyecto hipotético. En un proyecto real, no se emplearán, necesariamente, todas las herramientas, sino que se seleccionarán las más adecuadas en función de su contexto y propósito.

El proyecto hipotético ocurre en un país donde el desarrollo se ha detenido y varios años de progreso se han revertido. Las mujeres de algunas zonas del país han perdido sus medios de vida debido al conflicto y la pobreza intergeneracional. Una organización local con buenos conocimientos y experiencia de trabajo en la comunidad, y que ha establecido buenas relaciones con los líderes locales, quiere responder a la crisis. La guía ilustra los pasos que la organización tendría que dar para diseñar e implementar un proyecto.

Las fotografías de los ejemplos elaborados a partir del proyecto hipotético a lo largo de toda la guía muestran cómo emplear en la práctica estas herramientas con las comunidades. Para muchas de las herramientas, solo necesitará papel y lápiz, y las fotos han sido pensadas y se han tomado especialmente para ilustrar cómo utilizarlas en un taller. Es importante que lleve un registro de su trabajo en todo momento y que tome fotos del trabajo creado durante los talleres. Algunos donantes le exigirán que les envíe una versión de las herramientas escrita en la computadora. Esperamos que las fotos lo ayuden a dar vida a los ejemplos.

Índice y lista de diagramas

La guía se ha diseñado para ser leída, ya sea de principio a fin, como guía práctica para poner en marcha un proyecto, o como obra de consulta que puede utilizarse para encontrar la información que se necesita durante una fase de proyecto específica. El índice y la lista de diagramas son secciones útiles para encontrar rápidamente un contenido específico.

BREVE VISIÓN GENERAL

Introducción, página 1

En esta sección, se presentan algunos principios generales clave de gestión de proyectos, que deben aplicarse durante todo el ciclo. Por ejemplo, los «puntos de decisión» y la «triple restricción».

Fase 1: Análisis de la situación, página 9

Antes de diseñar un proyecto, es necesario que entendamos bien la situación y el contexto. En primer lugar, reuniremos información mediante una serie de herramientas de recopilación de datos, como grupos focales, encuestas y observaciones. Es importante identificar a las partes interesadas involucradas. En segundo lugar, deberemos analizar los datos recopilados con el fin de que puedan servirnos para la toma de decisiones. Para ello, podemos utilizar herramientas como el árbol de problemas.

Fase 2: Diseño, página 47

En esta sección, se explica cómo utilizar dos herramientas clave de diseño de proyectos: la teoría del cambio y el marco lógico, para que su proyecto responda a las necesidades identificadas durante el análisis del problema. En esta etapa, también es fundamental considerar el presupuesto y los riesgos del proyecto, ya que estos aspectos influirán en el alcance del proyecto.

Fase 3: Aprobación y estructura, página 83

La fase de aprobación y estructura consiste en asegurar que se establezcan los acuerdos pertinentes antes de comenzar la preparación detallada del proyecto. Esta tarea implica obtener el financiamiento, decidir cómo será dirigido el proyecto y acordar los roles y las responsabilidades.

Fase 4: Planificación y preparación, página 91

Si bien para esta fase ya habrá iniciado parte de la planificación de su proyecto, en esta sección de la guía se explica cómo realizar los planes detallados que son necesarios para que su proyecto pueda ponerse en marcha. Entre estos planes, se incluyen la planificación del alcance y el tiempo, la planificación financiera, la logística y la planificación del monitoreo y evaluación.

Fase 5: Implementación y monitoreo, página 107

Este es el momento de su proyecto cuando los planes se convierten en realidad y se llevan a cabo las actividades. El monitoreo se incluye en esta sección porque hay varios elementos de los que hay que hacer el seguimiento durante la implementación, como indicadores del proyecto, aspectos financieros y riesgos identificados.

Fase 6: Evaluación, página 123

Para averiguar si hemos hecho una contribución positiva al cambio, debemos evaluar nuestro trabajo. En esta sección, se explica cuándo y cómo encargar evaluaciones, cómo preparar términos de referencia completos, qué incluir en un informe de evaluación y cómo compartir los hallazgos.

Fase 7: Cierre, página 133

Solemos pensar que, con la conclusión de las actividades y la evaluación, se termina todo el trabajo. Sin embargo, durante el cierre también es necesario realizar otras tareas, como la obtención de aprendizajes para el futuro, las comunicaciones con los beneficiarios y la celebración de los éxitos.

ÍNDICE

Acerca de esta guía	iii
Breve visión general.....	v
Glosario	x
Diagramas y ejemplos del proyecto hipotético.....	xii

INTRODUCCIÓN

GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

1

Qué es un proyecto.....	2
Por qué se llama ciclo de proyectos.....	2
Aspectos transversales	2
Puntos de decisión.....	2
La triple restricción	3
La importancia de la participación	4
Estándares de calidad de Tearfund	5

FASE 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

9

1.1 Por qué es necesario entender la situación.....	10
1.2 Factores que es necesario conocer en más detalle	10
1.3 Recopilación de información.....	12
Quiénes nos proporcionarán los datos y dónde los obtendremos.....	13
Recopilación de datos inclusiva	14
Cómo recopilar los datos primarios.....	15
Muestreo	16
Cómo hacer las preguntas adecuadas	17
Herramientas para la recopilación de datos	17
• Encuestas	17
• Entrevistas.....	18
• Grupos focales.....	19
• Observación.....	21
• Mapeos e ilustraciones.....	22
• Cronologías.....	24
• Agendas diarias y calendarios estacionales	25
• Ejercicios de clasificación y selección	27
Recopilación rápida de datos	29
Recopilación digital de datos	30
La Rueda Luz.....	30

1.4	Análisis de la situación	31
	Análisis de problemas.....	32
	• Árbol de problemas.....	32
	• Árbol de soluciones.....	34
	• Análisis de campos de fuerza.....	34
	Análisis de las capacidades.....	35
	• Análisis de las capacidades de la comunidad.....	36
	• Indagación apreciativa.....	38
	Análisis de la situación o del contexto.....	38
	• Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).....	38
	• Análisis PESTLE (ámbitos político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico).....	41
	• Análisis de economía política.....	41
	• Análisis de conflictos.....	41
	• Evaluación del mercado.....	42
	Análisis de las partes interesadas: cómo identificar a las partes interesadas.....	43

FASE 2

DISEÑO DEL PROYECTO

47

2.1	Propósito e importancia de un buen diseño de proyecto	48
2.2	Introducción a las herramientas y enfoques de diseño	48
2.3	Teoría del cambio	49
	Introducción a la teoría del cambio.....	49
	Cómo se representa una teoría del cambio.....	50
	Cómo elaborar una teoría del cambio.....	51
2.4	Marcos lógicos	55
	Introducción a los marcos lógicos.....	55
	Cómo se representa un marco lógico.....	57
	Cómo completar un marco lógico.....	58
2.5	Presupuesto del proyecto	66
2.6	Los riesgos	69
	Identificación.....	69
	Evaluación.....	69
	Planificación de la respuesta a los riesgos.....	70
	Principio de «no causar daño» y protección.....	74
2.7	Análisis de las partes interesadas: influencia y participación	74
	Cómo asegurar un cierre adecuado del proyecto durante la fase del diseño.....	80

FASE 3

APROBACIÓN Y ESTRUCTURA

83

3.1	Aprobación del proyecto	84
3.2	Financiamiento del proyecto	84
	Cumplimiento de los criterios del donante.....	84
	Proceso de solicitud de financiamiento.....	85

3.3	Gobernanza del proyecto	86
	Estructuras de gobernanza y de gestión	86
	Límites acordados	87
	Matriz RASCI	87

FASE 4

PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN 91

4.1	Introducción a la planificación y preparación	92
4.2	Planificación del alcance y el tiempo	92
4.3	Planificación financiera	98
4.4	Planes relacionados con los recursos humanos	99
4.5	Planificación de la cadena de suministro	100
4.6	Plan de monitoreo y evaluación (MyE)	101
4.7	Planificación de la respuesta a los riesgos	102
4.8	Planificación de la retroalimentación de los beneficiarios	102
4.9	Planificación iterativa o gradual	102
4.10	Organización de sus documentos	103
4.11	Lanzamiento del proyecto	103

FASE 5

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO 107

5.1	Introducción a la implementación y el monitoreo	108
5.2	La triple restricción en la implementación y el monitoreo	108
	Monitoreo del tiempo: seguimiento de las actividades	109
	Monitoreo del alcance: sistema de seguimiento de indicadores	110
5.3	Monitoreo del costo: seguimiento financiero	112
5.4	Monitoreo de los riesgos durante la implementación	113
5.5	Gestión de problemas	115
5.6	Aprendizaje y adaptación	116
5.7	Gestión de los recursos humanos	117
5.8	Retroalimentación de los beneficiarios	117
5.9	Presentación de informes, mantenimiento de registros y comunicación	118
5.10	Control de calidad	119

FASE 6 EVALUACIÓN

	123
6.1 Introducción a la evaluación	124
6.2Cuál es la diferencia entre valoración, monitoreo y evaluación	124
6.3 Tipos de evaluación	124
6.4 Preguntas para la evaluación	125
6.5 Quién deberá llevar a cabo las evaluaciones	125
6.6 Términos de referencia	126
6.7 Etapas para realizar una evaluación	127

FASE 7 CIERRE DEL PROYECTO

	133
7.1 La importancia de la fase de cierre	134
7.2 Tipos de cierre	134
7.3 Tareas al final del proyecto	135
7.4 Razones por las que un proyecto podría concluir antes de tiempo	136
7.5 Cómo compartir y aplicar las lecciones aprendidas	136

APÉNDICES

1 Fundamento bíblico de la gestión del ciclo de proyectos	139
2 Diagrama de la gestión del ciclo de proyectos con las principales herramientas	141
3 La Rueda Luz de Tearfund	142
4 Herramientas para el análisis de conflictos	144
5 Asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones	146
Lecturas complementarias	149

GLOSARIO

actividad	tarea específica que se lleva a cabo para lograr un producto
análisis de problemas	proceso que se sigue para entender los problemas y sus causas (y que se suele llevar a cabo mediante un árbol de problemas)
atribución	el grado en que un cambio observado es el resultado de una actividad específica
beneficiario	individuo, grupo u organización que se beneficia con un proyecto (véase participante de proyecto)
ciclo de proyectos	todas las fases de un proyecto, desde el inicio hasta el final
cobertura	el grado de inclusión de grupos de personas en un proyecto y el grado de apoyo que reciben
condición previa	pasos clave que son necesarios para que un proyecto logre el impacto
contexto	entorno en el que se implementa una estrategia, un proyecto o un programa y que puede obstaculizar o facilitar el cambio
diseño	fase de la gestión del ciclo de proyectos que establece lo que el proyecto se propone lograr y cómo lo logrará
donante	organización, individuo o fundación que dona dinero para un proyecto
efectos	los cambios como resultado de un proyecto, que pueden ser deseados o no deseados y positivos o negativos
eficacia	el grado en que un proyecto logra sus propósitos
eficiencia	el grado en que se aprovechan los recursos para lograr los resultados esperados
encuesta final	estudio que se realiza al final de un proyecto para compararlo con los datos iniciales y evaluar el cambio
estándares de calidad	requerimientos o principios específicos establecidos por una organización, red o alianza que un proyecto debe seguir
estrategia	dirección o proceso dirigido a lograr los propósitos de una organización
evaluación	estudio mediante el cual se identifica, analiza y juzga el valor de lo que se ha hecho
evaluación del impacto	estudio que se realiza después de que un proyecto concluye para analizar el impacto
evaluación de necesidades	proceso dirigido a identificar y entender las necesidades de las personas
gestión del ciclo de proyectos	proceso de planificación y gestión de los recursos de un proyecto para conseguir resultados específicos
hito	momento durante el curso de un proyecto en que se puede analizar el progreso
impacto	(del proyecto) cambios a largo plazo, tanto positivos como negativos, a los que un proyecto contribuye
incidencia	acción dirigida a influir en las decisiones, políticas y prácticas de los responsables de la toma de decisiones, con el propósito de abordar las causas de la pobreza.
investigación	estudio de materiales y fuentes con el fin de establecer hechos y de llegar a nuevas conclusiones
línea de base	datos recopilados al comienzo de un proyecto para poder medir los cambios

mapeo (herramienta)	elaboración de un mapa o gráfico con el propósito de narrar una historia
marco lógico	tabla en que se resume el diseño de un proyecto sobre la base de la lógica del proyecto
monitoreo	proceso continuo de medición del progreso
muestra	un subconjunto de una población que se estudia para sacar conclusiones sobre el conjunto de la población
muestreo	proceso de selección de una muestra
nota conceptual	breve resumen de una idea para un proyecto
parte interesada	individuo o grupo involucrado en, o afectado por, un proyecto, o que influye en él
participante de proyecto	individuo, grupo u organización que se beneficia con un proyecto (véase beneficiario)
plan de monitoreo y evaluación	(plan de MyE) tabla que se basa en el marco lógico de un proyecto y en la que se detallan los requerimientos de MyE para cada indicador
producto	lo que un proyecto realmente produce como consecuencia de actividades concluidas
programa	conjunto de proyectos vinculados que se implementan para cumplir objetivos específicos
protección	cuidado de los niños, las niñas y los adultos vulnerables de todo tipo de daño y abuso
proyecto	conjunto de actividades independientes dirigidas a lograr objetivos definidos dentro de un plazo determinado y con un presupuesto establecido
pruebas	información que puede utilizarse para apoyar o refutar a una declaración o propuesta
recopilación de datos	acción de reunir información de forma sistemática
rendición de cuentas	explicación de las decisiones y acciones, y demostración del progreso a las partes interesadas
resultado	cambio que se produce durante o justo después de las actividades y que podría estar influido por otros factores
revisión	examen ocasional del progreso de un proyecto
sostenibilidad	el grado en que los beneficios de un proyecto continúan tras la terminación del financiamiento
supuesto	condición que debe cumplirse para el éxito de un proyecto
teoría del cambio	explicación sobre cómo y por qué una acción propuesta dará como resultado un cambio positivo
términos de referencia	documento en que se establece lo que se espera del trabajo de una persona u organización
transparencia	procesos abiertos de comunicación y de toma de decisiones
triangulación	recopilación de datos sobre un tema concreto de por lo menos tres fuentes diferentes y comparación de los resultados
valoración	recopilación y análisis de información para mejorar el diseño, el aprendizaje y la implementación

DIAGRAMAS Y EJEMPLOS DEL PROYECTO HIPOTÉTICO

1	Fases del ciclo de un proyecto	1
2	La triple restricción	3
3	Diferentes niveles de participación	5
4	Recorrido transversal.....	22
5	Zona del mercado, dibujada por mujeres	23
6	Zona más amplia del proyecto, dibujada por hombres.....	23
7	Agendas diarias de comerciantes hombres y mujeres.....	25
8	Calendario estacional.....	26
9	Sondeo con piedras pequeñas (agrupación proporcional).....	27
10	Clasificación por pares	28
11	Árbol de problemas	33
12	Análisis de campos de fuerza	35
13	Análisis de las capacidades.....	37
14	Análisis DOFA/BEEM	40
15	Ejemplo de diagrama de teoría del cambio	50
16	Teoría del cambio.....	53
17	Cómo representar su teoría del cambio en el marco lógico.....	59
18	Cómo representar su árbol de soluciones en el marco lógico.....	60
19	Marco lógico basado en la lógica «Por qué... Cómo».....	61
20	Marco lógico basado en la lógica «Si..., entonces...».....	62
21	Marco lógico completado.....	65
22	Presupuesto	68
23	Riesgos del proyecto	70
24	Evaluación de riesgos: puntos de partida de los riesgos.....	71
25	Evaluación de riesgos: puntos finales de los riesgos	72
26	Registro de riesgos.....	73
27	Plantilla de la tabla de partes interesadas	75
28	Diagrama de Venn para el proyecto hipotético	76
29	Tabla de partes interesadas para el proyecto hipotético	76
30	Matriz de partes interesadas.....	77
31	Ejemplo de matriz de partes interesadas	78
32	Tabla de participación de las partes interesadas	79
33	Cómo decidir si solicitar financiamiento de un donante.....	85
34	Estructura de desglose de trabajo en forma de diagrama	94

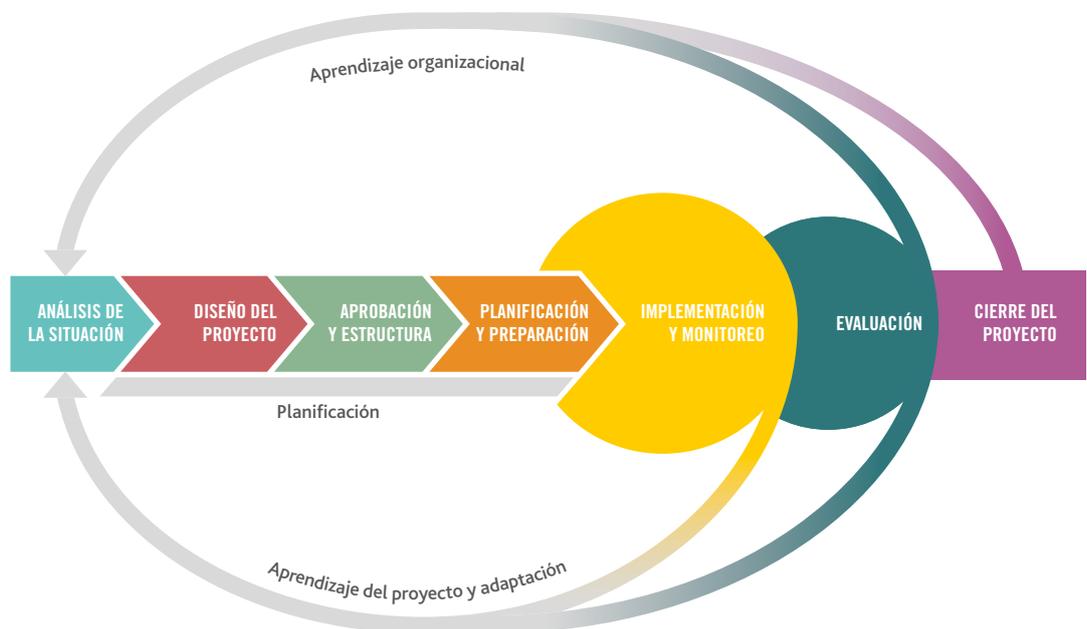
35	Ejemplo de diagrama de red.....	95
36	Diagrama de red.....	96
37	Camino crítico en un diagrama de red	97
38	Diagrama de Gantt	98
39	Previsión de flujo de caja	99
40	Plan de MyE	101
41	La triple restricción	108
42	Camino crítico en un diagrama de red	109
43	Sistema de seguimiento de indicadores.....	111
44	Registro de riesgos.....	114
45	Registro de problemas	115
46	Registro de aprendizajes.....	116
47	Principales herramientas para la gestión del ciclo de proyectos	141
48	La Rueda Luz de Tearfund	143
49	Evaluación de la sensibilidad al conflicto.....	144
50	Lista de control para la viabilidad de la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones	146
51	Árbol de toma de decisiones sobre asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones	148

INTRODUCCIÓN

GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

Los proyectos pasan a través de una serie de fases que conforman el ciclo de un proyecto. Estas fases se ilustran en el Diagrama 1.

Diagrama 1 Fases del ciclo de un proyecto



Al concluir esta sección, podrás:

- Explicar los beneficios de una buena gestión del ciclo de proyectos.
- Esbozar un ciclo de proyectos sencillo con **puntos de decisión** clave incorporados.
- Analizar cómo las cuestiones o los problemas de su proyecto afectan a la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.
- Explicar la importancia de la participación en la gestión del ciclo de proyectos.

Qué es un proyecto

Un proyecto es un conjunto de actividades independientes dirigidas a lograr objetivos definidos dentro de un plazo fijo y con un presupuesto establecido. El ciclo de proyectos consiste en todas las fases de un proyecto, desde el inicio hasta el final, es decir, desde el análisis de la situación hasta el cierre. La gestión del ciclo de proyectos es el proceso de planificación y gestión de los recursos de un proyecto para conseguir resultados específicos.

Por qué se llama ciclo de proyectos

Es un ciclo porque las fases conducen unas a otras y, con frecuencia, tienen que repetirse durante el curso del proyecto. Por ejemplo, mientras monitorea cómo se está implementando un proyecto, es posible que se dé cuenta de que se han producido cambios que implican que sus actividades ya no responden a las necesidades más urgentes de la comunidad. Por lo tanto, deberá revisar el análisis inicial del problema en la siguiente fase del proyecto, volver a diseñar el proyecto e implementar y monitorear nuevas actividades. Dependiendo de lo que aprenda a medida que el proyecto se desarrolle, es posible que deba realizar nuevos cambios.

Probablemente, otras organizaciones utilicen términos ligeramente diferentes para estas fases (por ejemplo, la fase de aprobación y estructura a veces se llama fase de creación o iniciación), pero la mayoría de las organizaciones siguen estas fases en general.

Los beneficios de una buena gestión del ciclo de proyectos

Las organizaciones que cuentan con una buena gestión del ciclo de proyectos realizan de forma eficaz el diseño, la planificación, la implementación y el aprendizaje de su trabajo. A su vez, el trabajo que está bien planificado y que incorpora aprendizajes tiene muchas más posibilidades de lograr un buen resultado y cambios duraderos. Una buena gestión del ciclo de proyectos favorecerá a la reputación de su organización y el financiamiento que podrá recaudar. En última instancia, una buena gestión del ciclo de proyectos permite que su organización tenga un mayor impacto: su trabajo beneficiará a más personas, de forma más eficaz y durante más tiempo.

Aspectos transversales

Presentaremos cuatro aspectos transversales que es necesario tener presentes a lo largo de todo el ciclo de proyectos. Estos cuatro aspectos son los siguientes:

- Puntos de decisión
- La triple restricción
- Participación
- Estándares de calidad



Puntos de decisión

Los puntos de decisión se incorporarán en momentos clave del ciclo de un proyecto, por lo general, entre las diferentes fases. Cuando un proyecto llega a un punto de decisión, se da oportunidad para que el equipo del proyecto reflexione y se asegure de que han concluido todas las actividades correspondientes antes de pasar a la siguiente fase.

A veces, es posible que para superar un punto de decisión, el equipo del proyecto deba obtener la aprobación de un actor ajeno al proyecto, como por ejemplo, los siguientes:

- Un panel interno que autoriza al gerente del proyecto a completar una propuesta para intentar obtener financiamiento externo o liberar financiamiento interno.
- Una organización que aprueba financiamiento interno para la etapa de recopilación y análisis de datos.
- Un donante que liberará financiamiento adicional para el proyecto una vez que ciertos hitos se hayan alcanzado.
- Un miembro del personal directivo que llega a la conclusión de que un proyecto ya no refleja los objetivos estratégicos de la organización y ordena su cierre.

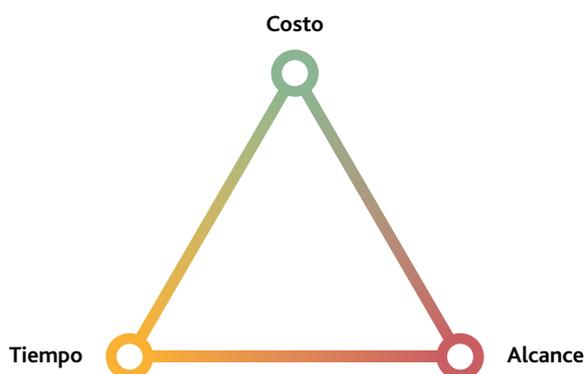
Analizaremos estas instancias de aprobación en más detalle durante la fase de aprobación y estructura en la página 83.

La triple restricción

Un concepto común en gestión del ciclo de proyectos es la triple restricción, que se refiere a las limitaciones del proyecto en términos de «costo», «tiempo» y «alcance». Una restricción es algo que limita la manera en que se desarrolla un proyecto. En consecuencia, en el ámbito de la gestión del ciclo de proyectos, las restricciones son:

- Cuánto dinero se ha asignado (costo).
- Cuánto tiempo deberá durar el proyecto (tiempo).
- Qué intenta lograr el proyecto y el trabajo necesario para lograrlo (alcance).

Diagrama 2 La triple restricción



La gestión de un proyecto puede concebirse como el acto de equilibrar estas tres restricciones. Es importante tener claridad respecto al alcance que su proyecto se propone lograr, las limitaciones de tiempo o los plazos a los que tendrá que ajustarse, y el presupuesto que tenga disponible para gastar. Las tres restricciones deben ser consideradas en paralelo y no por personas o equipos diferentes, ya que todas ellas se afectan entre sí. De esta manera, cuando se presenten dificultades en su proyecto, sabrá cuál es la restricción más importante para usted y en qué áreas podrá realizar cambios para que el proyecto recupere el rumbo.

Por ejemplo:

- Si un proyecto está atrasado, podrían asignarse más fondos para emplear personal adicional.
- Si un proyecto se está excediendo del presupuesto, es posible que tenga que reducirse su alcance.
- Si un proyecto no ha utilizado todo su presupuesto y no ha logrado el alcance total, podría ampliarse el plazo para completarlo.

La importancia de la participación

En el trabajo de ayuda humanitaria de emergencia y de desarrollo, es fundamental que las personas a las que nos proponemos ayudar se involucren y participen plenamente en el proyecto. Por ejemplo, las personas pueden participar de las siguientes maneras:

- Involucrándose en el diseño del proyecto.
- Participando de forma significativa en el proceso de toma de decisiones.
- Contribuyendo con materiales, dinero o mano de obra.
- Proporcionando información relacionada con las necesidades locales.
- Respondiendo a las preguntas de una encuesta.
- Ayudando a evaluar el impacto del proyecto.

Para que la participación sea significativa y beneficiosa, es importante que las personas se involucren a lo largo de todo el ciclo del proyecto, y que no sean consideradas solo como fuentes de información durante la fase de diseño. Asegúrese de incluir a quienes suelen quedar al margen o que necesitan apoyo adicional para participar. Es posible que, para lograrlo, deba proporcionar apoyo adicional e intencionado a las personas marginadas — como aquellas con discapacidad— para fomentar y fortalecer su capacidad de participación.

Beneficios de la participación significativa

- Los participantes asumen el proyecto como propio y, por lo tanto, es más probable que apoyen las acciones que asegurarán su éxito (lo cual podríamos denominar «eficacia mejorada»).
- Al entender mejor las necesidades de las personas, el equipo del proyecto puede adaptar el diseño del proyecto para brindar una respuesta más acorde a ellas (lo cual también se denomina «pertinencia»).
- Si aprovechamos las habilidades y los conocimientos locales, es más probable que el proyecto sea de buena calidad, no se exceda del presupuesto y concluya dentro del plazo establecido (lo cual a veces se denomina «eficiencia»).
- Los participantes se comprometen a mantener los beneficios del proyecto una vez que la ayuda externa concluye (lo cual suele denominarse «sostenibilidad»).
- Los participantes desarrollan las habilidades y la confianza necesarias para transformarse en agentes de su propio desarrollo (lo cual a veces se denomina «empoderamiento»).
- Las partes interesadas reciben información y pueden tomar decisiones (lo cual también se denomina «transparencia y rendición de cuentas mejoradas»).
- Pueden considerarse las necesidades, los intereses y las habilidades de todas las partes interesadas (lo cual también se denomina «inclusión»).

El Diagrama 3 de la página siguiente expone a grandes rasgos los diferentes niveles de participación.

Diagrama 3 Diferentes niveles de participación



Mientras más arriba en el diagrama opera una organización, mayor será el nivel de participación. Las organizaciones deben decidir qué nivel de participación es el más adecuado. El nivel de participación más adecuado dependerá del tipo de parte interesada, de la fase del ciclo del proyecto y de cada contexto. Por ejemplo, durante los primeros días de una respuesta a una emergencia tras un terremoto, debe consultarse a la población sobre cuáles son sus necesidades, pero es posible que la población no cuente con el tiempo, los recursos ni las redes para dirigir un plan colectivo. Otro ejemplo es que podríamos querer movilizar a las mujeres para que colaboren con funcionarios de la autoridad local, con el fin de que su comunidad tenga agua limpia y baños. Las mujeres tomarán el control y organizarán una acción colectiva. Es posible que los funcionarios locales colaboren con ellas y se consulte a otros miembros de la comunidad. También es posible que sea necesario informar a los ministerios gubernamentales sobre el trabajo que se llevará a cabo.

Estándares de calidad de Tearfund

Tearfund ha identificado un conjunto de estándares de calidad organizacionales que sustentan nuestra visión y la ejecución de nuestra estrategia. Los ocho estándares resumen todos los marcos, códigos, directrices y principios de calidad y rendición de cuentas, internos y externos, con los cuales estamos comprometidos, incluida la Norma Humanitaria Esencial. Su propósito es ahorrar tiempo y asegurar la calidad. Es decir, al familiarizarse con estos estándares, las nuevas organizaciones socias y los nuevos miembros del personal pueden ponerse al corriente rápidamente sobre las expectativas y los compromisos de Tearfund respecto a la calidad. Le sugerimos considerar la posibilidad de elaborar un conjunto similar de estándares o adoptar el nuestro. La calidad debe tenerse en cuenta junto a la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.

Al final de cada una de las fases descritas en esta guía, incluimos una lista de control para que el equipo del proyecto pueda asegurarse de que los estándares de calidad se hayan integrado a lo largo de todo el proyecto. Si el equipo se basa en estos estándares de calidad, deberá revisar la lista de control antes de pasar a la siguiente fase del proyecto.

Estándares de calidad de Tearfund



COMPORTAMIENTOS

Esperamos el más alto nivel de comportamiento en todo nuestro trabajo. Nos oponemos a toda forma de explotación, abuso, fraude, soborno y cualquier otra conducta que sea incompatible con estos valores. Nos esforzamos por transferir el poder a las personas que servimos; también por transformar nuestras actitudes y prácticas —y las de nuestras organizaciones socias y comunidades— en materia de inclusión, sensibilidad a los conflictos, rendición de cuentas, género y aprendizaje.



IMPARCIALIDAD Y SELECCIÓN DE GRUPOS OBJETIVO

Nos comprometemos a ser imparciales y brindar asistencia a las personas más vulnerables, independientemente de su raza, religión, origen étnico, habilidades, edad, género, orientación sexual o nacionalidad. Orientamos nuestro trabajo en función de las necesidades exclusivamente, sin perder de vista las dinámicas de los conflictos, y trabajamos proactivamente para apoyar a las personas que, de otro modo, quedarían marginadas o excluidas, en particular, los niños y las niñas, los adultos mayores y las personas con discapacidad.



RENDICIÓN DE CUENTAS

Nos comprometemos a asegurar que todo nuestro trabajo se base en una comunicación efectiva con las comunidades a quienes buscamos beneficiar, procurando su participación y teniendo en cuenta sus comentarios. Es importante que todas las intervenciones sean transparentes y se basen en el aprendizaje continuo. Somos responsables ante nuestras organizaciones socias, donantes, simpatizantes y colegas, y ante todos aquellos con quienes nos relacionamos e interactuamos.



GÉNERO

En todos nuestros programas buscamos activamente cuestionar las desigualdades de género, como así también las creencias y prácticas dañinas. Asimismo, trabajamos para lograr justicia de género. Nos comprometemos a trabajar para mejorar la igualdad de género y restaurar las relaciones entre hombres y mujeres y niños y niñas, procurando la igualdad a la hora de participar y tomar decisiones en todos los aspectos de sus vidas.



EMPODERAMIENTO

Adoptamos enfoques de desarrollo y respuesta humanitaria participativos y dirigidos por las comunidades, con el fin de lograr un impacto sostenible basado en el análisis de las causas raíz. Fomentamos la participación de todos los miembros de una comunidad y nos esforzamos por lograr que las personas beneficiarias tengan el control de su propio desarrollo a todo nivel, desde actividades de desarrollo en el ámbito local hasta actividades de incidencia en el ámbito local, regional y nacional.



RESILIENCIA

Nos proponemos ayudar a la gente a entender, reducir y mitigar los riesgos que enfrentan, como así también a abordar los aspectos que la hacen vulnerable. Esto incluye ayudar a las personas y las comunidades a desarrollar medios de vida resilientes, fortalecer la cohesión social, mejorar el acceso a servicios, gestionar recursos medioambientales, reducir el riesgo de desastres y adaptarse al cambio climático.



PROTECCIÓN

Nos comprometemos a restaurar las relaciones y a construir comunidades seguras. Nuestra prioridad es proteger a todas las personas —en particular, los niños y las niñas y los adultos más marginados y vulnerables— de todo daño físico, social y psicológico. Tomaremos medidas para evaluar el riesgo —y la dinámica de los conflictos— con el fin de evitar efectos adversos de nuestro trabajo que pudieran exponer a las personas a peligros o a abusos. Creemos que los miembros de la comunidad son los mejores agentes de su propia protección. Apoyaremos los pasos que den para estar a salvo, sentirse seguros y recobrar su dignidad.



CALIDAD TÉCNICA

Nos comprometemos a lograr la más alta calidad técnica en todo nuestro trabajo y el de las organizaciones socias mediante el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales pertinentes que se ajustan a las propias prioridades de las comunidades. Aprendemos continuamente para mejorar, identificar y reproducir las prácticas recomendadas que han demostrado lograr impactos positivos relevantes.

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido sobre la importancia de la gestión del ciclo de proyectos y ahora está listo para explorar cada fase del ciclo de proyectos en mayor profundidad.

Ahora, debería poder:

- Explicar los beneficios de una buena gestión del ciclo de proyectos.
- Esbozar un ciclo de proyecto sencillo con puntos de decisión clave incorporados.
- Analizar cómo las cuestiones o los problemas de su proyecto afectan a la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.
- Explicar la importancia de la participación en la gestión del ciclo de proyectos.

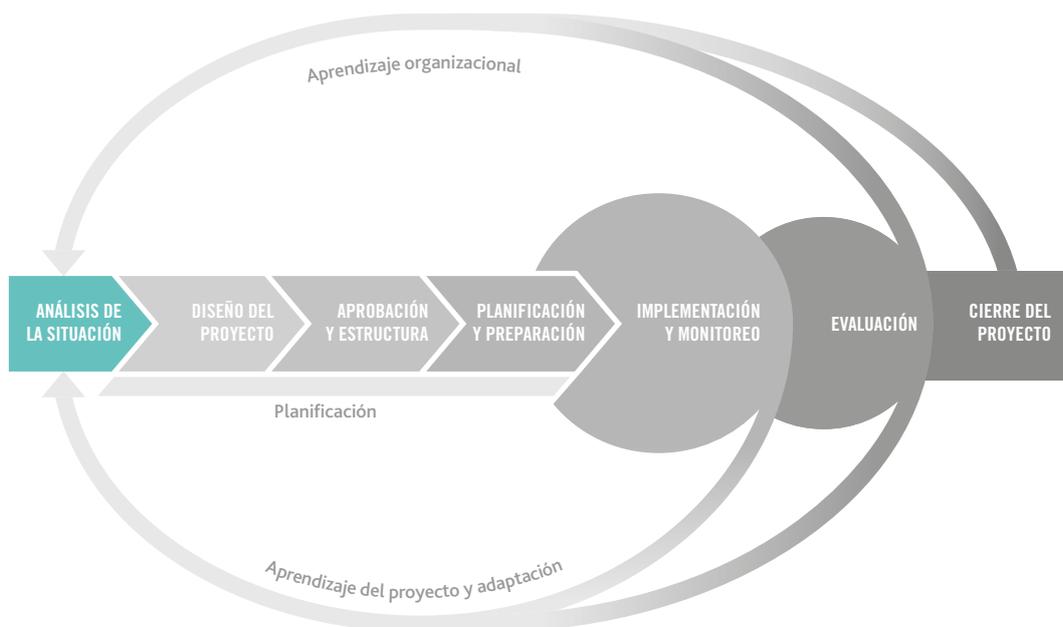
REFLEXIÓN

1. Reflexione sobre algunos de sus proyectos.
 - a. ¿En qué fase del ciclo de proyectos están o estaban estos proyectos?
 - b. ¿Se acuerda de alguna vez en que haya tenido que equilibrar la triple restricción?
2. Piense en un momento en que sus proyectos han involucrado a distintos participantes.
 - a. Considere cómo se involucraron las personas, cuán inclusivo fue el proyecto y a qué nivel del Diagrama 3 correspondió esa participación (página 5).
 - b. ¿Cree usted que ese nivel de participación era el adecuado en ese momento del proyecto?
 - ¿Por qué?
 - ¿Podría haber hecho algo de forma diferente?

FASE 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



Al concluir esta fase, podrá:

- Explicar la importancia de entender una situación antes de diseñar un proyecto.
- Explicar la diferencia entre datos primarios y secundarios.
- Comparar y contrastar las herramientas y los métodos utilizados para recopilar y analizar los datos.
- Seleccionar y utilizar las herramientas y los métodos adecuados para recopilar datos en una situación concreta.
- Analizar datos mediante diferentes métodos en función de la información que necesite obtener.

1.1 Por qué es necesario entender la situación

Es posible que ya tengamos una idea de cuáles son los problemas y las necesidades de la comunidad local. Sin embargo, es importante que no diseñemos proyectos sobre la base de estas ideas preconcebidas, ni adoptemos soluciones de forma precipitada antes de entender realmente la situación. Debemos preguntar a las comunidades cuáles son sus problemas, necesidades, recursos, talentos y habilidades con el fin de entender el contexto más amplio. Es importante dar este paso cada vez que comencemos un nuevo proyecto, incluso si hemos trabajado con la comunidad durante largo tiempo, ya que los contextos cambian de forma constante. Esta comprensión profunda de la situación nos permitirá hacer un buen uso de nuestro tiempo y nuestros recursos, y diseñar proyectos que respondan a las verdaderas necesidades de la comunidad, avanzar sobre la base de lo que ya funciona bien y lograr cambios positivos. Hablar con las comunidades también impulsa el proceso de participación y las involucra en el proyecto desde las primeras etapas. Empiece a pensar en cómo financiará el proyecto y, si no está seguro de si podrá obtener financiamiento, no cree expectativas en la comunidad.



Ejemplo del proyecto hipotético: En nuestro proyecto hipotético (que se presenta en la página iv), ya sabíamos que las mujeres estaban teniendo dificultades para recuperarse de un conflicto y que vivían en la pobreza. No obstante, para asegurar que nuestro proyecto fuera lo más útil posible, necesitábamos entender las causas fundamentales de estos problemas, así como los deseos de las mujeres y sus esperanzas para el futuro.

Para poder entender bien una situación, tenemos que recopilar datos de distintas fuentes y analizarlos para convertirlos en información útil. «Analizar» los datos significa examinar la información detenida y metódicamente, con el objeto de poder explicar e interpretar lo que realmente está ocurriendo. Estos «datos» pueden ser, por ejemplo, conversaciones con miembros de la comunidad, estadísticas sobre los niveles de pobreza y una lista de los problemas de la comunidad. Es importante adoptar un enfoque inclusivo para la recopilación de datos porque la información que recopilemos nos ayudará a determinar cómo diseñaremos el proyecto.

En esta sección, presentaremos una serie de herramientas que se emplean para recopilar datos y analizar la situación y los problemas locales. No será necesario que utilice todas las herramientas que se incluyen en esta guía en un solo proyecto, sino que deberá seleccionar las más adecuadas para su contexto y lo que necesita averiguar. Suele dar mejor resultado emplear unas pocas herramientas que se complementen entre sí, de modo que le recomendamos utilizar distintas combinaciones y ver qué le resulta más útil.

Si bien decimos que la recopilación y el análisis de datos se realizan al comienzo del ciclo del proyecto, en la práctica, estas tareas se llevan a cabo durante todo el proyecto. Empleará estas herramientas al analizar el problema, al comenzar a implementar el proyecto y, nuevamente, al monitorear y evaluar el proyecto. El conjunto de herramientas que se presenta en esta sección le servirá para todo el ciclo del proyecto.

1.2 Factores que es necesario conocer en más detalle

Los factores que deben considerarse mientras recopilamos información dependerán del contexto y del tipo de trabajo que planeamos realizar.

PESTLE es un acrónimo útil que sirve para recordar los ámbitos de la vida de la comunidad que debemos tener en cuenta al recopilar información. PESTLE hace referencia a los siguientes ámbitos:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Legal
- Ecológico

Sin embargo, es importante que decidamos cuáles son los ámbitos de mayor interés para nuestro proyecto. En la siguiente tabla, se enumeran algunos ejemplos de ámbitos sobre los que es posible que queramos informarnos (incluidos los ámbitos PESTLE: véase la página 41 para más detalles), junto con algunos ejemplos de preguntas que podríamos querer responder:

Ejemplos de preguntas de los ámbitos PESTLE

Ámbitos para considerar	Ejemplos de preguntas
Ámbito político	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes tienen poder formal e informal, y a nivel local y nacional? • ¿Desempeñan las personas con poder algún rol en la vida de la comunidad? • ¿Tienen las personas con poder un impacto positivo o negativo? • ¿Cuáles son las prioridades de los responsables locales de la toma de decisiones? • ¿Participan los miembros de la comunidad en un proceso democrático? • ¿A quién se margina de los procesos de toma de decisiones en la comunidad? • ¿Cuándo son las próximas elecciones? Si serán dentro de poco tiempo, ¿es posible que sean pacíficas? • ¿Qué políticas existen y qué grado de eficacia tienen?
Ámbito económico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué viven las personas y cómo mantienen a sus familias? • ¿Qué fuentes de generación de ingresos y oportunidades laborales existen? • ¿Quiénes se encargan de los diferentes tipos de trabajo? • ¿Está creciendo la economía? • ¿Tiene la gente acceso a servicios financieros? • ¿Tiene la gente acceso a los mercados? • ¿Han cambiado los precios del mercado y en qué proporción?
Ámbito social y cultural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes adoptan los distintos roles en los hogares? ¿Qué rol tienen los hombres, las mujeres, los niños, las niñas, los abuelos y las abuelas? • ¿Van los niños y las niñas a la escuela? • ¿Quiénes trabajan fuera del hogar? • ¿Cuántas personas viven en un hogar y cuál es su parentesco? • ¿Cómo se considera a las personas con discapacidad y a otros grupos vulnerables en la comunidad? • ¿Son la cultura y la religión cuestiones separadas o significan lo mismo?
Ámbito tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la principal fuente de energía en la comunidad? • ¿Tiene electricidad la población? • ¿Utiliza Internet la población? • ¿Cómo se comunican las personas? • ¿Cuántos hogares tienen teléfono? ¿Teléfono celular o fijo? • ¿Se realizan en los hogares pagos a través del celular?
Ámbito legal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se resuelven las disputas en la comunidad? • ¿Tiene la gente acceso a instituciones jurídicas? • ¿Cuáles son las leyes, políticas y convenciones pertinentes al tema del proyecto?
Ámbito ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el clima? • ¿Está cambiando el clima? • ¿Cómo es el clima en esta época del año? • ¿Cuáles son las condiciones del suelo? • ¿Dónde se abastece de agua la población? • ¿Es la zona propensa a peligros naturales? • ¿Existe igualdad de acceso a los recursos entre los miembros de la comunidad?

Otros factores que es necesario conocer en más detalle

Ámbitos para considerar	Ejemplos de preguntas	Dónde encontrar más información en la guía
Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quiénes les podría interesar el proyecto o para quiénes podría suponer una amenaza el proyecto? • ¿Quiénes podrían llevar a cabo las diferentes actividades? • ¿Con quiénes es posible que tenga que hablar o colaborar? • ¿Quiénes son personas respetadas e influyentes en el ámbito local? • ¿Qué personas o grupos no son tenidos en cuenta? • ¿Se incluye a las personas con discapacidad y otros grupos marginados en las actividades y la toma de decisiones de la comunidad? 	Véase las herramientas de análisis de las partes interesadas en la página 43 y las páginas 75-79
Puntos fuertes y capacidades de la comunidad (habilidades, conocimientos e ideas)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las estructuras existentes en la comunidad? • ¿Existen redes o grupos, por ejemplo, iglesias? • ¿Ha habido experiencias previas de trabajo comunitario para lograr cambios? • ¿Socializan entre sí los miembros de la comunidad? • ¿Con qué recursos cuenta la comunidad? 	Véase la herramienta de análisis de capacidades en la página 35
Problemas y necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas dice la gente que tiene? • ¿Qué problemas puede ver usted? • ¿Qué problemas ven los expertos? • ¿Cuáles son las principales causas de los problemas? • ¿Cuáles son las maneras formales e informales de abordar los problemas en la comunidad? • ¿Cómo les gustaría a los beneficiarios que se abordaran las necesidades? 	Véase el árbol de problemas en la página 33
Conflicto y estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales tipos y causas de los conflictos? • ¿Quiénes son las diferentes personas involucradas? • ¿Cuáles son las dinámicas de poder en el conflicto? 	Véase la herramienta de análisis de conflictos en la página 41
Después de un desastre	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ocurrió y cuándo? • ¿Quiénes resultaron afectados? ¿Qué personas y dónde viven? • ¿Cómo resultaron afectadas? • ¿Cuáles son las necesidades inmediatas? • ¿Cuáles son las capacidades locales (habilidades, conocimientos e ideas)? 	Véase la recopilación rápida de datos en la página 29

1.3 Recopilación de información

Una vez que tengamos una mejor idea de los «ámbitos» sobre los que tenemos que saber más, podemos comenzar a recopilar datos que sean suficientes, precisos y confiables. Para realizar esta tarea, podemos hablar directamente con los miembros de la comunidad, ya sea de forma individual o en grupos. También podemos realizar visitas para ver qué está ocurriendo y utilizar ciertas fuentes, como investigaciones existentes. Tenemos que reflexionar sobre dónde vamos a obtener los datos de cada uno de los ámbitos que nos interesan, y seleccionar las herramientas más idóneas para las distintas fuentes de datos, ámbitos de interés, personas o grupos.

La decisión respecto al volumen de datos que es necesario recopilar dependerá del contexto. Durante las primeras horas y días de una situación de ayuda humanitaria de emergencia, probablemente será suficiente emplear algunas herramientas para obtener una idea aproximada de la situación e ir conociéndola en mayor profundidad sobre la marcha.

Quiénes nos proporcionarán los datos y dónde los obtendremos

Existen dos tipos principales de datos: datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios son los que recopilarán usted y su equipo directamente en la comunidad. Los datos secundarios consisten en fuentes ya disponibles, como libros, investigaciones académicas, valoraciones llevadas a cabo por otras organizaciones, publicaciones o estadísticas gubernamentales, publicadas en Internet y medios de comunicación.

Datos primarios

Cuando se trate de recopilar datos primarios, es importante consultar a la mayor cantidad y diversidad de personas pertinentes que sea posible. La experiencia de las personas es distinta dependiendo de factores como la edad, el género, las habilidades, el origen étnico, la condición social o la situación económica. En consecuencia, será necesario obtener la mayor cantidad de opiniones que sea posible y comparar los resultados, con el objeto de obtener un panorama completo de una situación. Ya que no podrá hablar con todas las personas, piense en cómo seleccionará a las personas que consultará. Puede escoger personas específicas en razón a los conocimientos especializados que tienen o seleccionar una muestra al azar. Asegúrese de incluir a personas que usualmente no son tenidas en cuenta, como adultos mayores, personas con discapacidad o personas enfermas, marginadas o más vulnerables.

La triangulación consiste en la recopilación de datos sobre un tema concreto de por lo menos tres fuentes diferentes o mediante tres métodos distintos y la comparación de los resultados. Lo ideal es que por lo menos dos fuentes coincidan, para tener, de esta manera, más confianza en sus hallazgos. Se trata de un método sencillo pero eficaz para comprobar los datos. Por ejemplo, si los líderes de la comunidad dicen que la distribución de puestos en el mercado es justa, pero las mujeres que trabajan en el mercado dicen que no consiguen buenos puestos, puede ir a observar la distribución de los puestos por sí mismo.

También es importante desglosar los datos. «Desglosar» datos significa especificar cómo se relacionan sus datos con las personas según su género, edad, habilidades, grupo étnico, etc. Por ejemplo, si vamos a recopilar datos sobre los niveles de ingresos en la comunidad objeto de nuestro proyecto hipotético, podríamos decidir dividir la población entre hombres y mujeres y en distintos rangos de edad, con el fin de averiguar cómo puede responder nuestro proyecto a los distintos grupos de la comunidad.

Antes de empezar a recopilar datos, considere quiénes conformarán el equipo de recopilación de datos:

- ¿Será necesario contar con personas que hablen diferentes idiomas?
- ¿Habrá hombres y mujeres?
- ¿Necesita gente con conocimientos especializados en un área técnica?

Es importante que recopile suficientes datos como para poder analizarlos y tomar decisiones sobre el diseño del proyecto, pero evite recopilar datos que no se utilizarán o abrumar a las comunidades con valoraciones demasiado largas o complejas. La cantidad suficiente de datos dependerá de cada contexto.

Datos secundarios

Los datos secundarios son económicos de utilizar, de modo que suelen ser el mejor punto de partida. Es importante considerar la confiabilidad de las fuentes de datos que se consulten. Esto lo ayudará a saber si su información es confusa o parcial, o si es información en la que se puede confiar. Le sugerimos hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Son exactos los datos?
- ¿Están los datos respaldados por pruebas?
- ¿Está actualizada la información?
- ¿Por qué está proporcionando información la organización?
- ¿Puede confiarse en la fuente?

Para más información sobre cómo recopilar datos secundarios, consulte el documento The Light Wheel toolkit [Conjunto de herramientas de la Rueda Luz], que contiene un capítulo titulado «Facilitator's guide to gathering secondary data» [Guía del facilitador para recopilar datos secundarios]. En la sección «Lecturas complementarias» de esta guía (página 149) se incluyen más detalles.

Recopilación de datos inclusiva

La manera en que organizamos y dirigimos grupos focales, encuestas y entrevistas influye considerablemente en los datos que podremos recopilar. Nos interesa que en nuestros análisis de contexto, las comunidades estén representadas de forma justa y fiel. Para lograrlo, es fundamental asegurarnos de priorizar la inclusión y la diversidad. Cuando planifique la recopilación de datos, utilice la siguiente lista de control para asegurarse de tener en cuenta las necesidades de los individuos y grupos con los que va a trabajar.



Lista de control para la recopilación de datos inclusiva

- Procure incluir un grupo diverso y representativo de personas durante el proceso de recopilación de datos.
- Preocúpese especialmente de fomentar la participación de grupos marginados y de fortalecer la confianza de estas personas para participar, ya que es posible que esta sea una experiencia nueva para ellas.
- Los grupos focales, las entrevistas y las encuestas deben ser accesibles para todos los participantes. El lugar que utilice para realizar estas actividades debe ser accesible para que las personas con discapacidad puedan asistir y participar.
- Adapte los métodos de comunicación cuando sea necesario (por ejemplo, utilizando comunicaciones por escrito y asegurándose de que las personas hablen de forma clara y pausada) y realice entrevistas individuales con las personas que tengan dificultades para participar en los grupos focales.
- Asegúrese de que las personas puedan dar su consentimiento verbal para participar en el caso de que no puedan hacerlo por escrito.
- Forme un equipo de recopilación de datos representativo. Lo ideal es que entre los facilitadores se incluyan tanto hombres como mujeres y personas con discapacidad. Incluir facilitadores con discapacidad en el equipo lo ayudará a informarse en más detalle sobre cómo es la situación de las personas con discapacidad, cómo ayudar al equipo de recopilación de datos a interactuar con estas personas, y cómo crear conciencia y cuestionar las percepciones negativas que tiene la gente de las personas con discapacidad. De la misma manera la inclusión de mujeres facilitadoras lo ayudará a saber más sobre la situación de las mujeres.
- Cuando incluya a ciertas personas que son vulnerables o marginadas y a las que, por lo general, no se las escucha, asegúrese de que su inclusión no suponga un riesgo para ellas ni refuerce la percepción de las diferencias.
- Las personas que recopilen datos deberán hablar el idioma local o, como mínimo, trabajar con un buen intérprete para no comprometer la información que se obtenga.

Cómo recopilar los datos primarios

Existen dos tipos de datos primarios que podemos recopilar:

- **Los datos cuantitativos**, que son datos que pueden ser analizados en forma numérica, como números, frecuencias, índices o proporciones. La recopilación de este tipo de datos es rápida y fácil de hacer en grandes poblaciones y, si los resultados son significativos desde el punto de vista estadístico, pueden extrapolarse a la población en general. No obstante, a veces se critican los enfoques cuantitativos por su poca flexibilidad.
- **Los datos cualitativos**, que suelen reflejar percepciones, opiniones, emociones y observaciones. Pueden ayudarlo a obtener un panorama en profundidad del contexto y de la manera en que un problema afecta a una persona o una comunidad. Los datos cualitativos no tienen relevancia estadística, de modo que los hallazgos no pueden extrapolarse a toda la población. Sin embargo, estos hallazgos pueden ofrecer una explicación en más detalle y facilitar una comprensión en mayor profundidad sobre las razones por las que una situación es como es.

Generalmente, lo más recomendable es recopilar una cierta cantidad de cada tipo de datos para poder obtener un panorama completo de la situación. Para recopilar datos pueden utilizarse distintas herramientas, métodos y enfoques, de modo que deberá seleccionar los más idóneos para su contexto, sus participantes, sus recursos y la información que necesite. La siguiente tabla enumera algunas herramientas útiles. Estas herramientas pueden combinarse; por ejemplo, durante un grupo focal, puede realizarse un ejercicio de selección.

Herramientas de recopilación de datos	¿Puede utilizarse esta herramienta para la recopilación de datos cualitativos?	¿Puede utilizarse esta herramienta para la recopilación de datos cuantitativos?
Encuestas	✓	✓
Entrevistas	✓	✓
Grupos focales	✓	✓
Observación	✓	
Mapeos e ilustraciones	✓	
Cronologías	✓	
Agendas diarias y calendarios estacionales	✓	
Ejercicios de clasificación y selección	✓	✓

En esta sección de la guía, recurrimos a algunas de estas herramientas para crear ejemplos sobre la base de nuestro proyecto hipotético, con el fin de facilitar su aprendizaje. No intentamos sugerir que sea necesario utilizar todas las herramientas en cada uno de los proyectos, sino que realice la evaluación mínima necesaria para obtener la información que requiere.

Muestreo

Por lo general, nos interesa tener una impresión de lo que la comunidad en su conjunto opina; por lo tanto, es importante seleccionar una muestra que represente el mayor número de personas posible. Obtener una muestra es como probar una pequeña cantidad del arroz que estamos cocinando para ver si ya está listo, es decir, se examina una cantidad pequeña para decidir sobre una cantidad mucho mayor. Al escoger un enfoque para realizar el muestreo, debemos considerar la mejor manera de representar toda la población a través de la muestra que obtendremos. También debemos tener en cuenta el costo de realizar una encuesta con una muestra lo suficientemente grande de la comunidad.

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

En este tipo de muestreo, se selecciona de forma intencionada el tipo de personas que se considera que o bien representará adecuadamente a la comunidad o brindará la mayor cantidad de información sobre la situación. Por ejemplo, podrían ser las personas más afectadas por las cuestiones clave dentro de la comunidad o las personas con los problemas que podrían ser más difíciles de abordar, como las personas más vulnerables. Deberá entrevistar por lo menos a 30 individuos. Debido a que usted seleccionará la muestra, los miembros de la comunidad no tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados o representados. Sin embargo, este enfoque igualmente puede ofrecer una buena idea sobre la población en general. Se trata del enfoque más práctico para las comunidades pequeñas.

MUESTREO PROBABILÍSTICO

En el muestreo probabilístico, la muestra no se selecciona de forma intencionada, sino que las personas que se entrevistan se escogen al azar de los registros poblacionales por medio de cálculos basados en estadísticas. Los distintos miembros de la comunidad tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados o representados. La ventaja respecto a otros tipos de muestreo es que no es posible seleccionar la muestra de forma sesgada. Dado que el tamaño de la muestra probablemente será bastante grande, este método puede tomar mucho tiempo y es posible que no sea práctico para las comunidades pequeñas. Por ejemplo, en una comunidad de 250 hogares, necesitaría encuestar a unos 150 hogares. Este enfoque es más práctico cuando se estudia una población de mayor tamaño: el tamaño de la muestra para una población de 10 000 habitantes sería de unas 370 personas. La siguiente tabla ilustra los tamaños de muestra que se necesitarían para los distintos tipos de población, según su tamaño. En la sección «Lecturas complementarias» (página 149) incluimos un enlace a una calculadora en línea que puede utilizar para averiguar el tamaño de muestra que se necesitaría para las diferentes comunidades dependiendo de su tamaño.

Tamaño de la comunidad	Tamaño de la muestra
250	150
500	220
1 000	275
10 000	370
100 000	380
1 000 000	385

Cómo hacer las preguntas adecuadas

Las preguntas que hagamos influirán en los datos que podremos recopilar. Si hacemos preguntas equivocadas, limitaremos nuestros hallazgos. Es importante evitar hacer preguntas cerradas, a las que las personas solo pueden responder con un «sí» o un «no». Por ejemplo: «¿Cree usted que el pueblo necesita un nuevo mercado?». Por lo tanto, intente hacer preguntas abiertas que permitan a los encuestados brindar más información, como la siguiente: «En su opinión, ¿qué funciona bien actualmente en el mercado?». También evite hacer preguntas tendenciosas, como «¿No cree usted que las mujeres deberían limitarse a trabajar en el hogar?».

Escuche con atención y explore las respuestas de las personas. Sea flexible y esté preparado para hacer preguntas improvisadas si alguien dice algo significativo. Tenga en cuenta lo que otras personas ya han dicho y esté atento a las respuestas comunes u opiniones contradictorias.

Herramientas para la recopilación de datos



Encuestas

Las encuestas se utilizan para recopilar datos de un gran número de personas con bastante rapidez y brindan una amplia gama de información. Si se escoge una muestra adecuada de personas, esta herramienta puede brindar datos cualitativos o cuantitativos que pueden analizarse para sacar conclusiones generales acerca del conjunto de una comunidad.

Aspectos prácticos de las encuestas

Una encuesta es bastante fácil de hacer, pero es muy importante diseñarla correctamente. Por lo general, consiste en un formulario estándar que debe completarse, con una serie de preguntas. Las preguntas deben ser sencillas y tener un número limitado de respuestas posibles. El número de preguntas deberá ser suficiente como para brindar una cantidad adecuada de datos, pero no demasiado alto como para que los encuestados pierdan el interés al responderla. Intente asegurarse de que la encuesta no tome más de 30 minutos para completarse. El formulario debe estar bien diseñado y debe ser fácil de responder. Diseñar una encuesta y analizar los hallazgos puede llevar tiempo, pero los teléfonos inteligentes y las tabletas se utilizan cada vez más para recopilar datos, y la tecnología ayuda a realizar análisis básicos con bastante rapidez.

Piense en quién sería la persona más idónea para llevar a cabo la encuesta. Si bien los miembros mismos de la comunidad pueden realizar la encuesta, las personas podrían tener menos disposición para responder abiertamente a un vecino que a alguien ajeno a la comunidad. Una buena idea es contar con recopiladores de datos —también llamados encuestadores— de diversas edades, tanto hombres como mujeres, para que los encuestados puedan hablar con alguien de su misma edad.

Lo ideal es que realice la encuesta antes de los grupos focales o las entrevistas, con el fin de que sirvan para preparar las preguntas y facilitar las conversaciones. Deberá considerar los horarios y las épocas del año cuando las personas con las que quiera hablar estarán disponibles.

Antes de llevar a cabo cualquier encuesta, es fundamental poner a prueba las preguntas y capacitar adecuadamente a los recopiladores de datos, ya que ellos serán quienes harán las preguntas y obtendrán los datos. Los recopiladores de datos deben entender:

- Qué significan las preguntas y qué intentan descubrir.
- Cómo obtener y registrar los datos con precisión.
- Cómo llevar a cabo una encuesta de forma ética y adoptando las mejores prácticas.



Lista de control para las encuestas

Antes de comenzar:

- Preséntese usted y a su equipo.
- Pida permiso para hacer algunas preguntas.
- Explique cuál es el propósito de la encuesta, para quién se está realizando y qué se hará con los resultados.
- Informe que los participantes no serán remunerados.
- Especifique cómo se compartirán los resultados de la encuesta con la persona, el hogar o la comunidad.
- Diga cuánto tiempo (aproximadamente) llevará responder la encuesta.
- Informe a la persona o personas que toda información que brinden será confidencial y que su identidad no se revelará a nadie. (Deberá asegurarse de contar con procedimientos establecidos para proteger los datos de la encuesta y garantizar que estos se mantengan de forma confidencial).
- Aclare que no tienen que responder a una pregunta si no quieren hacerlo y que pueden dar por terminada la encuesta en cualquier momento.
- Explique que algunas de las preguntas podrían tratarse sobre cuestiones sensibles o confidenciales, y que las respuestas a estas preguntas pueden resultar muy útiles para entender las prioridades dentro de una comunidad. Reitere que no necesitan responder a estas preguntas si no quieren hacerlo.

Durante la encuesta:

- Permita al encuestado o encuestados ver tanto el cuestionario como sus notas, si así lo desean, especialmente si utiliza un teléfono inteligente o una tableta.
- Evite hacer preguntas que sugieran que una respuesta es correcta o es mejor, y anime a las personas a responder de forma abierta y sincera. Asegúreles que nadie se ofenderá si dan respuestas negativas.
- Al final de la encuesta, agradezca a la persona entrevistada y dele la oportunidad de agregar cualquier cosa y de hacer preguntas.



Entrevistas

Por medio de las entrevistas, es posible conocer en profundidad las experiencias y opiniones de las personas. Por lo general, los entrevistados se seleccionan porque pueden brindar una perspectiva específica sobre un aspecto de la situación. Estas personas se denominan informantes clave y pueden ser personajes importantes de la comunidad, como jefes del pueblo, líderes comunitarios, docentes y autoridades religiosas. Es posible que también le interese llevar a cabo entrevistas individuales con participantes potenciales del proyecto en las que cubrir temas sensibles o en caso de que el tiempo disponible fuera limitado. Tenga en cuenta el género del entrevistador y de la persona entrevistada: podría ser recomendable asegurarse de que los hombres entrevisten a hombres y las mujeres, a mujeres. Asegúrese de que su decisión de entrevistar a ciertas personas que son vulnerables y marginadas y que normalmente no se las escucha no las ponga en peligro ni refuerce la percepción de las diferencias.

Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. Las entrevistas estructuradas siempre consisten exactamente en las mismas preguntas y en el mismo orden. Las entrevistas semiestructuradas suelen ser más adecuadas, ya que contienen una lista de control de preguntas o aspectos que hay que abarcar para asegurarse de que nada falte, y permiten al entrevistador explorar cualquier respuesta significativa en más detalle.

Las entrevistas semiestructuradas deberían tomar entre unos 45 y 60 minutos. No obstante, esto podría variar entre uno y otro grupo, dependiendo de sus necesidades. Las entrevistas deben realizarse en un espacio seguro y abierto. Pida autorización para realizar la entrevista, tomar notas, grabar y utilizar la información con el propósito que haya explicado a los entrevistados. Si va a entrevistar a niños o niñas, también deberá estar presente su padre, madre o tutor, o un adulto acompañante. Comience con una conversación general sobre el área y el contexto, y permita que la persona entrevistada plantee los problemas cuando esté preparada para hacerlo. Cuando la persona plantee un problema, pídale con mucho tacto que le proporcione un poco más de información para determinar las necesidades y la manera en que la gente enfrenta los problemas en la actualidad. Tenga en cuenta que es posible que las personas no quieran contarle cosas muy personales; por ejemplo, si envían a sus hijos a mendigar a la calle para hacer frente a la falta de alimentos.



Grupos focales

Un grupo focal reúne a un conjunto de personas para hablar sobre un tema en particular. Estos grupos nos ayudan a entender los problemas que enfrentan y las necesidades que tienen. Además, permiten a las personas con distintos puntos de vista debatir sobre sus diferencias, cuestionar supuestos y, posiblemente, llegar a un consenso respecto a las necesidades de la comunidad. Al explorar juntos las cuestiones desde el inicio, los miembros de las comunidades pueden comenzar a ver el proyecto como propio.

El tamaño recomendado de un grupo focal es de entre seis y doce personas. De esta manera, todos tendrán la oportunidad de hablar y se limitan las posibilidades de que se entablen conversaciones individuales. Es importante tener en cuenta los tipos de personas que componen el grupo y cómo podrían influir estos en la manera en que los participantes interactuarán. Por ejemplo, es probable que las personas en mayor situación de pobreza de la comunidad no hablen con franqueza sobre los problemas locales si el líder de la comunidad está presente. También es posible que las mujeres no se sientan cómodas al hablar abiertamente frente a los hombres. Normalmente, se recomienda agrupar a las personas según características comunes; por ejemplo, grupos separados de hombres y de mujeres y un grupo separado de jóvenes. Tenga presente que si se comunicará por medio de un intérprete, tendrá que reservar más tiempo para facilitar el grupo.

Establezca las reglas antes de comenzar, con el fin de evitar que el tema de la conversación se desvíe y animar a todos a contribuir de manera productiva y solidaria. Para asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar, puede hacer circular un objeto, como una pelota, entre los miembros del grupo: la persona que la reciba es la única que tiene permiso para hablar. Otra idea es dar a todos entre tres y cinco piedras pequeñas. Cada vez que alguien plantee un asunto, tendrá que «pagar» con una piedra.

Por cada grupo focal, necesitará contar con un facilitador cuyo rol será hacer preguntas, procurar que el tema de la conversación no se desvíe y asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar. También necesitará que otra persona tome notas sobre lo que se ha hablado en el grupo. Al final, el facilitador puede resumir los puntos principales y comprobar que todo esté correcto. Reserve unos 90 minutos para cada grupo focal.

La selección de preguntas que se presentarán al grupo focal es un aspecto importante. Puede utilizar las mismas pautas que se ofrecen en la sección anterior sobre entrevistas (por ejemplo, evitar hacer preguntas tendenciosas).

Consideraciones prácticas y éticas para las entrevistas y los grupos focales

Durante la preparación:

- Asegúrese de que la entrevista o los grupos focales se realice en un entorno cómodo, donde las conversaciones no puedan ser oídas por personas ajenas.
- Consulte la lista de control para la recopilación de datos inclusiva (página 14) con el propósito de decidir sobre el lugar, el formato y otros factores que influirán en quiénes podrán asistir.
- Intente ofrecer algo de comer y beber a los participantes. No obstante, procure que esto no se perciba como un pago por el tiempo dedicado.
- Deberá pensar en cómo registrar las respuestas de las personas para poder analizar la información más tarde. Si toma notas usted mismo, puede interrumpir el hilo de la conversación, de modo que considere la posibilidad de grabar la entrevista y escucharla después, o de contar con otra persona que tome notas. Siempre pida permiso para grabar o tomar notas. Tenga en cuenta que a algunas personas no les gusta que las graben, y que transcribir una entrevista toma el doble de tiempo que el que se necesita para grabarla.

- Si emplea los servicios de un intérprete, reserve tiempo para hablar con esta persona antes de la primera entrevista. Pídale que traduzca fielmente lo que se diga y que no abrevie, resuma ni «mejore» las respuestas.
- Si va a viajar a una comunidad para reunir información, podría ser recomendable que organice los grupos focales y las entrevistas con antelación a su llegada.
- Antes de comenzar, pida autorización para realizar el grupo focal y asegúrese de que las personas entiendan cómo se utilizará y compartirá la información que brinden.
- Si quiere tomar fotos, también pídale autorización a los participantes antes de tomarlas. Si no les gusta la idea de ser fotografiados, no tome fotos. Asegúrese de recibir el consentimiento formal verbal o escrito antes de utilizar las respuestas o fotografías de los participantes.
- Si van a participar niños o niñas, deberá estar presente su padre, madre o tutor, o un adulto acompañante.

Al comenzar:

- Agradezca a las personas por venir y por el valioso tiempo dedicado.
- Explíqueles que todos los puntos de vista son importantes y que deben ser respetados por el grupo.
- Evite juzgar las respuestas que den los participantes, ya sea de forma directa o indirecta, a través del tono de su voz o mediante el lenguaje corporal.
- Asegúrese de que haya entendido las respuestas y pregunte si no está seguro.
- A algunas personas les gusta complacer al entrevistador dando las respuestas que creen que quiere oír. En algunas culturas, es mala educación estar en desacuerdo o decir algo que pudiera percibirse como crítica. Una persona también podría dar la respuesta que crea que atraerá el mayor grado de apoyo o la mayor cantidad de recursos. Trate de explicar a los participantes por qué es importante que le digan lo que realmente piensan.



Ejemplo del proyecto hipotético: Grupos focales

En este ejercicio, se crearon grupos focales para ayudar al equipo del proyecto a informarse en más detalle sobre las actitudes respecto a la venta de productos. Se invitó a participar a grupos separados de vendedores y compradores. En cada grupo, a los participantes se les entregó una cantidad de tarjetas con unas afirmaciones y se les pidió que dijeran con qué afirmaciones estaban de acuerdo.

Las vendedoras mujeres estuvieron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Es más fácil para los hombres almacenar las existencias.
- Preferiría tener un puesto en el centro del mercado.
- Los compradores suelen pedir fiado.

Las vendedoras mujeres estuvieron en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Las mujeres no deberían vender en las tiendas.
- Me quedo con todo el dinero que gano.

Los vendedores hombres estuvieron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Hay cosas que los hombres deberían vender y que las mujeres no deberían vender.
- Las mujeres no deberían vender en las tiendas.
- Es más fácil para los hombres almacenar las existencias.
- Preferiría tener un puesto en el centro del mercado.
- Los compradores suelen pedir fiado.

Los vendedores hombres estuvieron en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Me quedo con todo el dinero que gano.

Las compradoras mujeres estuvieron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Preferiría comprar en un puesto en el centro del mercado.
- Prefiero los negocios que venden fiado.

Las compradoras mujeres estuvieron en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Preferiría comprarle a un hombre que a una mujer.
- Hay cosas que los hombres deberían vender y cosas que las mujeres deberían vender.

Los compradores hombres estuvieron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Preferiría comprarle a un hombre que a una mujer.
- Preferiría comprar en un puesto en el centro del mercado.
- Prefiero los negocios que venden fiado.

Algunos compradores estuvieron de acuerdo y otros en desacuerdo con la siguiente afirmación:

- Yo le compraría a una persona con discapacidad.

A continuación, el facilitador del grupo focal preguntó al grupo, por qué las personas habían seleccionado sus afirmaciones de la manera en que lo hicieron y anotó las respuestas para analizarlas una vez concluido el grupo focal.



Observación

Una de las maneras más sencillas y eficaces de entender una comunidad y una situación es observándola. Esto puede ser, simplemente, mirar para encontrar cosas que confirmen o contradigan la información que ha recabado. Por ejemplo, si le han dicho que hubo una mala cosecha, pero ve que en el mercado venden sacos de granos, podría decidir investigar más.

El solo hecho de estar ahí, como observador, podría afectar el comportamiento de las personas a las que esté observando. Es necesario que explique qué está haciendo y por qué. A veces, es mejor que el observador sea de la comunidad para limitar las reacciones en la población.

Una manera estructurada de observar es atravesar la comunidad en una línea, lo que suele denominarse «recorrido transversal». De esta forma, puede hacerse una buena idea del entorno local, en lugar de que le muestren los mejores o peores aspectos. Puede planificar la ruta en un mapa antes de su visita, para asegurarse de abarcar todas las áreas pertinentes.

Recorra la comunidad junto con informantes clave observando, escuchando y preguntando. Tome notas detalladas sobre cualquier aspecto pertinente; por ejemplo, suelos, agricultura, fuentes de agua y actividades. También puede tomar fotos, filmar o hacer dibujos para documentar lo que ve. Las listas de control sirven para registrar observaciones y asegurarse de que se hayan abarcado todos los aspectos que correspondan.

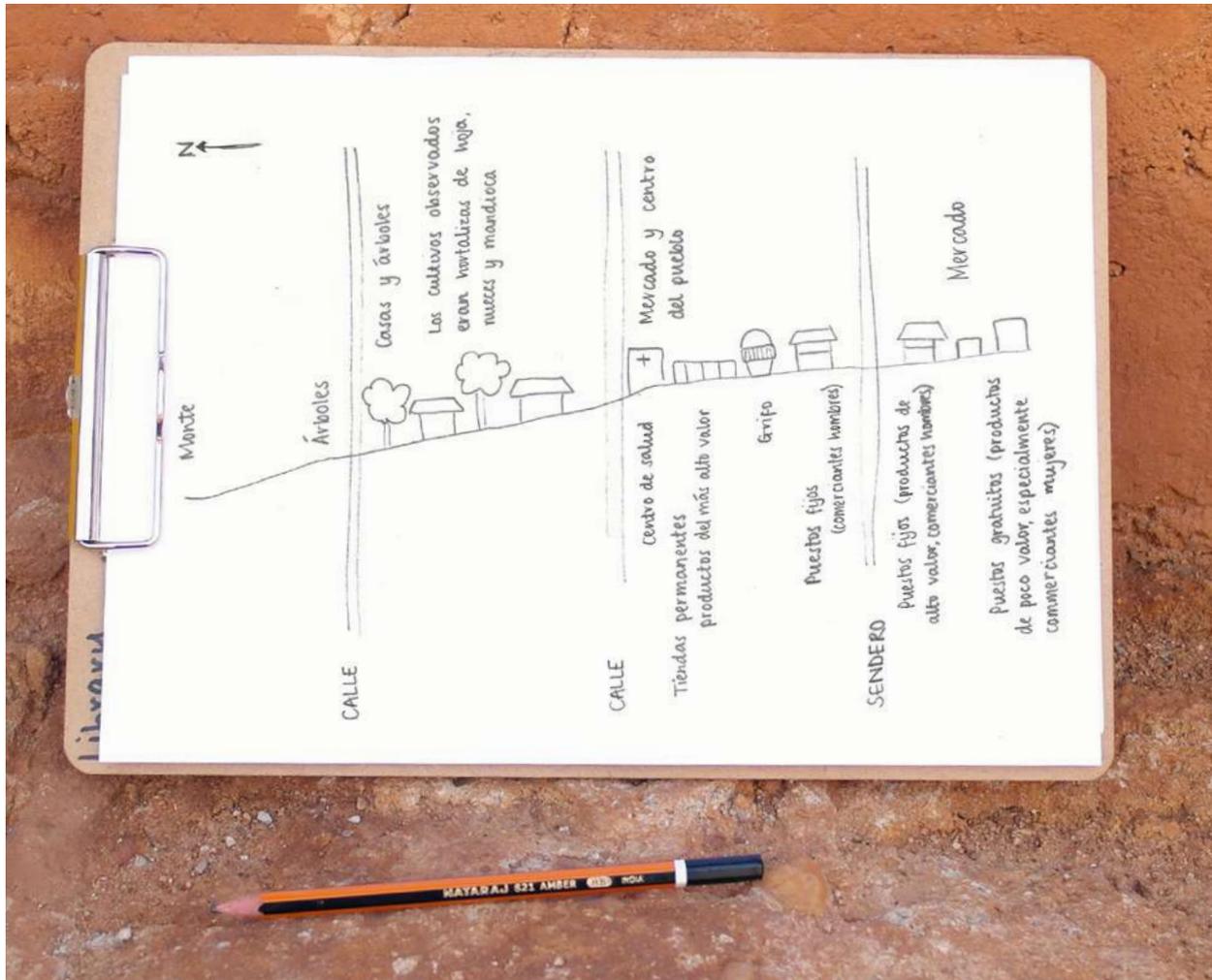
Un recorrido transversal es un método recomendable para la primera etapa de una valoración, ya que revela cuestiones y aspectos sobre los que va a querer averiguar más detalles. Al igual que con otros métodos de recopilación de datos, es importante que compruebe sus hallazgos y los analice con la comunidad, con el fin de evitar que sus propios prejuicios influyan en la manera en que interprete lo que vea.



Ejemplo del proyecto hipotético: Recorrido transversal

El Diagrama 4 a continuación ilustra un recorrido transversal a través de la zona del proyecto. Como puede observar, el mercado cambia a medida que se recorre, y los puestos y negocios más establecidos que venden productos de más alto valor están a cargo de hombres. También puede ver cómo cambia el paisaje al cruzar la calle, donde la zona es más residencial, con viviendas y cultivos. A medida que sube el cerro, hay menos árboles.

Diagrama 4 Recorrido transversal



Mapeos e ilustraciones

Los miembros de la comunidad dibujan un mapa de su comunidad para contar juntos su historia. Pueden dibujarlo en un papel o en la tierra, utilizando cualquier recurso que tengan a mano. Se los anima a incluir lo que consideran que es importante para ellos y su comunidad. El mapa puede ilustrar los recursos naturales y físicos de la zona, como bosques, ríos, caminos, viviendas y pozos de agua. También podría incluir personas y organizaciones importantes. Pedir a la gente que dibuje sus impresiones sobre su propia comunidad puede ser una excelente técnica para trabajar con una comunidad cuyos miembros no sepan leer ni escribir o cuando existe la barrera del idioma. Forme grupos de unas seis personas, pídale que representen la situación y luego invítelos a explicar lo que está ocurriendo. Brindar a las personas la oportunidad de participar de esta manera las ayuda a sentirse involucradas y valoradas, y puede ayudar a mostrar la situación tal como es, o revelar cuestiones ocultas o no expresadas.



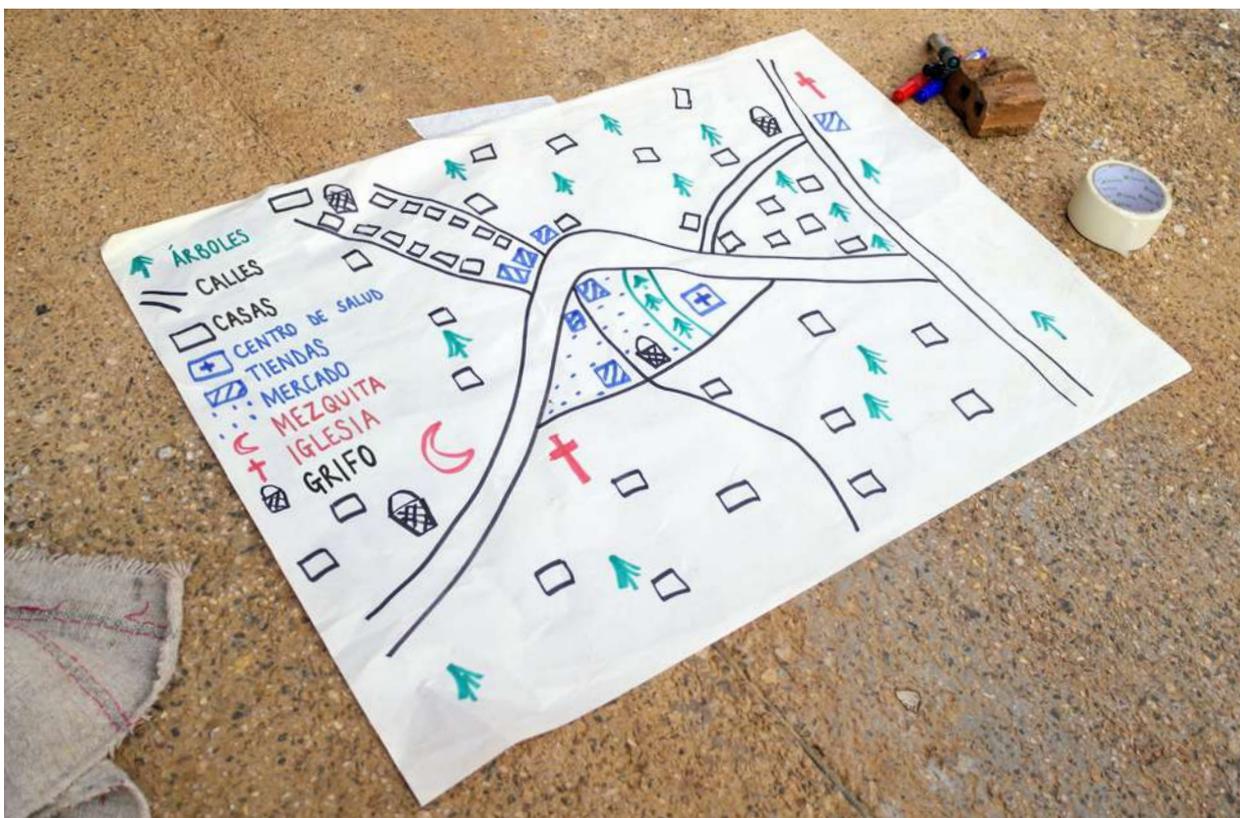
Ejemplo del proyecto hipotético: Mapeo

Los Diagramas 5 y 6 a continuación ilustran el mercado y la zona más amplia del proyecto.

Diagrama 5 Zona del mercado, dibujada por mujeres



Diagrama 6 Zona más amplia del proyecto, dibujada por hombres



Análisis de los mapas

Una vez que hayan dibujado un mapa, fomente la reflexión haciendo preguntas como:

- ¿Cómo decidieron qué incluir? ¿Qué no incluyeron?
- ¿A qué le dedicaron más atención? ¿Cuáles son las partes más importantes?
- ¿Qué fue difícil mostrar?
- ¿Qué desacuerdos surgieron?
- ¿Qué podemos aprender con el mapa sobre las necesidades locales?

Mientras el grupo reflexiona, pregúntese: «¿Cómo se compara la percepción de la comunidad con lo que yo ya había visto y oído?». Es posible que desee tomar notas o grabar las conversaciones (véase la sección «Aspectos prácticos de las encuestas» en la página 17).

Con el fin de que pueda entender mejor las cuestiones que enfrentan los distintos grupos dentro de la comunidad, los grupos deben trabajar de forma separada. La información que muestre un mapa elaborado por jóvenes puede ser muy diferente a la que mostrará un mapa dibujado por mujeres mayores. A su vez, también es posible que un mapa hecho por mujeres con discapacidad revele otro tipo de información.

Ejemplos de preguntas para la reflexión:

- ¿Qué diferencias hay entre los mapas?
- ¿Por qué hay diferencias?
- ¿Cómo contribuye la información de cada mapa a formarse una idea más completa de la comunidad?

El mapa de la comunidad podría combinarse con el recorrido y la observación, ya que se puede utilizar como guía.



Ejemplo del proyecto hipotético: En el ejemplo del proyecto hipotético, los mapas elaborados por hombres y mujeres se distinguen en varios aspectos. La mayoría de los hombres no incluyeron los grifos, ya que ellos no están a cargo de ir a recoger agua. Las mujeres dibujaron los grifos más lejos de lo que en realidad están, posiblemente debido al esfuerzo que supone volver caminando con el agua. Las mujeres con dificultades para caminar dijeron que ellas se demoraban más tiempo que las demás para llegar al lugar donde están los grifos. Las mujeres no incluyeron los bares ni las mezquitas en sus mapas porque ellas no van a estos lugares. Por lo tanto, los mapas fueron útiles para determinar los diferentes roles que las personas tienen en función de su género.



Cronologías

Trabajar con una comunidad para elaborar una cronología nos ayuda a entender la influencia que tienen —y siguen teniendo— los acontecimientos del pasado en el presente. Este ejercicio puede ayudar a revelar los factores ocultos que pueden ser difíciles de detectar, como acontecimientos políticos, cambios ecológicos, enfermedades o tendencias de la población.

Las cronologías también pueden utilizarse para ilustrar el historial de los desastres locales o nos pueden mostrar los cambios o tendencias en el tipo, frecuencia o intensidad de los peligros naturales, con el fin de ayudar a las comunidades a prepararse para el riesgo de desastres futuros.

El proceso de creación de una cronología puede ayudar a involucrar a la gente. El grupo debe decidir en conjunto el número de años que abarcará la cronología, dibujar una línea horizontal en una hoja de papel grande y marcar los años a lo largo de ella. Pida a los miembros de la comunidad que decidan cuáles son los eventos clave y que los escriban o dibujen en la cronología.

Puede averiguar cómo han cambiado las experiencias y los sentimientos de una comunidad acerca de su situación a lo largo de los años preguntando: «¿Cómo es la vida ahora?», «¿cómo era hace dos años?», «¿cómo era hace diez años?», «¿es más o menos feliz ahora?», y luego, «¿por qué?». Estas preguntas lo ayudarán a entender los cambios que ha habido en términos del bienestar y la felicidad de las personas, así como qué eventos cree la gente que han dado lugar a estos cambios.



Agendas diarias y calendarios estacionales

Las agendas diarias pueden servir para mostrar la forma en que las personas distribuyen su día, lo cual puede revelar, a su vez, sus necesidades y capacidades (habilidades, conocimientos, ideas y recursos). Por ejemplo, una agenda puede mostrar cuánto tiempo lleva ir a buscar agua cada día, lo cual podría indicar la necesidad de contar con un lugar de abastecimiento de agua más cercano.

Un ejercicio interesante puede ser comparar las agendas de los hombres con las de las mujeres, y las agendas de los niños con las de las niñas. En un caso, a los niños les estaba yendo mejor en la escuela que a las niñas, lo cual se estaba utilizando como excusa para no mandar a las niñas a la escuela. Sin embargo, las agendas diarias mostraron que, después de la escuela, las niñas ayudaban en las tareas del hogar, mientras que los niños dedicaban su tiempo a estudiar. Además, los niños podían dormir más horas que las niñas.

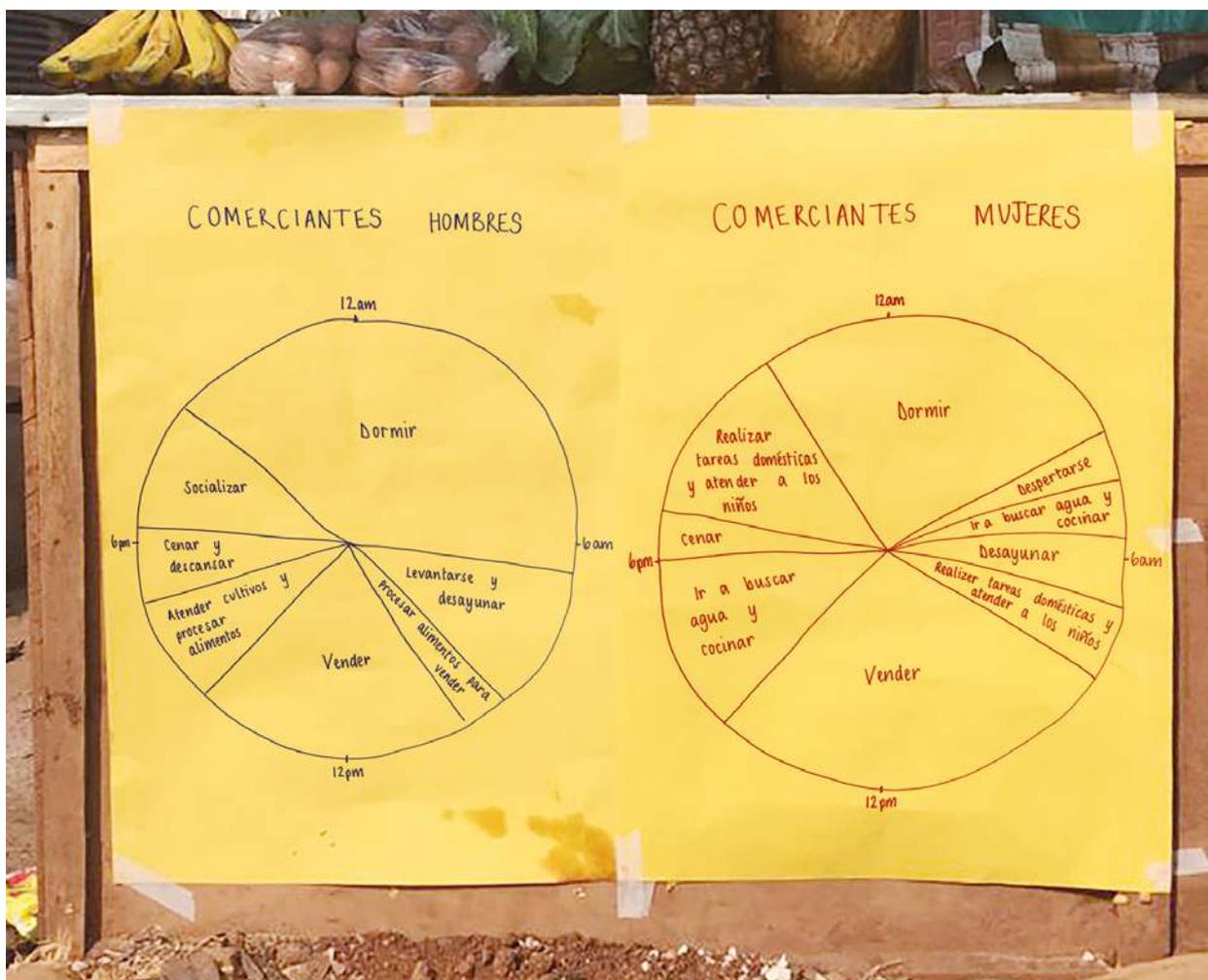
Las agendas diarias pueden elaborarse como una lista de actividades, o dibujarse como un círculo simulando un reloj (véase el ejemplo en el Diagrama 7 a continuación). Pida a los participantes que describan un día normal haciendo una lista de todas las actividades que realizan y el tiempo que toman para realizar cada actividad.



Ejemplo del proyecto hipotético: Agendas y calendarios

El Diagrama 7 a continuación ilustra las agendas diarias de los comerciantes, tanto hombres como mujeres. Como puede observar, actualmente, los hombres y las mujeres dedican la misma cantidad de tiempo a atender sus negocios, pero los hombres tienen más tiempo para elaborar y preparar los productos para la venta. Gracias a esto, ellos pueden vender productos de más alto valor, como la mantequilla de maní. Los hombres también tienen más tiempo para descansar y socializar que las mujeres. Esto también revela los roles y valores de género. También nos permite saber cuáles son los horarios del día más ajetreados para los hombres y las mujeres. Esta información nos ayuda a considerar para cuándo podríamos programar las actividades del proyecto y qué tendríamos que hacer para propiciar la asistencia de los participantes del proyecto a las actividades.

Diagrama 7 Agendas diarias de comerciantes hombres y mujeres



Los calendarios estacionales muestran las actividades en las que las personas participan durante todo el año. Por ejemplo, pueden mostrar los meses cuando se cosechan los alimentos, así como aquellos en que hay escasez de alimentos. Los calendarios estacionales ayudan a identificar cuáles son las actividades que resultan más afectadas con las variaciones estacionales. También pueden mostrar cuáles son las estaciones del año más seguras para realizar actividades relacionadas con la agricultura y otros medios de vida.

Los calendarios estacionales pueden dibujarse trazando una serie de líneas en una hoja de papel. En una fila, se indican los meses del año y en las otras, se escriben las actividades o los eventos importantes; por ejemplo, aquellos relativos al clima, la agricultura, la vivienda, los precios de los alimentos, la salud y la educación. Esta lista debería decidirse con la comunidad. También deben especificarse qué actividades realizan los hombres y cuáles las mujeres.

Por lo general, se recomienda comenzar con el calendario de un año normal y luego analizar los cambios recientes respecto a este patrón.

Ejemplo del proyecto hipotético: Calendario estacional

El Diagrama 8 a continuación ilustra un calendario estacional elaborado por la comunidad. Esta información ayudará a decidir el mejor momento para realizar las actividades del proyecto con la comunidad. Por ejemplo, es probable que sea mejor evitar las actividades del proyecto durante la estación de las lluvias, ya que el acceso puede ser limitado, o cuando la comunidad esté ocupada plantando y cosechando sus cultivos.

Diagrama 8 Calendario estacional

Actividad/Evento	Quién	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Clima		Estación seca			Estación lluviosa						Estación seca		
Agricultura	Hombres y mujeres	Quitar matorrales (hombres)		Plantar (mujeres)			Quitar maleza (mujeres)			Cosechar (hombres y mujeres)			
Viviendas	Hombres	Realizar reparaciones											
Precios de los alimentos		Alza de los precios de los alimentos						Baja de los precios de los alimentos					
Salud		Período crítico de la malaria											
Educación: pagar matrículas escolares		Trimestre 1		Trimestre 2			vacaciones largas		Trimestre 3				
		Pagar matrículas escolares		Pagar matrículas escolares					Pagar matrículas escolares				



Ejercicios de clasificación y selección

Existen varias técnicas mediante las cuales se pide a las personas que clasifiquen, seleccionen y organicen elementos. Esto lo ayudará a averiguar cuáles son las cuestiones o los elementos que la gente prioriza. Entre estas técnicas, destacamos las siguientes:

Amontonar elementos pequeños (agrupación proporcional)

Entregue a los participantes una cantidad de piedras pequeñas o semillas y pídale que hagan montones más pequeños, cada uno de los cuales representará una categoría diferente. Dar a las personas objetos físicos para mover de un lugar a otro puede ayudar a fomentar la reflexión y la participación de quienes no son dados a hablar.



Ejemplo del proyecto hipotético: Clasificación y selección

En el ejemplo del Diagrama 9 a continuación, a las mujeres se les preguntó qué tipo de cosas vendían normalmente en el mercado.

Esta pregunta se hizo debido a que se había dicho que las mujeres suelen vender artículos de menos valor, y los hombres, artículos de más valor, lo cual podría influir en sus ingresos. También se había mencionado que los hombres tenían más tiempo para elaborar y procesar los productos para la venta que las mujeres.

Diagrama 9 **Sondeo con piedras pequeñas (agrupación proporcional)**



¿Esto o eso? (clasificación por pares)

Esta técnica sirve para ayudar a las personas a priorizar los problemas o decidir la importancia de las distintas opciones. Mediante esta herramienta, los participantes deben comparar dos opciones cada vez, y decidir cuál de ellas prefieren o cuál es la más importante. Las respuestas ayudan a decidir sobre las preferencias y prioridades generales.



Ejemplo del proyecto hipotético: ¿Esto o eso?

Los resultados que se incluyen en el Diagrama 10, en la página siguiente, se obtuvieron de un ejercicio de clasificación por pares realizado con mujeres de entre 25 y 40 años.

Diagrama 10 Clasificación por pares

	Situación precaria en comparación con los hombres	Ingresos bajos	Delitos	Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Viviendas deficientes	Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados	Conflictos
Situación precaria en comparación con los hombres		Ingresos bajos	Situación precaria en comparación con los hombres	Situación precaria en comparación con los hombres	Situación precaria en comparación con los hombres	Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados	Situación precaria en comparación con los hombres
Ingresos bajos			Ingresos bajos	Ingresos bajos	Ingresos bajos	Ingresos bajos	Ingresos bajos
Delitos				Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Viviendas deficientes	Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados	Conflictos
Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental					Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental
Viviendas deficientes						Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados	Viviendas deficientes
Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados							Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados
Conflictos							

En primer lugar, se pidió a las participantes que identificaran los mayores problemas que afectan a las mujeres de esa zona. Luego, se les pidió que compararan dos problemas a la vez y que dijeran cuál era el más difícil. Este ejercicio se repitió para todos los pares de problemas posibles. Por ejemplo, a las mujeres se les preguntó si tener ingresos bajos era más difícil que tener un nivel bajo de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental. De estas dos opciones, las mujeres seleccionaron «ingresos bajos», de modo que en la casilla común a ambas cuestiones, se escribió «ingresos bajos». Este ejercicio se repitió para todas las combinaciones posibles de los distintos problemas. En el diagrama se tacharon las casillas repetidas para evitar que los mismos pares de problemas se compararan dos veces.

Los problemas que aparecen más veces en la tabla son los problemas que a las mujeres les resultan más difíciles. Puede utilizar colores para ayudar a visualizar las opciones que más veces se eligen. Por orden de preferencia, estas opciones son las siguientes:

- Ingresos bajos 6 votos
- Situación precaria en comparación con los hombres 4 votos
- Bajo nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental 4 votos
- Maridos que han abandonado el hogar o que han sido asesinados 4 votos
- Viviendas deficientes 2 votos
- Conflicto 1 voto
- Delitos 0 voto

Recopilación rápida de datos

Por lo general, la recopilación de datos demora varias semanas. Si hay poco tiempo, como ocurre en una situación de emergencia, será necesario comenzar a implementar el proyecto lo más rápidamente posible. Por lo tanto, la recopilación de datos que realice deberá centrarse principalmente en la identificación de las necesidades inmediatas dirigidas a salvar vidas.

Durante las crisis repentinas es importante actuar con rapidez. No obstante, siempre es posible hablar con algunas de las personas afectadas. Dada la restricción de tiempo, es posible que solo pueda realizarse un pequeño número de entrevistas, de modo que las personas que se entrevisten deberán seleccionarse cuidadosamente.

- Etapa 1: Determine cuáles son las zonas más afectadas por medio de datos secundarios e informantes clave.
- Etapa 2: Determine cuáles son los grupos más vulnerables, incluidas las personas con discapacidad.
- Etapa 3: Utilice muestreos aleatorios para seleccionar a los informantes clave, ya sea individuos o grupos.

Si bien cada una de estas tres etapas puede llevarse a cabo en menos de una hora, mientras más tiempo dedique a este proceso, más precisos serán sus datos.

Si se desata una emergencia a gran escala, deberá realizarse un análisis de la situación dentro de dos días siguientes. Esto ofrecerá una evaluación inicial sobre el alcance y la gravedad de la emergencia, y una idea inicial de la respuesta necesaria. Dentro de los siguientes 14 días, deberá llevarse a cabo una evaluación rápida inicial de grupos múltiples (MIRA, por sus siglas en inglés). Se trata de un proceso de recopilación y análisis de información sobre poblaciones vulnerables y sus necesidades.

Gran parte de las herramientas y métodos para la recopilación de datos primarios sirven tanto para las situaciones de ayuda humanitaria de emergencia como para el trabajo de desarrollo. Sin embargo, las organizaciones de ayuda humanitaria de emergencia también han elaborado herramientas específicas que pueden utilizarse para evaluar rápidamente las necesidades durante emergencias. Varias de estas herramientas consisten en listas de control. Para más información, consulte el *Manual Esfera*, que se menciona en la sección «Lecturas complementarias» (página 149).



Recopilación digital de datos

Existen ventajas y desventajas de utilizar herramientas digitales para la recopilación de datos:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • puntualidad: el análisis puede hacerse de forma automática • precisión: menos riesgo de errores en el análisis de datos • gestión de la información: los datos se recogen y almacenan en la herramienta digital • registro de auditoría: los datos contienen la hora, la fecha y el lugar en que se registraron y pueden verificarse • coherencia: las mismas preguntas pueden actualizarse fácilmente en muchos lugares diferentes • visibilidad: los datos son accesibles de forma inmediata en varios lugares • posibilidad de compartir el trabajo o solicitar ayuda: debido a que los datos son visibles más rápidamente, se pueden utilizar para pedir apoyo con mayor agilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • costo inicial: es posible que sea necesario comprar teléfonos inteligentes o tabletas para recopilar los datos • capacitación: es probable que sea necesario capacitar a los recopiladores de datos en el uso de las tecnologías • seguridad: debido a que normalmente se emplean teléfonos o tabletas, el riesgo de seguridad aumenta para los recopiladores de datos, los dispositivos y los datos mismos • impacto de las fallas técnicas: la pérdida de datos o imposibilidad de recopilación • acceso a Internet: si se encuentra en una zona remota, es posible que tenga problemas para cargar los datos

La Rueda Luz

La Rueda Luz es una herramienta participativa que puede servir para adoptar un enfoque integral durante la recopilación de datos. Puede utilizarse para reunir información en cada una de las fases del ciclo del proyecto:

desde la evaluación de necesidades y recopilación de datos de línea de base hasta la evaluación a mitad y al final del proyecto.

La Rueda Luz consiste en nueve aspectos del bienestar interrelacionados que, en Tearfund, consideramos que influyen en la capacidad de un individuo o una comunidad para vivir bien y florecer. Al considerar cada uno de los aspectos durante el proceso de recopilación de datos, puede adoptar una visión holística que integra el bienestar físico, social, económico y espiritual de las personas. En Tearfund, creemos que un cambio positivo en cada uno de los nueve aspectos es la clave para propiciar la transformación integral.

Además de brindar un marco para conceptualizar la transformación integral, la Rueda Luz contiene una serie de herramientas de recopilación de datos para cada uno de los nueve aspectos, como preguntas para grupos focales, para encuestas a hogares y para la observación. Estas herramientas pueden emplearse durante todo el ciclo de proyectos para medir y evaluar el cambio integral a lo largo del tiempo. Para más detalles, véase el Apéndice 3 (página 142).

1.4 Análisis de la situación

Una vez que haya recopilado suficientes datos sobre los problemas y el contexto general, deberá analizarlos con el fin de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. La decisión respecto a cuándo contará con suficientes datos dependerá de su contexto, la complejidad de los problemas que esté intentando abordar y la importancia de las necesidades. Por ejemplo, en una situación de emergencia, deberá actuar con la suficiente rapidez para salvar vidas, y es posible que tenga que diseñar su proyecto aún si existen algunos vacíos en la información. Durante la fase de implementación podrá cubrir estos vacíos y adaptar su proyecto.

En el ciclo del proyecto, el análisis se realiza después de la recopilación de datos. En la práctica, ambas etapas coinciden parcialmente y se retroalimentan una a otra. Por ejemplo:

- Si su análisis revela ciertas contradicciones o un área que requiere más investigación, podría decidir volver a recopilar más datos.
- Los grupos focales suelen utilizarse para recopilar datos y luego analizarlos junto con los participantes.
- Algunas de las herramientas que se mencionan más arriba pueden utilizarse para recopilar datos, pero también sirven para realizar análisis. Por ejemplo, la clasificación por pares («¿Esto o eso?») puede emplearse para recopilar datos si hace preguntas como qué alimentos prefieren las personas, pero también para el análisis si pide a los participantes que prioricen sus necesidades.

Las herramientas deben elegirse en función del tipo de análisis que desee realizar. En la siguiente tabla, se dan algunos ejemplos de herramientas y a continuación de la tabla, se explican los diferentes tipos de análisis, su utilidad y qué tipo de información nos brindarían. También se mencionan algunas de las herramientas y técnicas disponibles que pueden emplearse y complementarse para realizar cada uno de los análisis.

Tipo de análisis	Ejemplos de herramientas
Análisis de problemas (causa y efecto)	<ul style="list-style-type: none"> • Árbol de problemas • Análisis de campos de fuerza
Capacidades y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las capacidades (basado en los recursos) • Indagación apreciativa
Análisis de la situación o del contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA) • Análisis PESTLE • Análisis de economía política • Análisis de conflictos • Evaluación del mercado

Análisis de problemas

El análisis de problemas sirve para identificar los problemas clave y posteriormente investigar las cuestiones subyacentes y causas inmediatas que contribuyen a ellos.



Árbol de problemas

Un árbol de problemas es una técnica que se emplea para determinar las causas y los efectos de un problema e identificar los factores que es posible que tengan que abordarse o considerarse para poder resolverlo.

Una buena práctica es crear un árbol de problemas junto con diversas partes interesadas para analizar la situación desde distintas perspectivas.

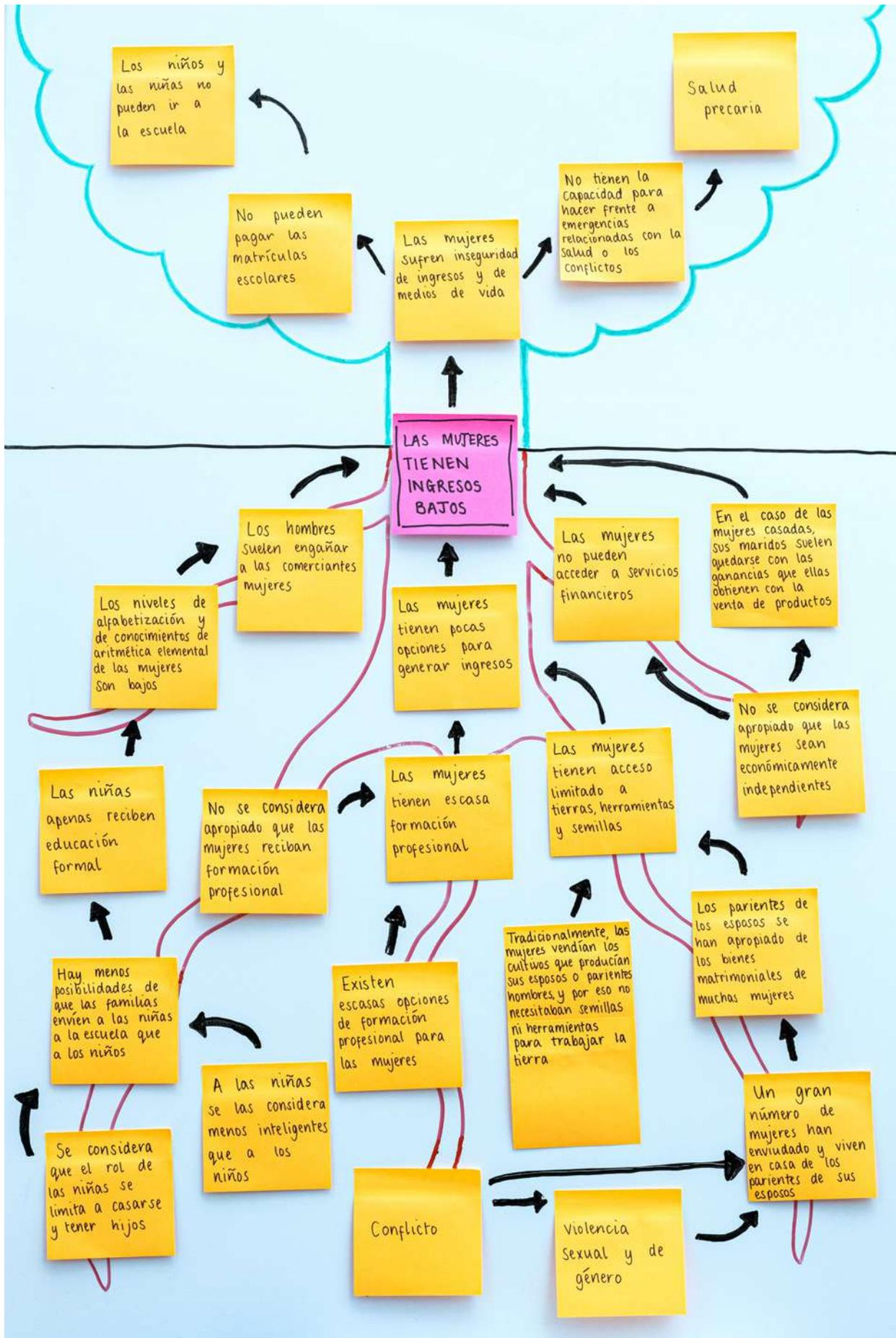
1. El primer paso es identificar el problema principal o la cuestión central y resumirlo en pocas palabras en el tronco del árbol. Es importante identificar los problemas existentes y no problemas potenciales, imaginados o futuros. Si los participantes no llegan a un consenso respecto a cuál es el problema principal, pueden elegir uno de forma temporal y comenzar el análisis, y explorar las demás opciones más adelante.
2. Luego, deberán preguntarse cuáles son las causas de este problema central y escribirlas en notas autoadhesivas o en tarjetas. Una vez que consideren que han incluido todas las causas inmediatas del problema, deberán tratar de identificar algunas de las causas subyacentes. Para este efecto, deberán profundizar en las causas por medio de la pregunta: «¿Qué provoca eso?», luego volver a preguntarse «¿Qué provoca eso?» y preguntarse, una vez más «¿Qué provoca eso?».
3. Ahora, deberán comenzar a poner sus tarjetas o notas autoadhesivas en las raíces del árbol. Deben ordenarlas de modo que las notas o tarjetas que contienen las causas inmediatas se sitúen más cerca del problema o tronco del árbol, y las causas subyacentes se pongan más abajo, en las raíces. Al igual que raíces reales, estas se dividen una y otra vez a medida que se identifican más causas. Al detectar las distintas conexiones, las causas se pueden cambiar de lugar.
4. Después, los participantes deberán llenar las ramas del árbol con los efectos y las consecuencias del problema central. Deberán preguntarse: «¿Qué está ocurriendo como resultado del problema?» y «¿cuál es la consecuencia de ello?» y, nuevamente «¿cuál es la consecuencia de ello?». Con frecuencia, la misma cuestión aparecerá como causa y como consecuencia al mismo tiempo. Esto es normal porque comienza a indicar la presencia de ciclos. Una vez que hayan completado el árbol de problemas, los participantes deberán analizar las raíces y las ramas y comprobar si existen conexiones lógicas entre las diferentes causas y efectos. Si identifican vacío en la secuencia lógica, deberán agregar una nueva tarjeta. Un árbol de problemas completo debería poder «leerse» desde abajo hacia arriba, es decir, desde las causas fundamentales hacia el problema central y desde el problema central hacia los efectos. Podemos decir: «[causa fundamental] conduce a [causa secundaria], que conduce a [la causa más importante], que conduce a [problema central], que conduce a [consecuencia], que conduce a [consecuencia], que conduce a...».



Ejemplo del proyecto hipotético: Árbol de problemas

A través de nuestras actividades de recopilación de datos, hemos determinado que el mayor problema que afecta a las mujeres de la comunidad es el tener ingresos bajos. En consecuencia, este es el problema central que escribimos en el tronco de nuestro árbol de problemas que ilustra el Diagrama 11, en la página siguiente. Las causas y consecuencias de este problema están escritas, respectivamente, en las raíces y ramas del árbol, de acuerdo con nuestros hallazgos durante la recopilación de datos.

Diagrama 11 Árbol de problemas





Árbol de soluciones

Un árbol de problemas, como el que aparece en la página 33, puede convertirse en un árbol de soluciones. Este ejercicio representa la siguiente etapa de nuestro proceso de toma de decisiones sobre cómo resolveremos nuestros problemas. Asegúrese de que en las tarjetas o notas autoadhesivas se incluyan las situaciones finales que le gustaría conseguir, y no las acciones que se llevarán a cabo. Por ejemplo, «Los hombres suelen engañar a las comerciantes mujeres» cambiará a «Los hombres tratan de forma justa a las comerciantes mujeres».

Cómo convertir las declaraciones de problemas en declaraciones de soluciones

A continuación, ofrecemos tres declaraciones de problemas incluidas en el árbol de problemas de nuestro proyecto hipotético:

1. Las mujeres no pueden acceder a servicios financieros.
2. Existen pocas opciones de formación profesional para las mujeres.
3. No se considera apropiado que las mujeres sean económicamente independientes.

Al convertir estas declaraciones de problemas en declaraciones de soluciones, el primer problema se volvió a redactar de la siguiente manera: «Las mujeres tienen acceso a servicios financieros».

La segunda declaración de problema se reformuló como la siguiente declaración de solución: «Las mujeres sin formación profesional básica pueden acceder a capacitación».

La tercera declaración de problema se reformuló como la siguiente declaración de solución: «Se logran cambios en las normas de género».

Este proceso se repite para todas las declaraciones de problemas incluidas en el árbol de problemas con el propósito de crear un árbol de soluciones.



Análisis de campos de fuerza

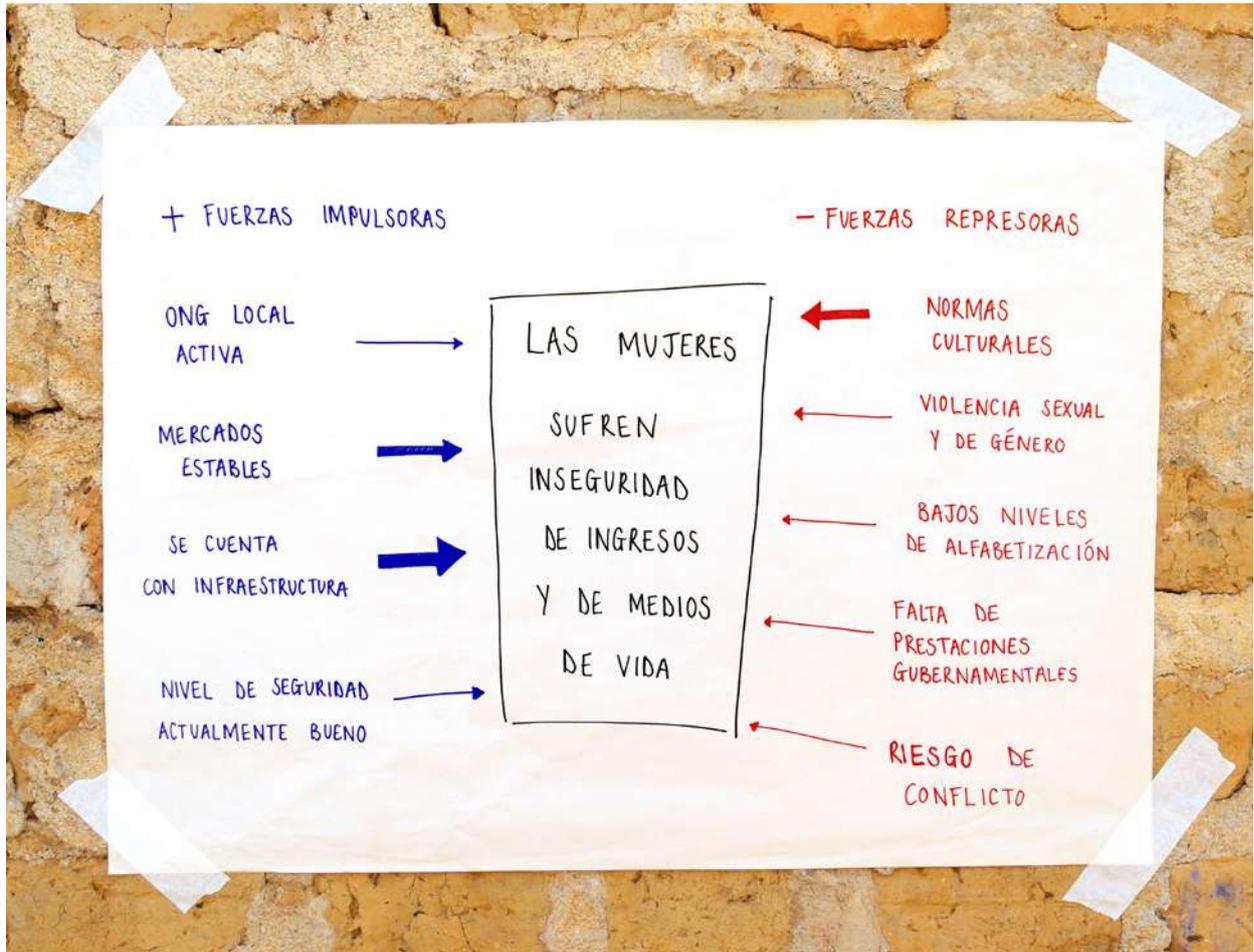
Es posible que considere que un árbol de problemas representa una visión demasiado simplificada de las causas y los efectos de la situación, y que este no siempre sea el enfoque más adecuado. Un análisis de campos de fuerza es una opción alternativa al árbol de problemas, y puede permitir reflexionar de una manera más flexible sobre los distintos factores que influyen en una situación. Este tipo de reflexión lo puede ayudar a entender cómo se vinculan las distintas causas y efectos y en qué factores podría decidir influir para lograr cambios positivos.

Las fuerzas impulsoras son aquellas que empujan una situación en una dirección específica. Estas pueden representarse con un signo más (+). Las fuerzas represoras bloquean el progreso o crean obstáculos, y se representan con un signo menos (-). Puede utilizar flechas de diferentes tamaños para indicar la fuerza de un factor dado, y considerar qué fuerzas o influencias deberá aumentar o reducir con el fin de alcanzar sus objetivos.

Al igual que con un árbol de problemas, un diagrama como este puede servirle para explicar su análisis de la situación a otras personas. No olvide comprobar con los miembros de la comunidad que ha entendido las cosas correctamente.



Diagrama 12 Análisis de campos de fuerza



Análisis de las capacidades

Cuando analizamos una situación, a veces nos volcamos demasiado en evaluar y analizar los problemas y las necesidades. Luego, dirigimos nuestros esfuerzos a buscar maneras de resolver estos problemas. No obstante, es importante recordar que todas las comunidades, incluso en situaciones muy difíciles, cuentan con habilidades, talentos y recursos. Es necesario que también evaluemos estas capacidades y recursos.

El análisis de problemas podría desincentivar a la comunidad y dirigir la atención de sus miembros hacia unos problemas que antes en realidad no les preocupaban. La palabra «problema» en sí tiene numerosas connotaciones negativas. Esto puede impedir que las personas reconozcan las oportunidades y que sean ambiciosas respecto al futuro.

El análisis de las capacidades examina las fortalezas y recursos de una comunidad e identifica las oportunidades para aprovecharlos y reforzarlos. Este ejercicio puede resultar una experiencia mucho más positiva para la comunidad. Cuando las habilidades, los conocimientos y las destrezas de los miembros de la comunidad se combinan con los recursos adecuados, la comunidad puede empoderarse para abordar sus propios problemas y lograr cambios positivos.

En la práctica, al evaluar una situación, lo común es emplear tanto los enfoques basados en problemas como los enfoques que examinan las fortalezas y recursos de la comunidad.



Análisis de las capacidades de la comunidad

Un análisis de las capacidades descubre las habilidades y los recursos que ya están disponibles en la comunidad.

Al realizar un análisis de las capacidades, puede considerar los siguientes tipos de recursos:

- Los recursos **humanos**, que les permiten a las personas asegurarse de aprovechar sus demás recursos. Estos recursos incluyen habilidades, conocimientos, la capacidad de trabajar y la buena salud.
- Los recursos **sociales**, que se basan en las relaciones e incluyen a organizaciones y grupos dentro de la comunidad, las estructuras políticas y las redes informales.
- Los recursos **naturales**, que conforman el entorno natural e incluyen tierras, árboles, agua, aire, clima y minerales.
- Los recursos **físicos**, que son fabricados por las personas, como edificios, transporte, servicios de abastecimiento de agua y saneamiento, fuentes de energía y telecomunicaciones.
- Los recursos **económicos**, que son cosas que la gente puede utilizar para mantener sus medios de vida, como dinero y ahorros, graneros, ganado, herramientas y equipos.
- Los recursos **espirituales**, que abarcan la fe, las escrituras, la guía y la oración.

Puede ayudar a los miembros de la comunidad a identificar sus capacidades por medio de técnicas que animan a las personas a participar, como entrevistas, grupos focales y dibujos. Recuerde consultar a un grupo diverso de miembros de la comunidad, ya que las distintas personas tienen diferentes perspectivas.

Le sugerimos escribir las capacidades en una hoja de papel grande y pedir a los miembros de la comunidad que determinen cómo podrían aprovecharse estas capacidades para abordar los problemas identificados durante el análisis de la situación. Luego, pida a los miembros de la comunidad que reflexionen sobre qué capacidades deberían fortalecerse con el fin de que puedan empezar ellos mismos a abordar sus problemas más urgentes.



Ejemplo del proyecto hipotético: Análisis de las capacidades

El Diagrama 13, en la página siguiente, ilustra los resultados de un análisis de las capacidades llevado a cabo por mujeres de la comunidad objetivo.

Diagrama 13 Análisis de las capacidades

Ámbito de capacidades	¿Qué capacidades tenemos en este ámbito?	¿Cómo podemos utilizar estas capacidades para mejorar nuestra situación?	¿Qué capacidades deberían potenciarse para que podamos actuar?
Humanas	<ul style="list-style-type: none"> Tenemos buena salud Tenemos la capacidad de trabajar duro Tenemos mucho interés en aprender 	<ul style="list-style-type: none"> Podemos capacitarnos después de nuestros horarios laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Podemos aprovechar nuestro deseo de aprender y adquirir habilidades
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Existen grupos de mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Podemos unir esfuerzos para mejorar nuestras habilidades y lograr que se acepten los derechos de las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Los grupos de mujeres necesitan un liderazgo más sólido y estructuras de afiliación más robustas
Naturales	<ul style="list-style-type: none"> En nuestra comunidad hay grifos y pozos de agua En el pueblo hay árboles 	<ul style="list-style-type: none"> Podemos utilizar el agua para nuestras actividades agrícolas Podemos utilizar la leña disponible 	<ul style="list-style-type: none"> El riego mejorado aumentaría las cosechas
Físicas	<ul style="list-style-type: none"> Hay un mercado con algunas tiendas y puestos permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> Si pudiéramos tener acceso a estas tiendas y puestos, podríamos vender más 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación del derecho de las mujeres a trabajar en estos lugares. Confianza para pedir un puesto permanente o un sitio mejor en el mercado
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> Algunas de nosotras posee graneros, tierras, herramientas y ganado 	<ul style="list-style-type: none"> Estas mujeres pueden producir bienes para vender y aumentar sus ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a servicios financieros para que las demás mujeres puedan comprar estos recursos productivos
Espirituales	<ul style="list-style-type: none"> Pertenecemos a varias fes y nuestra vida espiritual es fuente de gran consuelo y apoyo para nosotras 	<ul style="list-style-type: none"> Podemos esforzarnos por mejorar la comprensión de otras fes Podemos orar para adquirir fortaleza 	<ul style="list-style-type: none"> Nos gustaría recibir más apoyo por parte de nuestros líderes religiosos para aumentar nuestra independencia



Indagación apreciativa

La indagación apreciativa consiste en una técnica que anima a las personas a pensar de forma positiva, por medio de preguntas que se les hace para ayudarlas a darse cuenta de las fortalezas, habilidades y recursos con que cuenta su comunidad, y los avances que ya han logrado. De esta manera, se las incentiva a seguir avanzando.

La comunidad puede realizar esta reflexión haciéndose las siguientes preguntas:

- **Descubrir:** ¿qué está funcionando realmente bien?, ¿con qué está feliz la gente?
- **Soñar:** ¿qué nos encantaría que ocurriera en el futuro?, ¿cómo podemos hacer que el proyecto sea de mayor envergadura y alcance para que tenga más impacto?
- **Diseñar:** ¿cómo llegar desde donde nos encontramos en este momento hasta donde queremos estar en el futuro?

Análisis de la situación o del contexto



Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)

El análisis DOFA es útil para considerar las fortalezas y debilidades de una comunidad u organización, y para identificar las oportunidades y amenazas que podrían impedir el cambio. Este análisis puede servir para reflexionar sobre cuáles serían las mejores acciones dirigidas a ayudar al grupo a aprovechar sus oportunidades y a prepararse para enfrentar las amenazas que podrían obstaculizar el éxito del proyecto.

Un análisis DOFA puede realizarse como ejercicio con la comunidad, o después de que haya recopilado información durante un tiempo en la comunidad mediante las herramientas que se presentan más arriba.

Una manera práctica de diseñar un análisis DOFA es dividiendo una hoja de papel en cuatro cuadros.

Para rellenar el cuadro, comience en la parte inferior izquierda, detallando las fortalezas de su comunidad y prosiga en dirección de las manecillas del reloj.

<p>Debilidades</p> <p>Luego, piense en las debilidades de la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesita la comunidad? • ¿Qué recursos faltan? • ¿Qué personas han resultado más afectadas? 	<p>Oportunidades</p> <p>Ahora, reflexione sobre las oportunidades potenciales en el contexto, que podrían contribuir a conseguir cambios positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué individuos podría colaborar? • ¿Qué recursos es posible que la comunidad pueda solicitar a la autoridad local?
<p>Fortalezas</p> <p>Comience anotando todas las fortalezas de la comunidad. Por ejemplo, puede preguntar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ya está haciendo bien la comunidad? • ¿Qué recursos hay disponibles? • ¿Qué individuos, grupos y organizaciones ya se están esforzando por lograr cambios? 	<p>Amenazas</p> <p>Finalmente, ¿qué amenazas podrían impedir lograr cambios positivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué individuos podrían resistirse a los cambios? • ¿Qué cuestiones externas podrían impedir los cambios, como factores medioambientales, acontecimientos políticos o aspectos culturales?

Un análisis de seguimiento muy útil para el análisis DOFA es lo que se denomina el marco BEEM (aprovechar, eliminar, explotar y mitigar, por sus siglas en inglés).

Este marco invita a reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cómo puede eliminar (erradicar) las **debilidades**?
- ¿Cómo puede explotar (aprovechar) las **oportunidades**?
- ¿Cómo puede aprovechar las **fortalezas**?
- ¿Cómo puede mitigar (reducir los efectos negativos de) las **amenazas**?

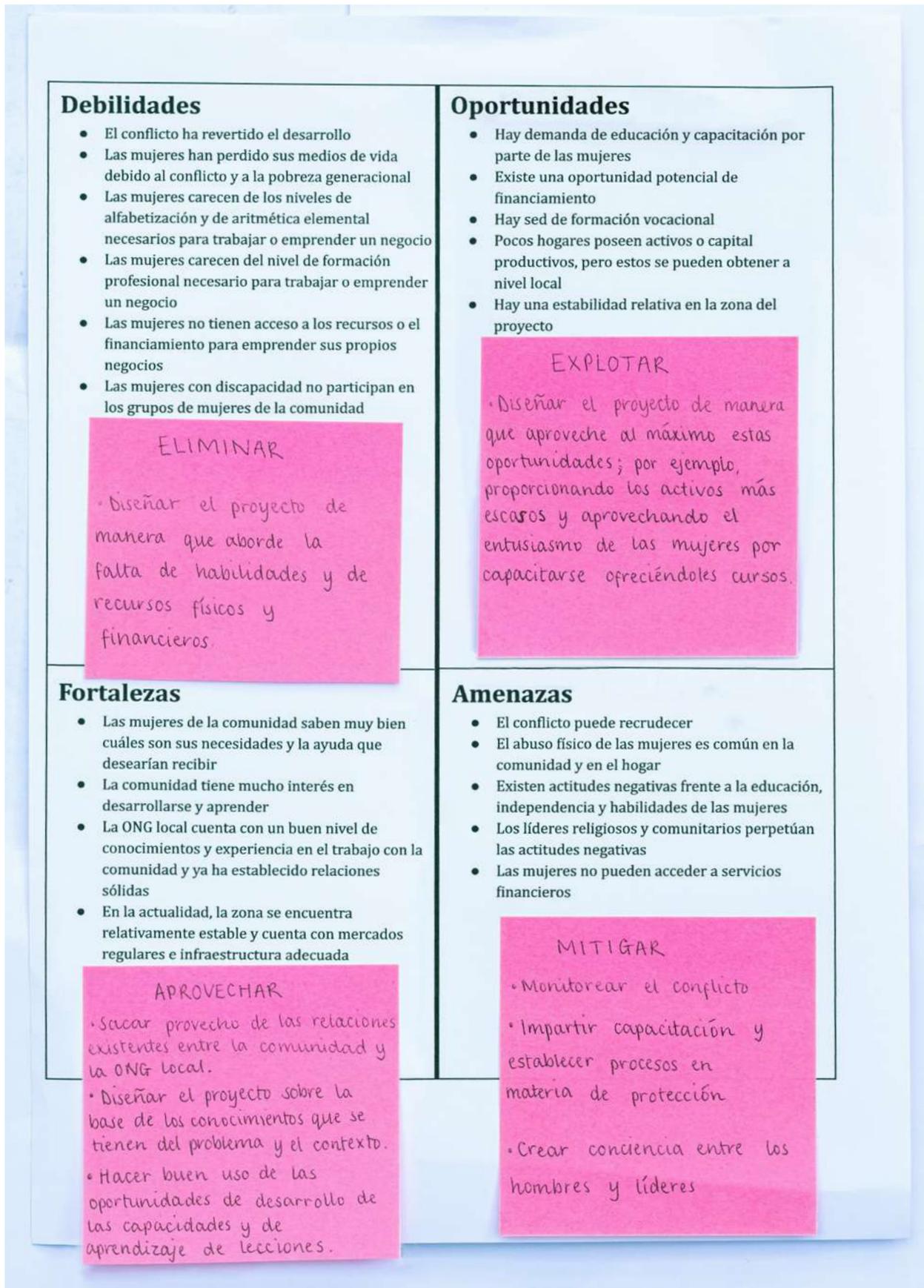
Los resultados de su análisis DOFA pueden examinarse en más detalle empleando otras herramientas para poder entenderlos en mayor profundidad. Por ejemplo, una de las debilidades reveladas puede convertirse en el problema central de un árbol de problemas. Las oportunidades y amenazas pueden convertirse en influencias en un análisis de campos de fuerzas.



Ejemplo del proyecto hipotético: Análisis DOFA/BEEM

El Diagrama 14 a continuación ilustra un análisis DOFA/BEEM llevado a cabo como parte del proyecto hipotético.

Diagrama 14 Análisis DOFA/BEEM





Análisis PESTLE (ámbitos político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico)

Como se ha mencionado en la página 10, PESTLE es un acrónimo útil que sirve para recordar los ámbitos de la vida de la comunidad en los que debemos interesarnos al recopilar información. El análisis PESTLE aprovecha los datos recopilados en cada uno de los ámbitos que abarca (ámbitos político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico) para identificar las posibles oportunidades y amenazas. Luego, podemos considerar cómo aprovechar las oportunidades y reducir los efectos negativos de las amenazas.

DOFA y PESTLE son herramientas similares, pero PESTLE analiza el contexto general y DOFA se centra en la comunidad objetivo, los problemas principales que la afectan y las ideas que tiene con relación al proyecto.



Análisis de economía política

El análisis de economía política consiste en el examen de las principales instituciones, los procesos y los actores políticos y económicos del contexto, así como sus fortalezas, debilidades y comportamientos. Esta herramienta se relaciona con el análisis de las partes interesadas (que se describe en más detalle en la página 43), ya que ayuda a determinar el nivel de poder y los intereses de los grupos de élite y a considerar la influencia y el efecto de estos factores en los cambios que queremos lograr.

A nivel del proyecto esto implica identificar:

- Los principales actores (Ministerio de Finanzas, representantes gubernamentales, proveedores de servicios, otras ONG, etc.).
- La legislación y políticas existentes (leyes nacionales y locales, políticas laborales, etc.).
- Maneras de pensar y trabajar (procesos de toma de decisiones, nombramiento de funcionarios, dinámicas de poder, etc.).
- Valores y creencias centrales (creencias culturales, religiones, normas sociales, etc.).
- Puntos débiles de los sistemas locales, las instituciones y el Gobierno que contribuyen a un problema específico.
- Los cambios políticos y económicos generales que podrían afectar a su proyecto y el contexto en el que está trabajando.

¿Por qué es importante este análisis?

El análisis de economía política le servirá para abordar estos factores de forma explícita en el diseño de su proyecto. También puede decidir si quiere abordar o buscar una solución a los problemas del contexto, asegurándose de que los propósitos de su proyecto sean viables desde el punto de vista político y proyectando los cambios que desea lograr. Para más orientación sobre cómo realizar esta tarea, consulte la sección «Lecturas complementarias» (página 149).



Análisis de conflictos

El análisis de conflictos consiste en entender las dinámicas dentro de los países, regiones, comunidades y hogares: ¿qué separa a las personas y qué une a las personas?

El conflicto puede ser abierto y visible, o más sutil y oculto. Si nuestro proyecto se implementa en una zona propensa a los conflictos violentos o donde existen tensiones subyacentes, es importante que analicemos el contexto más amplio, ya que existe el riesgo de que nuestras intervenciones empeoren la situación. Es necesario que nos hagamos preguntas como las siguientes:

- ¿De qué se trata el conflicto?
- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿Qué está influyendo en la situación del conflicto actualmente, tanto de forma positiva como negativa?
- ¿Existen obstáculos que entorpezcan el progreso hacia la consecución de una resolución pacífica y que sea necesario superar? ¿Existen factores que ayudan a evitar que la situación empeore y que podrían apoyarse?

Podemos optar entre trabajar para abordar directamente el conflicto o trabajar en el contexto del conflicto. En algunas situaciones, nuestros programas se estructurarán deliberadamente para abordar los factores del conflicto y propiciar soluciones pacíficas. En otras situaciones, nuestros proyectos se dirigirán más bien a mitigar los efectos del conflicto, poniendo énfasis en la respuesta a las necesidades básicas, como atención de la salud, refugio y seguridad alimentaria. Incluso al mitigar los efectos del conflicto, es importante que reflexionemos sobre cómo podemos asegurarnos de que nuestro trabajo no exacerbe las divisiones y tensiones existentes. Un buen ejemplo de lo anterior es el de un proyecto en un campamento de refugiados que proporciona ayuda humanitaria solo a las personas desplazadas internas, a pesar de que la comunidad receptora también tiene necesidades. Un sentido de favoritismo o trato preferencial de ciertos grupos de personas podría generar tensiones en las relaciones entre las personas desplazadas internas y la comunidad receptora.

El análisis de conflictos es el proceso dirigido a identificar los problemas que están causando e impulsando el conflicto, con el fin de entender mejor el contexto. Al planificar proyectos en un contexto de conflicto, es necesario realizar un esfuerzo adicional y llevar a cabo una evaluación de sensibilidad al conflicto, que servirá de base para decidir cómo proceder. El propósito de este análisis es comprender la forma en que la intervención propuesta podría interactuar con los factores y las causas del conflicto. La realización de evaluaciones de sensibilidad al conflicto constituye un proceso clave mediante el cual podemos asegurarnos de que nuestras acciones sean sensibles al conflicto, y que no causemos daños no intencionados.

Para llevar esto a la práctica, consulte el Apéndice 4, donde encontrará una serie de herramientas, instrucciones y recomendaciones sobre aspectos clave que hay que tener en cuenta al llevar a cabo tanto el análisis de conflictos como evaluaciones de sensibilidad al conflicto.



Evaluación del mercado

En el ámbito económico de hoy en día, los medios de vida dependen de forma considerable de los mercados. Los mercados constituyen el espacio principal en que la gente compra alimentos y artículos que necesita para satisfacer sus necesidades básicas. Debido a que los mercados desempeñan un rol central en la vida de las personas, deben tenerse en cuenta al evaluar las necesidades de una población afectada y al decidir sobre la mejor manera de responder a estas necesidades.

Los desastres relacionados con el medioambiente pueden afectar gravemente a los mercados, ya que pueden tener un impacto sumamente negativo en la capacidad de la población para acceder a los alimentos y artículos que necesita para su supervivencia y sustento. En consecuencia, los mercados deben ser evaluados para determinar la manera en que su funcionamiento afecta el acceso de la población a artículos esenciales, y para entender cómo apoyar a los mercados con el fin de que estos puedan contribuir a la recuperación de la población.

Asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones

La información sobre el mercado ayuda a determinar cómo se puede asistir a las comunidades afectadas por un desastre; por ejemplo, saber si la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones podría ser una respuesta adecuada. Las transferencias monetarias y los cupones pueden utilizarse para responder a las necesidades básicas y, además, contribuyen a fomentar la dignidad de las comunidades afectadas. Por otro lado, reactivan los mercados e impulsan la economía local.

El primer paso para determinar si este tipo de asistencia puede implementarse es averiguar si los mercados están funcionando y si la comunidad afectada puede acceder a ellos. Para determinar si es viable, consulte la lista de control para la viabilidad de la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones, y el árbol de decisiones (véase el Apéndice 5). Para llevar a cabo una evaluación de mercado, las herramientas de recopilación de datos más idóneas son las encuestas de mercado, los grupos focales, los calendarios estacionales y los mapas de mercados. Consulte el recurso *Programme Quality Toolbox* [Conjunto de herramientas para asegurar la calidad de programas] (véase la sección «Lecturas complementarias» en la página 149), sobre cómo minimizar los riesgos de protección para los beneficiarios y asegurar programas de calidad.

Análisis de las partes interesadas: cómo identificar a las partes interesadas

Las «partes interesadas» son todos los actores que resultarán afectados por el proyecto, así como aquellos que contribuirán a su éxito, y pueden ser individuos, grupos, comunidades o instituciones.

Es fundamental identificar a las partes interesadas al inicio del proyecto, y entender cuáles son sus roles e intereses y cómo se relacionan entre sí. Esto lo ayudará a diseñar y planificar su proyecto para considerar las necesidades, los propósitos y la influencia de aquellos actores con los que entrará en contacto el proyecto. Además, le servirá para asegurarse de incluir a las personas idóneas en el proceso de toma de decisiones. También lo ayudará a anticipar las dinámicas de poder que podrían entrar en juego entre las distintas partes interesadas y reducir algunos efectos negativos potenciales en su proyecto.

El análisis de las partes interesadas debe llevarse a cabo al comienzo del proyecto y debe revisarse durante todo el ciclo del proyecto. El objetivo de este ejercicio es comprobar si las necesidades y opiniones de las partes interesadas se están abordando de forma adecuada y si se está involucrando debidamente a las partes interesadas que tienen influencia.

El análisis de las partes interesadas consiste en tres etapas, a saber:

- Identificación de las partes interesadas (que se analiza más abajo).
- Consideración del nivel de poder y los intereses de las partes interesadas (que se analiza en la página 74).
- Consideración del impacto que las partes interesadas podrían tener en el proyecto y la manera en que tendría que gestionarlas (que se analiza en la página 79).

La primera etapa de este tipo de análisis es la identificación de las partes interesadas. Es posible que dentro de una comunidad existan diferentes intereses y grados de influencia respecto a un proyecto, en cuyo caso sería necesario desglosar a las partes interesadas en grupos más pequeños, según aspectos como la edad, el género, la condición social y económica y el origen étnico. Intente identificar a las partes interesadas de acuerdo con las siguientes categorías, pero tenga en cuenta que algunas de ellas podrían clasificarse en más de una categoría:

- **Usuarios:** participantes o beneficiarios del proyecto que resultarán favorecidos directamente con los productos o servicios que proporcionará su proyecto.
- **Partes interesadas en la gobernanza:** actores a quienes les preocupa la manera en que el proyecto se dirigirá, incluidos los donantes y el personal directivo de su organización.
- **Proveedores o suministradores:** actores que trabajarán en el proyecto, incluidos el personal y las organizaciones socias.
- **Personas con influencia:** actores que pueden cambiar el rumbo del proyecto, como funcionarios gubernamentales o medios de comunicación.
- **Dependientes:** actores interesados en obtener algo del proyecto distinto de los cambios planificados; por ejemplo, otros proyectos que dependen de uno de sus productos.
- **Propiciadores de la sostenibilidad del proyecto:** actores que se asegurarán de que los beneficios del proyecto continúen después de que se concluya el trabajo.

Una vez que haya identificado las partes interesadas, decida a quién invitará a participar en la fase del diseño. Asegúrese de invitar a una diversidad de partes interesadas y de incluir a grupos vulnerables, como personas con discapacidad y mujeres.



Punto de decisión

Cuando tenga que decidir si ya tiene suficiente información para empezar a diseñar el proyecto, se encontrará en un importante punto de decisión. La lista de control de estándares de calidad que se incluye en la página siguiente lo ayudará a decidir si está listo para pasar a la etapa del diseño.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la etapa de análisis de la situación
 <p>Comportamientos</p>	<p><input type="checkbox"/> Antes de llevar a cabo las evaluaciones, ¿entiende bien el personal los valores de la organización para poder reflejarlos en sus interacciones con las comunidades, es decir, considerar la dignidad de las personas, tratarlas con respeto y actuar con compasión y sensibilidad?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Sabe el personal cuáles son las conductas inaceptables?</p>
 <p>Imparcialidad y selección de grupos objetivo</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Explicará en sus reuniones con la comunidad su compromiso con la imparcialidad (es decir, la prestación de asistencia sin importar la raza, la religión, las habilidades, la edad, el género, la orientación sexual ni la nacionalidad de la persona) y la importancia de incluir a las personas más vulnerables?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se incluirá en la evaluación un análisis de las distintas maneras en que las personas han quedado en una situación de vulnerabilidad como resultado del problema que está abordando?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Acordará con la comunidad los criterios para identificar a aquellas personas que son más vulnerables?</p>
 <p>Rendición de cuentas</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Obtendrá el consentimiento de la comunidad para llevar a cabo la evaluación?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Será franco con la comunidad respecto a su organización, su programa y el propósito de la evaluación?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se asegurará de que todos los grupos de la comunidad participen plenamente en la evaluación, incluidos aquellos grupos que han sido invisibilizados en el pasado, como las personas con discapacidad?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Invitará a la comunidad a hacer preguntas para asegurarse de que la evaluación sea un diálogo?</p>
 <p>Género</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Procurará comprender los roles que desempeñan los hombres y las mujeres, sus horarios y cargas de trabajo, así como las actitudes comunes hacia hombres y mujeres?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Reunirá su evaluación las perspectivas de mujeres, hombres, niños, niñas y personas con discapacidad a través de reflexiones en grupos focales separados?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Determinará su evaluación cómo ha aumentado la vulnerabilidad de hombres y mujeres como resultado del problema que está abordando?</p>
 <p>Empoderamiento</p>	<p><input type="checkbox"/> Cuando realice las evaluaciones, ¿evaluará las capacidades, además de las vulnerabilidades?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Investigará la manera en que puede asegurarse la sostenibilidad de los enfoques una vez que el financiamiento concluya? ¿Será posible adaptarlos para responder a otras necesidades no previstas en su proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Averiguará qué servicios gubernamentales existen o están planificados y cómo apoyarlos si fuese necesario?</p>
 <p>Resiliencia</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Identificará su evaluación las causas fundamentales de la vulnerabilidad, sean debidas a políticas oficiales, tradiciones culturales, el cambio climático u otros factores?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Consideró la posibilidad de llevar a cabo una evaluación del impacto medioambiental?</p>
 <p>Protección</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Consultará a las comunidades con el propósito de identificar las amenazas que existen para ellas, así como sus vulnerabilidades y estrategias de supervivencia negativas?</p>
 <p>Calidad técnica</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Tiene claridad respecto a cuáles son las áreas de especialización y fortalezas técnicas de su organización y orientarán estos aspectos las preguntas que hará en sus evaluaciones?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Consultará el <i>Manual Esfera</i> y otras normas y códigos de buenas prácticas pertinentes para ayudar a decidir las preguntas que hará?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se informará a fondo sobre las prioridades expresadas por la comunidad y averiguará en qué áreas tiene su organización la experiencia técnica y la capacidad para prestar apoyo?</p>

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido sobre la importancia de entender un contexto por medio de la recopilación y el análisis de datos.

Ahora, debería poder:

- Explicar la importancia de entender la situación antes de diseñar el proyecto.
- Explicar la diferencia entre datos primarios y secundarios.
- Comparar y contrastar las herramientas y los métodos utilizados para recopilar y analizar datos.
- Seleccionar y utilizar las herramientas y los métodos adecuados para recopilar datos en una situación concreta.
- Analizar datos mediante diferentes métodos en función de la información que necesite obtener.

Una vez que haya entendido el contexto, haya identificado el o los problemas y haya analizado las partes interesadas, estará listo para pasar a la etapa del diseño de su proyecto. Recuerde que los procesos de recopilación de datos y análisis pueden coincidir parcialmente. Es posible que llegue al final de su análisis y se dé cuenta de que necesita recopilar más datos. Por ejemplo:

- Su análisis podría revelar un problema o una necesidad que debe estudiarse más a fondo.
- Es posible que el análisis de las partes interesadas le indique la presencia de otra parte interesada sobre la que necesite recopilar datos.

REFLEXIÓN

1. ¿Cómo se asegurará de recopilar y analizar suficientes datos para tomar las decisiones relacionadas con el diseño y, al mismo tiempo, evitar recopilar datos que no serán utilizados o realizar evaluaciones que sean demasiado extensas?
2. ¿Qué herramientas y métodos utilizará para recopilar y analizar los datos, y por qué los ha escogido?
3. ¿Cómo sabrá cuándo contará con suficientes datos para comenzar a diseñar su proyecto?

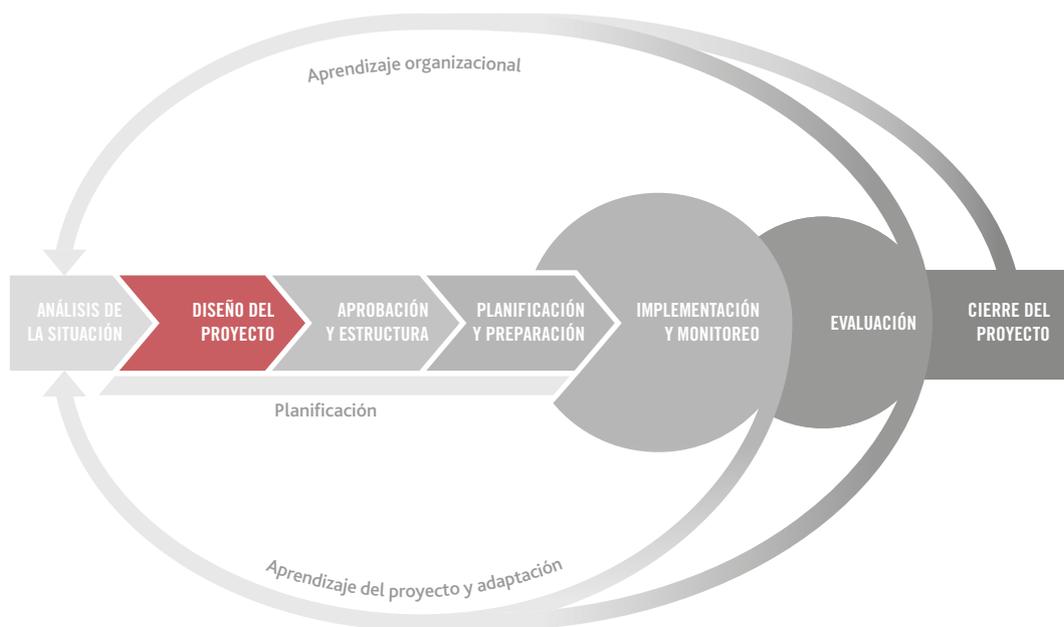
EJERCICIO

1. Utilice la herramienta del árbol de problemas para analizar un problema en su comunidad.
2. Muestre su análisis a otras personas y pídale sus opiniones.
3. Explique qué le pareció la herramienta: ¿cuáles son sus ventajas y sus desventajas? ¿La adaptaría?
4. Escoja otra de las herramientas presentadas en este capítulo y repita los pasos 1 a 3.

FASE 2

DISEÑO DEL PROYECTO

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



Al concluir esta fase, podrá:

- Explicar la importancia de un buen diseño de proyecto.
- Comparar y contrastar la utilización de la teoría del cambio y el marco lógico.
- Seguir las seis etapas para elaborar una teoría del cambio.
- Seguir las tres etapas para crear una matriz del marco lógico.
- Desarrollar un presupuesto básico de proyecto.
- Identificar y evaluar los riesgos del proyecto.
- Analizar a sus partes interesadas.

2.1 Propósito e importancia de un buen diseño de proyecto

Un buen proyecto depende de un buen diseño. Si no realiza un buen diseño, el proyecto no cumplirá sus objetivos por muy bien que se implemente y monitoree. Un buen diseño se logra sobre la base de los datos recopilados y analizados durante la fase anterior del ciclo de proyecto, y establece con claridad lo que el proyecto se propone lograr y cómo lo logrará.

Un proyecto bien diseñado fomenta la participación y la colaboración de las personas. Para esta etapa del proyecto, ya habrá identificado a sus partes interesadas, lo cual lo ayudará a decidir cuáles de ellas son las más importantes para involucrar en el proceso del diseño. Algunas de las herramientas que se utilizan para diseñar proyectos son bastante técnicas, pero esto no debería suponer un obstáculo para involucrar a los participantes del proyecto en el diseño. Es muy importante incluir a los grupos vulnerables y marginados en esta fase, ya que estos pueden contribuir al proceso de reflexión y en el diseño general del proyecto. Luego, el equipo del proyecto puede reflejar esta contribución mediante las herramientas que se describen más adelante.

Con relación a los detalles del diseño, es fundamental que el equipo del proyecto trabaje conjuntamente con el personal de finanzas. Durante la fase del diseño, debe elaborarse un esbozo del presupuesto como una importante parte del diseño general. Deberá saber cuánto costará el proyecto para determinar si obtendrá el financiamiento necesario. Un presupuesto no puede elaborarse de forma separada del marco lógico. Si es posible, considere la posibilidad de realizar un taller sobre diseño de proyectos con el fin de reunir al personal pertinente y a otras partes interesadas para trabajar en la elaboración del diseño.

2.2 Introducción a las herramientas y enfoques de diseño

Los dos enfoques principales que se emplean para el diseño de proyectos de desarrollo y de ayuda humanitaria de emergencia son la teoría del cambio y al análisis del marco lógico. Se trata de dos enfoques flexibles que pueden adoptarse para diseñar un proyecto y que representan los cambios que usted quiere favorecer, las actividades que ayudarán a lograr estos cambios y el orden en que se harán. Ambos procesos darán como resultado un resumen visual del diseño del proyecto, que también es útil para explicar rápidamente de qué se trata el proyecto a personas no familiarizadas con él. Ambos enfoques también incluyen sus supuestos sobre los factores generales que deben estar presentes para que el cambio se produzca como usted espera.

Si bien hay algunas similitudes entre el marco lógico y la teoría del cambio, estos enfoques representan aspectos ligeramente diferentes, de modo que se complementan perfectamente.

- Una teoría del cambio examina cómo se produce un cambio y cómo podrá usted influir en ese cambio.
- Un marco lógico explica de forma práctica la manera en que sus actividades lograrán resultados, además de la manera en que estos resultados conseguirán cambios a distintos niveles.

Por lo general, en los proyectos se crea, en primer lugar, una teoría del cambio y, sobre la base de este concepto, se desarrolla un marco lógico. Otra posibilidad es crear un marco lógico sobre la base de un árbol de problemas o de soluciones.

La siguiente tabla resume algunas de las diferencias principales entre una teoría del cambio y un marco lógico:

Teoría del cambio	Marco lógico
Ofrece una perspectiva general de cómo se produce el cambio en el contexto dado	Ofrece una descripción detallada del proyecto
Es flexible: una casilla puede conducir a múltiples casillas y los ciclos del proceso pueden representarse fácilmente	Es lineal: no se representan ciclos de retroalimentación dentro del proceso
Incluye supuestos basados en la manera en que se cree que se producirá un cambio	Incluye supuestos a nivel del proyecto
Se utiliza para la reflexión, el aprendizaje y la evaluación, así como para el diseño	Se utiliza para obtener la aprobación de los donantes de los proyectos, para el monitoreo y la presentación de informes, y para el diseño

2.3 Teoría del cambio

Introducción a la teoría del cambio

En realidad, la teoría del cambio es un concepto muy sencillo. En pocas palabras, explica cómo cree usted que los cambios se producen en la comunidad en la que se propone trabajar, y cómo podrían influir sus acciones en esos cambios. El énfasis se pone en los cambios que podría lograr como resultado de sus esfuerzos, y cómo podría influir en estos cambios.

El proceso de elaboración de una teoría del cambio también es una manera de clarificar sus supuestos sobre cómo y por qué se produce un cambio y comunicar estos supuestos a los demás. Todos hacemos suposiciones o tenemos «puntos ciegos» que se originan en nuestras perspectivas y experiencias. Con frecuencia, estas ideas permanecen en nuestras mentes y suponemos que los demás perciben la situación como nosotros la percibimos. La teoría del cambio nos ayuda a considerar y explicar los supuestos que sustentan nuestro razonamiento y explica por qué creemos que nuestras actividades conducirán a los resultados que queremos obtener.

En esencia, la teoría del cambio es lo que su propio nombre indica: una teoría —sistema de ideas cuyo propósito es explicar algo— sobre cómo se produce un cambio, y cómo nosotros —a través de nuestra organización o programa— nos proponemos trabajar para favorecer ese cambio.

El énfasis se pone en el qué cambiará para quién como resultado de nuestros esfuerzos, NO en qué haremos o lograremos.

Extraído de *Bond's Theory of Change Essentials*, de Maureen O'Flynn [cita traducida].

Las ventajas de una teoría del cambio

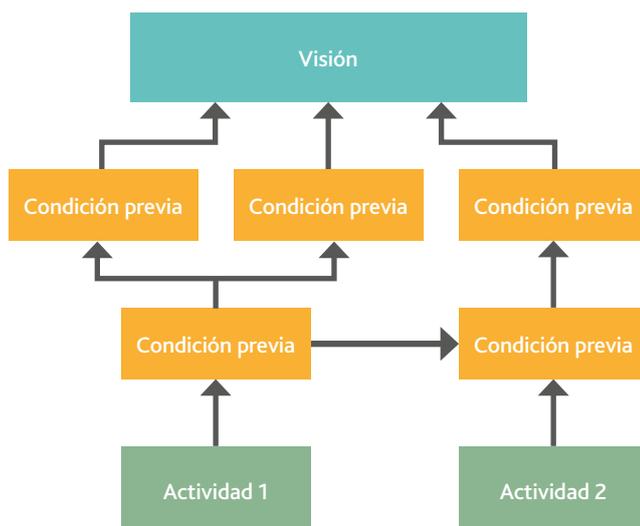
La teoría del cambio ilustra la manera en que usted cree que se producen los cambios. Esto significa que otras personas pueden saber cuál es su lógica y contribuir a ella. Este proceso compartido propicia un entendimiento mutuo, que tiene numerosas ventajas, como las siguientes:

- Se abre a distintas concepciones del mundo y perspectivas más amplias.
- Expone su lógica al escrutinio para que pueda ser cuestionada y perfeccionada.
- Se consiguen mejores propuestas y, por lo tanto, mejores oportunidades de obtener financiamiento.
- Se detectan malos entendidos, lo cual conduce a una mejor coordinación.
- Muestra lo que es importante monitorear.
- Se aprende qué da resultado y por qué a través de revisiones regulares, gracias a lo cual se consiguen constantes mejoras.
- Se logra un fundamento común que propicia una mayor congruencia y el traspaso de conocimientos durante los cambios de personal.
- Facilita la tarea de explicar en qué consiste su proyecto a los demás.

Cómo se representa una teoría del cambio

El término «teoría del cambio» puede utilizarse para describir un proceso de reflexión a través de una serie de etapas. También puede emplearse para describir el resultado final de ese proceso de reflexión. El resultado final suele ser un diagrama o gráfico junto con una explicación escrita. Al margen de cómo se diseñe, la reflexión que es necesario realizar para elaborar el diagrama es igualmente importante. No existe una plantilla establecida para realizar un diagrama de teoría del cambio, de modo que estos diagramas son muy diferentes entre una organización y otra.

Diagrama 15 Ejemplo de diagrama de teoría del cambio



Cómo elaborar una teoría del cambio

Los procesos de elaboración de teorías del cambio difieren entre una organización y otra. A continuación, presentamos un método consistente en seis etapas básicas:

- ETAPA 1 Definir la visión
- ETAPA 2 Definir los pasos clave necesarios para lograr la visión (condiciones previas)
- ETAPA 3 Identificar las actividades que contribuirán al mayor nivel de cambios
- ETAPA 4 Representar la causa y el efecto
- ETAPA 5 Identificar el rol que usted puede desempeñar
- ETAPA 6 Reflexionar sobre sus supuestos

Siempre es más recomendable involucrar a una amplia variedad de actores al elaborar una teoría del cambio, incluido el equipo del proyecto, los participantes del proyecto y cualquier otra parte interesada clave. Las personas se comprometen más con aquello que han ayudado a crear y que sienten como suyo. Consulte su análisis de las partes interesadas para asegurarse de colaborar con quienes más influencia tienen en su proyecto. No obstante, no es necesario ni tampoco resulta eficaz involucrar a todas las personas. Lo ideal es crear un grupo de entre cuatro y diez personas que representen a las partes interesadas clave.

Puede crear una teoría del cambio ya sea por medio de un taller o hablando con las personas de forma individual. Los talleres resultan más eficaces y suelen ser el enfoque más comúnmente adoptado. Es necesario que sean facilitados con el fin de que todos sientan que pueden contribuir, al margen de sus condiciones.

ETAPA 1 Definir la visión

El proceso dirigido a elaborar una teoría del cambio debe comenzar con una descripción de la visión del proyecto (también llamada objetivo o impacto). La visión es el cambio global a largo plazo en función del cual su proyecto se desarrolla. Si su proyecto forma parte de un programa, es posible que haya varios proyectos que contribuyen al logro de la misma visión.

Esta visión o «declaración del impacto» debe ser realista, breve y clara. Se recomienda formularla solo con una frase. La declaración del impacto deberá basarse en su análisis de la situación. Generalmente, es lo opuesto a la declaración del problema. La visión también debe ser acordada por todas las partes interesadas, especialmente los participantes del proyecto.



Ejemplo del proyecto hipotético: La visión del proyecto hipotético es «Las mujeres de la zona del proyecto fortalecen su seguridad socioeconómica y están más empoderadas».

Al reflexionar sobre la visión, es útil considerar qué es realista para su proyecto. Su proyecto no tiene que hacer realidad la visión por sí mismo, sino lograr cambios que contribuyan a esta visión.

ETAPA 2 Definir los pasos clave necesarios para lograr la visión (condiciones previas)

A continuación, retroceda desde su visión para considerar los cambios clave que es necesario lograr para que esta visión pueda hacerse realidad. Sea ambicioso y reflexione sobre cómo se producen los cambios en esta comunidad. Le recomendamos mirar más allá de su proyecto con el fin de considerar todos los factores que favorezcan o impidan el cambio.

Para hacerlo, puede ser útil establecer las «condiciones previas». Las condiciones previas son los cambios clave que tienen que producirse para que nuestra visión se haga realidad. Para dar este paso, consulte su análisis del problema y seleccione los factores más importantes que deben cambiar. Estos factores no corresponden a sus actividades, sino a los cambios o resultados a más alto nivel que tienen que producirse antes de que su visión pueda hacerse realidad.

La identificación de estos cambios clave es, probablemente, la parte más importante del proceso de elaboración de la teoría del cambio. Es muy común que se pase directamente de las actividades al impacto sin reflexionar sobre los cambios reales que deben producirse entre medio. Las condiciones previas son, por lo tanto, todos los cambios independientes que deberán lograrse en el contexto para hacer realidad la visión final. Es decir, son

como peldaños hacia la visión, entre los que probablemente se incluirán mejoras en materia de conocimientos, habilidades, actitudes, mentalidades y comportamientos de las personas para que puedan tomar mejores decisiones por sí mismas.

Recomendamos formular las condiciones previas en hojas separadas para que puedan cambiarse de un lugar a otro, con el fin de establecer una secuencia del orden de prioridad de los cambios.



Ejemplo del proyecto hipotético: Definición de los pasos clave del proyecto (condiciones previas)

Para el proyecto hipotético, se identificaron los siguientes pasos clave (condiciones previas) como peldaños hacia la visión durante todo el proceso:

- «Las mujeres de la zona del proyecto tienen ingresos más altos y más sostenibles».
- «Las mujeres tienen oportunidades de generar ingresos».
- «Las mujeres tienen un buen nivel de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental».
- «Las mujeres tienen formación profesional».
- «Las mujeres tienen acceso a herramientas, recursos, tierras y semillas».
- «Las mujeres tienen acceso a servicios financieros».
- «Las mujeres sin un nivel básico de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental pueden acceder a capacitación».
- «Se logran cambios en las normas de género».
- «Las mujeres sin formación profesional básica pueden acceder a capacitación».
- «Las mujeres participan en igualdad en la toma de decisiones en materia de finanzas».
- «Existe un entorno propicio para que las mujeres puedan tener la capacidad para obtener ingresos y participar en la toma de decisiones».

ETAPA 3 Identificar las actividades que contribuirán al mayor nivel de cambios

Reflexione sobre las actividades de su proyecto.

- ¿Con quiénes trabajará?
- ¿Qué hará para lograr cambios a corto plazo?
- ¿Cómo estos cambios a corto plazo asegurarán cambios a largo plazo?

Es importante que haya cumplido las etapas anteriores y no empiece a considerar qué actividades será necesario realizar mientras no haya establecido la visión y las condiciones previas. Analice cada condición previa por separado y piense si su proyecto podría cumplirla y cómo podrá cumplirla. Esta reflexión podría consistir en la descripción de:

- Las actividades que llevará a cabo.
- Lo que ayudará a que sus actividades logren un resultado especialmente positivo.
- La manera en que los usuarios deberán involucrarse con su proyecto para que tenga un buen resultado.

En esta etapa, no tiene que incluir todas las actividades que el proyecto va a llevar a cabo, sino solo las actividades clave que son necesarias para ayudar a cumplir cada condición previa. Por lo general, se requerirá más de una actividad clave para cumplir cada condición previa.



Ejemplo del proyecto hipotético: El equipo del proyecto decidió que la mejor manera de cumplir las condiciones previas relacionadas con la formación profesional era organizar talleres.

ETAPA 4 Representar la causa y el efecto

Las flechas representan qué actividades conducen a qué condición previa, qué condición previa conduce a qué otra condición previa, y qué condiciones previas conducen a la visión. Estas flechas que representan la causa y el efecto deben reflejar la complejidad de la manera en que el cambio podría producirse. Sin embargo, si el número de flechas hace que el diagrama de la teoría del cambio sea difícil de entender, deberá considerar la posibilidad de

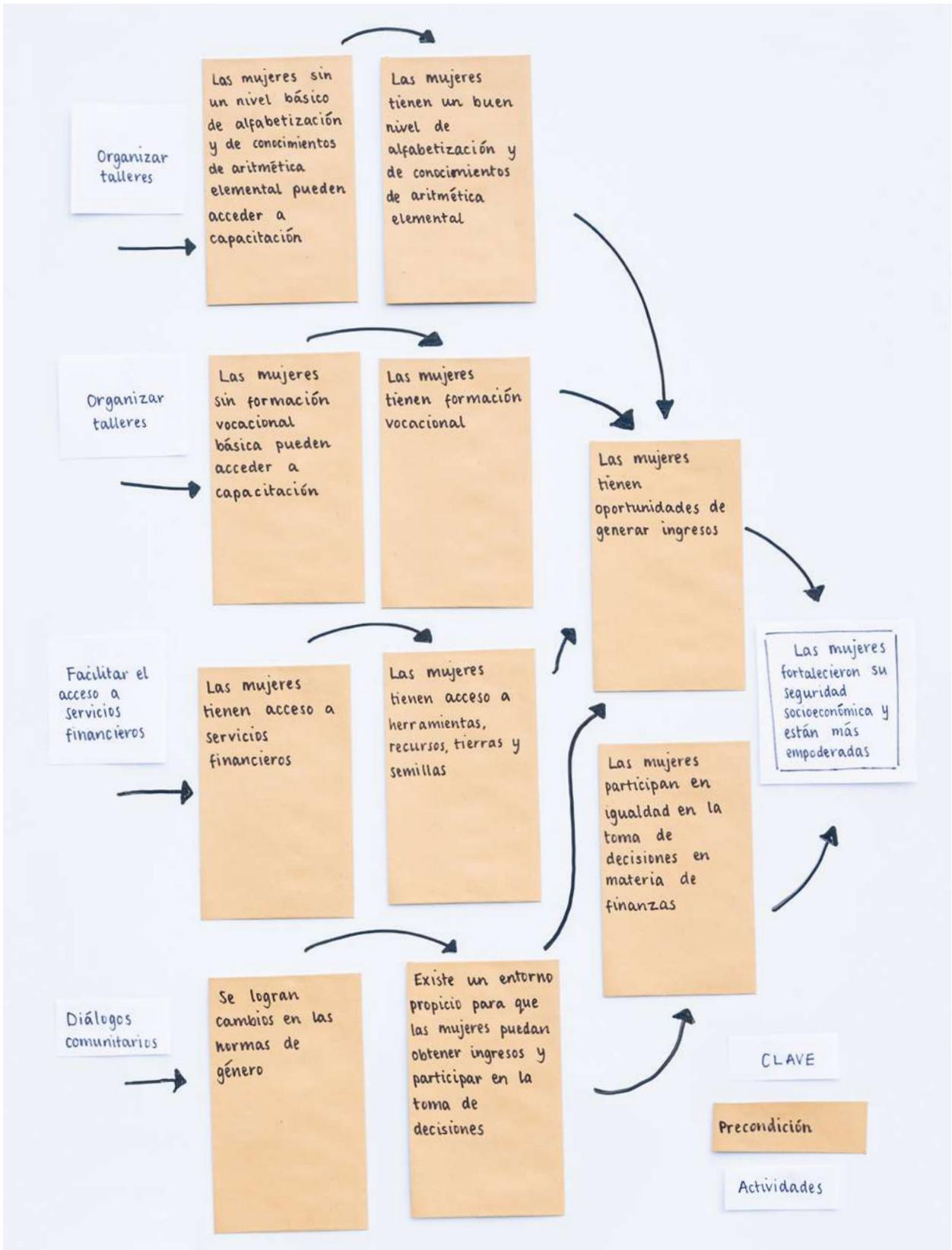
eliminar algunas de las flechas menos importantes. Siempre es mejor contar con un diagrama claro y sencillo que con uno lleno de flechas superpuestas.



Ejemplo del proyecto hipotético: Teoría del cambio

La teoría del cambio del proyecto hipotético ahora se parece a la presentada en el Diagrama 16 a continuación.

Diagrama 16 Teoría del cambio



ETAPA 5 Identificar el rol que usted puede desempeñar

Es posible que haya identificado numerosas áreas que necesitan cambios. Ahora debe considerar la capacidad de su organización y decidir de qué manera puede contribuir al cambio más positivo. Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a tomar esta decisión:

- ¿En qué áreas de cambios puede usted influir?
- ¿En qué condiciones previas puede usted influir?
- ¿En qué áreas de cambios no le será posible influir?
- ¿Qué es posible en función del tiempo y los recursos con que usted cuenta?

Al responder estas preguntas, reflexione sobre la visión, la misión, la influencia, las habilidades, la experiencia, los recursos y las relaciones de su organización. A continuación, destaque en el diagrama la vía que seguirá para lograr el cambio. Será necesario que busque otras organizaciones que aborden las demás vías incluidas en su diagrama con el fin de hacer realidad su visión.



Ejemplo del proyecto hipotético: La organización decidió que contaba con las habilidades, los recursos y la experiencia para ayudar a cumplir las condiciones previas relacionadas con las oportunidades de generación de ingresos, la formación profesional, la alfabetización y los conocimientos de aritmética elemental. También pudo identificar a otras organizaciones con las que podía colaborar, especializadas en la prestación de asistencia a las mujeres para acceder a servicios financieros y en el trabajo dirigido a cambiar las normas de género.

ETAPA 6 Reflexionar sobre sus supuestos

Los supuestos en una teoría del cambio explican su razonamiento sobre cómo se producen los cambios en el contexto dado. Los supuestos explican su lógica en cuanto a cómo interactúan los distintos elementos de la teoría del cambio. Debe reflexionar sobre los supuestos que son específicos a cada vía para lograr el cambio.

Una manera de representar los supuestos es escribirlos en las flechas. Cada flecha representa un supuesto. Por ejemplo, una flecha que une una actividad clave con una condición previa significa que el proyecto supone que si se realiza esa actividad clave, se cumplirá esa condición previa.

Otra manera es incluir todos los supuestos en una casilla.



Ejemplo del proyecto hipotético

Para la teoría del cambio que se ilustra en la página 53, se identificaron los siguientes supuestos:

- Un proyecto paralelo logra resultados positivos en la transformación de las relaciones de género.
- Un proyecto paralelo ayuda a las mujeres a acceder a servicios financieros.
- El contexto permanece en paz.
- Los talleres logran un aumento en los conocimientos y un cambio en la práctica.
- Los mercados son lo suficientemente estables para permitir la creación de nuevos negocios.

Los supuestos clave deberán describirse en el diagrama y la lista de supuestos. Al explicar un supuesto clave, no se limite a repetir el texto que ya ha incluido en el diagrama, sino que explique por qué y cómo se producirá el cambio. Una importante etapa del proceso de elaboración de una teoría del cambio es reunir a las partes interesadas clave para examinar y analizar los supuestos. A veces, habrá desacuerdos, lo cual resulta muy beneficioso, ya que cuando se resuelven los desacuerdos, la teoría del cambio de su proyecto resulta fortalecida. Para cada supuesto, deberá considerar si existen pruebas que demuestren su validez; por ejemplo, el aprendizaje de proyectos anteriores o investigaciones académicas.

Consejos para el proceso de elaboración de una teoría del cambio

- No se complique. No es recomendable ser demasiado ambicioso la primera vez que elabore una teoría del cambio, de modo que escoja un proyecto a pequeña escala para comenzar.
- En los talleres, utilice diferentes notas autoadhesivas para cada condición previa y actividad clave. Los participantes pueden empezar escribiendo sus propias notas y luego reunirse para crear una teoría del cambio general.
- Incentive el intercambio de ideas lo más posible. Solo empiece a acordar condiciones previas y actividades específicas una vez que todos hayan tenido la oportunidad de hablar.
- Circule el borrador de la teoría del cambio entre la mayor cantidad de personas posible. Esto lo ayudará a crear consenso y asegurarse de contar con apoyo.
- Su teoría del cambio nunca será perfecta. No se preocupe demasiado de la redacción y los vínculos específicos. El objetivo principal es lograr un resultado con el que todos estén de acuerdo y todos apoyen en términos generales.
- Una teoría del cambio debe revisarse con frecuencia. Podrá realizar modificaciones en función de lo que aprenda durante el proyecto.

Su teoría del cambio ya está lista. No obstante, a medida que implemente el proyecto, monitóreela para asegurarse de que el cambio se produzca, de hecho, de la manera en que supuso que se produciría. Si no es así, es posible que tenga que revisar el diseño y los planes de su proyecto.

2.4 Marcos lógicos

Introducción a los marcos lógicos

El enfoque del marco lógico es una manera de reflexionar sobre la lógica de un proyecto. Se trata de una serie de etapas en las que se pueden incluir algunas de las herramientas y métodos de análisis que ya se han analizado en esta guía. Este proceso lo ayuda a diseñar un proyecto que vincule claramente sus actividades con los cambios que quiere lograr y lo anima a mostrar cuáles son sus supuestos.

La matriz del marco lógico es el resultado del enfoque del marco lógico. Se trata de un resumen visual de su proyecto, que podrá compartir para explicar lo que intenta hacer y por qué. También explica cómo medirá los cambios que logrará con su trabajo, así como las fuentes de información que utilizará para realizar esta medición.

Ventajas de los marcos lógicos

Los marcos lógicos son útiles porque:

- Ayudan a las personas a reflexionar de una forma organizada y lógica.
- Ayudan a detectar los puntos débiles en el diseño de un proyecto.
- Aseguran que los aspectos clave que deberán medirse (indicadores) se identifiquen desde el inicio del proyecto, con el fin de facilitar la tarea del monitoreo y la evaluación.
- Aseguran que las personas involucradas en el proyecto utilicen los mismos términos.
- Ayudan a resumir el diseño de un proyecto en unas pocas páginas. Como resultado, se pueden comunicar las ideas con claridad a los demás.

El marco lógico se utiliza durante todo el ciclo del proyecto:

- **Diseño:** el marco lógico representa un resumen visual del diseño lógico de un proyecto o programa y define los supuestos de forma clara, mostrando los productos, los resultados y el impacto que las actividades se proponen lograr.
- **Aprobación y estructura:** el marco lógico es un requisito exigido por un gran número de donantes como parte del proceso de solicitud de fondos.
- **Planificación y preparación:** por medio de una planificación en detalle de cada una de las actividades que se describen en el marco lógico.
- **Implementación:** por medio de la realización de las actividades que se describen en el marco lógico.
- **Monitoreo:** el marco lógico contiene indicadores que permiten establecer si el proyecto va por buen camino, por medio de la medición de los resultados logrados respecto a los que se esperaba lograr (metas) durante hitos regulares. También permite adoptar medidas cuando corresponda.
- **Evaluación:** el marco lógico puede ayudar a evaluar el éxito del proyecto y asegurar una mayor rendición de cuentas.

No obstante, los marcos lógicos no están exentos de limitaciones:

- Pueden resultar demasiado rígidos para los proyectos que buscan lograr cambios menos visibles, como los proyectos de incidencia. Son más útiles en proyectos que buscan lograr cambios visibles y en los que se aplican lógicas sencillas basadas en la suposición «Si..., entonces...».
- La gestión del proyecto puede volverse un proceso rígido si el marco lógico no se considera un documento vivo, que pueda modificarse a medida que el contexto cambie o se aprenda más sobre él.
- Debido a que el enfoque se basa en el análisis de un problema, es posible que no se considere apropiado en culturas en las que las personas no hablan abiertamente sobre los problemas.
- Pueden resultar confusos cuando los distintos donantes utilizan diferentes términos, así como diferentes formatos y plantillas para crearlos.
- El enfoque en sí puede ser muy difícil de entender en algunas culturas.
- Suponen que los proyectos son lineales, a pesar de que sabemos que no lo son.

Es importante recordar que el propósito del marco lógico no es abarcar todos los detalles del proyecto, sino brindar una visión general. Los detalles pueden incluirse en otros documentos, como la propuesta, el presupuesto y el plan de trabajo, que se analizan en las secciones de más adelante. También es necesario recordar que el marco lógico es el resultado final de un enfoque, y que el enfoque es, como mínimo, tan importante como el marco lógico que se creará.

Cómo se representa un marco lógico

El marco lógico más sencillo es una tabla de cuatro filas y cuatro columnas como la siguiente:

	Declaraciones	Indicadores	Medios de verificación (cómo se harán las comprobaciones)	Supuestos
Impacto				
Resultado				
Productos				
Actividades				

Como ya hemos mencionado, las distintas organizaciones utilizan distintos términos para referirse a los componentes del marco lógico. Por otro lado, lamentablemente, la mayoría de los donantes exigen a las organizaciones que utilicen sus propias versiones específicas de marco lógico para todos los proyectos que financian. Recuerde que la lógica en todas estas distintas versiones es la misma: solo cambian la terminología y las plantillas. En la siguiente sección, se explican los términos utilizados en la tabla o matriz de más arriba.

Columna de las declaraciones: En esta columna, se expone a grandes rasgos lo que el proyecto espera lograr y cómo espera lograrlo. Establece una lógica clara que vincula las actividades que se planea llevar a cabo con los efectos inmediatos (productos) y luego con los cambios a más largo plazo (resultados). Esto se denomina la cadena de resultados.

Un marco lógico utiliza términos específicos para referirse a cada nivel de cambio:

- **Impacto** (objetivo global)
El impacto se refiere al cambio general al que nuestro proyecto contribuirá, pero que no puede lograr por sí mismo. Generalmente, se relaciona con mejoras en la salud, la calidad de vida, los medios de vida, etc.
- **Resultado(s)** (propósitos u objetivos específicos)
El resultado es el cambio específico que queremos que el proyecto consiga y que contribuirá a lograr el impacto. Ciertos marcos lógicos tienen más de un resultado, pero algunos donantes permiten solo uno.
- **Productos** (o efectos)
Los productos son los efectos que queremos lograr con nuestras actividades que, en su conjunto, conducen al resultado o resultados.
- **Actividades**
Las actividades son las tareas que llevaremos a cabo para lograr los productos.

Columna de los indicadores: Los indicadores nos permiten medir la manera en que un proyecto se está desempeñando respecto a los cambios que se propone conseguir. Por lo tanto, los indicadores desempeñan un importante rol en el proceso de monitoreo y evaluación.

Columna de medios de verificación: En esta columna deberá especificar cómo medirá sus indicadores; por ejemplo, por medio de una encuesta a hogares o una lista de asistencia.

Columna de supuestos: Los supuestos son las condiciones que podrían afectar el progreso, el éxito o la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Se trata de factores externos que no pueden controlarse o que decidimos no controlar. Por ejemplo, el cambio climático, cambios en los precios y políticas gubernamentales. Los supuestos deben formularse como factores positivos que tenemos que suponer como verdaderos para que el proyecto funcione.

En esta columna, los marcos lógicos a veces incluyen riesgos, además de —o en lugar de— supuestos. Por lo general, resulta más claro incluir solo supuestos y relacionarlos con los riesgos que se hayan incluido en un registro de riesgos (que se analiza en la Sección 4.7, en la página 102). Los riesgos y los supuestos son como las dos caras de una misma moneda. Por ejemplo, podemos suponer que los participantes asistirán a los talleres que organizaremos, pero existe el riesgo de que el conflicto se reactive y que, como consecuencia, los participantes no puedan trasladarse.

Cómo completar un marco lógico

El equipo del proyecto deberá completar la matriz del marco lógico, pero no deberá hacerlo solo. Una buena práctica es involucrar a las organizaciones socias y los participantes del proyecto en el diseño de su marco lógico. Los mejores marcos lógicos son aquellos en los que las partes interesadas han tenido la oportunidad de involucrarse y que adoptan un enfoque que incentiva la participación. De esta manera, nos aseguramos de que la experiencia y las opiniones de las organizaciones socias, partes interesadas y participantes del proyecto se tengan en cuenta. También es una manera de asegurarse de que exista un entendimiento común sobre los componentes clave del proyecto y los efectos que se obtendrán.

Tras realizar el análisis de la situación y la reflexión sobre la «perspectiva general», que se llevó a cabo para crear la teoría del cambio, deben seguirse las siguientes tres etapas para completar un marco lógico:

- ETAPA 1** Columna de **declaraciones**: completar de arriba hacia abajo.
- ETAPA 2** Columna de **supuestos**: completar de abajo hacia arriba, reflexionando sobre los supuestos.
- ETAPA 3** Columnas de **indicadores y medios de verificación**: completar de forma horizontal. En cada fila, determinar los indicadores (qué se medirá) y los medios de verificación (cómo se medirá) por cada nivel de cambio.

Al completar el marco lógico de esta manera, evitamos centrarnos demasiado en los detalles antes de que se haya desarrollado la estructura del proyecto. La mejor manera de crear un marco lógico es adoptar un método con el que todo el grupo se sienta cómodo, y que permita realizar modificaciones con facilidad a medida que surjan nuevas ideas. Esto podría implicar utilizar lápiz y notas autoadhesivas para formular las ideas, emplear una pizarra o conectar una computadora portátil a un proyector.

ETAPA 1 Columna de declaraciones: completar de arriba hacia abajo

Redacción de las declaraciones

Formule de forma breve los objetivos en cada uno de los cuatro niveles: impacto, resultado, productos y actividades. Esta tarea se basará en el trabajo que ya ha completado y existen dos maneras de realizarla: por medio de una teoría del cambio o un árbol de problemas o de soluciones.

POR MEDIO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

La teoría del cambio debe crearse antes del marco lógico porque muestra el cambio a alto nivel que el proyecto se propone lograr. El marco lógico es donde tenemos que ser más específicos sobre el proyecto en particular.

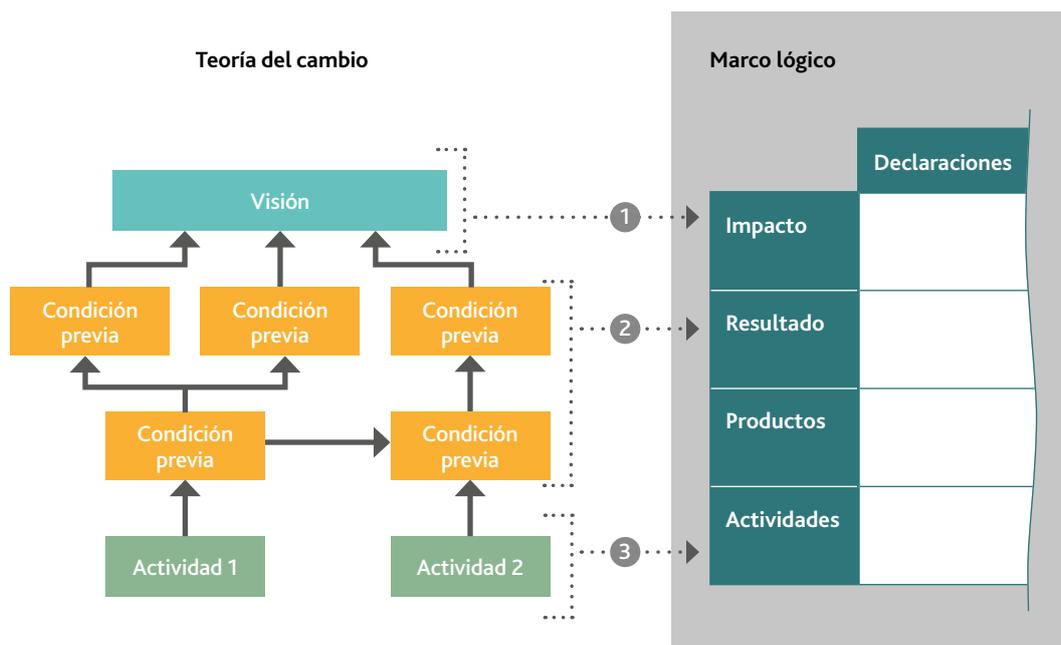
Para crear un marco lógico basado en su teoría del cambio, en primer lugar, céntrese en la vía en la que ha decidido que su organización podría tener la mayor influencia. En nuestro proyecto hipotético, dicha vía fue la que contribuyó a que las mujeres fortalecieran su seguridad socioeconómica y estuvieran más empoderadas, por medio de la ampliación de sus oportunidades de generar ingresos mediante la alfabetización, la capacitación en aritmética elemental y la formación profesional. El siguiente paso es examinar cada elemento de la vía que ha escogido y hacerlo más específico para su proyecto.

La declaración de la visión en su teoría del cambio se convierte en la declaración del impacto en su marco lógico (ver flecha 1, en el Diagrama 17 de la página siguiente), pero puede hacerse más específica para su proyecto; por ejemplo, agregando los lugares y los grupos objetivo.

Las condiciones previas de la vía que ha seleccionado en su teoría del cambio se convierten en los resultados en su marco lógico (véase la flecha 2 en la página siguiente), y las actividades de la vía que ha seleccionado en su teoría del cambio se convierten en las actividades en su marco lógico (véase la flecha 3 en la página siguiente). También es posible que tenga que hacer más específicas estas actividades para su proyecto.

La ventaja de basarse en su teoría del cambio para crear la columna de declaraciones de su marco lógico es que se puede apreciar claramente la correspondencia lógica de las declaraciones. Esto se debe a que usted ya habrá reflexionado bastante sobre cómo sus actividades lograrán los productos, cómo los productos contribuirán a los resultados y cómo los resultados contribuirán al impacto global.

Diagrama 17 Cómo representar su teoría del cambio en el marco lógico



DISEÑO

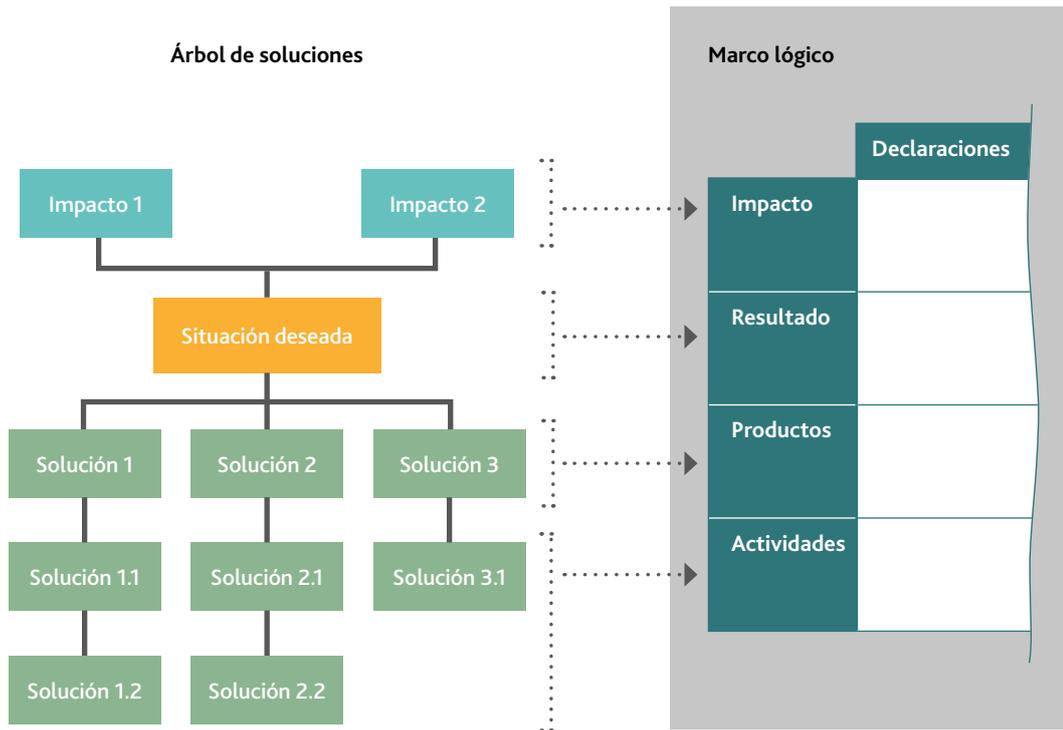
POR MEDIO DE UN ÁRBOL DE SOLUCIONES

Si revisa el árbol de soluciones que creó durante la etapa del análisis (véase el apartado sobre análisis de problemas en la Sección 1.4, página 32), le resultará más fácil decidir sobre sus resultados, productos y actividades.

- El propósito principal del árbol de soluciones (que comenzó como su problema principal en el tronco del árbol) normalmente se convertirá en el **resultado** o, a veces, el impacto de su proyecto.
- Revise las soluciones que se originan en el propósito principal incluido en el tronco del árbol. Compruebe que las soluciones de un nivel conducirán a las soluciones del siguiente nivel. Por ejemplo: «A las niñas se las considera inteligentes» y «Se considera que el rol de las niñas no se limita a casarse y tener hijos» serían condiciones que se combinarían y probablemente serían suficientes para asegurar que «Existen las mismas probabilidades de que las familias envíen a la escuela tanto a los niños como a las niñas».
- Decida en qué puede concentrar sus esfuerzos. ¿Qué objetivos son alcanzables, tienen probabilidades de obtener financiamiento y coinciden con el propósito y los conocimientos de su organización? Estos objetivos se convierten en sus **productos**.
- Decida qué **actividades** son necesarias para obtener estos productos.

El Diagrama 18 de la página siguiente ilustra la manera en que puede representar su árbol de soluciones en su marco lógico.

Diagrama 18 Cómo representar su árbol de soluciones en el marco lógico



Cómo completar la primera columna (Declaraciones)

Completaremos la columna de las declaraciones de arriba hacia abajo por medio de un ejemplo del proyecto hipotético.

IMPACTO

Comenzando desde arriba, considere el impacto global del proyecto. Por lo general, el impacto escapará al control de su proyecto, pero es algo a lo que usted contribuirá. La declaración del impacto debe ser breve y normalmente se utiliza una palabra que describe el impacto como si ya hubiera ocurrido; por ejemplo, «mejorado», «fortalecido», «aumentado», «revertido» o «reducido».



Ejemplo del proyecto hipotético: «Las mujeres de la zona del proyecto experimentan una seguridad socioeconómica fortalecida y están más empoderadas».

RESULTADO(S):

¿Qué cambio global en materia de comportamientos, instituciones o condiciones sociales intenta usted lograr? Este es el resultado del proyecto. Su resultado deberá describirse clara y brevemente, y lo ideal es que se utilice una palabra que lo describa como si ya se hubiese logrado, como «mejorado», «fortalecido» o «aumentado». Deberá ser una situación final y no una descripción de lo que usted hará. En consecuencia, debe evitar incluir verbos en infinitivo, como «ayudar», «apoyar», «asistir», «preparar», «implementar», etc. Un resultado no debe describir cómo se logrará, de modo que deberá evitar frases como «Se mejorará X por medio de la realización de Y» y «Haremos Y para mejorar X». El proyecto tiene cierto grado de control sobre si los resultados se logran, aunque su control no es total.

Habitualmente, un resultado es suficiente, pero a veces, se incluirán dos o tres.



Ejemplo del proyecto hipotético: «Las mujeres de tres zonas mencionadas obtienen oportunidades de generar ingresos».

PRODUCTOS

Los productos son los efectos específicos que se necesitan para lograr el resultado del proyecto. Normalmente, existen varios productos por cada resultado. El equipo del proyecto debería poder lograr los productos durante el plazo del proyecto. Cada producto debe describirse como el efecto de varias actividades y, siempre que sea posible, debería especificar qué grupos de personas se beneficiarán.



Ejemplo del proyecto hipotético: «Las mujeres de tres zonas mencionadas presentan niveles mejorados de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental».

ACTIVIDADES

Enumere las principales actividades que es necesario realizar para lograr estos productos. Es posible que haya varias actividades por cada producto. Las declaraciones deben ser breves y utilizar palabras que expresen acciones.



Ejemplo del proyecto hipotético: «Impartir talleres de alfabetización y de aritmética elemental».

No es necesario incluir cada una de las tareas específicas que abarcan estas actividades (como «elaborar hojas informativas», «reservar el lugar», etc.). La lista de estos detalles se elaborará durante la fase de planificación y preparación.

Una vez que haya completado toda la columna de las declaraciones, revise si la lógica se entiende bien. Una buena manera de hacer esto es revisar las casillas de abajo hacia arriba preguntándose «¿Por qué?». Por ejemplo: «Hacemos esta actividad». «¿Por qué?» «Para conseguir este producto». También podemos analizar las casillas de arriba hacia abajo preguntándonos «¿Cómo?». Por ejemplo: «Queremos lograr este resultado». «¿Cómo?». «Logrando estos productos».

Diagrama 19 Marco lógico basado en la lógica «Por qué... Cómo»

	Declaraciones	Indicadores	Medios de verificación (cómo se harán las comprobaciones)	Supuestos
Impacto				
Resultado	POR QUÉ			
Productos	POR QUÉ			
Actividades	POR QUÉ			

Diagrama de flujo que muestra la relación entre los niveles del marco lógico. En la columna 'Declaraciones', hay una flecha roja que apunta hacia arriba desde 'Actividades' hasta 'Impacto'. En la columna 'Declaraciones', hay una flecha amarilla que apunta hacia abajo desde 'Impacto' hasta 'Actividades'. En la columna 'Indicadores', hay una flecha amarilla que apunta hacia abajo desde 'Impacto' hasta 'Actividades'. En la columna 'Medios de verificación', hay una flecha amarilla que apunta hacia abajo desde 'Impacto' hasta 'Actividades'. En la columna 'Supuestos', hay una flecha amarilla que apunta hacia abajo desde 'Impacto' hasta 'Actividades'.

ETAPA 2 Columna de supuestos: completar de abajo hacia arriba, reflexionando sobre los supuestos

Los supuestos se relacionan con factores externos, fuera de su control, que podrían afectar el éxito de su proyecto u obstaculizar el avance de su trabajo. Por ejemplo, factores climáticos, políticos o económicos. Los supuestos se relacionan estrechamente con los riesgos y deben ser específicos para cada vínculo entre causa y efecto dentro del marco lógico.



Ejemplo del proyecto hipotético: Si el taller de alfabetización que se menciona más arriba se realizara en una zona con frecuentes toques de queda y estallidos de conflictos, podría existir el riesgo de que las participantes no puedan asistir. Un supuesto que vincule la actividad «Impartir talleres de alfabetización y de aritmética elemental» con el producto «Las mujeres de tres zonas mencionadas presentan niveles mejorados de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental» sería «Las condiciones de seguridad no impiden a las participantes asistir a la capacitación».

Reflexione en su marco lógico desde abajo hacia arriba y considere cómo, si cada supuesto resulta verdadero, será posible pasar a la siguiente etapa del proyecto. Esto se suele expresar como la lógica «Si..., entonces...», que se ilustra en el siguiente diagrama.

Diagrama 20 Marco lógico basado en la lógica «Si..., entonces...»

	Declaraciones	Indicadores	Medios de verificación (cómo se harán las comprobaciones)	Supuestos
Impacto	ENTONCES			Y
Resultado	SI ENTONCES			Y
Productos	SI ENTONCES			Y
Actividades	SI			



Ejemplo del proyecto hipotético: Si realizamos la actividad «Impartir talleres de alfabetización y de aritmética elemental» y «Las condiciones de seguridad no impiden a las participantes asistir a la capacitación», entonces «Las mujeres de tres zonas mencionadas presentan niveles mejorados de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental».

ETAPA 3 Columnas de indicadores y medios de verificación: completar de forma horizontal

En cada fila, determinar los indicadores (qué se medirá) y los medios de verificación (cómo se medirá) por cada nivel de cambio.

Indicadores

Como ya hemos mencionado, los indicadores son medidas que muestran el progreso hacia el logro de objetivos. Responden la pregunta «¿Cómo sabemos si lo que planificamos está ocurriendo o ha ocurrido?». Los indicadores nos ayudan a monitorear y evaluar el proyecto; nos informan si los planes del proyecto necesitan modificarse; y nos ayudan a aprender del proyecto.

En los marcos lógicos, los indicadores a veces se denominan «indicadores objetivamente verificables». Son «objetivamente» verificables porque los indicadores no deberían depender del punto de vista de la persona que los mide. El resultado siempre debe ser el mismo, al margen de quién lo mida. Por lo tanto, para medir la asistencia a una reunión, es mejor contar a las personas presentes en lugar de pedir a dos personas que califiquen la asistencia en una escala de «muy baja», «baja», «suficiente», «alta» o «muy alta». Mientras que para una persona la asistencia podría ser muy alta, otra podría considerar que solo es suficiente. Sus calificaciones estarían influenciadas por sus experiencias previas de reuniones y las expectativas de cuántas personas atenderían esa reunión en particular.

CÓMO ESTABLECER INDICADORES ADECUADOS

Es importante redactar indicadores adecuados, que realmente midan el nivel de cambio que se proponen medir.

Siempre que sea posible, consulte a los participantes del proyecto y a las personas que recopilarán los datos.

Los indicadores deben ser «CREMA» (claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados):

- **Claros:** ¿son precisos y fáciles de entender?
- **Relevantes:** ¿miden el cambio que deben medir?
- **Económicos:** ¿pueden realizar las mediciones con un costo y esfuerzo razonables?
- **Monitoreable:** ¿pueden monitorearse fácilmente? ¿Es factible someterlos a una validación independiente?
- **Adecuados:** ¿brindan suficiente información sobre el desempeño?

Por lo general, un indicador no es adecuado cuando le falta uno de estos elementos «CREMA». Algunas organizaciones han elaborado «bancos de indicadores». Tearfund ha creado, en colaboración con la organización Indikit, su propio banco de indicadores que puede consultarse en <https://tearfund.indikit.net>.

TIPOS DE INDICADORES

Existen muchos tipos de indicadores que pueden considerarse. Intente ser creativo y combine indicadores de calidad y de cantidad para asegurarse de que los objetivos puedan medirse eficazmente.

- **Los indicadores cuantitativos** pueden analizarse de forma numérica. Por ejemplo: con qué frecuencia ocurre algo, el número de personas involucradas o afectadas, los ritmos de crecimiento o el número de personas que se benefician de los servicios (como matrículas escolares, visitas a centros de salud, adopción de nuevas variedades de semillas, etc.).
- **Los indicadores cualitativos** miden los aspectos que no pueden contarse, como el nivel de satisfacción, opiniones, la capacidad de tomar decisiones, cambios en las actitudes, etc.

Algunos aspectos son demasiado difíciles de medir directamente porque resultaría caro, inapropiado o, sencillamente, demasiado complicado hacerlo. En estos casos, podemos utilizar lo que se conoce como indicadores sustitutos. Se trata de medidas indirectas que pueden sustituir lo que queremos medir. Por ejemplo, la OMS define «salud» como «el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». Debido a que es muy difícil medir el sentido pleno de bienestar, para medir la salud, suelen utilizarse la mortalidad (número personas que mueren) y la morbilidad (número de personas que se enferman) como indicadores sustitutos.

Le recomendamos desglosar sus indicadores de tal manera que se centren en grupos vulnerables específicos para asegurar que estos grupos se beneficien de igual manera que el resto de los participantes del proyecto. Por ejemplo, podríamos tener un indicador general, como el «número de personas que asiste a una sesión de capacitación» y luego un indicador relacionado con las personas con discapacidad, como el «número de personas con discapacidad que asiste a una sesión de capacitación».

LÍNEAS DE BASE, METAS E HITOS

La meta establece el nivel de cambio que queremos lograr al final del proyecto. Podemos establecer metas para alcanzar en momentos específicos del proyecto (que suelen denominarse hitos), con el fin de poder medir el progreso hacia nuestras metas finales.

Al inicio de un proyecto, normalmente mediremos el nivel de la línea de base de un indicador para saber cuál es el valor antes de comenzar nuestro trabajo. Esto cobra una relevancia especial cuando tenemos metas relacionadas con un cambio porcentual de un aspecto determinado.

DIFERENTES MANERAS DE PRESENTAR LOS INDICADORES

A veces, en la declaración del indicador, se incluyen la meta y la fecha de la meta. Por ejemplo: «Al concluir el sexto mes, 500 participantes aprobarán el examen de alfabetización con una puntuación de por lo menos 70 %». Otras veces, las metas se incluyen en casillas diferentes. La mayoría de los donantes prefieren que los indicadores sean declaraciones sencillas sobre qué se medirá, e incluyen casillas separadas para la meta, la fecha y los hitos. Por ejemplo:

- Indicador = número de participantes que aprueba el examen final del curso (con una puntuación de por lo menos 70 %)
- Meta = 500 participantes
- Fecha = al final del sexto mes

Dependiendo del tipo de cambio o actividad, podríamos decidir expresar los indicadores cuantitativos como «número de» o «porcentaje de» algo. El «número de» algo nos sirve para contar algo que hemos implementado;

por ejemplo, cuántos talleres hemos impartido. El «porcentaje de» algo nos sirve cuando queremos saber cuánto ha avanzado nuestro proyecto; por ejemplo, el porcentaje de mujeres de la zona que ahora saben leer.

Consejos sobre indicadores

Si tiene dificultades para avanzar, pase a la columna de los medios de verificación. Si reflexiona sobre qué información necesita y cómo podrá obtenerla, es posible que le resulte más fácil determinar cómo deberá ser el indicador.

Si termina con una larga lista de posibles indicadores, intente limitarla a los indicadores esenciales y asegúrese de que estos sean verificables.

Medios de verificación

Los medios de verificación son las fuentes de datos que utilizaremos para medir el indicador. ¿Qué información requerirá y cómo y dónde podrá obtener los datos? ¿Deberán mantener registros el equipo del proyecto u otras personas, o podrán obtener los datos de otras fuentes? Considere los costos en los que se incurrirá, si los hay, e inclúyalos en el presupuesto del proyecto. No excluya las pruebas anecdóticas (por ejemplo, las opiniones manifestadas por los beneficiarios del proyecto) si esta es la fuente de información más adecuada, pero recuerde recopilar diversos tipos de pruebas para asegurarse de que sean confiables.

Para más información sobre recopilación de datos, revise la Sección 1.3. Los métodos y las fuentes que utilizó para sus valoraciones iniciales también podrá utilizarlos para el monitoreo.



Lista de control para evaluar el marco lógico

- ¿Es coherente el marco lógico con la teoría del cambio?
- ¿Se ha expresado con claridad la lógica?
- ¿Miden los indicadores de impacto los objetivos a largo plazo a los que el proyecto contribuye?
- ¿Miden los indicadores de resultado lo que cambiará y las personas que se beneficiarán?
- ¿Miden los indicadores de producto los servicios que implementará o los efectos que obtendrá el proyecto?
- ¿Se han definido con claridad las actividades?
- ¿Son pertinentes todos los indicadores respecto al nivel de cambio en el que aparecen?
- ¿Se han definido con claridad y son medibles todos los indicadores?
- ¿Son realistas y alcanzables las metas y los hitos?
- ¿Se han establecido los medios de verificación con claridad y están basados en fuentes de datos confiables?
- ¿Se utilizan los indicadores cualitativos cuando corresponde?



Ejemplo del proyecto hipotético

El Diagrama 21 a continuación ilustra el marco lógico completado para el proyecto hipotético.

Diagrama 21 Marco lógico completado

	Declaración	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Las mujeres de la zona del proyecto fortalecieron su seguridad socioeconómica y están más empoderadas	Porcentaje de las mujeres objetivo con una puntuación dentro del primer tercio de la Escala de Empoderamiento Económico de la Mujer	Encuesta de línea de base y encuesta final	Las condiciones de seguridad en los tres lugares permanecen estables y no ha habido aumento del conflicto
Resultado 1	Las mujeres de tres zonas mencionadas obtuvieron oportunidades de generar ingresos	Número de emprendimientos que se crearon y que se encuentran en pleno funcionamiento al cabo de seis meses tras concluirse la capacitación Porcentaje de mujeres objetivo con empleos pertinentes dentro de los seis meses de concluirse la capacitación	Encuesta de línea de base y encuesta final	Los mercados permanecen lo suficientemente estables para que las mujeres puedan obtener ganancias Las habilidades adquiridas siguen siendo pertinentes para el mercado
Producto 1.1	Las mujeres de tres zonas mencionadas mejoraron sus niveles de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Número de mujeres que asistió al taller de alfabetización y aritmética elemental Número de asistentes que obtuvo el nivel de conocimientos esperado	Registro de inscripción en el curso y asistencia a clases Prueba antes y después del curso	Las beneficiarias pueden asistir con la suficiente regularidad para obtener buenos resultados y pocas de ellas abandonan la capacitación La formación profesional es pertinente a las necesidades de las participantes y es de buena calidad
Producto 1.2	Las mujeres de tres zonas mencionadas mejoraron su nivel de formación vocacional	Número de mujeres que asistió a la formación vocacional Número de asistentes que obtuvo el nivel de conocimientos esperado	Registro de inscripción en el curso y asistencia a clases Prueba anterior y posterior al curso	Las beneficiarias pueden asistir con la suficiente regularidad para obtener buenos resultados y pocas de ellas abandonan la capacitación La formación profesional es pertinente a las necesidades de las participantes y es de buena calidad
ACTIVIDAD 1.1.1	Impartir talleres de alfabetización y aritmética elemental			
ACTIVIDAD 1.2.1	Impartir talleres de formación vocacional			

2.5 Presupuesto del proyecto

Establecer un presupuesto realista es una parte clave del proceso de diseño del proyecto. Al diseñar su proyecto, deberá saber cuánto costará implementar las actividades. De esta manera, sabrá cuánto dinero deberá recaudar o poner a disposición del proyecto para asegurar su éxito. Además, le interesará lograr el máximo impacto al mínimo costo, de modo que al diseñar las actividades, deberá averiguar cuánto costarán y si hay una manera más rentable de alcanzar los objetivos del proyecto.

Un gran número de donantes tienen reglas con relación a los costos que cubren. Algunos establecen límites respecto al costo del personal, el equipo y los costos indirectos o de apoyo que cubren. Por lo tanto, es importante que considere el costo total del proyecto y no solo el costo de las actividades, y que planifique cómo cubrirá los costos que el donante no cubra.

En su presupuesto, deberá considerar los costos que se mencionan a continuación:

- **Recursos humanos (personal).** Presupuestar el costo del personal que se necesita para implementar el proyecto, incluidas aquellas personas que deberá contratar para el proyecto, y el tiempo que es probable que los actuales miembros del personal, incluido el personal de apoyo, tendrán que dedicar al proyecto.
- **Traslados y transporte.** Presupuestar el costo de traslado del personal y los recursos a los lugares del proyecto. Este costo incluye el costo de vehículos, combustible y mantenimiento de los vehículos.
- **Costos de equipo, suministros y de apoyo.** Presupuestar los costos en que se incurrirá para administrar y apoyar el proyecto, como alquiler de una oficina, servicios públicos, artículos de escritorio y equipo que necesitará para implementar el proyecto, como computadoras, vehículos, etc. Para los costos que pueden compartirse con otros proyectos, como el costo de su oficina central, deberá incluir un porcentaje razonable de ellos.
- **Actividades del proyecto.** Presupuestar el costo de implementación de las actividades, como bienes o servicios que se pondrán a disposición de los beneficiarios o el valor de las transferencias monetarias o cupones, alquiler del lugar para la capacitación, costo de impresión de publicaciones, etc.
- **Monitoreo, evaluación y presentación de informes de gastos.** Presupuestar el costo de realización de todas las encuestas que planea realizar; por ejemplo, una encuesta de línea de base y una encuesta final, así como el costo total en que incurrirá para llevar a cabo todas las demás actividades de monitoreo continuo. Si planea llevar a cabo una evaluación, también deberá incluir su costo.
- **Tasas de cambio e inflación (aumento general de los precios).** Si su proyecto no comenzará hasta dentro de un tiempo, o si su duración será de varios años, es posible que también tenga que contemplar en el presupuesto el costo de la inflación, es decir, considerar, por ejemplo, el alza de los alquileres o los sueldos. Si recibirá financiamiento de una entidad de otro país, es posible que también tenga que considerar el efecto que podrían tener las fluctuaciones de las tasas de cambio en su presupuesto.
- **Diversidad e inclusión.** Presupuestar el costo de realizar ajustes y facilitar la participación de las personas con discapacidad en las actividades del proyecto. Por ejemplo, el costo del traslado de un participante del proyecto que no puede caminar para que asista a una reunión de la comunidad, o el costo de ofrecer los documentos del proyecto en formatos accesibles.

Al elaborar su presupuesto, también es conveniente que tenga en cuenta la moneda que utilizará, ya que esta información servirá durante la etapa del financiamiento del proyecto, más adelante. Algunos donantes insisten en que los presupuestos se elaboren en la moneda que ellos utilizan. No obstante, para los propósitos de gestión del proyecto, es más recomendable realizar el presupuesto en la moneda que utilizará el proyecto. Lo ideal es que el donante acepte el presupuesto en esta moneda y, de esta manera, cubra las fluctuaciones de las tasas de cambio. Sin embargo, los donantes no siempre aceptan esta modalidad y prefieren que el proyecto sea el que cubra dicho riesgo. Una manera de solucionar este problema es analizar las tasas de cambio durante los últimos años y elegir una tasa más alta o más baja con la que se asegure de no perder dinero debido a la fluctuación. Recuerde que si recibe los fondos del donante en una moneda diferente a la que usted utiliza a diario, deberá incluir la información sobre la tasa de cambio que ha utilizado en sus cálculos.



Existen distintas maneras de elaborar un presupuesto y la más adecuada dependerá del tipo de proyecto que diseñe.

- **Enfoque descendente:** El costo total del proyecto es calculado por expertos, o es asignado por la organización o un donante. A la hora de asignar un monto para cada categoría de gastos, que se enumeran en la página 66, el presupuesto se basará en la experiencia de proyectos anteriores.
- **Enfoque ascendente:** El presupuesto se elabora sobre la base de las actividades y es un método que podría serle útil. Se calculan todos los gastos (incluidos los gastos de personal y gastos generales) por cada producto o por cada actividad del proyecto, en conformidad con el marco lógico. Este tipo de presupuesto resulta más complejo que otros, pero puede ser una buena forma de medir el costo total de cada actividad y de conseguir que los donantes financien la cantidad en su totalidad.

El gerente del proyecto o el equipo de diseño y el personal de logística y finanzas deberán elaborar el presupuesto y diseñar el proyecto de forma conjunta y al mismo tiempo. Es necesario que exista una coherencia entre el presupuesto y el diseño general del proyecto. Por ejemplo, si anota los costos de sus actividades y se da cuenta de que no tiene suficiente dinero, podrá revisar su marco lógico y establecer metas más bajas. Es muy importante que el personal encargado de las compras y la logística se involucre desde las etapas iniciales del proceso del ciclo de gestión del proyecto. Esto le permitirá al personal encargado de las compras y la logística, obtener cotizaciones preliminares y establecer la calidad, la disponibilidad, el costo y los plazos de entrega locales, de los principales recursos y equipos necesarios para el proyecto. Este enfoque reduce la presión desde el comienzo sobre la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.



Ejemplo del proyecto hipotético: Presupuesto

El Diagrama 22 a continuación ilustra el presupuesto del proyecto hipotético. Como podrá observar, este presupuesto se estructura en categorías de costos (por ejemplo, recursos humanos y traslados) junto con un desglose más detallado (líneas presupuestarias).

Diagrama 22 Presupuesto

Líneas presupuestarias	N.º de unidades	Medida de unidad	Costo por unidad	Cantidad	Presupuesto total
1. Recursos humanos					
Director	0.1	mes	1800	9	1620
Gerente del proyecto	1	mes	1200	9	10800
Responsable de administración	0.1	mes	700	9	630
Conductor	0.2	mes	500	6	600
Capacitador 1	0.3	mes	700	6	1260
Capacitador 2	0.3	mes	700	6	1260
Subtotal					16170
2. Traslados					
Costo de mantenimiento de vehículos	1	mes	200	9	1800
Combustible	1	mes	50	9	450
Subtotal					2250
3. Costos de equipos, suministros y apoyo					
Computadora portátil	1	computadora portátil	1000	1	1000
Teléfonos	1	teléfono	100	2	200
Alquiler	1	mes	1000	9	9000
Subtotal					10200
4. Actividades del proyecto					
Selección y movilización de los miembros de la comunidad	1	día	300	3	900
Formación profesional	1	sesión de capacitación	200	100	20000
Taller de alfabetización y aritmética elemental	1	sesión de capacitación	200	100	20000
Costos de inclusión	1	mes	125	4	500
Subtotal					41400
5. Costos de monitoreo y evaluación					
Estudio de línea de base	1	informe	1500	1	1500
Monitoreo del proyecto	1	visita de monitoreo	100	9	900
Evaluación a mitad del proyecto	1	informe	1500	1	1500
Informe final	1	informe	2500	1	2500
Subtotal					6400
6. Otros costos					
Comisiones bancarias	1	mes	50	9	450
Costos de auditoría	1	auditoría	1000	1	1000
Subtotal					1450
TOTAL					77870

2.6 Los riesgos

Los riesgos son eventos que, si se materializan, podrían afectar al logro de los objetivos de un proyecto. Cualquier proyecto tendrá riesgos y es importante reflexionar sobre cuáles podrían ser estos riesgos y qué debe hacerse para gestionarlos, con el fin de que no se materialicen o, si se materializan, minimizar sus efectos.

La gestión de los riesgos se realiza en cuatro etapas: identificación, evaluación, planificación de la respuesta y monitoreo. Debido a que nos encontramos en la fase del diseño del proyecto, en esta sección solo estudiaremos las etapas de la identificación, la evaluación y la planificación de la respuesta. El monitoreo lo analizaremos en la Sección 5.4 (página 113).



Identificación

Durante la fase del análisis de la situación, ya habrá comenzado a analizar los riesgos. Durante la fase del diseño, este análisis se convierte en un estudio más formal, en el que deberá identificar y registrar los riesgos que podría haber para la implementación de las actividades del proyecto. Otros riesgos se pondrán de manifiesto cuando comience a establecer sus supuestos.

Para asegurarse de identificar todos los riesgos, es aconsejable basarse en las categorías de riesgos. A continuación, destacamos algunas de las categorías ampliamente utilizadas, con ejemplos de cada una de ellas.

- Riesgo de protección: por ejemplo, el riesgo de causar daños que es necesario evitar para proteger a los participantes o el medio ambiente.
- Riesgo para la reputación (pérdida de confianza): por ejemplo, la corrupción.
- Riesgo financiero: por ejemplo, la fluctuación de las tasas de cambio o la inflación.
- Riesgo organizacional: por ejemplo, cambio en los objetivos y las prioridades, dificultades para contratar personal o mantener al personal clave.
- Riesgo político: por ejemplo, guerras o cambios de Gobierno.
- Riesgo para el medio ambiente: por ejemplo, peligros naturales o cambios en los patrones meteorológicos.
- Riesgo para la seguridad: por ejemplo, robos o imposibilidad de acceder a los lugares del proyecto.

Es posible que observe una similitud de estas categorías con las categorías PESTLE. Podría resultarle útil revisar su análisis PESTLE al identificar los riesgos.

Cuando identifique los riesgos, no debería limitarse a reflexionar en términos de categorías de riesgos o áreas de riesgos, sino que deberá ser lo más específico posible respecto a cada riesgo en particular. La razón por la que deberá ser específico es que de esta manera le resultará más fácil evaluar mejor los riesgos y elaborar planes de respuesta adecuados para reducir el efecto de los riesgos en el proyecto.

Una manera de asegurarse de ser específico, es identificar los riesgos en tres partes:

- El evento del riesgo o la situación misma.
- La causa del riesgo (si puede determinarse).
- El impacto del riesgo en el proyecto.



Ejemplo del proyecto hipotético: En el caso del taller de alfabetización, existe el riesgo de que se agrave el nivel de inseguridad como resultado de una tensión continua en el país. El impacto de este riesgo en el proyecto es que la tensión continua impediría a las participantes acudir a la capacitación y que, en consecuencia, no podrían aprender lo que necesitan para mejorar su alfabetización.



Evaluación

Es importante que evalúe los riesgos que haya identificado para poder priorizar las actividades de respuesta a los riesgos (véase la siguiente sección). Esta tarea normalmente se basa en dos criterios:

- **Probabilidad** = ¿Qué probabilidad existe de que se materialice cada riesgo?
- **Impacto** = ¿En qué grado afectará a nuestra capacidad para lograr nuestros objetivos si se materializa cada riesgo?

Una matriz de riesgos puede servir para comparar los riesgos evaluados. Esto ayuda a determinar cuáles son los riesgos prioritarios.

Más abajo, se presenta una matriz de riesgos básica, en que se comparan los riesgos según su impacto y la probabilidad de que se materialicen. Algunas organizaciones utilizan una tabla con más casillas para abarcar una mayor cantidad de niveles de probabilidad e impacto o utilizan números para evaluar estos niveles; por ejemplo, mediante una escala de 1 a 5, en que 1 es el menor nivel y 5 es el mayor nivel, en lugar de calificarlos como «bajo», «medio» o «alto». Una buena práctica es que su organización cuente con definiciones o ejemplos de los distintos niveles de impacto y probabilidades, para asegurar que todo el personal los utilice de forma coherente.



Ejemplo del proyecto hipotético

Si consideramos el riesgo que existe para nuestro taller de alfabetización, es posible que se considere que las probabilidades de que se materialice son bajas y que su nivel de impacto sea medio (véase el Diagrama 23).

La siguiente tabla se ha codificado con colores con el fin de ayudar a determinar cuáles son los riesgos prioritarios en cuanto a la adopción de medidas. Aquellos riesgos que se clasifiquen en las casillas rojas tendrán la prioridad máxima y es posible que la decisión respecto a cómo responder a ellos deba tomarla un cargo superior de su organización. Aquellos que se clasifiquen en las casillas verdes tendrán la prioridad más baja y las decisiones respecto a cómo responder a ellos generalmente podrá tomarlas el gerente del proyecto.

Diagrama 23 Riesgos del proyecto

		NIVEL DE PROBABILIDAD		
		Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE IMPACTO	Alto			
	Medio	La inseguridad empeorará, lo cual impedirá que las participantes acudan al taller		
	Bajo			



Planificación de la respuesta a los riesgos

La planificación de la respuesta a los riesgos establece la manera en que se responderá a los riesgos. Esto se hace durante la fase del diseño con el fin de asegurar que los riesgos puedan reducirse a un nivel que su organización esté dispuesta a aceptar. Existen cuatro maneras principales de responder a los riesgos, que podrá considerar y que se mencionan a continuación.

- **Aceptar:** Decidir si el nivel de probabilidad y el nivel de impacto del riesgo son lo suficientemente bajos como para poder aceptar el riesgo y solo limitarse a monitorearlo.
- **Evitar:** No realizar una actividad o parte de una actividad que suponga un riesgo. Por ejemplo, si el riesgo de robo de vehículos es alto en un área de un campamento de refugiados, es posible que decida no llevar a cabo una distribución en esa área.

- **Mitigar:** Tomar medidas para reducir las probabilidades de que un riesgo se materialice, o de reducir su impacto si el riesgo se materializa. Volviendo al ejemplo del campamento de refugiados, es posible que opte por reducir las probabilidades operando en el área solo a mediodía, cuando en el campamento hay más ajetreo y está bien iluminado, o reducir el impacto asegurándose de no llevar dinero ni objetos de valor durante las distribuciones.
- **Transferir:** Transferir el riesgo a otro actor que cuente con más capacidades de responder a él. En el ejemplo del campamento de refugiados, podría emplear una empresa local para que realice la distribución, o contratar un seguro para proteger sus activos, recursos y personal.

La opción «Aceptar» (la primera opción que se menciona más arriba) normalmente se utiliza para riesgos que tienen un nivel bajo tanto de impacto potencial como de probabilidades de que se materialicen. Para otros tipos de riesgos, suele ser necesario una respuesta para reducir el nivel de probabilidades o de impacto del riesgo. Es importante evaluar los riesgos antes y después de tomar las medidas de respuesta a ellos. El riesgo que permanece después de que se toman medidas para responder a él a veces se denomina «riesgo residual».



Ejemplo del proyecto hipotético

En el Diagrama 24 a continuación se ilustra la evaluación de los riesgos de nuestro proyecto hipotético.

El equipo identificó los riesgos «1», «2» y «3», que evaluaron e incluyeron en la matriz.

Diagrama 24 Evaluación de riesgos: puntos de partida de los riesgos

		NIVEL DE PROBABILIDADES		
		Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE IMPACTO	Alto		Riesgo 2 (punto de partida)	Riesgo 3 (punto de partida)
	Medio			
	Bajo	Riesgo 1 (punto de partida)		

El Riesgo 1 se consideró que tenía un nivel bajo tanto de impacto como de probabilidades, por lo cual se clasificó en el área verde de la matriz. Cuando el equipo planifica cómo responder a este riesgo, decide que puede aceptarse.

El Riesgo 2 comienza en el área roja de la matriz. El equipo toma medidas para reducir el nivel de impacto potencial de este riesgo, de alto a bajo. El Riesgo Residual 2 ahora se clasifica en el área verde de la matriz.

El Riesgo 3 comienza en el área roja de la matriz. El equipo toma medidas para reducir el nivel de impacto potencial de este riesgo de alto a medio, pero no puede reducir las probabilidades. El Riesgo Residual 3 continúa en el área roja de la matriz y el Riesgo 3 debe elevarse a un cargo superior para que decida qué debe hacerse.



Diagrama 25 Evaluación de riesgos: puntos finales de los riesgos

		NIVEL DE PROBABILIDAD		
		Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE IMPACTO	Alto		Riesgo 2 (punto de partida)	Riesgo 3 (punto de partida)
	Medio			Riesgo Residual 3 (punto final)
	Bajo	Riesgo 1 (punto de partida) Riesgo Residual 1 (punto final)	Riesgo Residual 2 (punto final)	



Ejemplo del proyecto hipotético: Registro de riesgos

Un registro de riesgos sirve para documentar y priorizar los riesgos. Los riesgos pueden clasificarse con una puntuación que se obtiene multiplicando la probabilidad de que el riesgo se materialice por el impacto del riesgo.

Los números en la siguiente tabla corresponden a la clasificación que la organización hizo del nivel de impacto y de probabilidad en una escala de 1 a 5, en la que 1 es muy bajo y 5 es muy alto. En el Diagrama 26, en la página siguiente, se ilustra un ejemplo del proyecto hipotético.

Diagrama 26 Registro de riesgos

Categoría	Número	Riesgo	Antes de la respuesta al riesgo		Respuesta al riesgo	Responsable de la respuesta al riesgo	Después de la respuesta al riesgo			Situación actual	
			Probabilidad	Número del riesgo			Puntuación del riesgo	Probabilidad	Impacto		Puntuación del riesgo
De seguridad / político	1	La inestabilidad política, violencia entre las comunidades o guerra civil implican que el personal corre peligro de sufrir violencia	3	5	15	Comunicación periódica y establecimiento de relaciones positivas con las autoridades locales	Director	2	5	10	Existe una estabilidad relativa en la zona del proyecto, de modo que el riesgo residual para el personal se considera aceptable si se siguen los procedimientos pertinentes
		Actualización periódica de los procedimientos de operaciones de seguridad			Gerente del proyecto						
		Plan de evacuación en vigor que se actualiza de forma periódica			Director						
		Planes de hibernación en vigor, en un lugar seguro y con los suministros necesarios			Asistente del proyecto						
		Asegurarse de que los equipos de comunicación y los vehículos sean suficientes y funcionen en todo momento			Asistente del proyecto						
		El personal y las visitas reciben instrucciones sobre la situación de seguridad y capacitación en gestión de la seguridad personal			Director						
	Monitoreo constante de la situación en materia de seguridad			Director							
Medioambiental	2	Condiciones meteorológicas atípicas que causan inundaciones e impiden el acceso	3	3	9	Transporte por anticipado de los activos y equipos del programa	Gerente del proyecto	3	2	6	El equipo del proyecto y la organización social realizarán un monitoreo continuo del clima y las lluvias, y tomarán medidas tempranas en caso de pronosticarse un aumento de las lluvias o lluvias excesivamente elevadas
		Planificación anticipada de los artículos necesarios para las actividades del programa			Gerente del proyecto						
		Uso de motocicletas para acceder a las comunidades			Conductor						

Un proyecto puede establecer medidas de control para ayudar a mitigar algunos riesgos. Por ejemplo, existe el riesgo de que el equipo haga un uso indebido de los fondos y recursos del proyecto y, en consecuencia, estos no estén disponibles para su implementación. Ejemplos de medidas de control que pueden tomarse para mitigar los riesgos:

- Separación de funciones: por ejemplo, la persona que hace un pedido no puede aprobar el gasto.
- Exigencia de dos firmas en los cheques.
- Hojas de retirada y de entrega de computadoras portátiles y radios.
- Libros de registro para comparar el kilometraje de los vehículos con la gasolina comprada.

Es importante que el número y el nivel de control que se realice sean adecuados. Si se llevan a cabo muy pocos controles, el proyecto estará expuesto a los riesgos. Si se llevan a cabo demasiados controles, se requerirá demasiado tiempo, se reducirá la eficacia y se incentivará al personal a evadirlos.

Tenga en cuenta que, si bien durante la fase del diseño se identificará y evaluará la mayoría de los riesgos, y se elaborarán los correspondientes planes de respuesta, es importante continuar identificando nuevos riesgos durante toda la duración del proyecto. El registro de riesgos es una herramienta adecuada para tomar nota de estos riesgos durante el ciclo de vida del proyecto.



Principio de «no causar daño» y protección

El principio de «no causar daño» significa que las actividades del proyecto no deben provocar lesiones a las personas ni ser fuente de injusticias. Protección implica el cuidado de los niños, las niñas y los adultos vulnerables de todo tipo de daño o abuso.

El diseño de su proyecto siempre debe defender el principio de «no causar daño» y la necesidad de proteger a los participantes del proyecto, el medio ambiente y la comunidad en general; por ejemplo, estableciendo políticas y prácticas dirigidas a evitar el abuso infantil y asegurándose de que las comunidades sepan cuáles son las conductas indebidas por parte del equipo del proyecto y cómo presentar una queja. El diseño de su proyecto debe considerar cualquier tipo de impacto negativo potencial que este pueda tener, e incorporar maneras de mitigar estos riesgos. Esto incluye ser consciente del rol que usted podría desempeñar, o que se perciba que usted desempeña, en una situación de conflicto.



Ejemplo del proyecto hipotético: Si las mujeres se inscriben en clases de alfabetización, podría implicar que les quede menos tiempo para sus quehaceres domésticos, lo cual podría dar lugar a un mayor grado de violencia por parte de sus maridos y parientes hombres. Por lo tanto, es necesario que el proyecto contemple la manera de mitigar este riesgo. Para poder abordar este riesgo, el proyecto ha decidido asociarse con otra organización que trabajará con los maridos y los parientes hombres con el fin de cuestionar las normas sociales en torno al género.

2.7 Análisis de las partes interesadas: influencia y participación

En la página 43, en la fase del análisis de la situación, llevamos a cabo el primer paso de un análisis de las partes interesadas con el propósito de asegurarnos de abarcar una amplia diversidad de partes interesadas en la fase del diseño. Ahora que existe más claridad respecto al diseño del proyecto, podemos evaluar el poder y el interés que estos actores tienen en el proyecto y determinar cómo podemos gestionarlos.

Por lo tanto, la segunda etapa de su análisis de las partes interesadas será **considerar el poder y el interés que estas tienen en el proyecto**.

- **El poder** es la influencia que tienen las partes interesadas en el proyecto: pueden tener el poder de apoyar su trabajo o de obstaculizar lo que usted intente hacer.
- **El interés** se refiere al grado en que los objetivos del proyecto coinciden con los intereses de las partes interesadas.

Si bien los participantes de su proyecto tendrán un gran interés en el proyecto, es posible que su poder para asegurar su éxito sea limitado. Al mismo tiempo, habrá otras partes interesadas, como la autoridad local y el Gobierno nacional, que se encuentren en una posición de poder para influir en el éxito del proyecto, a pesar de no ser los beneficiarios objetivo.

Revise su lista de partes interesadas y reflexione sobre cuánto poder y cuánto interés tienen en el proyecto. Existen dos maneras de representar esta información:

1. **Un diagrama de Venn** (véase el Diagrama 28): dibuje un círculo en el centro de una hoja de papel y escriba en él el grupo de beneficiarios que ha seleccionado como objetivo. Haga otros círculos para las demás partes interesadas. El tamaño de cada círculo representa el nivel de poder e influencia de cada parte interesada, y su distancia respecto al círculo central representa el grado de interés que la parte interesada tiene en el proyecto.
2. **Una tabla de partes interesadas:** las partes interesadas pueden incluirse en una de cuatro casillas, según el nivel de poder y de interés que tengan. El Diagrama 27 a continuación ilustra la plantilla de esta tabla.

Diagrama 27 Plantilla de la tabla de partes interesadas

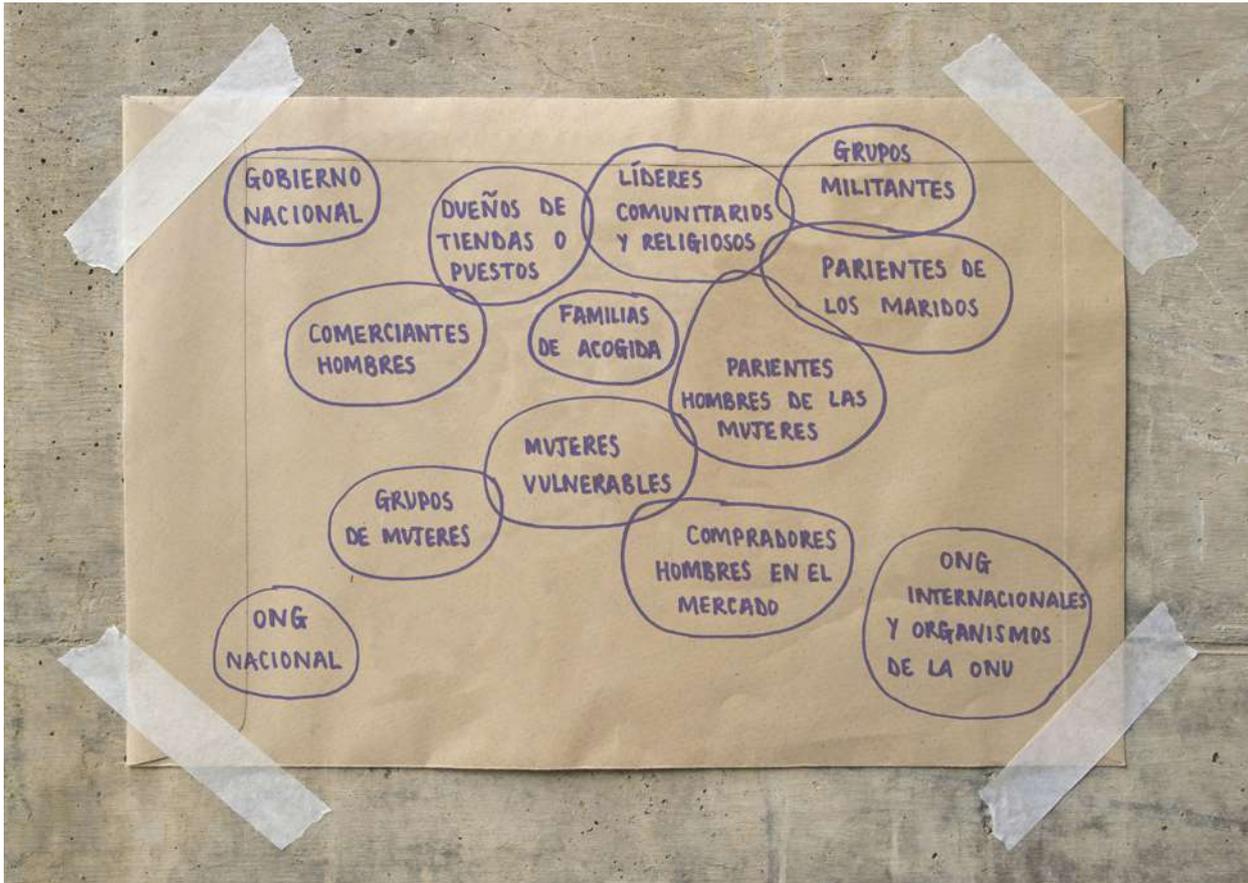
		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Nivel de poder	Alto	<p>Casilla C</p> <p>Partes interesadas con mucho poder de influencia en el proyecto, pero con poco interés en él.</p>	<p>Casilla A</p> <p>Partes interesadas con mucho interés en el proyecto y que también tienen poder de influencia en su éxito o fracaso. Es importante establecer buenas relaciones de trabajo con estas partes interesadas para asegurarnos de contar con suficiente apoyo para el proyecto.</p>
	Bajo	<p>Casilla D</p> <p>Partes interesadas de baja prioridad que podrían necesitar un grado limitado de monitoreo.</p>	<p>Casilla B</p> <p>Partes interesadas con mucho interés en el proyecto, pero con poco poder de influencia. Es necesario realizar esfuerzos dirigidos especialmente a garantizar la protección de los intereses de estos actores.</p>



Ejemplo del proyecto hipotético: Herramientas para el análisis de las partes interesadas

Los Diagramas 28 y 29 de la página siguiente ilustran ejemplos de un diagrama de Venn y una tabla de partes interesadas para el proyecto hipotético.

Diagrama 28 Diagrama de Venn para el proyecto hipotético



DISEÑO

Diagrama 29 Tabla de partes interesadas para el proyecto hipotético

		NIVEL DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
NIVEL DE PODER	Alto	Gobierno nacional Grupos militantes Parientes de los esposos Parientes hombres de las mujeres comerciantes hombres Dueños de tiendas o puestos	Líderes comunitarios y religiosos
	Bajo	Las ONG y organismos de la ONU Compradores en el mercado	Comerciantes mujeres Mujeres vulnerables Familias de acogida Grupos de mujeres

La etapa final es considerar cómo deberían gestionarse las partes interesadas.

Esto se hace por medio de una matriz de partes interesadas, como la que se ilustra en el Diagrama 30 a continuación.

Diagrama 30 **Matriz de partes interesadas**

1 Parte interesada	2 Interés en los objetivos del proyecto	3 Capacidades y recursos	4 Poder: influencia potencial en el proyecto	5 Prioridad y acciones

- Columna 1** Escriba los nombres de los grupos de partes interesadas.
- Columna 2** Escriba qué le preocupa a cada grupo de partes interesadas con relación al proyecto y sus objetivos.
- Columna 3** Escriba las capacidades (habilidades, conocimientos e ideas) y los recursos con que cuenta cada parte interesada.
- Columna 4** Escriba el nivel de influencia probable de cada parte interesada. Puede utilizar los siguientes símbolos:
 - + Influencia positiva potencial
 - Influencia negativa potencial
 - +/- Influencia positiva y negativa potencial
 - ? Influencia incierta
- Columna 5** Considere algunas medidas potenciales que podría tomar para responder a las necesidades e intereses de sus partes interesadas. Si tienen un alto nivel de influencia, anímelas a prestar su apoyo y ayudar a conseguir un buen resultado o a evitar conflictos.



Ejemplo del proyecto hipotético: Análisis de las partes interesadas

En el Diagrama 31 a continuación se ilustra un ejemplo de matriz de partes interesadas para el proyecto hipotético.

Diagrama 31 Ejemplo de matriz de partes interesadas

Parte interesada	Interés en los objetivos del proyecto	Capacidades y recursos	Poder: influencia potencial en el proyecto	Prioridad y acciones
Mujeres vulnerables en la zona del proyecto hipotético	<p>Obtener ingresos sostenibles</p> <p>Mantener a sus familias</p>	<p>Dispuestas a trabajar duro</p> <p>Oportunidades limitadas de vender una gama amplia de productos (por motivos culturales y relacionados con el acceso a los puestos del mercado)</p> <p>Acceso limitado a semillas, herramientas y tierras</p>	+	Este grupo corresponde al público objetivo del proyecto, de modo que debemos esforzarnos por responder a sus necesidades
Parientes hombres	<p>Mantener a sus familias</p> <p>Tener tiempo libre para poder socializar con los amigos</p> <p>Su estatus en el hogar y la comunidad</p>	<p>Dispuestos a trabajar duro</p> <p>La mayoría de ellos tiene acceso a puestos del mercado</p> <p>Muchos de ellos poseen herramientas, semillas y tierras</p>	+	<p>Es importante involucrar a estos hombres en los primeros debates del proyecto</p> <p>Si los hombres no dan su aprobación, las mujeres podrían correr peligro de sufrir violencia o de ser apartadas del proyecto</p>
Parientes de los maridos que se han ido del pueblo	Llevarse los activos del hogar que pertenecen a las mujeres	Poder y apoyo de muchas personas de la comunidad	-	<p>Representan un riesgo para el proyecto</p> <p>Mitigar por medio del monitoreo de sus acciones</p>
Líderes religiosos	<p>Mantener a la comunidad unida y conservar las tradiciones</p> <p>Se sienten amenazados por el empoderamiento de las mujeres</p>	Respetados por la comunidad en general y sus opiniones se tienen en cuenta	+/-	<p>Involucrarlos en la toma de decisiones</p> <p>Ejercer influencia en ellos para que se den cuenta de los beneficios del proyecto</p>

El análisis de las partes interesadas le servirá para decidir cómo deberá involucrar a las diferentes partes interesadas en cada una de las fases del ciclo del proyecto. Para llevarlo a cabo, puede utilizar una tabla como la que se muestra en el Diagrama 32 a continuación. Las columnas representan los distintos niveles de participación y las filas representan las fases del ciclo del proyecto.

Diagrama 32 **Tabla de participación de las partes interesadas**

		Nivel de participación				
		Coacción	Información	Consultas	Cooperación/ alianzas	Control
Fase del proyecto	Análisis de la situación					
	Diseño					
	Aprobación y estructura					
	Planificación y preparación					
	Implementación y monitoreo					
	Evaluación					
	Cierre					

Por cada uno de sus grupos de partes interesadas, reflexione sobre el grado en que deberían participar en cada una de las fases del ciclo del proyecto. Para revisar los diferentes niveles de participación, consulte el Diagrama 3 (página 5).

- ¿Qué nivel de interés y poder tienen?
- ¿Qué conocimientos o capacidades tienen?
- ¿Existe una manera en que podría involucrarlas en el proyecto para aumentar su nivel de interés o poder?

Cuando la tabla esté completa, reflexione sobre cómo podría asegurarse de que sus partes interesadas realmente se involucren. Por ejemplo, si cree que debería consultarse a un grupo de mujeres durante la fase de preparación, reflexione sobre cómo podría llevarse a cabo esta consulta. Podría optar por celebrar una reunión especial o asistir a una de las reuniones de las mujeres. Es importante considerar sus opciones con el fin de asegurarse de que quienes considera que deberían participar en el proyecto acepten su invitación. También debería considerar si quienes participen podrían necesitar capacitación o si tendría que explicarles sus roles y responsabilidades en el proyecto, de modo que puedan contribuir de forma eficaz.

Es importante revisar esta tabla de forma continua. Es posible que, durante el ciclo del proyecto, nos demos cuenta de que las partes interesadas que pensábamos que deberían tener un alto grado de participación en realidad no tienen interés en participar. También podríamos decidir que, en respuesta al desarrollo del proyecto, nos interese incentivar a algunas partes interesadas a tener un mayor grado de participación.

Cómo asegurar un cierre adecuado del proyecto durante la fase del diseño

Durante la fase del diseño, es importante decidir cómo se cerrará el proyecto, si este concluiría o habrá una transición, con el fin de que las actividades y el enfoque puedan dirigirse hacia el tipo de cierre correspondiente y que este aspecto pueda comunicarse con claridad a los participantes del proyecto. En la Sección 7.2 (página 134), sobre la fase del cierre, se describen los distintos tipos de cierre de proyectos.



Punto de decisión

Ya ha llegado a un nuevo punto de decisión en su proyecto. Ahora, tiene que decidir si la manera en que ha diseñado su proyecto asegurará el cumplimiento de sus objetivos y responderá a las necesidades de las personas. También tendrá que decidir si podrá gestionar los riesgos adecuadamente para poder continuar. Una vez más, revise la lista de control de estándares de calidad a continuación con el fin de determinar si está listo para pasar a la siguiente fase del proyecto. Si decide que sí lo está, podrá pasar a la fase en la que obtendrá la aprobación y el financiamiento de su proyecto.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de diseño
 <p>Comportamientos</p>	<input type="checkbox"/> ¿Identificó tipos de conducta indebida del personal, como fraude y discriminación, que podrían constituir áreas de riesgo durante el ciclo de vida del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Reservó tiempo y dinero para realizar cursos de actualización y de inducción sobre las conductas que se esperan del personal?
 <p>Imparcialidad y selección de grupos objetivo</p>	<input type="checkbox"/> ¿Consideró la cantidad de financiamiento o de materiales disponibles para la distribución en función del nivel de necesidad, con el fin de garantizar que se proporcione una asistencia significativa a las personas seleccionadas, y que la asistencia no tenga que repartirse demasiado? <input type="checkbox"/> ¿Reservó tiempo y fondos para realizar consultas periódicas en la comunidad? <input type="checkbox"/> ¿Acordó los criterios de selección de los beneficiarios junto con la comunidad y los comunicó al personal y a la comunidad, para que todos estén informados al respecto? <input type="checkbox"/> ¿Se basó en el tamaño real de cada hogar para determinar el nivel de asistencia que se proporcionará a las distintas familias seleccionadas, en lugar de basarse en el tamaño medio de hogar? <input type="checkbox"/> ¿Adoptó un enfoque multidimensional para la puntuación de las vulnerabilidades, que tenga en cuenta distintos tipos de vulnerabilidad, para asegurarse de que también se seleccione a las personas más vulnerables?
 <p>Rendición de cuentas</p>	<input type="checkbox"/> ¿Tiene estructuras establecidas para incentivar la participación continua de la comunidad, como comités de beneficiarios, reuniones públicas, entrevistas a las partes interesadas, grupos focales y consultas con los grupos representativos —por ejemplo, organizaciones de personas con discapacidad— que representen verdaderamente a la comunidad en su conjunto, incluidos los grupos vulnerables que normalmente quedarían al margen? <input type="checkbox"/> ¿Acordó con la comunidad las mejores maneras de poner a disposición esta información (por ejemplo, tableros de anuncios, folletos o reuniones públicas) para garantizar que todos los grupos de la comunidad tengan acceso a ella? <input type="checkbox"/> ¿Obtuvo el consentimiento de la comunidad para llevar a cabo el proyecto, incluido mediante un memorando de entendimiento firmado con el consejo de la comunidad, si corresponde? <input type="checkbox"/> ¿Asignó una línea presupuestaria para la rendición de cuentas con el fin de cubrir el costo de personal y los gastos respectivos? <input type="checkbox"/> ¿Contempló un presupuesto para capacitación en rendición de cuentas del resto del equipo y planificó dicha capacitación?

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de diseño
 <p>Género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Diseñó cada una de las actividades del proyecto de tal manera que sean adecuadas para el grupo objetivo de hombres y mujeres, sobre la base de sus rutinas diarias, actividades de subsistencia, tareas domésticas, etc.? <input type="checkbox"/> ¿Diseñó su proyecto teniendo en cuenta la seguridad de las mujeres, los niños y las niñas, por ejemplo, con relación al lugar físico en que se proporcionarán los servicios del proyecto o la hora del día en que se celebrarán las reuniones? <input type="checkbox"/> ¿Son sus indicadores sensibles al género?
 <p>Empoderamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se dirige el diseño del proyecto a mejorar las capacidades identificadas en las comunidades? <input type="checkbox"/> Si corresponde, ¿fomenta las habilidades y/o el desarrollo de medios de vida u otros mecanismos sostenibles de supervivencia? <input type="checkbox"/> Si corresponde, ¿apoya y/o empodera a la comunidad para que abogue por un cambio en las políticas y las prácticas ineficaces?
 <p>Resiliencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se da prioridad en la respuesta planificada al fortalecimiento del capital social? <input type="checkbox"/> ¿Realizará una evaluación de los riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Tiene en cuenta la respuesta planificada el riesgo de que ocurra un desastre? <input type="checkbox"/> ¿Prioriza el diseño del proyecto la sostenibilidad medioambiental y económica? <input type="checkbox"/> ¿Se dirige el diseño del proyecto a combatir las vulnerabilidades a largo plazo? <input type="checkbox"/> ¿Contempló en su presupuesto la realización de una evaluación del impacto medioambiental?
 <p>Protección</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Fue diseñado su proyecto de forma que evite causar daño a los miembros de la comunidad? <input type="checkbox"/> ¿Ha considerado diseñar su proyecto de forma que permita reducir las amenazas existentes de causar daño a los miembros de la comunidad, disminuir su vulnerabilidad a sufrir daños y fortalecer su capacidad de protegerse? <input type="checkbox"/> ¿Se aseguró de que su proyecto sea sensible al conflicto? (véase el Diagrama 49 «Evaluación de la sensibilidad al conflicto» en la página 144). <input type="checkbox"/> ¿Identificará y analizará el riesgo potencial de que se cause cualquier tipo de daño a los beneficiarios y al equipo del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto?
 <p>Calidad técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Cuenta el equipo del proyecto con la asistencia técnica necesaria para orientar la implementación del proyecto, ya sea a través de asesores, consultores o personal calificado sobre el terreno? <input type="checkbox"/> ¿Consultó el Manual Esfera al incorporar las normas mínimas e indicadores en materia de calidad técnica en el diseño del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Hay otro organismo que también esté respondiendo o planeando responder a las necesidades identificadas?

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido sobre la importancia de un diseño de proyecto lógico y a utilizar dos métodos de diseño y sus correspondientes herramientas.

Ahora, debería poder:

- Explicar la importancia de un buen diseño de proyecto.
- Comparar y contrastar la utilización de la teoría del cambio y el marco lógico.
- Seguir las seis etapas para elaborar una teoría del cambio.
- Seguir las tres etapas para crear una matriz del marco lógico.
- Desarrollar un presupuesto básico de proyecto.
- Identificar y evaluar los riesgos del proyecto.

REFLEXIÓN

1. Examine el diseño de un proyecto en curso.
 - a. ¿Son las actividades que ha escogido la mejor manera de cumplir los objetivos de su proyecto?
 - b. ¿Existen vínculos lógicos claros entre el trabajo que se propone realizar y los cambios que quiere lograr?
 - c. ¿Describió sus supuestos de forma clara en su marco lógico y en su teoría del cambio?
2. ¿Qué puede hacer para asegurarse de que los participantes de su proyecto y otras partes interesadas pertinentes se involucren adecuadamente en el proceso de diseño?
3. ¿Son pertinentes los riesgos que identificó para el tipo de proyecto que quiere llevar a cabo?
4. ¿Está trabajando en colaboración con el personal de finanzas y logística para elaborar el presupuesto?

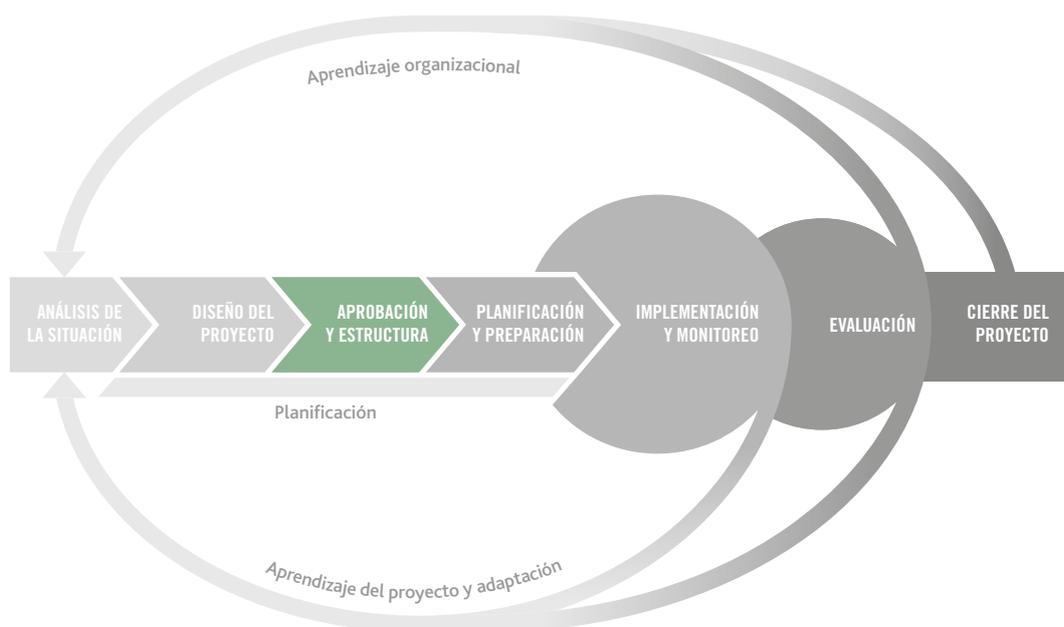
EJERCICIO

1. Cree una teoría del cambio para un nuevo proyecto y luego represente esta teoría del cambio en un marco lógico.
2. Elabore un registro de riesgos para un proyecto actual o nuevo en el que esté trabajando.
3. Realice un análisis de las partes interesadas para un proyecto actual o nuevo en el que esté trabajando.

FASE 3

APROBACIÓN Y ESTRUCTURA

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



Al concluir esta fase, podrás:

- Confirmar la importancia de esta fase para la aprobación, el financiamiento, la gobernanza y el lanzamiento de un proyecto.
- Analizar qué debe considerar al buscar financiamiento interno y externo, y al redactar la propuesta de un proyecto.
- Explicar las distintas posibilidades de gobernanza de un proyecto.
- Explicar la utilidad de los límites acordados y la matriz RASCI para mejorar la rendición de cuentas y el proceso de toma de decisiones.

Durante la fase de aprobación y estructura, ocurre lo siguiente:

- El proyecto se aprueba.
- Logra que se confirme el financiamiento interno o externo para su proyecto.
- Acuerda la manera en que se administrará y dirigirá el proyecto, y la manera en que se tomarán y aprobarán las decisiones durante todo el proyecto.
- El conjunto de las partes interesadas llega a un acuerdo general sobre qué se va a hacer y quién lo va a hacer.

3.1 Aprobación del proyecto

Antes de que el equipo de un proyecto pueda comenzar a implementar sus actividades y gastar sus recursos, el proyecto debe ser aprobado y debe obtenerse el respectivo financiamiento. La aprobación y el financiamiento representan importantes puntos de decisiones para el proyecto.

Antes de presentar una propuesta, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Si la oportunidad de financiamiento es adecuada para su organización.
- Si este financiamiento podría perjudicar su eficiencia al involucrarse en proyectos o actividades que:
 - no coincidan con su estrategia y su misión globales;
 - sobrepasen las capacidades y fortalezas de su organización; y
 - no producirían los resultados que usted espera.

Este aspecto es especialmente importante porque es posible que los donantes financien solo parte de su proyecto y esperen que usted obtenga el resto del financiamiento necesario de otras fuentes. En consecuencia, no podrá utilizar los recursos de las demás fuentes para otros proyectos que podrían tener un mayor impacto.

Es posible que necesite obtener la aprobación interna de un cargo superior en su organización para asegurarse de que el proyecto cumpla los objetivos organizacionales más amplios. También es posible que deba confirmar con alguien en un cargo directivo antes de recurrir a un donante específico. Luego, normalmente enviará una propuesta a un donante con el propósito de solicitar financiamiento para su proyecto.

3.2 Financiamiento del proyecto

Si no obtiene financiamiento para su proyecto, no podrá implementarlo. Por lo general, este financiamiento se obtendrá de una organización externa, es decir, un donante. Lo ideal es que primero diseñemos un proyecto para responder a una necesidad y después intentemos obtener financiamiento para implementarlo. Si bien la aprobación se produce a continuación del diseño, al diseñar su proyecto es posible que tenga que considerar no solo cómo abordará el problema que intentará resolver, sino también cómo logrará obtener el financiamiento para el proyecto. Recuerde que, a medida que pasa el tiempo, probablemente tenga que actualizar el análisis de la situación para asegurarse de que no haya cambiado de forma significativa, y que su proyecto siga respondiendo a las necesidades de las personas a las que intentará ayudar.

Los donantes tendrán sus propias prioridades y requisitos, y usted tendrá que demostrar cómo planea cumplir estas exigencias por medio de su proyecto.

Cumplimiento de los criterios del donante

Los donantes exigen que las organizaciones cumplan ciertos requisitos en materia de, por ejemplo, presentación de informes, protección, seguimiento y pruebas de gastos del dinero del proyecto. En su conjunto, estas expectativas suelen denominarse «cumplimiento de los criterios del donante». Es importante que determine si su organización puede cumplir estos requisitos por medio de una evaluación a tal efecto.

Proceso de solicitud de financiamiento

Realizar una solicitud de financiamiento a un donante puede tomar mucho tiempo, de modo que asegúrese de que el donante al que enviará la solicitud financie el tipo de proyectos que usted desea implementar, en la zona donde quiere trabajar y a organizaciones como la suya. De esta manera, le resultará más fácil seleccionar los donantes más idóneos para su proyecto y con más probabilidades de financiarlo.

Algunos donantes, normalmente sociedades fiduciarias o fundaciones, aceptan solicitudes durante todo el año. El proceso de solicitud suele consistir en una sola etapa.

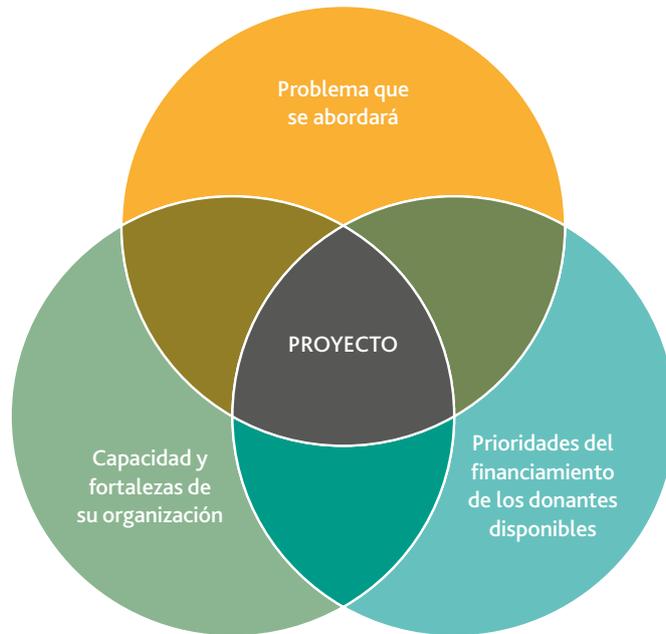
Los donantes gubernamentales, por lo general, realizan una «convocatoria de propuestas». Esto significa que durante un período específico de tiempo invitan a las organizaciones a presentar propuestas de financiamiento. Estas propuestas, generalmente, deberán coincidir con los objetivos estratégicos gubernamentales específicos, como, por ejemplo, seguridad alimentaria. Algunos donantes gubernamentales tienen un procedimiento de solicitudes en dos etapas: en primer lugar, convocan la presentación de propuestas breves llamadas «notas conceptuales» y, en segundo lugar, invitan a un pequeño número de solicitantes a presentar sus propuestas completas, junto con el marco lógico y el presupuesto en detalle.

Los donantes difieren en cuanto a las preguntas que hacen y los productos que quieren, pero todos esperan ver un diseño sólido. Procure no prometer más de lo que podrá cumplir. Debido a que el acuerdo de subvención incluirá un plazo dentro del cual el proyecto deberá completarse, es importante que no prometa demasiado y que pueda cumplir con todo lo prometido dentro de dicho plazo.

Se recomienda que comience por revisar la plantilla del donante e identifique herramientas específicas (como el marco lógico o el presupuesto, por ejemplo) y siempre tener en cuenta dicha plantilla al emplear estas herramientas, con el fin de asegurarse de cumplir los criterios del donante. Los donantes gubernamentales muchas veces tienen, además, sus propios indicadores que le exigirán utilizar en su marco lógico.

Si decide buscar financiamiento de un donante, tenga en cuenta que el proceso de solicitud requiere tiempo y esfuerzo. Además, asegúrese de tener claridad respecto al sistema de pagos por etapas del donante y de determinar si su organización cuenta con los fondos necesarios para financiar la primera etapa del proyecto antes de que el donante haga su primer pago.

Diagrama 33 **Cómo decidir si solicitar financiamiento de un donante**



3.3 Gobernanza del proyecto

La gobernanza del proyecto se refiere a la manera en que el proyecto se gestionará, controlará y apoyará. Contar con lo que se conoce como una «estructura de gobernanza» significa decidir sobre las responsabilidades (quién ejecutará las distintas tareas) y la rendición de cuentas (quién deberá verificar que las tareas se hayan realizado con un nivel de calidad adecuado). También pueden acordarse límites para establecer claramente qué decisiones se le permitirá tomar al gerente del proyecto por su cuenta y qué decisiones necesitarán la aprobación de un cargo superior de la organización, del proyecto o de la entidad donante.

Estructuras de gobernanza y de gestión

La estructura de gobernanza y de gestión idónea de un proyecto dependerá de su tamaño, complejidad y relevancia.

Gerente del proyecto

En los proyectos más sencillos, es posible que el gerente ejecute todo el trabajo diario del proyecto, además de asumir la responsabilidad de su gestión. En proyectos de mayor escala, es probable que el gerente solo sea responsable de la gestión general, y el equipo del proyecto y/o proveedores externos ejecuten las actividades del proyecto.

Las principales responsabilidades del gerente del proyecto son:

- Gestionar la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.
- Gestionar los riesgos.
- Gestionar las partes interesadas.

Comité directivo

Una práctica recomendable es nombrar personas con más autoridad que el gerente del proyecto para que supervisen, exijan cuentas y presten apoyo. Como mínimo, este comité deberá contar con una persona que represente el punto de vista de su organización y que tenga la autoridad de tomar decisiones en nombre de la organización. En un proyecto de mayor escala, lo más recomendable es contar con un comité directivo formado por personas que representen distintos puntos de vista.

Las principales responsabilidades del comité directivo de un proyecto son:

- Asegurarse de que el proyecto coincida con las prioridades de la organización.
- Confirmar a la organización que el proyecto se está gestionando adecuadamente.
- Tomar decisiones sobre el financiamiento del proyecto (si se están utilizando fondos internos).
- Decidir cuándo está listo un proyecto para proceder a través de los puntos de decisión.
- Aprobar los cambios durante la implementación.
- Gestionar los riesgos del proyecto para la organización.
- Exigir cuentas al gerente del proyecto respecto a la gestión de la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.

Quiénes deberían formar parte del comité directivo

En el comité directivo deberían incluirse diversos puntos de vista. La siguiente lista expone a grandes rasgos los puntos de vista que podrían incluirse en el caso de proyectos más complejos, pero tenga en cuenta que una persona puede representar más de un punto de vista:

- El punto de vista de la organización, normalmente un cargo directivo (requisito mínimo para todos los proyectos).
- El punto de vista de los beneficiarios.
- El punto de vista del área de finanzas.

- El punto de vista del área de gestión de riesgos.
- El punto de vista del área de logística.
- El punto de vista técnico de expertos competentes en los temas que aborda el proyecto.
- El punto de vista del área de financiamiento; si el proyecto recibe financiamiento institucional, este punto de vista correspondería a una persona que esté gestionando la subvención y la relación con el donante.

El comité directivo debe tener suficiente poder en la organización para gestionar los riesgos del proyecto y tomar decisiones relacionadas con él.

Límites acordados

En beneficio de todas las personas involucradas, se recomienda que el comité directivo decida los límites acordados durante la fase de aprobación y estructura (que suelen denominarse «tolerancias del proyecto»). Esto implica acordar qué decisiones relacionadas con el proyecto puede tomar de forma independiente el gerente del proyecto, y qué decisiones deberá tomar el comité directivo. Los límites acordados aseguran que las decisiones sobre el proyecto se tomen al nivel adecuado dentro de la organización.

Se pueden establecer límites para numerosas áreas del proyecto, pero generalmente se establecen para la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance, así como para el riesgo. Un gerente de proyecto puede tomar decisiones que estén dentro de los límites acordados, pero no aquellas decisiones que sobrepasen estos límites. Ejemplos:

- Supongamos que el comité directivo decide que el gerente del proyecto puede gastar hasta el 5 % por encima o por debajo del costo del proyecto. Si durante el monitoreo se prevé que el gerente del proyecto gastará el 7 % por encima del límite, este tendrá que plantear el problema al comité directivo.
- Un proyecto tiene una duración de doce meses y tiene un límite acordado del 10 % respecto al plazo. Las actividades están atrasadas en dos meses. Debido a que se trata de una diferencia superior al 10 %, el gerente del proyecto deberá plantear este problema al comité directivo.

Matriz RASCI

La fase de aprobación y estructura del proyecto es el momento más oportuno para desarrollar una matriz RASCI, herramienta que se utiliza para acordar la gobernanza y gestión del proyecto, así como las funciones y responsabilidades de la ejecución del trabajo y las comunicaciones que deben realizarse sobre el proyecto. Una matriz RASCI establece quién es el responsable de ejecutar las diversas tareas, quién debe rendir cuentas del trabajo, a quién debe consultarse y a quién debe informarse.

RASCI significa:

- **Responsable** = la persona o personas encargadas de ejecutar la tarea.
- **Aprobador** = la persona que se asegura de que la tarea se haga bien. Esta función debe recaer siempre en una sola persona.
- **Soporte** = personas que asisten al responsable de ejecutar la tarea.
- **Consultado** = las personas a las que debe informarse sobre el proyecto o la tarea y a quienes debe, además, pedirse la opinión (comunicación bidireccional).
- **Informado** = personas a quienes debe informarse sobre el proyecto o las tareas (comunicación unidireccional).

En la página siguiente incluimos un ejemplo de un extracto de matriz RASCI.

Tarea	Responsable	Aprobador	Soporte	Consultado	Informado
Elaboración del plan del proyecto	Gerente del proyecto	Gerente del proyecto	Responsable de monitoreo y evaluación	Miembros del equipo del proyecto	Promotor del proyecto
Rendición de cuentas al donante	Gerente del proyecto	Promotor del proyecto	Responsable de monitoreo y evaluación	Miembros del equipo del proyecto	Donante



Punto de decisión

Durante esta fase, su proyecto ha pasado por varios puntos de decisión importantes relacionados con la aprobación y el financiamiento. Una vez que se obtienen la aprobación y el financiamiento, estará listo para comenzar la preparación en detalle. Antes de pasar a la fase de la planificación y preparación, y seguir invirtiendo dinero, tiempo y recursos, es importante obtener la aprobación por parte del comité directivo. También puede revisar la lista de control de estándares de calidad a continuación para determinar si está listo para pasar a la siguiente fase del proyecto.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de aprobación y estructura
 Comportamientos	<input type="checkbox"/> ¿Existen procedimientos claros dirigidos a investigar las acusaciones de conducta indebida del equipo del proyecto?
 Imparcialidad y selección de grupos objetivo	<input type="checkbox"/> ¿Sabe el personal cómo responder si los miembros de la comunidad señalan que se ha cometido un error en cuanto a la inclusión o exclusión de ciertas personas en alguna parte del proyecto?
 Rendición de cuentas	<input type="checkbox"/> ¿Se incluyeron las tareas relacionadas con la rendición de cuentas a los beneficiarios en las descripciones de las funciones del personal de diseño, monitoreo y evaluación, el personal en el terreno y el personal del proyecto?
 Género	<input type="checkbox"/> ¿Existe un equilibrio adecuado entre el número de hombres y de mujeres en el equipo? <input type="checkbox"/> ¿Incluirán los comités o las estructuras de la comunidad que supervisarán el proyecto tanto hombres como mujeres (incluidas personas con discapacidad)? <input type="checkbox"/> Se asegurarán los comités o las estructuras de la comunidad que supervisarán el proyecto de que exista una participación significativa?
 Empoderamiento	<input type="checkbox"/> ¿Existe un consenso entre los miembros de la comunidad y el equipo del proyecto respecto a la necesidad de que las comunidades participen en el proyecto durante todo su ciclo de vida?

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de aprobación y estructura
 Resiliencia	<input type="checkbox"/> ¿Colaborará con las iglesias locales y otros grupos de fé, si existen, para fortalecer y apoyar el rol de estas organizaciones en la comunidad y el proyecto?
 Protección	<input type="checkbox"/> ¿Se asegurará de que su personal tenga, como mínimo, un conocimiento básico respecto a qué medidas son necesarias para garantizar la protección de todas las personas, especialmente los niños, las niñas y los adultos más marginados y vulnerables, frente a daños físicos, sociales y psicológicos?
 Calidad técnica	<input type="checkbox"/> ¿Se estableció un mecanismo dirigido a garantizar el control de calidad al trabajar con contratistas? <input type="checkbox"/> ¿Se estableció un mecanismo dirigido a coordinar con otras partes interesadas que trabajen en los mismos lugares, por ejemplo, la autoridad local, otras ONG o iglesias?

RESUMEN

En este capítulo, ha aprendido que la fase de aprobación y estructura brinda orientación para decidir si debería seguirse adelante con el proyecto y la manera en que el proyecto se gestionará y financiará.

Ahora, debería poder:

- Confirmar la importancia de esta fase para la aprobación, el financiamiento, la gobernanza y el lanzamiento de un proyecto.
- Analizar qué debe considerar al buscar financiamiento interno y externo, y al redactar la propuesta de un proyecto.
- Explicar las distintas posibilidades de gobernanza de un proyecto.
- Explicar la utilidad de los límites acordados y la matriz RASCI para mejorar la rendición de cuentas y el proceso de toma de decisiones.

REFLEXIÓN

1. ¿Cómo se financia o se financiará su proyecto?
 - a. ¿Es suficiente este financiamiento para lo que quiere lograr?
 - b. ¿Tiene su organización la capacidad para cumplir con las normas exigidas por los donantes?
2. ¿Cuenta su proyecto con una estructura clara de gobernanza, con límites acordados y responsabilidades bien definidas que indiquen quién es responsable de cada tarea?
 - a. Si no es así, ¿cómo se fortalecerá la gestión de su proyecto si mejora estos aspectos?

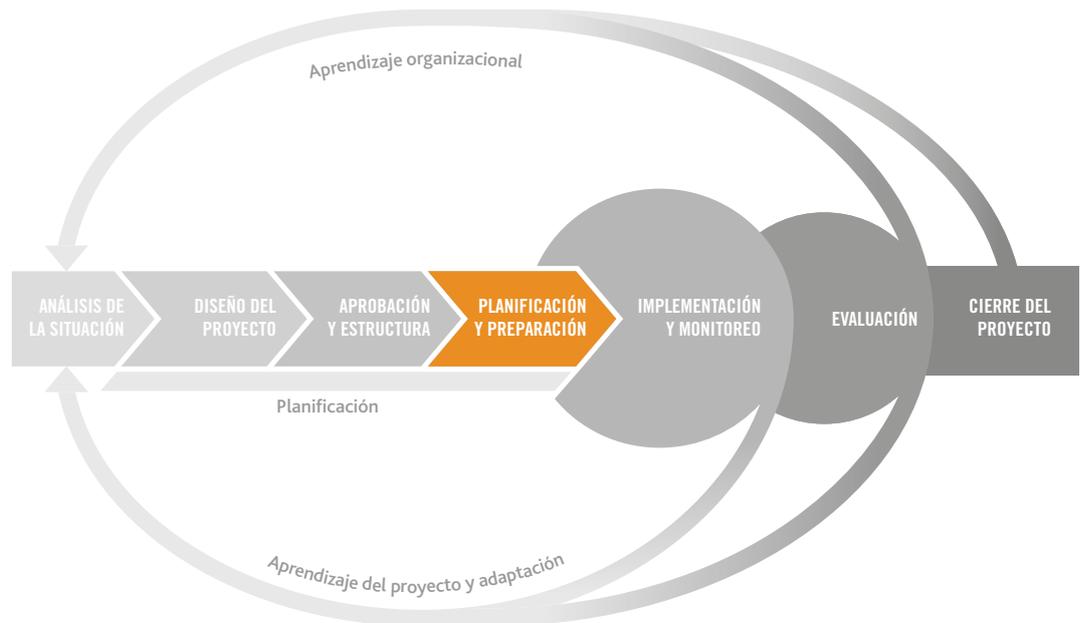
EJERCICIO

Cree una matriz RASCI para un proyecto actual o nuevo en el que esté trabajando y utilícela para verificar el avance de las tareas. ¿Qué aspectos le gustan de la herramienta? ¿Qué aspectos le disgustan de la herramienta?

FASE 4

PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



PREPARACIÓN

Al concluir esta fase, podrás:

- Explicar los elementos clave de la preparación, que deberán abarcar la planificación del alcance y el tiempo, la planificación financiera, la planificación de los recursos humanos, la planificación de la cadena de suministro y la planificación del monitoreo y evaluación.
- Desarrollar herramientas de planificación; por ejemplo, una estructura de desglose de trabajo, un diagrama de red, el camino crítico, el diagrama de Gantt, la previsión del flujo de caja, el plan de comunicación y el plan de monitoreo y evaluación.
- Explicar la importancia de la planificación iterativa, especialmente en situaciones de emergencia y de conflicto.

4.1 Introducción a la planificación y preparación

Una vez que haya diseñado su proyecto y haya obtenido los fondos para financiarlo, deberá prepararse para ponerlo en marcha. Es probable que un gran número de las herramientas que se presentan en esta fase hayan tenido que completarse en una fase previa del ciclo del proyecto si el donante o el comité directivo así lo exige. Sin embargo, para completar cada una de las herramientas que se presentan en esta fase, se necesita tiempo e inversión, de modo que, si es posible, se recomienda esperar hasta recibir la plena aprobación antes de preparar los planes en detalle. Si ha habido un lapso de tiempo entre el momento en que realizó el diseño del proyecto y la fecha en que este debe iniciarse, deberá actualizar el diseño y el presupuesto de su proyecto para reflejar los cambios que podrían haber ocurrido desde que lo diseñó. También tendrá que contratar y capacitar a nuevos miembros del personal y obtener los recursos (como computadoras y vehículos) que necesite para implementar el proyecto. Para asegurarse de que el diseño de su proyecto siga siendo vigente y para planificar sus actividades y decidir cómo las implementará y monitoreará, puede resultar muy útil realizar un taller inaugural con el equipo del proyecto.

Más adelante, analizamos algunas herramientas que sirven para la preparación de la implementación de su proyecto, incluido el calendario o el diagrama de Gantt, el plan de monitoreo y evaluación, los planes de trabajo del personal y las previsiones de gastos. Es posible que, como parte de su propuesta de financiamiento, ya haya desarrollado algunas de estas herramientas, como se explica más arriba. Si es así, es probable que tenga que actualizarlas.

4.2 Planificación del alcance y el tiempo

Una parte clave de la preparación es entender exactamente lo que hará su proyecto (el alcance) y calcular cuánto tiempo necesitará para alcanzar sus objetivos. La siguiente tabla representa cinco etapas que lo pueden ayudar a decidir sobre el alcance y la duración de su proyecto y, a continuación, elaborar un calendario o diagrama de Gantt. Todas estas etapas se explican en más detalle en la siguiente tabla:

Etapas	Proceso	Propósito	Herramienta
1	Definición del alcance	Hacer una lista de todas las actividades que abarcará el proyecto	Estructura de desglose de trabajo
2	Organización de las actividades	Organizar las actividades según el orden en que deberán realizarse	Diagrama de red
3	Estimación de los costos de las actividades	Establecer la cantidad de dinero, las personas y el equipo que tiene a su disposición	Ninguna en particular
4	Estimación de la duración de las actividades	Calcular cuánto tiempo durará cada actividad	Camino crítico
5	Elaboración del calendario	Redactar un plan de cuándo se completará cada actividad	Diagrama de Gantt

ETAPA 1 Definición del alcance

El alcance del proyecto se compone de dos elementos:

- Los productos que obtendrá el proyecto.
- El trabajo necesario para obtener estos productos.

Las herramientas de gestión de proyectos que se desarrollan durante las etapas de diseño y de aprobación y estructura suelen incluir un resumen de los productos y las actividades del proyecto, pero muy poca información sobre el trabajo necesario para su realización. Lo ideal es que el alcance se haya acordado con las partes interesadas y se haya incluido en la propuesta y la carta del proyecto. Sin embargo, en estos documentos no se ofrecerán los detalles que necesitará el equipo para implementar el proyecto.

El propósito de la definición del alcance del proyecto es elaborar una lista de todas las actividades que el proyecto deberá completar. Esta lista debe incluir aquellas actividades necesarias para obtener los productos del proyecto (trabajo directo) y todas aquellas actividades necesarias para gestionar el proyecto, su personal y sus recursos (trabajo indirecto).

La principal herramienta que se emplea para definir el alcance es **la estructura de desglose de trabajo**, que ofrece información más detallada (desglose) sobre el trabajo que se realizará. El nivel de detalle necesario dependerá del grado de complejidad del proyecto y el nivel de experiencia del equipo que se encargará de realizar el trabajo. El primer nivel del desglose se denomina «paquete de trabajo». Algunos de los paquetes de trabajo podrían corresponder a productos incluidos en el marco lógico y otros, a las áreas de trabajo indirecto, como la logística.

Para no olvidar incluir ninguna parte del trabajo, es importante involucrar a las partes interesadas en la elaboración de la estructura de desglose de trabajo, especialmente a quienes ejecutarán el trabajo.

La estructura de desglose de trabajo puede elaborarse por medio de un diagrama o una lista. Ambos métodos son igualmente útiles, de modo que el equipo del proyecto puede optar por el que considere más conveniente.

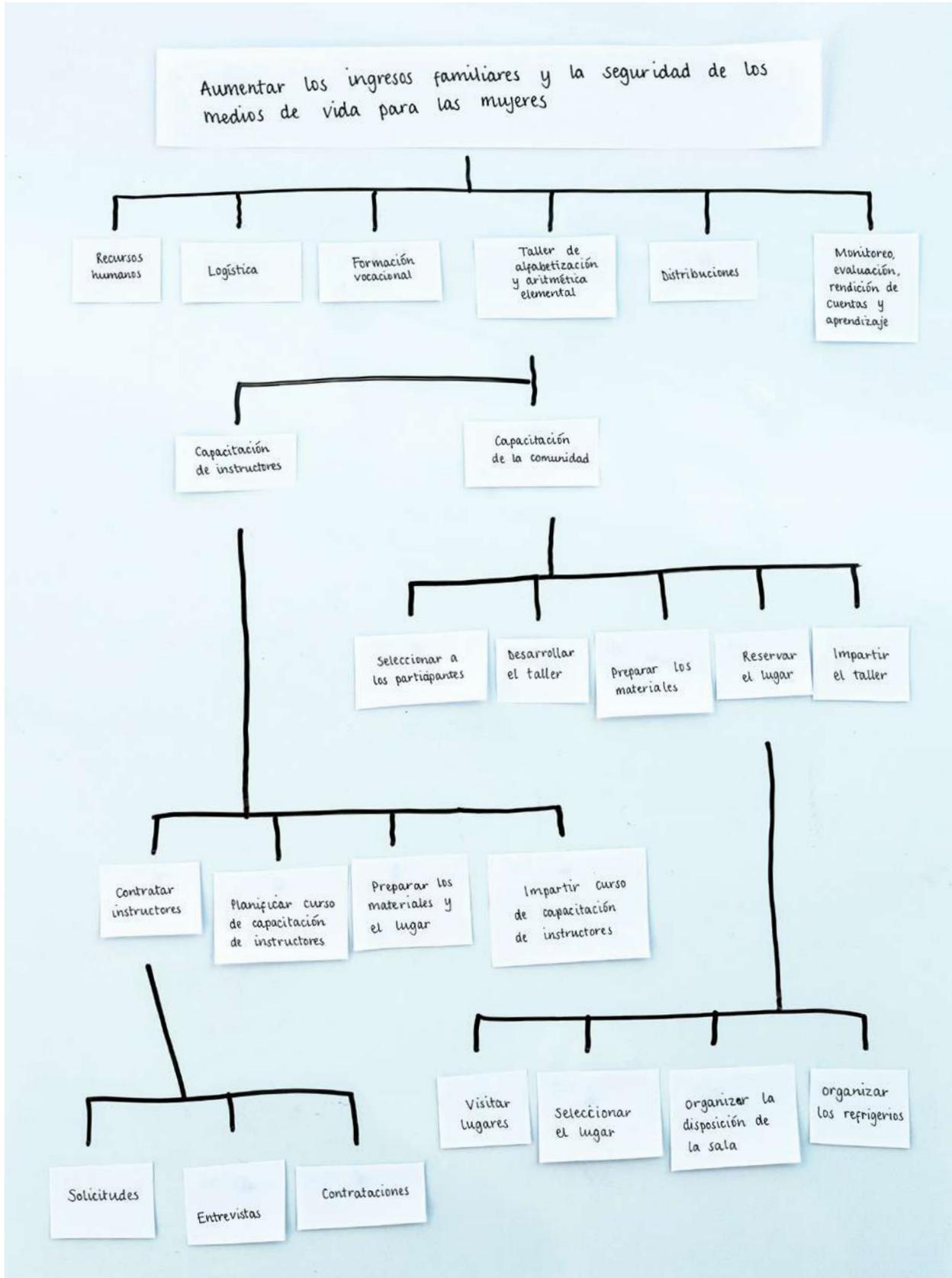




Ejemplo del proyecto hipotético

En el Diagrama 34 a continuación se ilustra una estructura de desglose de trabajo para el proyecto hipotético en forma de diagrama y, a continuación, en forma de lista. Para simplificar el ejemplo y facilitar su comprensión, solo se incluyen los detalles de uno de los paquetes de trabajo y no se incluyen todas las tareas.

Diagrama 34 Estructura de desglose de trabajo en forma de diagrama



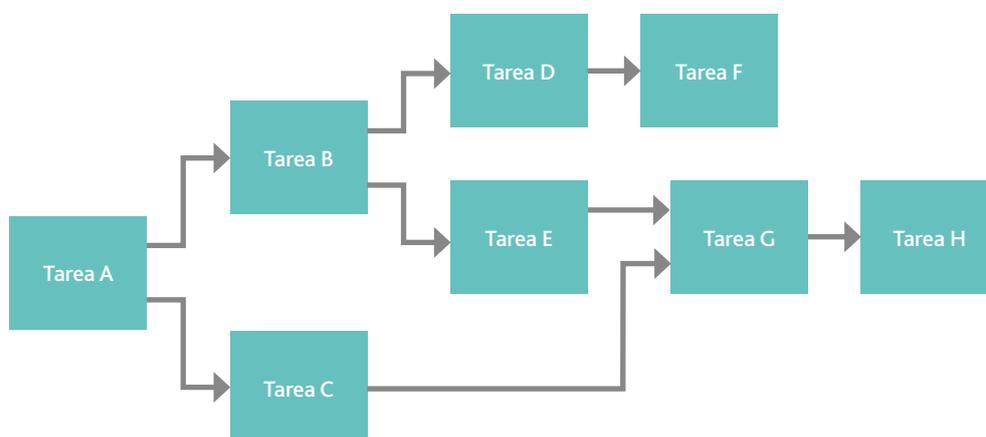
Estructura de desglose de trabajo en forma de lista:

- 1 Aumentar los ingresos familiares y la seguridad de los medios de vida para las mujeres en el proyecto hipotético
 - 2.1 Recursos humanos
 - 2.2 Logística
 - 2.3 Formación profesional
 - 2.4 Taller de alfabetización y aritmética elemental
 - 2.4.1 Capacitación de capacitadores
 - 2.4.1.1 Contratar capacitadores
 - 2.4.1.1.1 Solicitudes
 - 2.4.1.1.2 Entrevistas
 - 2.4.1.1.3 Contrataciones
 - 2.4.1.2 Planificar curso de capacitación de capacitadores
 - 2.4.1.3 Preparar los materiales y el lugar
 - 2.4.1.4 Impartir curso de capacitación de capacitadores
 - 2.4.2 Capacitación de la comunidad
 - 2.5 Distribuciones
 - 2.6 Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

ETAPA 2 Organización de las actividades

Una vez que cuente con la lista completa de las actividades del proyecto, con todos los detalles necesarios, deberá comenzar a organizar sus actividades en el orden que corresponda (en secuencia). El diagrama de red se utiliza para mostrar cómo dependen y se relacionan entre sí las distintas actividades. Es decir, muestra las actividades que pueden completarse en cualquier momento y aquellas que deben realizarse a continuación de otra actividad.

Diagrama 35 Ejemplo de diagrama de red



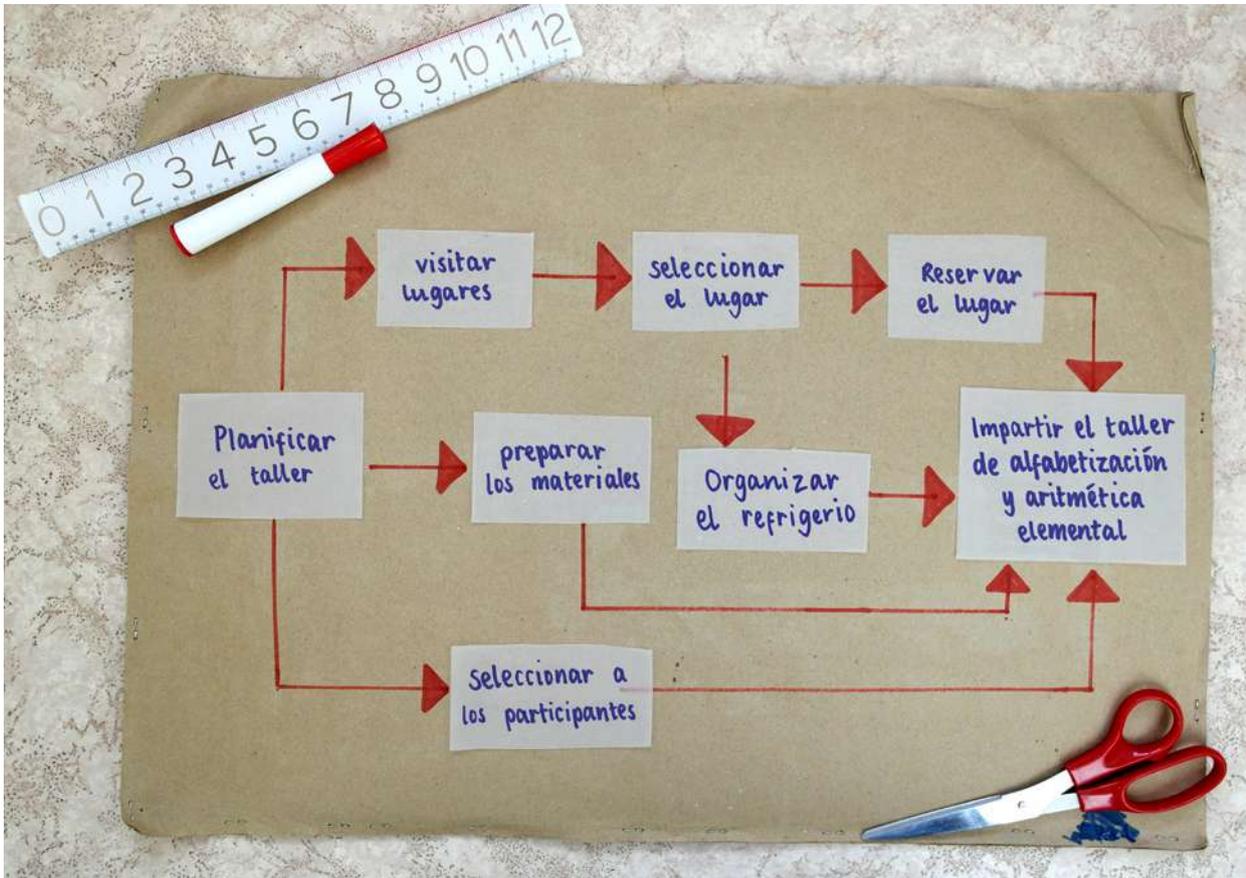
Las Tareas B y C son independientes entre sí: pueden realizarse en cualquier orden o al mismo tiempo. Sin embargo, la Tarea D solo podrá realizarse una vez que la Tarea B se haya completado.



Ejemplo del proyecto hipotético

El Diagrama 36 a continuación ilustra un diagrama de red para una sección del proyecto hipotético.

Diagrama 36 Diagrama de red



ETAPA 3 Estimación de los costos de las actividades

No existe una herramienta específica para esta etapa, pero es importante que calcule los recursos que tendrá disponibles antes de empezar a calcular el tiempo que podría necesitar para realizar una tarea.

Por ejemplo, para la tarea «cavar un hoyo», una persona podría necesitar tres días. Si hay dos personas disponibles, la tarea podría realizarse más rápido, pero no necesariamente en la mitad del tiempo. Si se dispone de una excavadora mecánica, la tarea solo tomaría un par de horas.

ETAPA 4 Estimación de la duración de las actividades

Una vez que sepa con cuántos recursos cuenta, podrá calcular el tiempo necesario para cada tarea e incluir esta información en el diagrama de red (véase el Diagrama 37 en la página siguiente).

Ahora, está listo para calcular el camino crítico, que se refiere a la cantidad mínima de días necesaria para completar un proyecto o actividad. Para calcular el camino crítico, sume el número de días necesarios para cada ruta de principio a fin en su diagrama de red. El camino más largo será su «camino crítico». En el ejemplo del proyecto hipotético de la página siguiente, el camino crítico, que se indica mediante las flechas más anchas, es la ruta más larga dentro del diagrama: se necesitan 20 días para planificar el curso, 10 días para preparar los materiales y 20 días para impartir la capacitación, es decir, un total de 50 días. Por otro lado, solo se necesita un total de 43,5 días para planificar el curso, visitar y organizar el lugar, e impartir la capacitación, y solo un total de 43 días para planificar el curso, seleccionar a los participantes e impartir la capacitación. En total, se necesitan 57 días de trabajo, pero una vez que se haya planificado el curso, algunas de las tareas pueden completarse al mismo tiempo. El camino crítico es el tiempo mínimo que se requerirá para realizar una actividad que, en este caso, es de

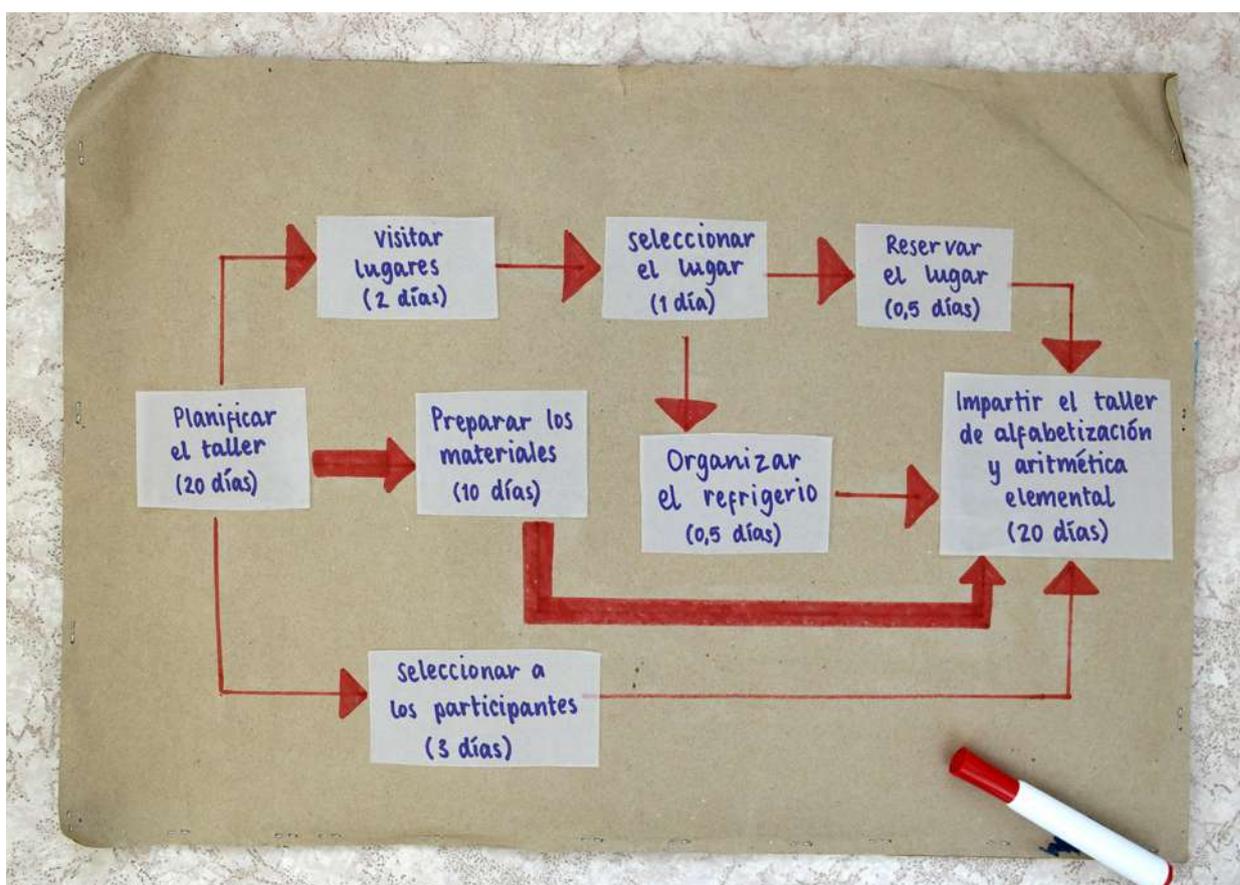
50 días (planificación del curso, preparación de los materiales y realización de la capacitación). Si en su camino crítico se producen demoras, se atrasará todo el proyecto o actividad.

Probablemente, antes de que fuera aprobado, habrá estimado la duración total de su proyecto. Si ha obtenido financiamiento de un donante, este se concederá para un período de tiempo específico. Asegúrese de que la duración del camino crítico sea inferior al plazo total aprobado para su proyecto. Si el camino crítico que calcula es superior a la duración total permitida para su proyecto, es posible que deba acortar algunas actividades o incorporar recursos adicionales para agilizarlas.

Ejemplo del proyecto hipotético

El Diagrama 37 a continuación ilustra un diagrama de red con un camino crítico para una sección del proyecto hipotético. Como puede observar, el camino crítico para esta actividad tiene una duración de 50 días.

Diagrama 37 Camino crítico en un diagrama de red



ETAPA 5 Elaboración del calendario

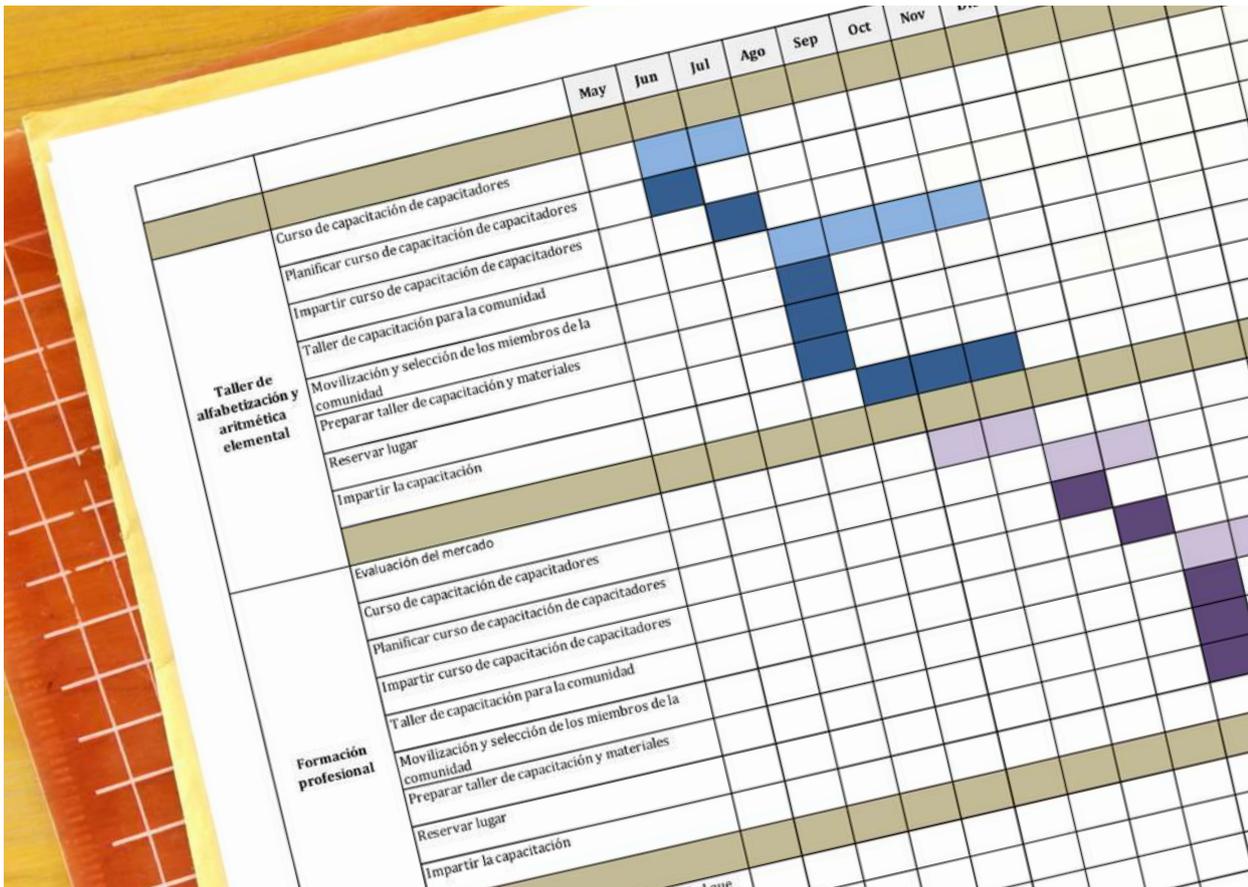
Una vez que haya elaborado su diagrama de red para el proyecto completo, puede trasladar la información a un calendario. El calendario representa una cronología de cuándo se realizarán las actividades del proyecto. El formato más común para el calendario es el diagrama de Gantt. El propósito del calendario es asegurarse de que el proyecto se implemente dentro de los plazos fijados, las actividades se realicen en el orden correcto y estas se planifiquen teniendo en cuenta eventos clave, como la estación de lluvias. El calendario también le servirá para planificar su presupuesto, su flujo de caja (cuánto dinero ingresará y egresará de la cuenta de banco) y las previsiones de gastos, así como sus planes de personal. Una vez que comience a implementar el proyecto, el calendario también sirve como herramienta para el monitoreo, con el fin de verificar si el proyecto va por buen camino.



Ejemplo del proyecto hipotético

En el Diagrama 38 a continuación, aparece un extracto del diagrama de Gantt para nuestro proyecto hipotético. El diagrama solo muestra las actividades relacionadas con el taller de alfabetización y aritmética elemental, pero el diagrama de Gantt completo incluirá todas las actividades. Se trata de un proyecto de larga duración, de modo que el diagrama se divide en meses. Si su proyecto dura entre tres y seis meses, sería más recomendable que su diagrama de Gantt se dividiera en semanas en lugar de meses. También conviene incluir eventos como la temporada de lluvias y vacaciones prolongadas. Así, a medida que avanza en la lista de actividades o tareas, puede evitar planificar eventos durante esas fechas importantes.

Diagrama 38 Diagrama de Gantt



PREPARACIÓN

4.3 Planificación financiera

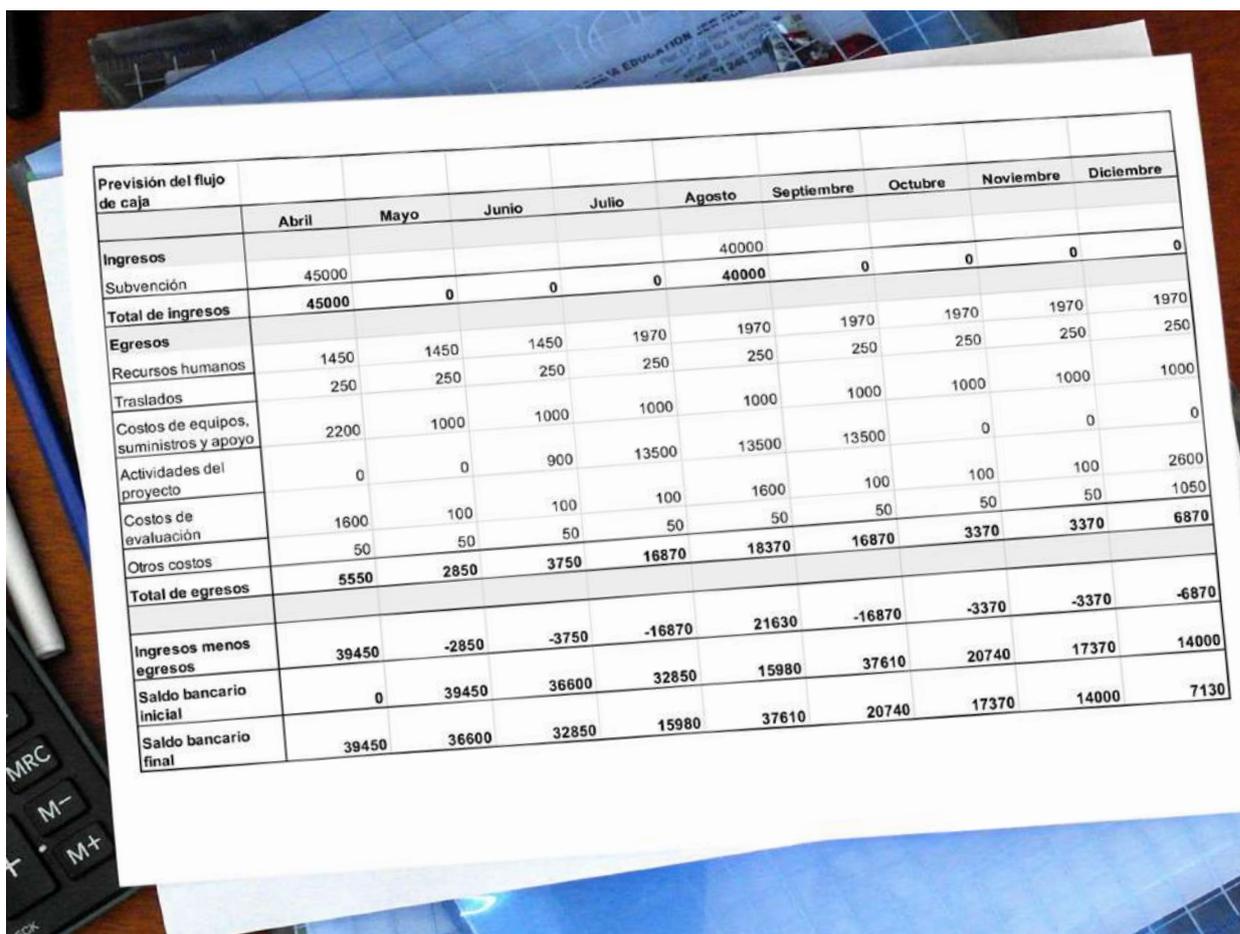
Como parte de su preparación para la implementación del proyecto, va a necesitar planificar cuánto dinero necesitará gastar al mes. Esto se denomina «previsión de gastos». También deberá asegurarse de que recibirá suficiente dinero para cubrir sus gastos mensuales. Esto se denomina «previsión del flujo de caja». Es frecuente que las organizaciones pequeñas tengan un flujo de caja muy limitado. Si usted no cuenta con suficientes reservas para que sirvan de protección en caso de una reducción repentina o un atraso de los ingresos, o un aumento repentino de los gastos, es importante que se asegure de que sus donantes le paguen por adelantado los gastos del proyecto. Deberá planificar el seguimiento mensual de sus ingresos y gastos reales frente a la previsión del flujo de caja y la previsión de gastos. De esta manera, sabrá con antelación cuándo podría experimentar una escasez de fondos y podrá tomar medidas para ayudar a resolver el problema. Por ejemplo, distribuir los gastos más elevados a lo largo de varios meses o acordar un límite de sobregiro (cantidad de dinero que el banco permite a sus clientes girar en exceso de los fondos disponibles en su cuenta de forma temporal) con su banco.

Para completar una previsión de flujo de caja, puede utilizar una plantilla como la que se muestra más abajo. Calcule cuánto dinero recibirá y cuándo lo recibirá, e incluya esta información en la fila «Total de ingresos». Los donantes suelen pagar los fondos a plazos y no de una sola vez al comienzo del proyecto. A continuación, para cada línea presupuestaria, calcule cuánto gastará al mes. El saldo bancario final será la cantidad de dinero que le quedará en el banco al final del mes. Si esta cantidad es negativa, tendrá un problema de flujo de caja. En consecuencia, tendrá que negociar un pago anticipado con el donante o buscar la manera de cubrir el costo de las actividades por adelantado. Si el flujo de caja es demasiado limitado, es posible que le convenga realizar una previsión de flujo de caja semanal.

Ejemplo del proyecto hipotético

El Diagrama 39 a continuación ilustra la previsión de flujo de caja para el proyecto hipotético.

Diagrama 39 Previsión de flujo de caja



Previsión del flujo de caja	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos					40000				
Subvención	45000				40000	0	0	0	0
Total de ingresos	45000	0	0	0	40000	0	0	0	0
Egresos									
Recursos humanos	1450	1450	1450	1970	1970	1970	1970	1970	1970
Traslados	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Costos de equipos, suministros y apoyo	2200	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Actividades del proyecto	0	0	900	13500	13500	13500	0	0	0
Costos de evaluación	1600	100	100	100	1600	100	100	100	2600
Otros costos	50	50	50	50	50	50	50	50	1050
Total de egresos	5550	2850	3750	16870	18370	16870	3370	3370	6870
Ingresos menos egresos	39450	-2850	-3750	-16870	21630	-16870	-3370	-3370	-6870
Saldo bancario inicial	0	39450	36600	32850	15980	37610	20740	17370	14000
Saldo bancario final	39450	36600	32850	15980	37610	20740	17370	14000	7130

4.4 Planes relacionados con los recursos humanos

Durante la fase de planificación y preparación, resulta útil elaborar planes de desarrollo relacionados con el personal del proyecto y otras partes interesadas. Entre estos planes, se incluyen planes de comunicación, que pueden basarse en la matriz RASCI, desarrollada durante la fase de aprobación y estructura (véase la Sección 3.3 en la página 87).

El plan de comunicación establece con quién se comunicará, cómo, cuándo y sobre qué, y puede estructurarse como en la tabla que se incluye en la página siguiente.

Comunicación	Propósito/Por qué	Destinatarios	Quién	Cómo	Con qué frecuencia
Actualización del proyecto: monitoreo del presupuesto, calendario y realización de las actividades	Mantener informado al comité directivo del proyecto y pedirle que tome una decisión en caso de que sea probable que los límites acordados se excedan	Comité directivo del proyecto	Gerente del proyecto	Correo electrónico con un informe completo y un plan actualizado adjuntos	Una vez a la semana
Lanzamiento del proyecto	Informar a todas las partes interesadas que el proyecto se ha iniciado	Todas las partes interesadas	Gerente del proyecto	Nota en el periódico local Carteles en los edificios de la comunidad	Una vez

Entre otros planes relacionados con el personal, se incluyen:

- **Planes de contratación** de personal para asegurar que el proyecto cuente con suficiente personal con conocimientos adecuados para realizar las actividades correspondientes. Estos planes podrían incluir la descripción de funciones, en que se especifican los conocimientos y la experiencia que alguien necesitaría para asumir el cargo respectivo, además de las tareas que la persona deberá realizar.
- **Planes de trabajo del personal.** El calendario general puede desglosarse en planes individuales de trabajo del personal. De esta manera, el personal sabrá qué tareas deberá realizar cada mes para implementar el proyecto. También le servirá a usted para asegurarse de que el plan del proyecto sea realista en términos de la cantidad de trabajo que puede realizar cada miembro del personal y que el personal haga un buen uso de su tiempo. Por ejemplo, para evitar que tengan demasiadas tareas un mes y nada que hacer el siguiente mes. Los planes de trabajo sirven para planificar las horas de trabajo y las vacaciones.

Si la organización cuenta con personal de recursos humanos (que se encarga de la contratación de personal), es posible que pueda apoyar y asesorar al gerente del proyecto en materia de planificación relacionada con los recursos humanos.

4.5 Planificación de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro se refiere a lo que tendrá que hacer para adquirir o comprar recursos, la logística que tendrá que considerar para transportarlos y almacenarlos y cómo gestionarlos. La planificación de la cadena de suministro es sumamente importante. Para asegurarse de que las actividades del proyecto no se atrasen, es fundamental que los recursos necesarios estén disponibles de forma oportuna. No podrá planificar la adquisición o compra de los recursos cuando ya esté realizando las actividades, sino que estos deberán estar disponibles con antelación.

Por lo tanto, es importante planificar en detalle cuándo y cómo comprará los bienes y servicios que usted necesita, para asegurarse de que el proceso sea justo y que el proveedor que escoja represente la mejor relación calidad-precio. La documentación de los procesos de la cadena de suministro deberá archivar para garantizar la transparencia y el cumplimiento de las políticas de sus donantes. La documentación también deberá verificarse conforme a las normas de su organización. Si tiene que pagar grandes sumas de dinero por bienes y servicios, es posible que existan las llamadas «normas de competencia» que deberán observarse (por ejemplo, un número mínimo de cotizaciones que deberá obtener), pero, incluso para pequeñas sumas, una buena práctica es obtener varias cotizaciones y propuestas técnicas, y considerar cuál es la que representa la mejor relación calidad-precio. Deberá elaborar un plan con todos los bienes o servicios que necesitará, el proceso que seguirá para adquirirlos y los respectivos plazos.

Los planes de logística incluirán procedimientos de traslado de los recursos desde el lugar en que se compran hasta el lugar donde se utilizarán, así como el respectivo procedimiento de almacenaje. Estos planes estipularán la cantidad de recursos que deberán mantenerse en almacén, así como la manera en que hará el seguimiento de sus existencias y en que las almacenará adecuadamente.

Los activos son aquellos artículos que se han comprado con fondos del proyecto; por ejemplo, computadoras portátiles. Cada organización y donante tienen sus propias definiciones de activo, pero, en general, los activos se definen sobre la base del valor y la antigüedad del artículo. Se recomienda acordar la definición al comienzo del proyecto, planificar el monitoreo de los activos (quién los está utilizando, cómo están funcionando, etc.) y acordar qué se hará con ellos al final del proyecto. Muchos donantes exigen que se les devuelvan los activos. Es posible que tenga que mantener un registro de activos con una lista de los recursos comprados con los fondos del proyecto. En la lista, deberá incluirse la fecha de compra, la descripción del artículo, la persona responsable y su paradero.

En algunas organizaciones, el personal de logística será el responsable de las actividades que se describen en esta sección, pero el gerente del proyecto deberá coordinar estrechamente con ellos para asegurarse de que los planes respondan a las necesidades del proyecto.

4.6 Plan de monitoreo y evaluación (MyE)

Otra herramienta sumamente importante que es necesario desarrollar durante la fase de planificación y preparación es el plan de MyE. Este plan sirve para hacer el seguimiento y evaluar los resultados del proyecto a lo largo de toda su duración. Su plan de MyE se basa en los indicadores de su marco lógico y establece cómo, con qué frecuencia y quién los medirá. También se pueden incorporar indicadores adicionales que no estén incluidos en el marco lógico.

El plan de MyE ayudará al personal a identificar qué datos deberá recopilar, con qué frecuencia, quién examinará los datos y cómo los analizará. El plan también especifica cómo se utilizará este análisis para mejorar el proyecto y rendir cuentas a los donantes y a otras partes interesadas.



Ejemplo del proyecto hipotético

El Diagrama 40 a continuación ilustra el plan de monitoreo y evaluación que se elaboró para el proyecto hipotético.

Diagrama 40 Plan de monitoreo y evaluación

Plan de monitoreo y evaluación								
	Declaración	Indicador	Fuente y método de recopilación de datos	Quién recopilará los datos	Frecuencia de la recopilación de datos	Quién verificará y analizará los datos	Con quién se compartirá la información	Frecuencia con la que se compartirá la información
Impacto	Las mujeres de la zona del proyecto fortalecieron su seguridad socioeconómica y están más empoderadas	Porcentaje de las mujeres objetivo con una puntuación dentro del primer tercio de la Escala de Empoderamiento Económico de la Mujer	Encuesta de línea de base y encuesta final	Gerente del proyecto	Al comienzo y al final del proyecto	Responsable de monitoreo y evaluación	Equipo del proyecto y donante	Al final del proyecto
Resultado	Las mujeres de tres zonas mencionadas obtuvieron oportunidades de generar ingresos	Número de emprendimientos que se crearon y que se encuentran en pleno funcionamiento al cabo de seis meses tras concluirse la capacitación	Encuesta de línea de base y encuesta final	Gerente del proyecto	Al comienzo y al final del proyecto	Responsable de monitoreo y evaluación	Equipo del proyecto y donante	Al final del proyecto
		Porcentaje de mujeres objetivo con empleos pertinentes dentro de los seis meses de concluirse la capacitación	Encuesta de línea de base y encuesta final	Gerente del proyecto	Al comienzo y al final del proyecto		Equipo del proyecto y donante	Al final del proyecto
Producto	Las mujeres de tres zonas mencionadas mejoraron sus niveles de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Número de mujeres que asistió al taller de alfabetización y aritmética elemental	Registro de inscripción en el curso y asistencia a clases	Tutores del curso	Semanal	Gerente del proyecto	Equipo del proyecto y donante	Trimestral
		Número de asistentes que obtuvo el nivel de conocimientos esperado	Prueba antes y después del curso	Tutores del curso	Trimestral		Beneficiarias, equipo del proyecto y donante	Trimestral
Producto	Las mujeres de tres zonas mencionadas mejoraron su nivel de formación vocacional	Número de mujeres que asistió a la formación vocacional	Registro de inscripción en el curso y asistencia a clases	Tutores del curso	Semanal	Gerente del proyecto	Equipo del proyecto y donante	Trimestral
		Número de asistentes que obtuvo el nivel de conocimientos esperado	Prueba anterior y posterior al curso	Tutores del curso	Trimestral		Beneficiarias, equipo del proyecto y donante	Trimestral

También podrá considerar el empleo de las siguientes herramientas vinculadas al plan de MyE:

- Un registro (o diario) para anotar las lecciones aprendidas durante todo el proyecto.
- Una tabla para hacer el seguimiento de indicadores en que se incluya cada uno de los indicadores, la respectiva meta y el progreso del proyecto hacia el cumplimiento de esta meta hasta la fecha.

Estas herramientas se explican en más detalle en la Sección 5.

4.7 Planificación de la respuesta a los riesgos

En la Sección 2.6 (página 69) analizamos las primeras tres etapas de la gestión del riesgo:

- Identificación
- Evaluación
- Planificación de la respuesta



Durante la fase de planificación y preparación, es importante revisar el registro de riesgos para confirmar si todos los riesgos siguen vigentes, si hay un nuevo riesgo que se haya identificado y evaluado, y si se han planificado las respectivas respuestas. Asegúrese de que exista claridad respecto a quién es responsable de cada respuesta a un riesgo (identificado en el registro de riesgos como el responsable de la respuesta al riesgo). Es necesario revisar en detalle los planes de respuesta a los riesgos para asegurarse de que todo el equipo, el personal y los procedimientos estén en condiciones de cumplir el plan.

4.8 Planificación de la retroalimentación de los beneficiarios

Es de suma importancia animar a los beneficiarios a dar sus opiniones. Establezca la manera en que recibirá los comentarios. Deberá preguntar a los miembros de la comunidad cómo les gustaría dar su opinión y establecer un mecanismo de retroalimentación y de presentación de quejas que sea seguro y fácil de utilizar para todos. Puede utilizar formularios de presentación de quejas, un buzón de sugerencias, reuniones comunitarias, una dirección de correo electrónico, una línea telefónica gratuita o un horario para presentar quejas en persona dentro de las horas laborales. Lo ideal es que ofrezca varias opciones para los distintos tipos de beneficiarios, considerando las vulnerabilidades específicas, como discapacidades. Al determinar los métodos idóneos para recibir comentarios, también debe tener en cuenta el nivel de alfabetización de los beneficiarios.

4.9 Planificación iterativa o gradual

En la mayoría de los proyectos, no será posible planificar todos los detalles del proyecto antes de comenzar su implementación. La planificación continuará durante todo el proyecto. Contará con un plan general del proyecto y posteriormente puede planificar cada etapa del proyecto en más detalle. Por ejemplo, una vez cada seis meses, podrá planificar los siguientes seis meses. Los proyectos que operan en entornos de rápidos cambios, como situaciones de conflicto y de emergencia, podrían beneficiarse de una planificación iterativa. En pocas palabras, este tipo de planificación implica elaborar un plan resumido al comienzo del proyecto y agregar detalles de forma gradual para garantizar la adaptación del proyecto a los rápidos cambios en el terreno. Por ejemplo:

- Un proyecto que opere en un campamento de refugiados, donde el tamaño de la población va en aumento, podría tener como propósito distribuir alimentos a cierto porcentaje de la población durante los primeros tres meses, pero con la flexibilidad de revisar los plazos y las metas cada quince días para asegurarse de llegar a las personas más necesitadas.
- Un proyecto que responde a una crisis humanitaria podría distribuir transferencias monetarias, pero, cuando el equipo se entera de que los precios de los alimentos en el mercado están subiendo y que las transferencias monetarias ya no les alcanza a los beneficiarios para comprar lo que necesitan, es posible que decida distribuir alimentos en lugar de dinero en efectivo.

4.10 Organización de sus documentos

Se recomienda contar con una carpeta para guardar las versiones finales de todos los documentos del proyecto, con el fin de que todos quienes estén involucrados en el proyecto sepan dónde encontrar las versiones más actualizadas.

Los documentos que deben guardarse en esta carpeta son:

- El análisis del problema
- La teoría del cambio
- El marco lógico
- El presupuesto
- El calendario (diagrama de Gantt)
- El registro de riesgos
- Los límites acordados (tolerancias del proyecto)
- Las funciones y responsabilidades acordadas
- La previsión de flujo de caja
- Los planes de la cadena de suministro
- El plan de monitoreo y evaluación

4.11 Lanzamiento del proyecto

Suele ser recomendable comunicar el inicio del proyecto a todas las partes interesadas, a menos que, debido a la naturaleza del proyecto, un anuncio formal supusiera un riesgo para el personal del proyecto o los beneficiarios. El lanzamiento puede anunciarse mediante:

- La publicación de notas en los medios de comunicación locales.
- La realización de una reunión.
- La celebración de una fiesta de lanzamiento.



Punto de decisión

El punto de decisión al final de la fase de planificación y preparación es cuando revisa si ya tiene todos los planes, y si estos están lo suficientemente detallados, para poder comenzar a implementar su proyecto. La lista de control de estándares de calidad que se incluye en la página siguiente es una herramienta útil que lo ayudará a verificar si está listo para pasar a la siguiente fase del ciclo de proyectos: la fase de implementación.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de planificación y preparación
 <p>Comportamientos</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Reducen, en la medida de lo posible, los sistemas y procesos de su organización los riesgos de fraude, soborno y otras formas de conducta indebida del personal a lo largo del ciclo de vida del proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Quién registrará el aprendizaje en materia de conducta del personal durante la implementación del proyecto?</p>
 <p>Imparcialidad y selección de grupos objetivo</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Se les ha dado suficiente tiempo a las comunidades para proporcionar retroalimentación respecto a las listas provisionales de beneficiarios?</p>
 <p>Rendición de cuentas</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Acordó con los diferentes grupos dentro de la comunidad la manera en que preferirían proporcionar retroalimentación al personal durante el proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Estableció un mecanismo adecuado para recibir retroalimentación por parte de los beneficiarios y la comunidad en general, como resultado de las preferencias de la comunidad, por ejemplo, un buzón de sugerencias o un horario de atención en la oficina?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se aseguró de que las comunidades tengan un acceso seguro al mecanismo de retroalimentación?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Acordó con la comunidad qué tipo de información se pondrá a disposición del público con relación a la organización y sus normas, planes del proyecto, informes de progreso y procedimientos de retroalimentación?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Está informada toda la comunidad sobre el mecanismo de retroalimentación y cómo acceder a él?</p>
 <p>Género</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Es apropiado el género del personal para las actividades específicas que deben llevarse a cabo, teniendo en cuenta el hecho de que algunas funciones solo son apropiadas para los hombres y algunas solo lo son para las mujeres?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Fomentarán y facilitarán los mecanismos dirigidos a incentivar la participación continua de la comunidad (como comités de beneficiarios, reuniones públicas, entrevistas a partes interesadas y grupos focales) la participación de mujeres, niños y niñas, además de hombres?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Reservó presupuesto para para realizar ajustes y facilitar la participación de personas con discapacidad en el proyecto?</p>
 <p>Empoderamiento</p>	<p><input type="checkbox"/> Si corresponde, ¿hay una estrategia de salida para cuando el proyecto se haya completado y se comunicó esta estrategia a las comunidades pertinentes?</p>
 <p>Protección</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Evaluó los conocimientos y las habilidades del equipo del proyecto con relación a la protección y sus aspectos clave? Si la evaluación revela la necesidad de capacitación interna y/o fortalecimiento de las capacidades, inclúyalos en sus planes y presupuesto.</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se aseguró de que los planes del proyecto reflejen un compromiso con la protección de todas las personas frente al daño físico, social y psicológico, especialmente los niños, las niñas y los adultos más marginados y vulnerables?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se aseguró de que los riesgos específicos en materia de protección se gestionen y reduzcan en la medida de lo posible?</p> <p><input type="checkbox"/> Asegúrese de que las actividades reciban suficiente apoyo en términos de tiempo, personal y recursos.</p>
 <p>Calidad técnica</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Planificó la contratación de personal, el proceso de compras y otros aspectos relacionados para asegurarse de que la respuesta sea oportuna?</p>

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido sobre la importancia de prepararse adecuadamente para implementar su proyecto y se le ha presentado una serie de herramientas de planificación.

Ahora, debería poder:

- Explicar los elementos clave de la preparación, que deberán abarcar la planificación del alcance y el tiempo, la planificación financiera, la planificación de los recursos humanos, la planificación de la cadena de suministro y la planificación del monitoreo y evaluación.
- Desarrollar herramientas de planificación; por ejemplo, una estructura de desglose de trabajo, un diagrama de red, el camino crítico, el diagrama de Gantt, la previsión del flujo de caja, el plan de comunicación y el plan de monitoreo y evaluación.
- Explicar la importancia de la planificación iterativa, especialmente en situaciones de emergencia y de conflicto.

REFLEXIÓN

1. ¿Cuáles de las herramientas que se enumeran más arriba ya utiliza y cuándo las utiliza?
2. ¿Qué otras herramientas podrían mejorar la gestión de su proyecto?
3. ¿Por qué el marco lógico no puede utilizarse como plan para implementar su proyecto?
4. ¿Está trabajando en una situación donde la planificación iterativa podría ser conveniente?

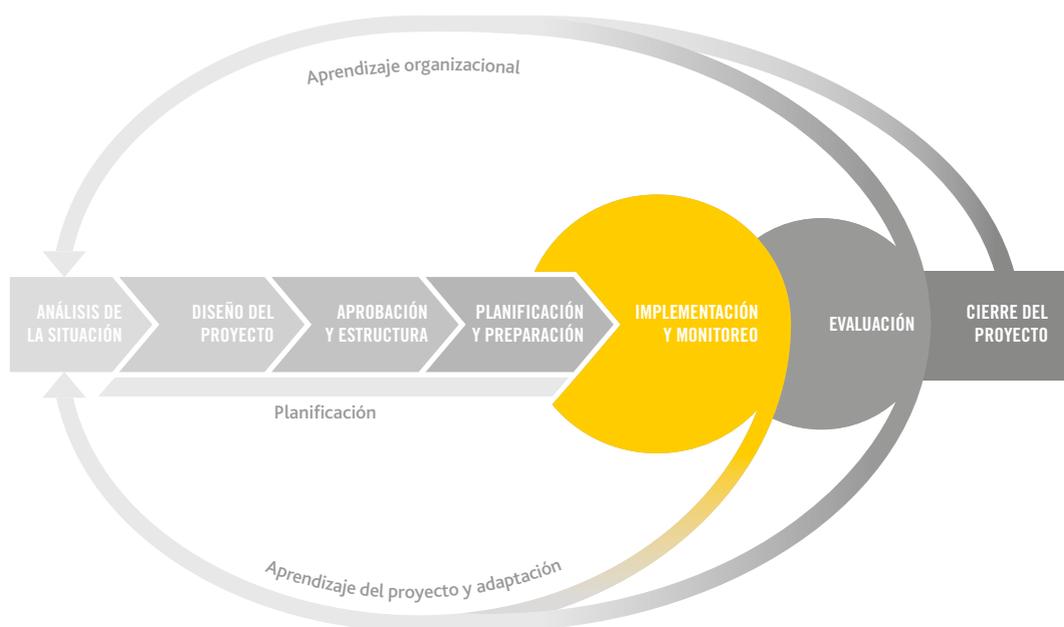
EJERCICIO

1. Cree una estructura de desglose de trabajo para una tarea que actualmente tenga que realizar. ¿Puede organizar las actividades para crear un diagrama de red? ¿Puede determinar un camino crítico?
2. Muestre su trabajo a alguien de su equipo para saber qué opina y dígame lo que le gustó y lo que no le gustó de la herramienta.

FASE 5

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



Al concluir esta fase, podrá:

- Explicar la importancia del monitoreo durante toda la fase de implementación del proyecto, mediante el análisis de la implementación frente al costo, el tiempo y el alcance planificados y la medición del progreso hacia los cambios que el proyecto se propone lograr.
- Utilizar los informes financiero y descriptivo para rendir cuentas a los donantes y participantes del proyecto.
- Entender la necesidad de utilizar tanto las herramientas como las competencias sociales para gestionar al personal durante la implementación del proyecto.
- Elaborar registros para hacer el seguimiento de los problemas y tomar nota de las lecciones aprendidas.

5.1 Introducción a la implementación y el monitoreo

La implementación y el monitoreo es la fase del proyecto en la que se materializan el diseño y los planes y se completa el trabajo del proyecto. La implementación absorberá la mayor parte del tiempo del proyecto. Dependiendo del proyecto, es posible que su gerente dedique una cantidad considerable de tiempo a realizar las tareas mismas del proyecto o que dedique más tiempo a dirigir a quienes estén ejecutando el trabajo. En esta guía, hemos incorporado la implementación y el monitoreo en una misma fase, con el fin de reflejar la importancia del monitoreo durante toda la fase de implementación.

Las principales responsabilidades del gerente del proyecto durante la implementación son:

- Gestionar la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance.
- Gestionar los riesgos.
- Gestionar a las partes interesadas.

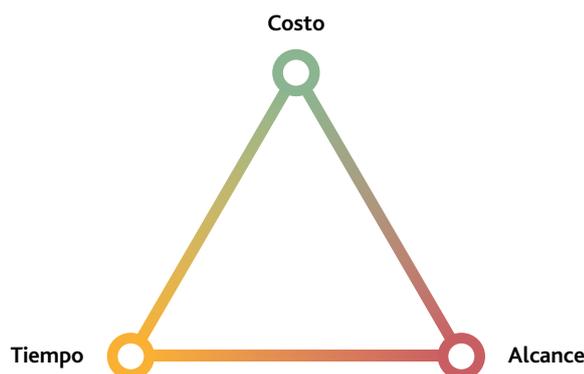
En esta sección, analizaremos algunas herramientas útiles para ayudar al gerente del proyecto en estas tareas.

Gestión de la implementación por etapas

La fase de implementación y monitoreo puede dividirse en múltiples etapas. A veces, se incorporan puntos de decisión adicionales entre las distintas etapas con el fin de que el comité directivo pueda determinar si el proyecto está listo para pasar a la siguiente etapa. Por ejemplo, podría haber una etapa de puesta a prueba inicial con el propósito de probar el concepto antes de recibir la aprobación para ampliar las actividades del proyecto. En el caso de proyectos más extensos y más complejos, en que no se puede planificar todo el proyecto en detalle antes de su puesta en marcha, pueden desglosarse en períodos más breves. Los diferentes períodos del proyecto pueden planificarse y aprobarse a medida que el proyecto avanza.

5.2 La triple restricción en la implementación y el monitoreo

Diagrama 41 La triple restricción



Gran parte de la función del gerente del proyecto durante la implementación es monitorear el progreso frente a la triple restricción del costo, el tiempo y el alcance. En consecuencia, esta persona deberá hacer el seguimiento del progreso respecto al plan del proyecto y asegurarse de que el proyecto esté implementando las actividades dentro de los plazos y el presupuesto establecidos.

Cuando hay una diferencia entre las situaciones planificadas y reales (es decir, una variación), el gerente del proyecto deberá considerar si podrían hacerse modificaciones para que el proyecto recupere el rumbo. Habrá algunas decisiones que el gerente del proyecto podrá tomar de forma independiente para que el proyecto recupere el rumbo, pero también habrá algunas situaciones en las que deberá solicitar la aprobación del comité directivo, como se explicó durante la fase de aprobación y estructura (página 83).

A continuación, presentaremos tres herramientas para ayudar al gerente del proyecto a gestionar la triple restricción.



Monitoreo del tiempo: seguimiento de las actividades

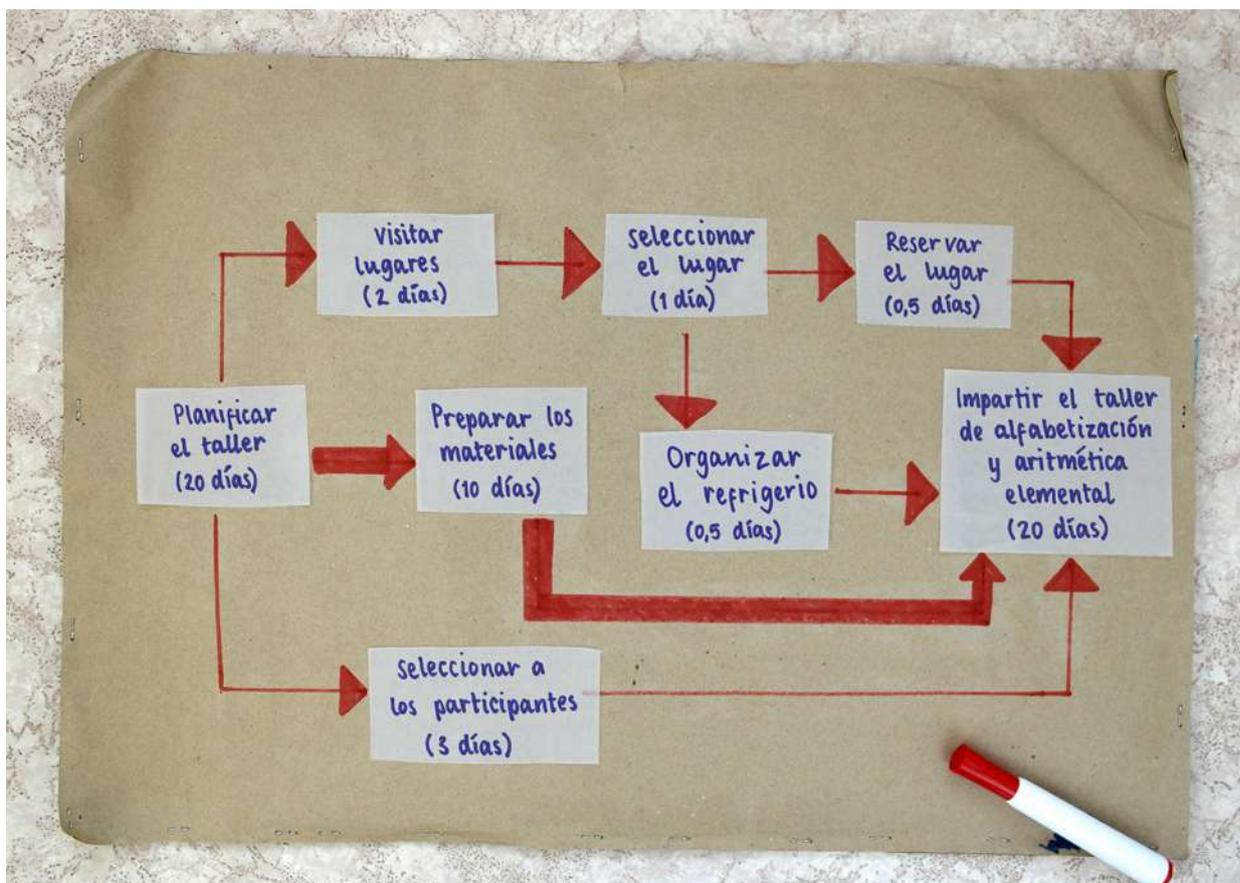
En la Sección 4.2 (página 92), elaboró su estructura de desglose de trabajo, identificó su camino crítico y desarrolló su diagrama de Gantt. Durante la implementación, deberá hacer el seguimiento del progreso del proyecto según el diagrama de Gantt, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de forma oportuna y que esté exigiendo cuentas sobre ellas a las personas que corresponda. Si se utiliza a diario y se revisa para mantener la información actualizada, el diagrama de Gantt es una herramienta muy útil para asegurarse de que las actividades estén bien encaminadas.

Deberá tener muy en cuenta el camino crítico. Por ejemplo, en el proyecto hipotético, ofrecemos una idea general del camino crítico para la actividad de capacitación, como se ilustra más abajo. En consecuencia, debemos asegurarnos de preparar los materiales para la capacitación porque si nos atrasamos en esta tarea, también se atrasará la realización de la actividad.



Ejemplo del proyecto hipotético

Diagrama 42 Camino crítico en un diagrama de red





Monitoreo del alcance: sistema de seguimiento de indicadores

El plan de MyE incluye indicadores que permiten al gerente del proyecto realizar el seguimiento del progreso hacia el logro de los productos, los resultados y el impacto en el marco lógico. Este seguimiento incluye el monitoreo de los supuestos. No sirve de nada llegar al final del proyecto con las actividades realizadas según lo planificado, si nos damos cuenta de que los supuestos estaban equivocados y, por lo tanto, no se produce ningún cambio real. En el plan de MyE, se detallan las herramientas de recopilación de datos que se utilizarán para monitorear los indicadores. Consulte la página 17 para repasar cómo se emplean las distintas herramientas de recopilación de datos.

El sistema de seguimiento de indicadores le servirá para monitorear de cerca sus indicadores. Puede utilizar una hoja de cálculo o un software con el fin de averiguar si su proyecto va bien encaminado para lograr el impacto, el resultado y los productos que se propone lograr.

La línea de base es el punto de partida de cada indicador y esta información deberá recopilarse al comienzo de la implementación, de modo que sea posible hacer el seguimiento de los cambios que ha producido el proyecto.



Ejemplo del proyecto hipotético

En el Diagrama 43 (página 111), se ilustra un extracto de un ejemplo de sistema de seguimiento de indicadores para nuestro proyecto hipotético. Se incluye el impacto, el resultado, uno de los productos y las actividades relacionadas, así como indicadores clave para realizar el seguimiento de estos elementos en función de la línea de base, los hitos y las metas.

Como puede observar en este ejemplo, el proyecto acaba de cumplir el segundo hito. Si nos fijamos en los productos, podemos comprobar que el número de mujeres que asistió al curso de alfabetización y de aritmética elemental y a la formación profesional fue inferior al planeado. El número de mujeres que obtuvo el nivel de conocimientos esperado mediante los talleres también es inferior al que el proyecto esperaba que se obtuviera. Es posible que el equipo del proyecto decida llevar a cabo más talleres para asegurar que las metas se cumplan, así como talleres de seguimiento para aquellas mujeres que pudieran necesitar apoyo adicional para adquirir los conocimientos esperados.

Diagrama 43 Sistema de seguimiento de indicadores

Nivel	Declaración	Indicador		Línea de base	Hito 1	Hito 2	Meta
Impacto	Las mujeres de la zona del proyecto fortalecieron su seguridad socioeconómica y están más empoderadas	Porcentaje de las mujeres objetivo con una puntuación dentro del primer tercio de la Escala de Empoderamiento Económico de la Mujer	Planificado	0	n/a	n/a	70%
			Real	0			
Resultado 1	Las mujeres de tres zonas mencionadas obtuvieron oportunidades de generar ingresos	Número de emprendimientos que se crearon y que se encuentran en pleno funcionamiento al cabo de seis meses tras concluirse la capacitación	Planificado	0	n/a	n/a	50
			Real	0			
		Porcentaje de mujeres objetivo con empleos pertinentes dentro de los seis meses de concluirse la capacitación	Planificado	0	n/a	n/a	90%
			Real	0			
Producto 1.1	Las mujeres de tres zonas mencionadas mejoraron sus niveles de alfabetización y de conocimientos de aritmética elemental	Número de mujeres que asistió al taller de alfabetización y aritmética elemental	Planificado	0	30	60	100
			Real	0	30	55	
		Número de asistentes que obtuvo el nivel de conocimientos esperado	Planificado	0	25	55	95
			Real	0	20	45	
Producto 1.2	Las mujeres de tres zonas mencionadas mejoraron su nivel de formación vocacional	Número de mujeres que asistió a la formación vocacional	Planificado	0	30	60	100
			Real	0	30	55	
		Número de asistentes que obtuvo el nivel de conocimientos esperado	Planificado	0	25	55	95
			Real	0	24	50	

En la Fase 1, «Análisis de la situación», se incluye amplia información sobre recopilación de datos y ejemplos de herramientas. Las mismas herramientas y principios pueden utilizarse para recopilar datos con el objeto de realizar el monitoreo.

5.3 Monitoreo del costo: seguimiento financiero

El seguimiento financiero es una parte muy importante del monitoreo de su proyecto y debe realizarse junto al seguimiento del progreso hacia el cumplimiento de los indicadores y el seguimiento de sus actividades. Usted debe rendir cuentas a sus donantes, sus partes interesadas y sus beneficiarios respecto a cómo gasta el dinero. Por lo general, deberá rendir cuentas sobre sus gastos. El equipo del proyecto espera que el gerente del proyecto cuente con los fondos necesarios para pagar sus sueldos todos los meses. Si su flujo de caja es restringido debido a que no cuenta con suficientes reservas, una buena práctica es que haga el seguimiento de su flujo de caja de forma mensual o semanal (como se explica en la Sección 4.3, en la página 98).

A medida que implementa el proyecto, deberá hacer el seguimiento de sus gastos reales frente a su previsión de gastos mensuales, generalmente mediante un informe de «presupuesto frente a gastos reales». Este informe es una valiosa herramienta de monitoreo y aprendizaje para el proyecto en curso y para influir en el diseño de proyectos futuros. Si hay cualquier diferencia considerable (una «variación») entre sus gastos planificados y sus gastos reales, le convendrá averiguar la razón de esta diferencia.

A continuación, incluimos una plantilla que le servirá para hacer el seguimiento de su presupuesto frente a los gastos reales:

Línea presupuestaria	Presupuesto	Gasto real	Variación

- En la columna de las líneas presupuestarias, anote los nombres de las líneas presupuestarias de su presupuesto general.
- En la columna de los presupuestos, anote la cantidad presupuestada para cada línea presupuestaria.
- En la columna de los gastos reales, anote la cantidad de dinero que realmente se gastó.
- La variación es la diferencia entre el presupuesto y el gasto real, y se expresa como porcentaje. Para calcular este porcentaje, utilice la siguiente fórmula:

$$\text{Variación} = \frac{\text{Presupuesto} - \text{Gasto real}}{\text{Presupuesto}} \times 100$$

Cómo gestionar la triple restricción de forma simultánea: costo, tiempo y alcance

No es posible monitorear el costo, el tiempo y el alcance de forma aislada, ya que estos tres elementos están conectados y se influyen mutuamente. Si descubre variaciones, es posible que tenga que realizar modificaciones a su proyecto. Por ejemplo, si está gastando más de lo que su presupuesto le permite, podría quedarse sin suficiente dinero para realizar todas las actividades planificadas. Por lo tanto, deberá negociar para obtener más presupuesto o negociar para reducir el alcance del proyecto. Si está gastando considerablemente menos de lo que su presupuesto le permite, esto podría implicar que su proyecto está avanzando lentamente, y es posible que tenga que extender los plazos o modificar las actividades planificadas.

Si sus actividades se están realizando más rápido de lo programado, es posible que no tenga suficiente flujo de caja para cubrir todos sus gastos. Si le piden que aumente el alcance de su proyecto, necesitará más tiempo y/o dinero para poder hacerlo.

Si es necesario realizar modificaciones por encima de los límites acordados («tolerancias») de su proyecto para que este recupere el rumbo, tendrá que solicitar la aprobación del comité directivo. Consulte la sección «Gestión de las modificaciones», en la página 117.

5.4 Monitoreo de los riesgos durante la implementación

En la Sección 2.6 (página 69), analizamos las primeras tres etapas de la gestión de riesgos —identificación, evaluación y planificación de la respuesta— como parte del diseño del proyecto. Recordemos brevemente en qué consisten estas etapas:

- **Identificación:** cuando se determinan los riesgos potenciales
- **Evaluación:** cuando se determinan las probabilidades de que cada riesgo se materialice y el impacto que tendría en el proyecto si este se materializa
- **Planificación de la respuesta al riesgo:** cuando se decide cuál es el mejor curso de acción para mitigar el riesgo.

Ahora, explicaremos en más detalle la cuarta etapa: el monitoreo del riesgo.



Los riesgos deben monitorearse de forma regular para determinar si el impacto que pudieran tener si se materializan y la probabilidad de que se materialicen siguen siendo válidos, y para asegurarse de que las estrategias de respuesta al riesgo que decidió adoptar sigan siendo las más adecuadas. Es responsabilidad del gerente del proyecto asegurarse de que los responsables de la respuesta a cada riesgo estén tomando efectivamente las medidas de mitigación que se hayan identificado durante la etapa de planificación de la respuesta al riesgo, y que estas respuestas sean eficaces para reducir el riesgo. En la sección 2.6, en la página 72, presentamos el registro de riesgos, la herramienta para ayudar al gerente del proyecto a monitorear los riesgos durante la implementación. Esta herramienta está diseñada para ser utilizada y actualizada de forma regular. Es importante revisar periódicamente si las medidas de respuesta al riesgo están dando resultado. Por ejemplo, en el proyecto hipotético, una de las respuestas al riesgo era establecer relaciones con las autoridades locales para mitigar el riesgo de que la violencia potencial afectara al proyecto. Deberemos confirmar con el responsable de la respuesta a ese riesgo, que en este caso es el director, si se han establecido las relaciones y si estas están ayudando, de hecho, a mitigar el riesgo.



Ejemplo del proyecto hipotético

Diagrama 44 Registro de riesgos

Categoría	Número	Riesgo	Antes de la respuesta al riesgo			Respuesta al riesgo	Responsable de la respuesta al riesgo	Después de la respuesta al riesgo			Situación actual
			Probabilidad	Número	Puntuación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Puntuación del riesgo	
De seguridad / político	1	La inestabilidad política, violencia entre las comunidades o guerra civil implican que el personal corre peligro de sufrir violencia	3	5	15	Comunicación periódica y establecimiento de relaciones positivas con las autoridades locales	Director	2	5	10	Existe una estabilidad relativa en la zona del proyecto, de modo que el riesgo residual para el personal se considera aceptable si se siguen los procedimientos pertinentes
		Actualización periódica de los procedimientos de operaciones de seguridad				Gerente del proyecto					
		Plan de evacuación en vigor que se actualiza de forma periódica				Director					
		Planes de hibernación en vigor, en un lugar seguro y con los suministros necesarios				Asistente del proyecto					
		Asegurarse de que los equipos de comunicación y los vehículos sean suficientes y funcionen en todo momento				Asistente del proyecto					
		El personal y las visitas reciben instrucciones sobre la situación de seguridad y capacitación en gestión de la seguridad personal				Director					
		Monitoreo constante de la situación en materia de seguridad				Director					
Medioambiental	2	Condiciones meteorológicas atípicas que causan inundaciones e impiden el acceso	3	3	9	Transporte por anticipado de los activos y equipos del programa	Gerente del proyecto	3	2	6	El equipo del proyecto y la organización social realizarán un monitoreo continuo del clima y las lluvias, y tomarán medidas tempranas en caso de pronosticarse un aumento de las lluvias o lluvias excesivamente elevadas
		Planificación anticipada de los artículos necesarios para las actividades del programa				Gerente del proyecto					
		Uso de motocicletas para acceder a las comunidades				Conductor					

IMPLEMENTACIÓN

Durante la implementación, el gerente del proyecto no solo debe monitorear los riesgos, sino también identificar, evaluar y planificar las respuestas a riesgos nuevos y emergentes, y anotar estos riesgos en el registro de riesgos.

El gerente del proyecto deberá intentar detectar de forma proactiva riesgos que pudieran materializarse durante la implementación, de modo que pueda responder rápidamente si alguno de ellos efectivamente se concreta y se convierte en un problema que pudiera afectar al proyecto.

El comité directivo debe revisar periódicamente todo el registro de riesgos o, al menos, los riesgos más importantes que se incluyen en este registro. Es responsabilidad del gerente del proyecto asegurarse de que el comité directivo cuente con suficiente información sobre los riesgos para que puedan tomar decisiones acertadas. También es responsable de informar al comité directivo sobre los riesgos nuevos y emergentes.

5.5 Gestión de problemas

Un riesgo es un evento que podría o no ocurrir. Si el evento ocurre, se convierte en un problema. Durante la fase de implementación, usted, como miembro del equipo, u otra parte interesada podrían identificar ciertas cuestiones o problemas que tengan que abordarse. Algunas de estas cuestiones corresponderán a riesgos del proyecto que fueron identificados como una posibilidad y que ahora se han hecho realidad. También podrían surgir otros problemas de forma inesperada. Deberá anotar estas cuestiones en un registro de problemas, que deberá revisar de forma periódica y decidir la mejor manera de resolver cada una de ellas. Recuerde que las personas más cercanas a un problema suelen ser las que están en mejor condiciones de resolverlo. El registro de problemas puede continuar utilizándose para hacer el seguimiento de las diferentes cuestiones en el proyecto hasta resolverlas.



Ejemplo del proyecto hipotético: Registro de problemas

En el Diagrama 45 a continuación se ilustra un ejemplo de registro de problemas sobre una cuestión que se detectó en el proyecto hipotético.

Diagrama 45 Registro de problemas

REGISTRO DE PROBLEMAS								
Referencia del problema	Registrado por	Descripción	Fecha de registro	Asignado a	Fecha de asignación	Estado	Fecha del estado	Resolución
L1	Instructor	El número de participantes del taller de alfabetización es más bajo del que se esperaba	03-03-20	Administrador del proyecto	05-03-20	Resuelto	07-03-20	Se planificó otro taller para el mes siguiente al del último taller programado
L2	Instructor							

5.6 Aprendizaje y adaptación

Durante la implementación del proyecto, la expectativa es que usted identifique lecciones aprendidas sobre lo que ha funcionado y por qué, así como aquello que no está obteniendo los resultados esperados y necesita ser adaptado. El registro de aprendizajes es una herramienta que sirve para registrar lo que se está aprendiendo. Puede revisar este registro de forma regular para averiguar si debe adaptar sus planes y actividades en función de lo que está aprendiendo.

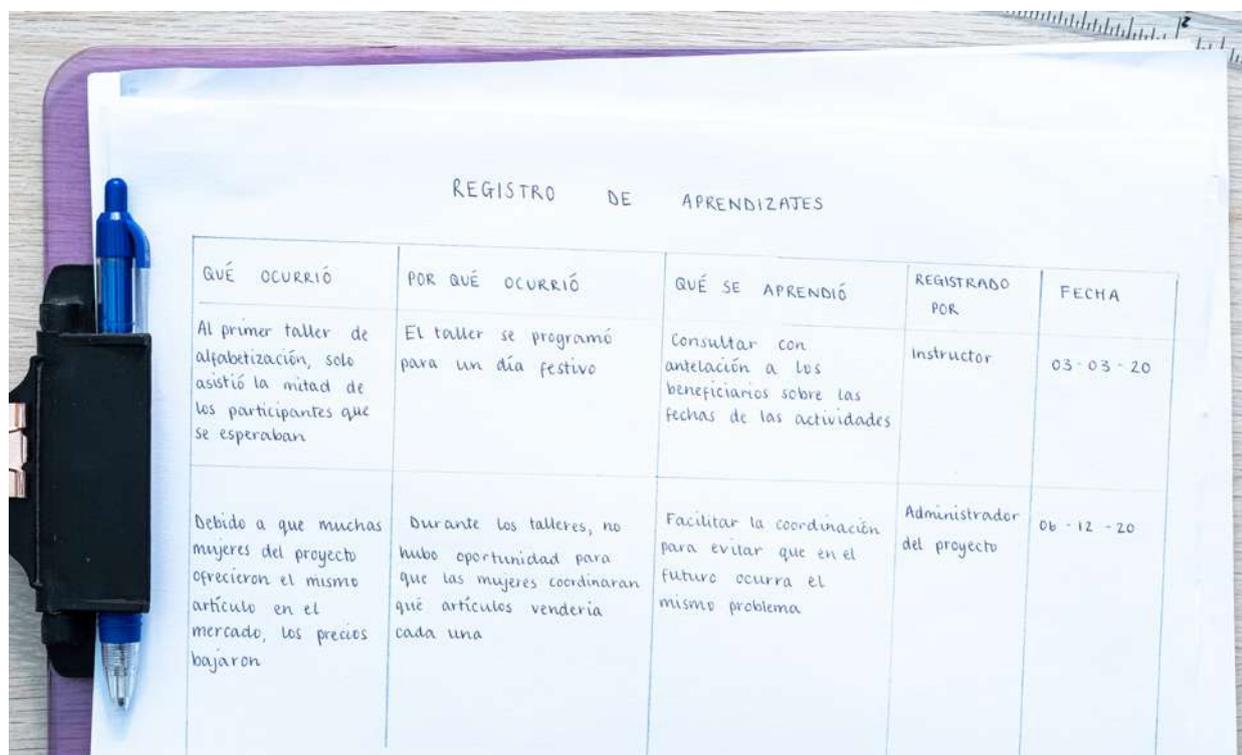
Una buena manera de adquirir el hábito de compartir y obtener aprendizaje es incorporar una sección regular de aprendizaje en las agendas de las reuniones del proyecto, con el objeto de propiciar el aprendizaje mutuo y con otras partes interesadas. Los registros de aprendizajes pueden tener diferentes formatos, pero suelen consistir en una tabla en que se muestra qué ocurrió, por qué ocurrió, qué se aprendió y la fecha y el nombre de la persona que registró el aprendizaje.



Ejemplo del proyecto hipotético: Registro de aprendizajes

En el Diagrama 46 a continuación se ilustra un ejemplo de registro de aprendizajes para el proyecto hipotético.

Diagrama 46 Registro de aprendizajes



QUÉ OCURRIÓ	POR QUÉ OCURRIÓ	QUÉ SE APRENDIÓ	REGISTRADO POR	FECHA
Al primer taller de alfabetización, solo asistió la mitad de los participantes que se esperaban	El taller se programó para un día festivo	Consultar con antelación a los beneficiarios sobre las fechas de las actividades	Instructor	03-03-20
Debido a que muchas mujeres del proyecto ofrecieron el mismo artículo en el mercado, los precios bajaron	Durante los talleres, no hubo oportunidad para que las mujeres coordinaran qué artículos vendería cada una	Facilitar la coordinación para evitar que en el futuro ocurra el mismo problema	Administrador del proyecto	06-12-20

El diagrama de gestión del ciclo de proyectos (como el que aparece al inicio de este capítulo) muestra una flecha que va desde la fase de implementación y monitoreo de regreso hasta la fase de análisis de la situación del proyecto. Esto se debe a que, a medida que aprende sobre lo que funciona y lo que no funciona en su proyecto, deberá volver a examinar cómo adaptar el diseño de su proyecto para incorporar de lleno este aprendizaje. Por ejemplo, en la teoría del cambio del proyecto hipotético, afirmamos que si impartimos un taller, las mujeres mejorarán su nivel de alfabetización, conocimientos de aritmética elemental y formación profesional, habilidades que les permitirán acceder a oportunidades de generar ingresos. Si al hacer el seguimiento de nuestros indicadores, nos damos cuenta de que el nivel de alfabetización, conocimientos de aritmética elemental y formación profesional de las mujeres no está mejorando, es posible que tengamos que modificar las actividades de nuestro proyecto y buscar otras maneras de impartir la capacitación o de desarrollar estas habilidades. Deberá seguir los procedimientos de modificaciones analizados en esta sección para realizar estos cambios en el diseño del proyecto y los cambios correspondientes en el plan del proyecto. Es sumamente importante incorporar los aprendizajes a lo largo del ciclo de vida del proyecto y no esperar a la evaluación final para descubrir que su proyecto no ha logrado el impacto deseado en la comunidad. Estas lecciones también deben compartirse con toda la organización porque serán muy útiles al diseñar nuevos proyectos.

Gestión de las modificaciones

Las modificaciones son normales y, a veces, incluso deseables, y los planes no deberían considerarse instrumentos estáticos. Sin embargo, antes de realizar cualquier modificación, es importante entender en profundidad sus implicaciones. Algunas modificaciones podrían tener efectos más allá de un solo proyecto, o podrían sobrepasar algunos de los límites que el comité directivo ha acordado. En este caso, las modificaciones propuestas deberán plantearse al comité directivo para su aprobación.

Una manera útil de gestionar las modificaciones es establecer un procedimiento a tal efecto. Cuando el gerente del proyecto quiere realizar una modificación que sobrepase los límites acordados y establecidos en la estructura de gobernanza, puede solicitar al comité directivo que apruebe dicha modificación. El comité directivo deberá considerar si la solicitud de modificación es pertinente, cómo afectará a las partes interesadas del proyecto y si hay suficiente presupuesto disponible antes de decidir si puede aprobarla. Todas las modificaciones deben documentarse, de modo que exista un registro claro sobre las decisiones que se han tomado y por qué.

Es posible que el gerente del proyecto y el comité directivo también tengan que solicitar el consentimiento del donante para realizar modificaciones en los planes o el presupuesto de su proyecto. Si da buenas razones para las modificaciones propuestas y las respalda con los datos recopilados durante el monitoreo, los donantes, por lo general, estarán dispuestos a aprobar las modificaciones respecto a cuándo y cómo implementará las actividades del proyecto, con la condición de que el resultado y el impacto finales sigan siendo los mismos. Cada donante cuenta con su propio procedimiento para solicitar modificaciones a los planes originales. La aprobación puede llevar tiempo, de modo que le recomendamos solicitar las modificaciones a la mayor brevedad posible. Ser reacio a solicitar el consentimiento del donante no es una razón para continuar realizando las actividades del proyecto que no estén dando resultados.

Una vez que las modificaciones se hayan aprobado, es importante que las documente y las comparta con todas las partes interesadas pertinentes.

5.7 Gestión de los recursos humanos

Muchos gerentes de proyectos dedican gran parte de la fase de implementación a gestionar los recursos humanos. Mientras más grande sea un proyecto, más tiempo dedicará el gerente a gestionar el personal que ejecuta el trabajo, y menos tiempo dedicará a ejecutar las actividades del proyecto.

En la Sección 4.4, analizamos los principales planes de personal, incluido un plan de contratación de personal y un plan de trabajo del personal (página 100). En la Sección 3.3, explicamos la matriz RASCI (página 87) y, en la Sección 4.4, el plan de comunicaciones (página 99). Todas estas herramientas de planificación ayudan al gerente del proyecto a gestionar al personal del proyecto y sus partes interesadas durante la implementación.

Cuando se trata de gestionar los recursos humanos, las competencias sociales del gerente del proyecto cobran especial importancia. Si bien no es un aspecto en el que esta guía se propone ahondar, el arte de la gestión de proyectos requiere buenas competencias en materia de comunicación, motivación, *coaching*, negociación, delegación, resolución de conflictos y habilidades de ejercer influencia. Es posible que el gerente del proyecto tenga que seguir procedimientos formales de la organización con relación a la gestión del desempeño y, ciertamente, utilizará la retroalimentación como una manera informal de asegurarse de que el personal se desempeñe como debería hacerlo.

5.8 Retroalimentación de los beneficiarios

En la fase de planificación y preparación, analizamos la planificación de la retroalimentación de los beneficiarios por medio del establecimiento de un mecanismo de retroalimentación y de presentación de quejas que sea seguro y fácil de utilizar para todos. Es posible que haya preparado formularios de presentación de quejas, un buzón de sugerencias, reuniones comunitarias, una dirección de correo electrónico, una línea telefónica gratuita o un horario para presentar quejas en persona dentro las horas laborables. Idealmente, es posible que haya establecido varias opciones para los distintos tipos de beneficiarios, considerando las vulnerabilidades específicas, como discapacidades y distintos niveles de alfabetización.

Durante la implementación, asegúrese de que las personas sepan que tienen el derecho a presentar quejas, cómo pueden hacerlo y a qué tipos de quejas podrá responder. Considere muy especialmente la protección de las personas, la protección de los datos y la confidencialidad y, al mismo tiempo, asegúrese de que las personas reciban una respuesta a sus comentarios. Cuando reciba retroalimentación, es importante responder a los comentarios y realizar modificaciones en el proyecto si corresponde. Deberá tomar nota de los comentarios recibidos y de las respuestas proporcionadas en un registro de retroalimentación de los beneficiarios.

5.9 Presentación de informes, mantenimiento de registros y comunicación

Una importante razón para llevar a cabo un buen monitoreo es que lo ayudará a mantener registros adecuados e informar sobre el progreso del proyecto a los donantes, la comunidad a la que está sirviendo y otras partes interesadas. Si los mantiene informados de forma regular tanto sobre sus éxitos como sus desafíos, estos grupos sentirán una mayor conexión con el proyecto y será más probable que lo apoyen de forma continua.

La frecuencia de sus informes y el formato en que los presente dependerán de la naturaleza y la duración de su proyecto, así como de lo que los donantes, beneficiarios y partes interesadas quieran saber. Normalmente, los donantes esperarán que les presente informes con relación a su propuesta original, el marco lógico, el calendario y el presupuesto del proyecto. Deberá explicar cualquier modificación respecto a los planes originales (variaciones), así como las razones de estas modificaciones. Como hemos mencionado en la página 117, suele ser recomendable comunicar los cambios significativos en cuanto sepa que se harán, y no esperar hasta presentar un informe oficial para comunicarlos.

Cómo deben ser los informes

Un buen informe:

- Se basa en las plantillas del donante y responde todas las preguntas.
- Demuestra el progreso respecto a todos los indicadores.
- Aporta pruebas anecdóticas para demostrar el impacto.
- Es conciso y no excede el número máximo de palabras.
- Mantiene una coherencia en todo el documento (es decir, el informe descriptivo es coherente con el marco lógico y con el informe financiero).
- Es coherente con los informes anteriores que se han presentado.
- Incluye estudios de casos significativos, que demuestran cómo se han transformado las vidas como resultado del proyecto.
- Es transparente con relación a los problemas y desafíos.
- Está bien redactado, no tiene faltas de ortografía y se presenta en español, o en un idioma que permita el donante.

Incluso si planea presentar un informe oficial solo una vez al año, suele ser buena idea compartir los éxitos del proyecto de manera informal con mayor frecuencia. Por ejemplo, mediante un simple correo electrónico al donante con una breve actualización del proyecto o una presentación resumida en una reunión con las partes interesadas. Se trata de una buena práctica para mantener involucrados en el proyecto a sus donantes, beneficiarios y partes interesadas, y para crear conciencia entre ellos sobre las ventajas de participar.

Al presentar sus informes, tenga en cuenta los plazos del donante y los requisitos de auditoría. A veces, los donantes revisan los registros del proyecto (auditoría) durante la implementación, o incluso varios años después de su conclusión. Por lo tanto, es sumamente importante contar con registros electrónicos o en papel que sean adecuados y estén bien organizados, de manera que la información pueda encontrarse incluso si el equipo del proyecto ya no trabaja en la organización. Los documentos clave deben archivarlos junto con las notas y grabaciones de las reuniones de trabajo.

5.10 Control de calidad

El control de calidad es un aspecto fundamental de las funciones del gerente del proyecto durante toda la implementación. Una manera de garantizar la calidad es estableciendo controles adecuados para asegurar que la calidad cumpla las normas pertinentes. Es importante decidir junto con el comité directivo el nivel de calidad necesario y la manera en que se dará el visto bueno a la documentación del proyecto, como informes, antes de presentarla a los donantes. El control de calidad no es lo mismo que los estándares de calidad. Mientras que los estándares de calidad se aplican a la manera en que implementamos el proyecto, el control de calidad se aplica a los informes y otra documentación elaborada por el proyecto.



Punto de decisión

Durante la implementación, es posible que su proyecto pase por varios puntos de decisión. Si, como resultado de su trabajo de monitoreo, concluye que su proyecto no va por buen camino, es posible que deba revisar sus planes. Si es necesario llevar a cabo modificaciones, probablemente estas tendrán que ser aprobadas por el comité directivo y/o el donante. En algún momento, se determinará que las actividades se han completado.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de implementación y monitoreo
 <p>Comportamientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se imparten cursos de inducción y de actualización al personal sobre los valores y las políticas de la organización durante todo el ciclo de vida del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Saben las comunidades a las que servimos qué es una conducta indebida por parte del personal? <input type="checkbox"/> ¿Saben las comunidades cómo denunciar una conducta indebida? <input type="checkbox"/> ¿Se ha identificado y capacitado a miembros del personal para llevar a cabo investigaciones sobre conductas indebidas cuando sea necesario? <input type="checkbox"/> Si se informa sobre una conducta indebida por parte del personal, ¿se investigan estas conductas de forma oportuna?
 <p>Imparcialidad y selección de grupos objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Monitorea el proyecto para asegurarse de que los criterios de selección sigan siendo apropiados y que esté llegando a las personas más vulnerables?
 <p>Rendición de cuentas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Modifica los planes del proyecto en función de la retroalimentación que recibe? <input type="checkbox"/> ¿Participan representantes de la comunidad en la resolución de quejas y de conflictos? <input type="checkbox"/> ¿Se asegura de que se proporcione y se reciba retroalimentación, y que se responda a ella de forma oportuna? <input type="checkbox"/> ¿Reconoce la diferencia entre retroalimentación confidencial y no confidencial? <input type="checkbox"/> ¿Deriva a otras instancias la retroalimentación que está fuera del alcance de su proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Mantiene un registro de la retroalimentación recibida, las respuestas proporcionadas y las decisiones tomadas sobre el proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Se asegura de que solo puedan acceder a los registros los miembros del equipo relevantes y que los datos confidenciales de los beneficiarios estén protegidos?
 <p>Género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Mide y monitorea el impacto del proyecto tanto en los hombres como en las mujeres (incluidas las personas con discapacidad) y registra los datos de los hombres y las mujeres por separado (desglosados)? <input type="checkbox"/> ¿Consulta a las mujeres y las niñas (incluidas aquellas con discapacidad) con relación a su seguridad durante todo el proyecto?
 <p>Empoderamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Lleva a cabo un monitoreo para asegurarse de que su proyecto no esté generando dependencia?
 <p>Resiliencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Tienen las comunidades acceso a información acerca de los riesgos que corren? <input type="checkbox"/> ¿Monitorea el proyecto para comprobar que las vulnerabilidades se hayan reducido y que las capacidades se hayan fortalecido y no se hayan debilitado? <input type="checkbox"/> ¿Se monitorea el proyecto para observar y gestionar su impacto medioambiental?
 <p>Protección</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Consulta a los beneficiarios con el fin de evaluar sus puntos de vista, opiniones y percepciones en términos de seguridad, dignidad, acceso y participación durante todo el proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Lleva a cabo un monitoreo para asegurarse de que su programa no tenga un impacto negativo en las comunidades?
 <p>Calidad técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Monitorea la calidad técnica del proyecto y realiza adaptaciones técnicas cuando es necesario?

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido sobre la importancia del monitoreo como un proceso que se sigue durante toda la fase de implementación. El plan de MyE que elaboró durante la fase de planificación y preparación es una valiosa herramienta para hacer el seguimiento del progreso y detectar variaciones entre las situaciones reales y planificadas durante su proyecto.

Ahora, debería poder:

- Explicar la importancia del monitoreo durante toda la fase de implementación del proyecto, mediante el análisis de la implementación frente al costo, el tiempo y el alcance planificados y la medición del progreso hacia los cambios que el proyecto se propone lograr.
- Utilizar los informes financiero y descriptivo para rendir cuentas a los donantes y participantes del proyecto.
- Entender la necesidad de utilizar tanto las herramientas como las competencias sociales para gestionar al personal durante la implementación del proyecto.
- Elaborar registros para hacer el seguimiento de los problemas y tomar nota de las lecciones aprendidas.

REFLEXIÓN

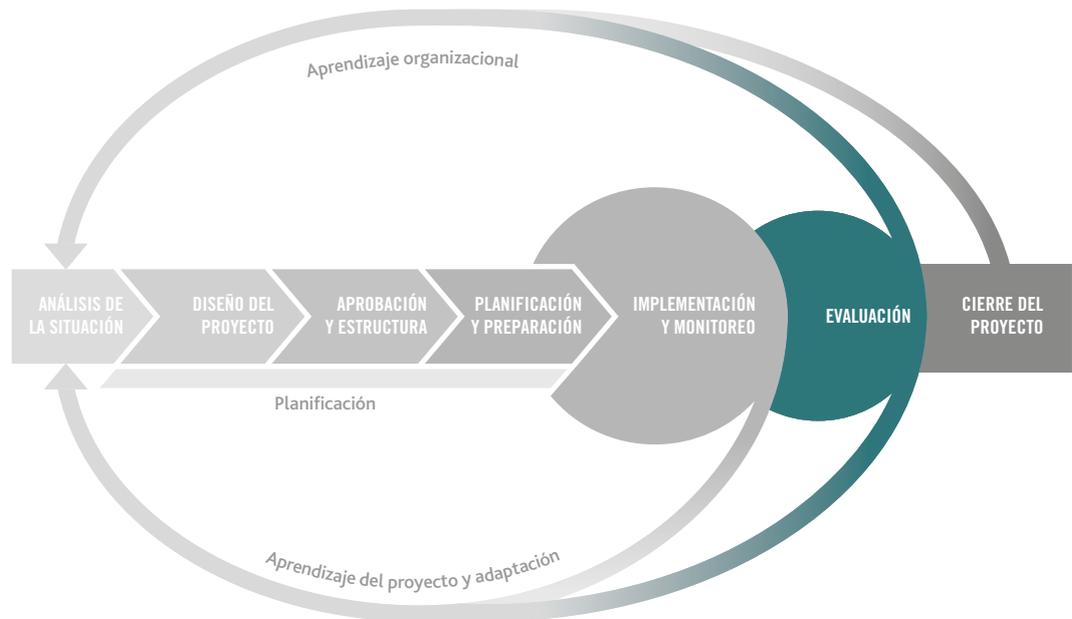
1. ¿Cuenta con un sistema claro para aprobar y comunicar las modificaciones necesarias en su proyecto (tanto internas como externas)?
2. ¿Se anima a los participantes del proyecto a proporcionar retroalimentación, y existen mecanismos a tal efecto?
3. ¿Lleva a cabo un monitoreo para hacer el seguimiento del progreso respecto a la triple restricción (del costo, el tiempo y el alcance)?
4. Según algunos gerentes de proyectos, durante la fase de implementación, la mayor parte de su tiempo se concentra en la gestión de los recursos humanos. En su experiencia, ¿está de acuerdo con esta afirmación?

EJERCICIO

1. Cree un informe de presupuesto frente a los gastos reales para un proyecto en el que esté trabajando. ¿Qué información le brinda el informe? ¿Cómo afectará esta información al tiempo y el alcance?
2. Agregue un riesgo emergente a su registro de riesgos.
3. Si no cuenta con un registro de aprendizajes para un proyecto en curso, cree uno.

FASE 6 EVALUACIÓN

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



Al concluir esta fase, podrá:

- Explicar la diferencia entre valoración, monitoreo y evaluación.
- Nombrar los tres puntos en que puede llevarse a cabo una evaluación.
- Preparar preguntas para una evaluación sobre la base de los cinco criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD).
- Explicar la importancia de contar con términos de referencia adecuados y esbozar el contenido de un documento de términos de referencia.
- Enumerar las etapas en las que consiste una evaluación.

6.1 Introducción a la evaluación

La evaluación es el proceso mediante el cual se determina si un proyecto está logrando o logró los cambios que se propuso lograr. Se trata no solo de comprobar si hicimos lo que planeamos hacer, sino también de examinar en mayor profundidad qué ha cambiado en una comunidad como resultado de nuestro proyecto o programa. La evaluación consiste en determinar el grado de eficiencia (en cuanto al uso que se hizo del tiempo y el dinero), la eficacia (en cuanto al logro de los propósitos del proyecto), el impacto y la sostenibilidad. A veces, también examina las consecuencias no deseadas de su trabajo, tanto positivas como negativas. La evaluación está ligada estrechamente al aprendizaje, y una buena evaluación le permitirá, tanto a usted como al sector del desarrollo en general, aprender sobre lo que funciona y lo que no funciona y aplicar este aprendizaje en los proyectos futuros.

Lo ideal es que ya haya preparado un plan de monitoreo y evaluación (MyE) durante la fase de planificación y preparación (véase la Sección 4.6). Sin embargo, es importante considerar la evaluación al comienzo del proyecto, al analizar la situación o el contexto, con el fin de asignar presupuesto y planificar esta tarea. Para el monitoreo y la evaluación, deberá asignarse por lo menos el 5 % del presupuesto.

6.2Cuál es la diferencia entre valoración, monitoreo y evaluación

La valoración consiste en la recopilación y posterior análisis de datos para poder entender una situación. Lo normal es que esto se haga al comienzo de un proyecto y nos ayuda a entender las necesidades y a diseñar el proyecto.

El monitoreo es la recopilación y análisis de datos de forma continua para comprobar si el proyecto va por buen camino con relación a la triple restricción (del costo, el tiempo y el alcance), y que esté funcionando de la manera en que se planeaba que funcionara.

La evaluación tiene lugar en puntos determinados (véase más abajo) y se basa en datos para decidir si el proyecto está teniendo o tuvo un buen resultado. Las evaluaciones nos ayudan a rendir cuentas tanto a los donantes como a los beneficiarios y, además, nos permiten aprender lecciones para los futuros proyectos.

Tanto la valoración y el monitoreo como la evaluación dependen de una recopilación de datos adecuada, como se explica en detalle en la Sección 1.3.

6.3 Tipos de evaluación

Existen tres puntos principales en los cuales puede llevarse a cabo una evaluación:

- **Durante el proyecto:** en puntos determinados, como al final de cada año o a mediados del período de duración del proyecto. Este tipo de evaluación determinará principalmente si el proyecto está consiguiendo avances hacia los cambios que espera conseguir, y a veces sugiere la manera en que el proyecto puede adaptarse para mejorar su eficacia. Pondrá a prueba la teoría del cambio, el marco lógico y los supuestos. Esta evaluación también puede examinar los impactos no deseados, de modo que los impactos positivos puedan aprovecharse cuando usted y su equipo se hayan ido y los impactos negativos puedan minimizarse.

Algunos proyectos de ayuda humanitaria de emergencia llevan a cabo un tipo de evaluación específico llamado «evaluación en tiempo real». Esta evaluación se realiza para garantizar que el proyecto esté beneficiando a las personas afectadas por una emergencia y, si no se están consiguiendo los resultados que debería, permite hacer modificaciones al comienzo del proyecto. El propósito principal de una evaluación en tiempo real es el aprendizaje, no la rendición de cuentas.

- **Después del proyecto:** una evaluación de fin de proyecto examina si el proyecto pudo lograr el cambio planificado y por qué. Esta evaluación analiza de forma más amplia los cambios en el contexto en el que el proyecto se implementó y averigua si hay alguno que pueda atribuirse al proyecto. También toma en cuenta la teoría del cambio y determina si los cambios realmente se produjeron de la manera esperada. Por último, examina el marco lógico y los supuestos incluidos en él, y comprueba si eran realistas.
- **Varios años más tarde:** este tipo de evaluación a veces se denomina «evaluación ex post» o «evaluación de impacto» y analiza si los beneficios del proyecto han continuado después de la conclusión del proyecto.

6.4 Preguntas para la evaluación

Al evaluar programas y proyectos, podría resultar útil considerar los criterios de evaluación del CAD:

- **Pertinencia:** ¿En qué medida respondió el proyecto a las prioridades y necesidades del grupo objetivo?
- **Eficacia:** ¿Cumplió el proyecto sus objetivos? ¿Por qué?
- **Eficiencia:** ¿En qué medida se tradujeron nuestros esfuerzos y recursos (insumos) en productos? ¿Podríamos haber obtenido resultados mejores, o más económicos, si hubiéramos trabajado de otra manera?
- **Impacto:** se refiere a los cambios positivos y negativos producidos por nuestro proyecto, ya sea deseados o no deseados y de forma directa o indirecta. ¿Qué ocurrió como resultado del programa o proyecto? ¿Qué ventajas reales representó el proyecto para los beneficiarios?
- **Sostenibilidad:** se refiere a si es probable que los beneficios de un proyecto continúen una vez que este concluya y el financiamiento se termine.

Podemos evaluar nuestros proyectos de desarrollo en función de estos cinco criterios y formular las preguntas de evaluación al reflexionar sobre cada uno de ellos. Dependiendo de la naturaleza del proyecto y de la evaluación, puede priorizar algunas de estas preguntas sobre las demás. Por ejemplo, si nos interesa averiguar cómo podrían percibirse los beneficios de nuestro trabajo incluso una vez que el proyecto concluya, nos interesarán más las preguntas relacionadas con el impacto y la sostenibilidad. Al preparar las preguntas dirigidas a propiciar el aprendizaje, deberá considerar lo que ya sepa sobre lo que dio resultado y lo que no dio resultado, e incluir aquellas preguntas que ayuden a cubrir los vacíos en sus conocimientos.

Para proyectos de ayuda humanitaria de emergencia, el CAD sugiere ocho criterios. Los primeros cuatro coinciden con aquellos para los proyectos de desarrollo. Los cuatro restantes son los siguientes:

- **Conectividad:** ¿Contribuyeron las medidas de emergencia a corto plazo al progreso a largo plazo en términos de desarrollo?
- **Coherencia:** ¿Fueron coherentes las directrices diplomáticas, políticas y militares con las directrices humanitarias, y se consideraron los derechos humanos?
- **Coordinación:** ¿Colaboraron y compartieron información los organismos políticos, militares y de ayuda humanitaria de emergencia?
- **Cobertura:** ¿Recibieron apoyo todos los grupos que necesitaban asistencia?

También es importante incluir preguntas sobre el **grado de inclusividad** que ha tenido el proyecto con relación a los grupos vulnerables, como la siguiente:

- ¿Benefició el proyecto de diferente forma a los distintos miembros de la comunidad?

Por ejemplo, mujeres con discapacidad.

6.5 Quién deberá llevar a cabo las evaluaciones

Las evaluaciones las pueden llevar a cabo personas del equipo del proyecto, personas de otros departamentos de la organización o personas ajenas a la organización. Los miembros del equipo del proyecto, lógicamente, ya conocen el contexto, la comunidad y las partes interesadas clave, de modo que el proceso de evaluación podría resultarles más rápido y más fácil. Sin embargo, es posible que estas personas tengan ideas fijas sobre lo que está funcionando y por qué, y, en consecuencia, es probable que no puedan apreciar la situación con objetividad. Un equipo externo puede producir una evaluación mucho más imparcial de un proyecto. Podría decidir formar un equipo de evaluación con personas de la organización y personas ajenas a ella. A veces, es necesario fortalecer las capacidades del equipo antes de comenzar la evaluación, y lo ideal es que este aspecto se haya incorporado en la lista de las actividades de su proyecto como parte del análisis de las capacidades, en la Sección 1.4 (página 31). Para algunos proyectos, puede ser necesario contar con conocimientos técnicos específicos dentro del equipo de evaluación. El equipo de evaluación también puede incluir a representantes de las partes interesadas clave, con el objetivo de asegurarse de que refleje la manera en que el proyecto ha afectado a los distintos grupos, como mujeres, hombres y personas con discapacidad.

La tabla de la página siguiente enumera las ventajas y desventajas de utilizar evaluadores internos frente a evaluadores externos.

Internos	Externos
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los conocimientos obtenidos a través de la evaluación permanecen en la organización • El evaluador conoce la organización y su cultura • El evaluador conoce al personal y es posible que no se lo perciba tanto como una amenaza • Las recomendaciones que se hagan podrían ser más pertinentes para la organización • Es posible que haya más probabilidades de que las recomendaciones se adopten • La evaluación no es tan cara 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es más probable que el evaluador sea objetivo y, por lo tanto, la evaluación podría considerarse más confiable y más imparcial • El evaluador podría aportar una nueva perspectiva • Es más probable que el evaluador sea un especialista con más experiencia en técnicas de evaluación • El evaluador puede dedicar más tiempo a la evaluación • El evaluador no forma parte de la estructura de poder de la organización
<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gente podría cuestionar la imparcialidad y la confiabilidad de la evaluación • El evaluador podría distraerse con otras tareas • La gente podría cuestionar las motivaciones del evaluador • El evaluador podría aceptar los supuestos de la organización sin apenas cuestionarlos • El evaluador podría no estar suficientemente capacitado y usted tendría que desarrollar sus capacidades 	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es posible que el evaluador no conozca la organización • Es posible que el evaluador no entienda las restricciones o el contexto • Hay más probabilidades de que la organización no pueda aprovechar el aprendizaje • Los miembros del personal del proyecto podrían percibir al evaluador como alguien que está en contra de ellos • La evaluación podría resultar más cara • Las negociaciones con relación al proceso de selección y contratación de personal podrían llevar mucho tiempo

6.6 Términos de referencia

Quien sea que lleve a cabo la evaluación tiene que recibir directrices claras y detalladas (por lo general, denominadas «términos de referencia») que deberá observar. Si va a contratar a un evaluador externo, los términos de referencia formarán parte del proceso de selección y de contratación.

Los términos de referencia establecerán cómo espera que el evaluador o equipo de evaluación lleve a cabo su trabajo. En los términos de referencia, se incluirá lo siguiente:

- Los propósitos y el alcance de la evaluación.
- Los antecedentes y las razones de la evaluación.
- Las principales preguntas de evaluación que deberán hacerse.
- Los métodos que se utilizarán que, a veces, serán decididos por el equipo del proyecto y otras, por el evaluador.
- Las responsabilidades del evaluador o equipo de evaluación.
- Los recursos disponibles para llevar a cabo el estudio (personal y presupuesto).
- Los productos de la evaluación (generalmente, un informe, pero a veces también una reunión o una presentación) y sus respectivos plazos.
- Un calendario para llevar a cabo todo el procedimiento.

6.7 Etapas para realizar una evaluación

La siguiente lista enumera las etapas que se recomienda seguir al llevar a cabo una evaluación y la persona o personas responsables se mencionan entre paréntesis tras la descripción de cada etapa:

1. Decidir si el proyecto o programa está listo para ser evaluado (*gerente del proyecto y comité directivo / junta directiva*).
2. Decidir si la evaluación será interna o externa (*gerente del proyecto, comité directivo/junta directiva y, posiblemente, donante*).
3. Elaborar los términos de referencia (*gerente del proyecto*).
4. Formar el equipo de evaluación, darle instrucciones y acordar las funciones y responsabilidades (*gerente del proyecto, posiblemente, personal de recursos humanos y, a veces, donante y comité directivo*).
5. Preparar un contrato en caso de que el evaluador o equipo de evaluación sea externo (*gerente del proyecto*).
6. Organizar los datos y la documentación existentes (*gerente y equipo del proyecto*).
7. Preparar un resumen sobre la manera en que se llevará a cabo la evaluación (que suele llamarse «informe inicial»), las herramientas y los métodos que se utilizarán y las preguntas que deberán responderse durante la evaluación (*evaluador*).
8. Revisar el resumen sobre la manera en que se llevará a cabo la evaluación (*gerente del proyecto y, posiblemente, donante*).
9. Recopilar y analizar los datos (*evaluador*).
10. Redactar el informe de evaluación (*evaluador*).
11. Revisar el informe de evaluación (*gerente del proyecto y, posiblemente, donante*).
12. Realizar las modificaciones necesarias al informe de evaluación (*evaluador*).
13. Compartir el informe (*gerente del proyecto*).
14. Compartir y aplicar las lecciones aprendidas (*organización que implementa el proyecto y, posiblemente, donante o grupo del sector del desarrollo en general*).

Recopilación de datos

En la Sección 1.3, presentamos el conjunto de herramientas para la recopilación de datos que deberá utilizarse durante todo el ciclo del proyecto (páginas 12 a 30). Estas herramientas resultarán sumamente útiles durante la evaluación. En la sección «Lecturas complementarias», en la página 149, se mencionan otros recursos sobre cómo llevar a cabo una evaluación.

Recopilación de datos inclusiva

Es importante asegurarse de que las comunidades estén representadas de forma justa y fiel en su evaluación. Al reflexionar sobre la recopilación de datos para su evaluación, revise la lista de control de la página 14 para asegurarse de tener en cuenta las necesidades de todos los individuos y grupos con los que esté trabajando, con el fin de poder entender los efectos positivos y negativos que el proyecto haya tenido para ellos.

¿Qué deberá incluirse en un informe de evaluación?

La mayoría de los informes de evaluación cubren las siguientes secciones:

- **Introducción:** donde se define el propósito de la evaluación.
- **Metodología:** donde se explica el lugar en el que se llevó a cabo la evaluación y las herramientas de recopilación y análisis de datos que se emplearon.
- **Análisis del contexto:** donde se ofrece una visión general y resumida del contexto local.
- **Visión general del proyecto:** donde se sintetiza el problema principal que aborda el proyecto y los cambios que se propone lograr.
- **Hallazgos principales:** donde se comparten y analizan los principales hallazgos por cada una de las preguntas de evaluación.
- **Conclusiones:** donde se destacan los principales aspectos del análisis de los hallazgos.
- **Recomendaciones:** donde se hacen recomendaciones específicas y viables al equipo del proyecto y a toda la organización.

Cómo responder a las recomendaciones

El equipo del proyecto deberá revisar las recomendaciones específicas con el fin de decidir si las aceptarán. Para cada una de las recomendaciones que el equipo acepte, deberá redactar un plan de acción que incluya cuál será la respuesta a la recomendación, las acciones que deberán llevarse a cabo, quién es responsable de cada acción y en qué plazo deberán cumplirse. Podría resultar útil registrar esta información en una tabla como la que se ilustra a continuación. Es importante revisar las acciones de forma regular para comprobar si se han realizado.

Número	Recomendación específica y viable	Respuesta del equipo del proyecto	Acción	Responsable de la acción	Plazo
1.					
2.					

Cómo compartir los hallazgos

El diagrama de gestión del ciclo de proyectos muestra una flecha que va desde la fase de evaluación de regreso hasta la fase de análisis de la situación para el aprendizaje, tanto a nivel de proyecto como a nivel de organización. Después de una evaluación a mediados del proyecto o una evaluación en tiempo real, puede aplicarse el aprendizaje directamente y puede adaptarse el proyecto en consecuencia. Esto solo podrá ocurrir si los hallazgos de la evaluación se comparten.

A continuación, ofrecemos algunas sugerencias sobre cómo compartir los hallazgos con distintos grupos:

- **Con la comunidad de beneficiarios**
Puede organizar sesiones de retroalimentación con la comunidad de beneficiarios. Asegúrese de que los hallazgos del informe estén en un idioma y formato accesibles para la comunidad. Después, la comunidad también puede comentar sobre los hallazgos y decir si están de acuerdo o en desacuerdo con ellos.
- **Con toda la organización**
Puede pedir al equipo de evaluación que presente los hallazgos a toda la organización, ya sea en persona o mediante un breve video. Puede elaborar un cartel para resumir los hallazgos. Asegúrese de archivar la evaluación correctamente para que las demás personas de su organización puedan encontrarla y aprovechar el aprendizaje.
- **Con el sector en general**
Puede considerar compartir el aprendizaje de forma más amplia con todo el sector del desarrollo escribiendo blogs sobre la evaluación o poniéndola a disposición del público.



Punto de decisión

Los puntos de decisión en la fase de evaluación corresponden a la decisión de llevar a cabo una evaluación, la selección del evaluador y la manera en que se responderá a las recomendaciones incluidas en el informe de evaluación.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de evaluación
 <p>Comportamientos</p>	<input type="checkbox"/> Si el equipo del proyecto interactuó directamente con las comunidades, considere la posibilidad de preguntar a las personas si están satisfechas con el trato que recibieron del personal durante todo el proyecto.
 <p>Imparcialidad y selección de grupos objetivo</p>	<input type="checkbox"/> ¿Saben los miembros de la comunidad por qué fueron o no fueron seleccionados como beneficiarios del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Consideran los miembros de la comunidad que las personas más vulnerables fueron, efectivamente, seleccionadas para participar en el proyecto?
 <p>Rendición de cuentas</p>	<input type="checkbox"/> ¿Consideran los miembros de la comunidad que tuvieron acceso a la información pertinente sobre el proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Están los miembros de la comunidad satisfechos con el nivel de influencia que tuvieron sobre el proyecto durante todo su ciclo de vida?
 <p>Género</p>	<input type="checkbox"/> ¿Se consideran las perspectivas de los hombres y las mujeres (incluidas las personas con discapacidad) al evaluar el impacto del proyecto?
 <p>Empoderamiento</p>	<input type="checkbox"/> ¿Afirman los miembros de la comunidad sentirse empoderados o no desempoderados como resultado del proyecto?
 <p>Resiliencia</p>	<input type="checkbox"/> ¿Afirman las comunidades estar en mejores condiciones de resistir las crisis futuras como resultado del proyecto?
 <p>Protección</p>	<input type="checkbox"/> ¿Consideran los miembros de la comunidad que el riesgo para su seguridad y dignidad aumentó o disminuyó debido a la intervención del proyecto?
 <p>Calidad técnica</p>	<input type="checkbox"/> ¿Consideran las comunidades que la respuesta fue apropiada con relación a sus necesidades? <input type="checkbox"/> ¿Consideran las comunidades que la respuesta fue oportuna?

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido sobre la importancia de la evaluación al comparar la situación actual con la situación al comienzo del proyecto. También ha aprendido sobre la importancia de preparar términos de referencia apropiados y preguntas de evaluación adecuadas sobre la base de los criterios del CAD.

Ahora, debería poder:

- Explicar la diferencia entre valoración, monitoreo y evaluación.
- Nombrar los tres puntos en que puede llevarse a cabo una evaluación.
- Preparar preguntas para una evaluación sobre la base de los cinco criterios del CAD.
- Explicar la importancia de contar con términos de referencia adecuados y esbozar el contenido de un documento de términos de referencia.
- Enumerar las etapas en las que consiste una evaluación.

REFLEXIÓN

1. ¿Qué debe hacer al comienzo de su proyecto para asegurarse de que sea posible realizar una buena evaluación?
2. ¿Cuándo sería el mejor punto para evaluar su proyecto?
3. ¿Quién sería la persona más idónea para llevar a cabo la evaluación?

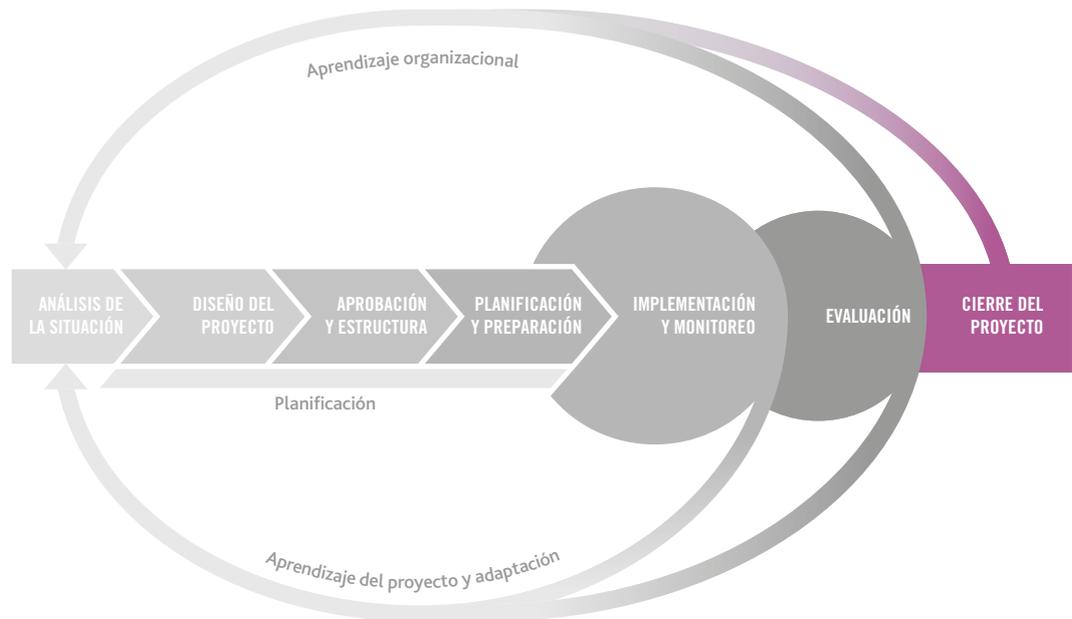
EJERCICIO

1. Haga una lista de preguntas de evaluación para un proyecto en el que esté trabajando. Muestre esta lista al equipo del proyecto y pregúntele qué opina.
2. Revise un plan de acción de una evaluación anterior: ¿se han llevado a cabo las acciones?

FASE 7

CIERRE DEL PROYECTO

En este momento, se encuentra en el siguiente lugar del ciclo de proyectos:



Al concluir esta fase, podrá:

- Saber las distintas maneras en que un proyecto puede concluir o pasar a una transición, como finalización, prórroga, ampliación, rediseño y traspaso.
- Enumerar las razones por las que un proyecto puede concluir antes de tiempo.
- Enumerar las tareas que habría que realizar al final de un proyecto.



7.1 La importancia de la fase de cierre

Cuando las actividades de un proyecto han concluido y la evaluación se ha planificado, tendemos a pensar que todo el trabajo se ha completado. Sin embargo, es importante asegurarse de realizar un cierre formal del proyecto, o pasar a la siguiente etapa (transición), y completar todas las tareas administrativas, contractuales y financieras. También es importante concluir el proyecto o pasar a una transición de manera que los beneficios del proyecto continúen, y que todas las partes interesadas sepan por qué el proyecto ha concluido y qué ha logrado.

7.2 Tipos de cierre

Existen diferentes opciones para cuando un proyecto llega al final de su período o alcance planificado, o cuando tiene que concluir antes de tiempo:

- **Finalización.** Se concluyen todas las actividades del proyecto y el cierre se completa.
- **Prórroga.** Se otorga tiempo adicional para terminar las actividades del proyecto. En ocasiones, los donantes asignan fondos adicionales para una prórroga, pero es más común que se realice una «prórroga sin nuevos fondos». No obstante, tenga en cuenta que la prórroga supondrá un costo para su organización, por ejemplo, en personal.
- **Ampliación.** Ciertos elementos del proyecto se reproducen en otra zona o con otro grupo de beneficiarios.
- **Rediseño.** El proyecto entra en una nueva etapa con un diseño modificado y nuevas actividades. Por ejemplo, nuestro proyecto hipotético podría concluirse y tener bastante éxito si se dirigiera a mejorar los medios de vida. Sin embargo, es posible que se llegue a la conclusión de que, para asegurar un impacto duradero, será necesario implementar un proyecto de seguimiento dirigido a abordar las normas de género perjudiciales.
- **Traspaso.** Las actividades del proyecto se transfieren a una organización social local o comunidad beneficiaria.

Cuando el proyecto se diseña, es importante decidir el tipo de cierre más probable. De esta manera, las actividades y el enfoque del proyecto pueden dirigirse hacia el cierre correspondiente. Por ejemplo, si se trata de un proyecto piloto y planea ampliarlo, el equipo deberá prestar más atención de lo normal al aprendizaje

durante todo el proyecto. Si el cierre probable implica traspasar el proyecto a una organización socia, es posible que tengan que incluirse actividades de desarrollo de capacidades. Si el cierre probable es la ampliación, deberá considerar dónde podrá obtener fondos adicionales.

7.3 Tareas al final del proyecto

Si el proyecto concluye en el momento planificado, deberá asegurarse de que haya obtenido los logros que se suponía que debía obtener. También deberá comparar el trabajo que ha hecho con el trabajo planificado y asegurarse de que no quede ninguna tarea por hacer. Por otro lado, deberá consultar a las partes interesadas —tanto externas como internas—, incluido el comité directivo o la junta directiva, el donante y los beneficiarios. También deberá consultar a las partes interesadas pertinentes para verificar si ha logrado los resultados que planeó lograr y si están satisfechas con ellos. En el caso de los donantes, normalmente se les presenta un informe final, el cual aprueban.

A continuación, deberá asegurarse de realizar las tareas de cierre del proyecto:



Lista de control de las tareas de cierre del proyecto

- Concluir todos los contratos con los proveedores, asesores y donantes.
- Escribir a otras partes interesadas para informarles que el proyecto ha concluido o ha pasado a una nueva fase.
- Solicitar el último pago del financiamiento del donante, si corresponde.
- Elaborar todos los informes exigidos, incluidos el descriptivo y el financiero.
- Pagar todas las facturas pendientes.
- Despedir a los miembros del personal del proyecto o asignarles nuevos cargos.
- Devolver, vender o transferir todos los recursos del proyecto (de la manera en que lo haya acordado al comienzo del proyecto).
- Archivar las carpetas y los documentos del proyecto, preferentemente de forma electrónica.

Recuerde que su proyecto podría auditarse al cabo de varios años tras su cierre, de modo que debe cumplir con todos los requisitos de auditoría al llevar a cabo estas tareas.

Si un proyecto se cierra antes de lo previsto, se recomienda comparar lo que se implementó con lo que se planificó, y determinar qué elementos se completaron. En la mayoría de los casos de cierre temprano, igualmente tendrá que realizar las tareas de conclusión de proyecto que se enumeran más arriba, con la posible excepción en el caso de un cierre inmediato debido a circunstancias inusuales o imprevistas ajenas a su control.

7.4 Razones por las que un proyecto podría concluir antes de tiempo

Lo ideal es que su proyecto concluya cuando haya programado concluirlo porque ha completado las actividades y ha logrado los cambios que era necesario lograr.

Sin embargo, habrá ocasiones en que un proyecto podría concluir antes de tiempo. Entre las razones, se incluyen las siguientes:

- El contexto cambia y el proyecto ya no sigue siendo pertinente.
- La estrategia de su organización cambia y el proyecto ya no coincide con sus propósitos.
- El donante cambia su política y el financiamiento concluye.
- Los beneficiarios u otras partes interesadas ya no quieren seguir participando.
- Se descubre un fraude.
- El Gobierno retira el apoyo al proyecto.
- Se desata un desastre medioambiental, un conflicto o un evento inusual e imprevisto en la zona que impide que el proyecto pueda continuar.
- La situación de seguridad cambia y ya no es seguro continuar con el proyecto.
- Se descubren errores en el diseño del proyecto y sus actividades no están logrando los efectos o resultados esperados.

7.5 Cómo compartir y aplicar las lecciones aprendidas

El aprendizaje se ha analizado en la fase de implementación y monitoreo (Sección 5.6, página 116) y en la fase de evaluación, pero, lógicamente, es importante aprender lecciones durante todo un proyecto. Al momento del cierre, todas las lecciones deben reunirse, registrarse y compartirse con las partes interesadas.

Es posible que quiera celebrar una breve reunión a la que se invite a las partes interesadas para compartir las lecciones. Estas reuniones son mucho menos formales que una evaluación.

Finalmente, es posible que desee organizar una celebración de todo lo logrado y una ceremonia para concluir todas las actividades de manera oficial o traspasar el proyecto a la comunidad.

Con el cierre del proyecto, ya ha completado todas las fases de la gestión del ciclo de proyectos. Ahora, debería tener claridad respecto a qué es necesario realizar en cada fase del ciclo del proyecto, incluidas las decisiones que deberán tomarse. Además, debería estar familiarizado con las herramientas que podrá emplear para facilitar su trabajo.



Punto de decisión

Los puntos de decisión en esta fase del proyecto lo ayudan a determinar si un proyecto está listo para concluir porque ha completado las actividades, si necesita concluir antes de tiempo o si habrá una transición.

Lista de control de estándares de calidad

Estándar de calidad de Tearfund	Lista de control para la fase de cierre
 <p>Comportamientos</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas sobre la conducta del personal?
 <p>Imparcialidad y selección de grupos objetivo</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas sobre imparcialidad y selección de grupos objetivo?
 <p>Rendición de cuentas</p>	<input type="checkbox"/> ¿Informó a las comunidades sobre la fecha en que el mecanismo de retroalimentación concluirá? <input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones relacionadas con la participación de la comunidad y la rendición de cuentas?
 <p>Género</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas en materia de género?
 <p>Empoderamiento</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas sobre empoderamiento? <input type="checkbox"/> ¿Se deben establecer sistemas a largo plazo para asegurar el respaldo financiero continuo que asegure la sostenibilidad del proyecto, como contribuciones del pueblo, apoyo de la autoridad local o tarifas de usuarios?
 <p>Resiliencia</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas sobre resiliencia?
 <p>Protección</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas sobre protección?
 <p>Calidad técnica</p>	<input type="checkbox"/> ¿Documentó las lecciones aprendidas sobre calidad técnica?

RESUMEN

En esta fase, ha aprendido la importancia de decidir, en el momento de diseñar el proyecto, cuál será el tipo de cierre más probable. De esta manera, las actividades y el enfoque del proyecto pueden dirigirse hacia el tipo cierre probable. También ha aprendido que, al concluir un proyecto, es importante cumplir las etapas correspondientes, teniendo en cuenta que es posible que su proyecto sea auditado bastante tiempo después de su cierre.

Ahora, debería poder:

- Saber las distintas maneras en que un proyecto puede concluir o pasar a una transición, como finalización, prórroga, ampliación, rediseño y traspaso.
- Enumerar las razones por las que un proyecto puede concluir antes de tiempo.
- Enumerar las tareas que habría que realizar al final de un proyecto.

REFLEXIÓN

1. ¿Qué tipo de cierre es el más apropiado para su proyecto?
 - a. ¿Qué debe hacer ahora para ayudar a que el cierre transcurra sin contratiempos?
 - b. ¿Qué deberá hacer para asegurarse de que los beneficios de su proyecto continúen después del cierre?
2. ¿Cómo comunicará el cierre de su proyecto, compartirá las lecciones y celebrará los logros?

EJERCICIO

1. Redacte una lista de control de tareas que el equipo del proyecto deberá realizar para cerrar un proyecto en el que esté trabajando actualmente.
2. Comparta esta lista con el resto del equipo del proyecto para que le den sus opiniones.
3. Decida quién será responsable de cada tarea.

APÉNDICE 1

FUNDAMENTO BÍBLICO DE LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

Uno de los rasgos distintivos de Tearfund es otorgar un papel central a la iglesia en todo lo que hacemos. Dios insta a la iglesia a ayudar a liberar a las personas de la pobreza, sin importar sus creencias u orígenes, y nosotros consideramos que parte del rol de Tearfund es ayudar a las iglesias a cumplir este llamado.

Cuando hablamos de «iglesia», nos referimos a la iglesia local o la congregación en primera línea que lucha contra las mismas injusticias que el resto de la comunidad. También nos referimos a la iglesia global, un movimiento mundial de seguidores de Jesús que contribuyen a la tarea de acabar con la pobreza extrema.

Los siguientes estudios bíblicos están dirigidos a las iglesias y organizaciones cristianas para explicar el fundamento bíblico de la gestión del ciclo de proyectos. Los pasajes y las preguntas que incluimos a continuación pueden utilizarse para el estudio individual o para estudios en grupo.

Nehemías como gerente de proyectos

El libro de Nehemías narra la historia de cómo él dirigió a la gente para reconstruir el muro de Jerusalén, que habían incendiado los babilonios. La manera en que Nehemías gestionó este proyecto nos brinda una gran enseñanza.

Introducción: Nehemías 1

El Capítulo 1 cuenta cómo Dios llamó a Nehemías para emprender la tarea. ¿Qué nos dice este capítulo sobre Nehemías? Considere:

- Su sensibilidad respecto a la voluntad de Dios
- Su motivación
- Su actitud como líder
- Su compasión
- Su actitud frente a la oración

Todos estos factores brindaron una visión a Nehemías para la tarea que tenía por delante.

- ¿De qué manera cuestiona esto nuestra actitud frente a nuestro trabajo?

En Proverbios 16:3 podemos leer: «Encomienda al Señor tus obras, y tus pensamientos serán afirmados» (RVA 2015).

- ¿Qué nos dice este versículo con relación al vínculo entre la oración y la planificación? ¿Es suficiente solo con la oración? ¿Es suficiente solo con la planificación?
- ¿Planificamos con devoción en nuestro trabajo?

Respuesta a una necesidad: Nehemías 1

Nehemías era un judío que vivía exiliado en tierras extranjeras. Algunos de los judíos habían regresado a Judá después de que sus agresores, los babilonios, habían sido derrocados por los persas. Sin embargo, muchos de los judíos se sentían cómodos donde estaban, de modo que decidieron permanecer en el exilio.

- ¿Qué le preocupaba a Nehemías en el versículo 2?
- ¿Qué noticia le trajeron los visitantes a Nehemías (versículo 3)? ¿Cuál fue la reacción de Nehemías al recibir la noticia? ¿Qué nos dice esto acerca de su personalidad?
- ¿Cómo cuestiona este pasaje la manera en que nos relacionamos con Dios y con las comunidades locales, y la manera en que respondemos a los demás?

Planificación de la reconstrucción del muro: Nehemías 2 y 3

Nehemías tenía un buen empleo. Servía de copero al Rey (Nehemías 1:11). Esto implicaba que probaba los alimentos y el vino del Rey para asegurarse de que no hubiesen sido envenenados. El Rey depositó mucha confianza en Nehemías, quien probablemente también era su asesor personal.

Lea Nehemías 2:1-9.

- En el versículo 2, ¿por qué tenía miedo Nehemías? (véase Esdras 4 para más información).

Sin embargo, los versículos 5-9 nos dicen que Nehemías había planificado en detalle lo que quería hacer y cómo quería hacerlo.

- ¿Qué hizo Nehemías antes de responder a la pregunta del Rey (versículo 4)?
- ¿Qué tipo de cosas había planificado Nehemías?
- ¿Qué aprendizaje nos ofrecen estos pasajes para decidir cómo planificar nuestros proyectos?

Lea Nehemías 3.

- ¿Qué nos dice este capítulo sobre la participación de las personas?

Lea Nehemías 2:17.

- ¿Cómo animó Nehemías a la gente a participar en el proyecto?
- ¿Qué nos dice esto acerca de sus habilidades de liderazgo?
- Algunas personas reconstruyeron más de una sección del muro. ¿Por qué pensamos que las personas participaron tan apasionadamente?

En Nehemías 3:5 se dice que algunas personas se negaron a participar.

- ¿Cómo deberíamos responder a las personas que no quieren participar?

Respuesta a los cambios: Nehemías 4

Al comienzo de Nehemías 4, se nos cuenta que algunas personas se oponían al proyecto.

- ¿Cuál fue la respuesta de Nehemías (versículo 9)?
- ¿Cómo cambió Nehemías sus planes para mitigar los riesgos del proyecto (versículos 9, 13, 16-22)?
- ¿Qué podemos aprender de la experiencia de Nehemías para el proyecto que planeamos implementar?

Celebración del nuevo muro: Nehemías 6:15–16 y Nehemías 12:27–43

En Nehemías 6:15–16, se dice que el muro de Jerusalén se completó. ¿Tuvo éxito el proyecto? ¿Ve la gente la obra de Dios en nuestros proyectos?

El Capítulo 12 nos habla sobre la dedicación que se hizo del muro.

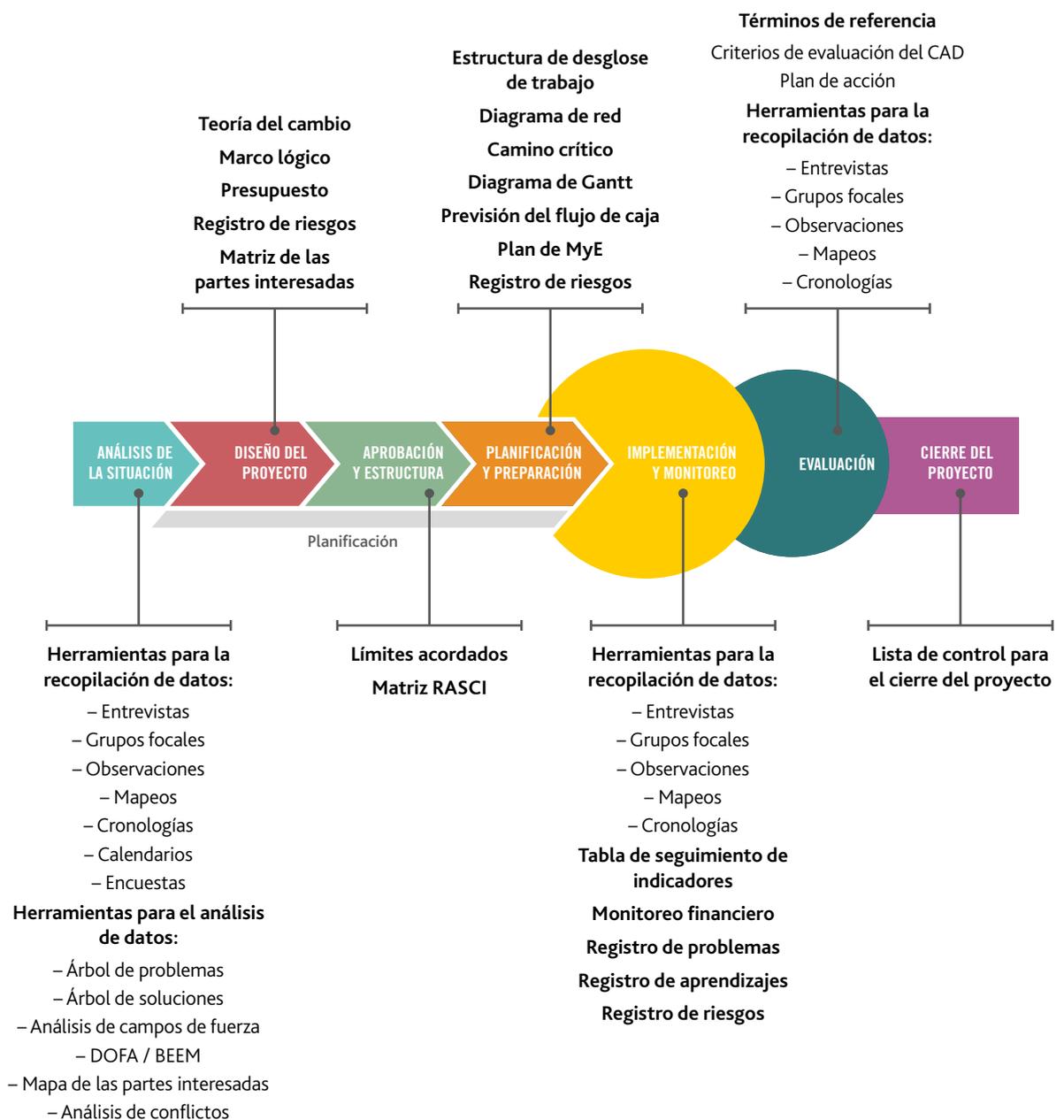
- ¿Cómo se celebró?
- ¿Por qué pensamos que Nehemías dedicó el muro a Dios?
- ¿Dedicamos nuestros proyectos a Dios?
- ¿Cómo podríamos celebrar el éxito de nuestros proyectos de forma creativa?

APÉNDICE 2

DIAGRAMA DE LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS CON LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS

Este mapa no abarca todas las herramientas incluidas en esta guía, pero da una idea de algunas de las herramientas más usadas y del momento en que pueden utilizarse. En la tabla a continuación se ilustra para qué fase sirven cada una de las distintas herramientas.

Diagrama 47 Principales herramientas para la gestión del ciclo de proyectos



APÉNDICE 3

LA RUEDA LUZ DE TEARFUND

La Rueda Luz fue desarrollada por Tearfund, inspirada en el trabajo que realizó la Universidad de Bath (Reino Unido) en el ámbito del bienestar. Este conjunto de herramientas ofrece un marco con nueve aspectos, cada uno de los cuales representa distintas dimensiones del bienestar individual y comunitario (véase el Diagrama 48 en la página siguiente).

Como ilustra la analogía de la rueda, todos estos ámbitos están interrelacionados, al igual que lo están en la vida de cualquier ser humano. Nosotros consideramos que un cambio positivo en cada uno de los nueve aspectos es la clave para propiciar la transformación integral en la vida de cada individuo y cada comunidad con los que trabajamos.

Además de brindar un marco dirigido a facilitar la reflexión sobre la transformación integral, la Rueda Luz ofrece una serie de herramientas para la recopilación de datos con relación a cada uno de los nueve aspectos, como preguntas para los grupos focales, preguntas para encuestas a hogares y preguntas para la observación. Las herramientas se basan en un «modelo de madurez» en una escala de uno a cinco, según la cual uno es la puntuación más baja y cinco, la puntuación más alta.

La Rueda Luz es una herramienta participativa que anima a las comunidades a calificarse a sí mismas durante los grupos focales. Estas puntuaciones pueden compararse con los hallazgos de la encuesta a hogares y la observación directa, con el propósito de establecer un panorama detallado de la vida de la comunidad. Este proceso puede repetirse durante todo el ciclo de un proyecto con el fin de entender los cambios integrales en el tiempo.

La Rueda Luz lleva la recopilación de datos más allá de la medición de los productos y resultados directos de un proyecto, y nos ayuda a reflejar el impacto deseado y no deseado de un proyecto desde una perspectiva integral. Según nuestra experiencia, las herramientas son más eficaces cuando se adaptan al contexto específico en el que se emplean.

Para más información, puede enviar un correo electrónico a lightwheel.support@tearfund.org o consultar el conjunto de herramientas La Rueda Luz en Tearfund Aprendizaje (véase la sección «Lecturas complementarias» para más detalles).

Diagrama 48 La Rueda Luz de Tearfund

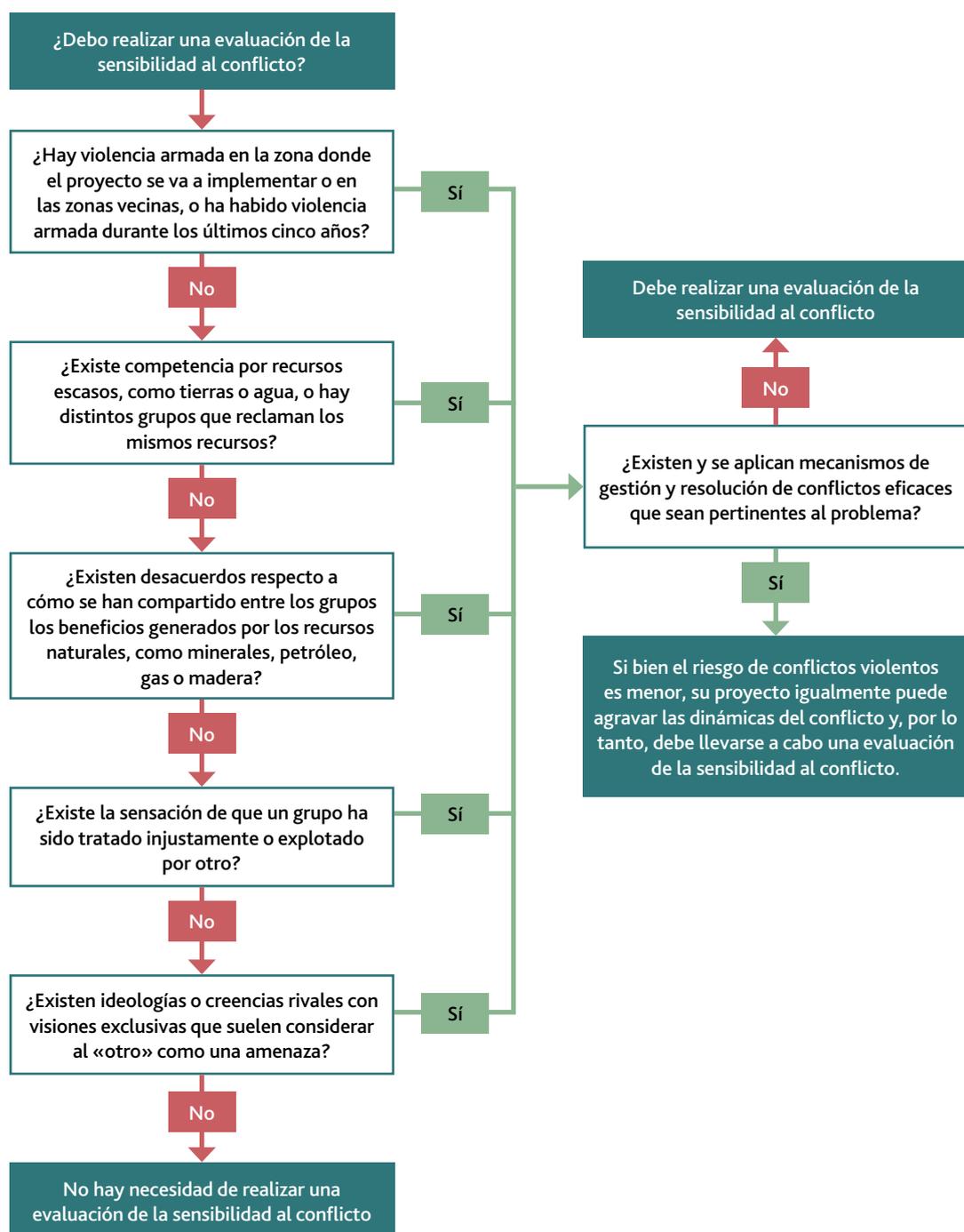


APÉNDICE 4

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS

¿Hay un conflicto o violencia, visible u oculto, en la zona en la que estoy trabajando? ¿Debo realizar una evaluación de la sensibilidad al conflicto? Consulte el siguiente diagrama de flujo.

Diagrama 49 Evaluación de la sensibilidad al conflicto



Si el diagrama de flujo indica que sería apropiado llevar a cabo una evaluación de sensibilidad al conflicto, le recomendamos que empleara la herramienta «C2 conflict sensitivity assessment» (en inglés), que puede descargarse en el sitio Tearfund Peacebuilding. (<https://sites.google.com/a/tearfundfriends.net/tearfund-peacebuilding/home/conflict-sensitivity-tools>). Este sitio es público, pero es posible que deba solicitar permiso para acceder al documento. Dicha herramienta consiste en un proceso de siete pasos que lo guiará a través de los aspectos esenciales, tanto del análisis del conflicto como de la evaluación de la sensibilidad al conflicto. Le servirá para reflexionar sobre la manera en que su proyecto interactuará con los factores del conflicto y para asegurarse de que la intervención que planea llevar a cabo no empeore las divisiones o tensiones existentes.

La herramienta se ha estructurado para que pueda utilizarse en talleres. Será necesario que reserve entre medio día y tres días para el taller, dependiendo de la complejidad de su proyecto, y que decida con anticipación a quiénes invitará a participar para asegurarse de seleccionar a las personas idóneas. En la herramienta se incluye una lista completa de instrucciones, un marco para el trabajo en grupo y preguntas útiles.

Si ya ha completado el proceso de análisis y le interesa confirmar que su proyecto tenga el mayor grado de sensibilidad al conflicto posible, puede revisar la «Conflict Sensitivity Checklist» (Lista de control para la sensibilidad al conflicto), una autoevaluación a la que también puede acceder en el sitio Tearfund Peacebuilding, en la sección «Conflict Sensitivity Tools».

Realización del análisis del conflicto

Recomendaciones clave para llevar a cabo un análisis del conflicto:

1. Efectuar revisiones periódicas de su análisis del conflicto o evaluación de la sensibilidad al conflicto originales, especialmente si se encuentra en una zona donde la situación es inestable y está sujeta a rápidos cambios.
2. Incorpore una perspectiva de género en su análisis: ¿cuál es la diferencia entre el efecto que tiene el conflicto en los hombres y en las mujeres? Este aspecto es cada vez más importante para las propuestas de proyectos. Para más información, puede consultar la herramienta «Conducting a Gender Conflict Analysis» (Cómo realizar un análisis del conflicto con perspectiva de género), a la que podrá acceder en el sitio Tearfund Peacebuilding. También es importante tener en cuenta la edad, además de cualquier otro aspecto demográfico (tribus, creencias, discapacidades, etc.).
3. Recuerde que el análisis del conflicto no se limita a examinar los factores negativos, ya que también resulta beneficioso analizar las influencias positivas, los aspectos que fortalecen a las comunidades y las maneras en que se pueden reducir las divisiones y desarrollar las capacidades.
4. Al trabajar en situaciones de conflicto, intente dar el ejemplo respecto al cambio que quiere lograr, ya que sus palabras, sus acciones y su comportamiento dicen mucho.

APÉNDICE 5

ASISTENCIA POR MEDIO DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS Y CUPONES

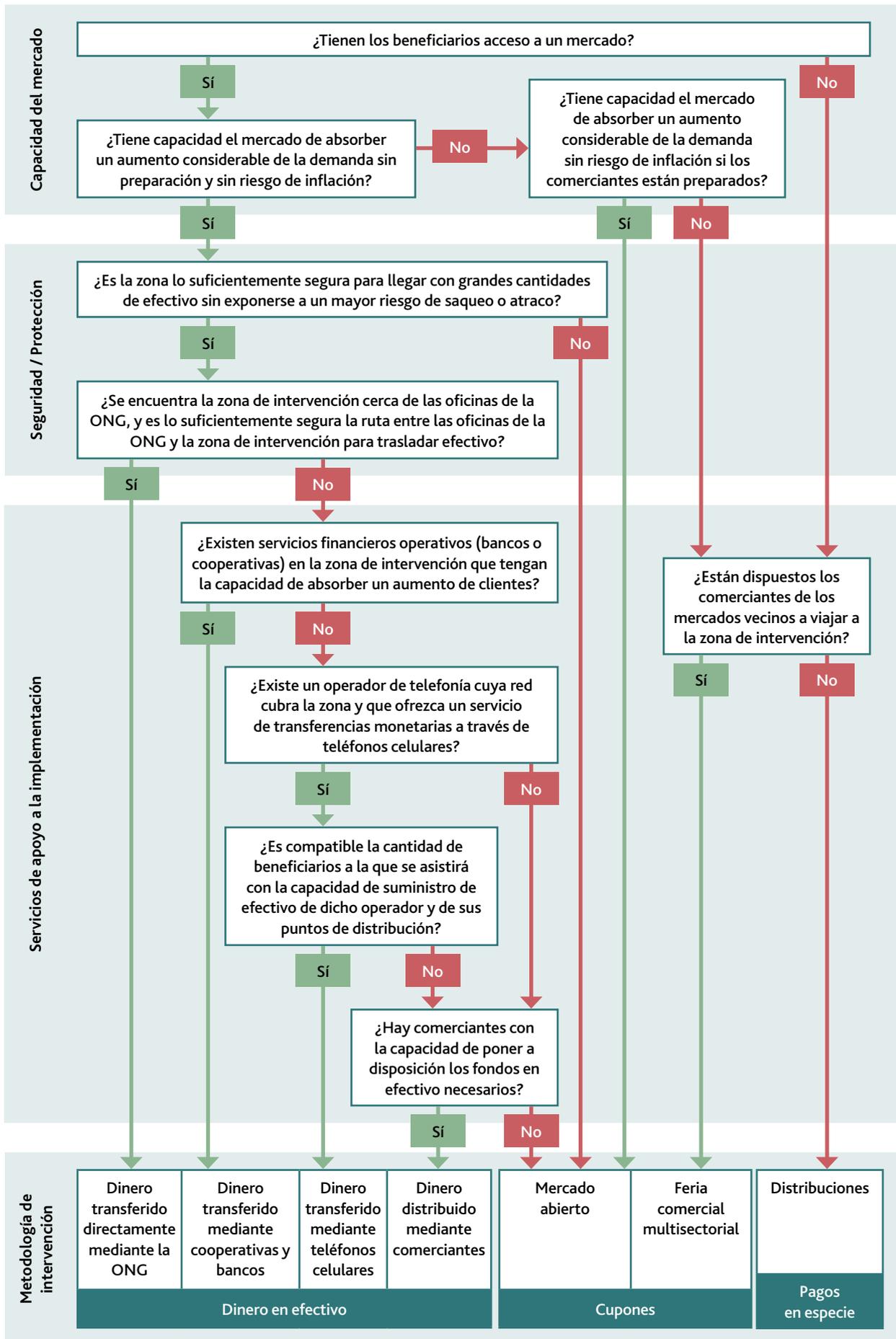
Diagrama 50 Lista de control para la viabilidad de la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones

Criterios	Consideración	Sí	No	Comentarios
Necesidades a las que responderá la intervención	¿Puede responderse a las necesidades de los hogares mediante ciertos productos básicos y/o servicios?			
Acceso	¿Tienen los beneficiarios acceso a un mercado?			
Mercado	¿Se trata de una economía monetaria y está acostumbrada la población a manejar dinero?			
	¿Suele obtener la población lo que necesita en los mercados?			
	¿Son fáciles de acceder los mercados?			
	¿Hay disponibilidad de los artículos que necesita la población en suficientes cantidades y a precios razonables en los mercados locales?			
	¿Están los comerciantes en condiciones de adaptarse al aumento de la demanda y están dispuestos a ello? <i>Tenga en cuenta las cuestiones relacionadas con el transporte, el abastecimiento, la calidad y la cantidad.</i>			
	¿Es posible que los precios permanezcan estables durante las próximas semanas o meses?			
Preferencias de los beneficiarios	¿Es la transferencia monetaria la opción que prefieren los beneficiarios? Si no lo es, ¿cuál es la opción que prefieren? (efectivo, cupones, donaciones en especie o una combinación de estas opciones) <i>Tenga en cuenta las cuestiones relacionadas con el empoderamiento, la dignidad y la capacidad de los beneficiarios para utilizar distintas tecnologías (celulares, tarjetas bancarias, etc.).</i>			

Criterios	Consideración	Sí	No	Comentarios
Infraestructura y servicios	<p>¿Se dispone de la infraestructura y los servicios necesarios para realizar transferencias monetarias a los beneficiarios?</p> <p><i>Tenga en cuenta los requisitos financieros y tecnológicos (bancos, instituciones microfinancieras, cobertura de telefonía móvil, etc.).</i></p>			
Políticas gubernamentales	<p>¿Permiten las políticas gubernamentales locales la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones?</p> <p><i>Averigüe si el Gobierno permite la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones.</i></p>			
Riesgos	<p>¿Son aceptables o es posible mitigar los riesgos asociados con la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones?</p> <p><i>Tenga en cuenta la seguridad de los beneficiarios y del personal, así como las cuestiones relacionadas con la corrupción.</i></p>			
	<p>¿Puede constatar que los beneficiarios no estarán expuestos a un riesgo importante en comparación con otros tipos de asistencia?</p>			
	<p>¿Es controlable la seguridad en la región y permite a la organización socia en la ejecución realizar intervenciones mediante transferencias monetarias?</p>			
Financiamiento	<p>¿Se contempla la asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones en las políticas y marcos de financiamiento de los donantes?</p>			
Capacidad organizacional	<p>¿Tiene la organización la capacidad interna (programática, financiera y logística) para realizar una intervención por medio de transferencias monetarias y/o cupones?</p> <p><i>Tenga en cuenta la experiencia previa y las alianzas potenciales.</i></p>			
Puntualidad	<p>¿Es posible establecer y proporcionar asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones con la rapidez necesaria y a la escala deseada?</p> <p><i>Tenga en cuenta el tiempo que podría necesitarse para aplicar los distintos mecanismos de distribución.</i></p>			

Adaptado de Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Caja de herramientas para PTE en emergencias, «Módulo 3 Análisis de respuestas», «1.2.1 Lista de verificación para la viabilidad de la entrega de efectivo». Véase rcmcash.org (versión en inglés consultada el 13 de diciembre de 2019).

Diagrama 51 Árbol de toma de decisiones sobre asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones



LECTURAS COMPLEMENTARIAS

A lo largo de todo este documento, mencionamos excelentes guías y herramientas que pueden ofrecer más información. A continuación, ofrecemos una lista de títulos con sus respectivos enlaces:

- **El Manual Esfera 2018**
spherestandards.org/es/manual-2018
- **The Light Wheel toolkit**
learn.tearfund.org/lightwheel
- **Calculadora de tamaños de muestras**
surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator (en inglés)
- **Análisis de economía política**
washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit (en francés, inglés y portugués)
- **Evaluación del mercado y asistencia por medio de transferencias monetarias y cupones**
Cash Learning Partnership (CaLP) calpnetwork.org/es
acnur.org/intervenciones-mediante-ayuda-en-efectivo
cmcash.org/toolkit
- **Orientación sobre evaluaciones**
alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide (en inglés)

Guías adicionales que podrían resultarle útiles:

- **Conjunto de herramientas Revelar**
learn.tearfund.org/resources/reveal_toolkit/?sc_lang=es-ES
- **Project Management for Development Professionals**
pm4ngos.org/pmd-pro
- **The Cash Learning Partnership (CaLP): Programme Quality Toolbox**
calpnetwork.org/learning-tools/programme-quality-toolbox

Versiones en inglés de los sitios web consultadas en diciembre de 2019.

GUÍAS ROOTS



Foto: Andrew Philip/Tearfund

Desarrollo de las capacidades para organizaciones de desarrollo: utilice estas guías para fortalecer sus conocimientos, mejorar sus prácticas y proporcionar capacitación.

Roots 1 y 2 – Conjunto de herramientas para la incidencia

Guía completa sobre la teoría y la práctica del trabajo de incidencia, con estudios de caso y material informativo para distribuir en sesiones de capacitación.

Roots 3 – Auto-evaluación de capacidades

Una herramienta de evaluación para la identificación por parte de las organizaciones de sus necesidades de desarrollo de capacidades.

Roots 4 – Construcción de la paz en nuestras comunidades

Aprendizajes en base a estudios de caso de organizaciones socias de Tearfund que trabajan en el ámbito de la construcción de la paz.

Roots 6 – Recaudación de fondos

Explica cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y diversificar las fuentes de financiamiento de una organización.

Roots 7 – La participación de los niños

Examina la importancia de incluir a la infancia en la vida de la comunidad, así como en la planificación, implementación y evaluación de un proyecto.

Roots 9 – Cómo reducir el riesgo de desastres en nuestras comunidades

Examina un proceso llamado Evaluación Participativa del Riesgo de Desastres, que consiste en trabajar con las personas de la comunidad con el fin de identificar los peligros y planificar acciones para abordarlos y reducirlos.

Roots 10 – Cómo dirigir una organización

Examina los principios y aspectos relacionados con la gobernanza, con el fin de capacitar a las organizaciones para mejorar su estructura administrativa o establecer un órgano rector en caso de que no cuenten con uno.

Roots 11 – Cómo asociarse con la iglesia local

Examina cómo las organizaciones cristianas pueden colaborar más estrechamente con las iglesias locales.

Roots 12 – Gestión de recursos humanos

Examina las políticas y las prácticas relacionadas con las personas que trabajan para una organización. Incluye información práctica sobre selección de personal, contratos y gestión y desarrollo del personal.

Roots 13 – Sostenibilidad ambiental

Explica a las organizaciones de desarrollo cómo ser más sostenibles desde el punto de vista medioambiental y cómo responder de forma eficaz a las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, como el cambio climático y la degradación medioambiental.

Las guías Roots se encuentran disponibles en formato PDF en español, inglés, francés y portugués y pueden ser descargados en learn.tearfund.org

Nota: Roots 8, dedicado al tema del VIH, ya no está disponible debido a que las recomendaciones están desactualizadas.

Si desea comprar copias impresas, visite learn.tearfund.org/shop o comuníquese con Tearfund por medio de los datos de contacto que se indican en la contraportada de esta guía.



GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS

learn.tearfund.org

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido
T Reino Unido +44 (0) 20 3906 3906 C publications@tearfund.org

ISBN 978-1-916507-92-0

Dirección oficial arriba mencionada. Compañía limitada por garantía registrada en Inglaterra n.º 994339.
Entidad sin ánimo de lucro n.º 265464 (Inglaterra y Gales). Entidad sin ánimo de lucro n.º SC037624 (Escocia)

32114-S (0920)