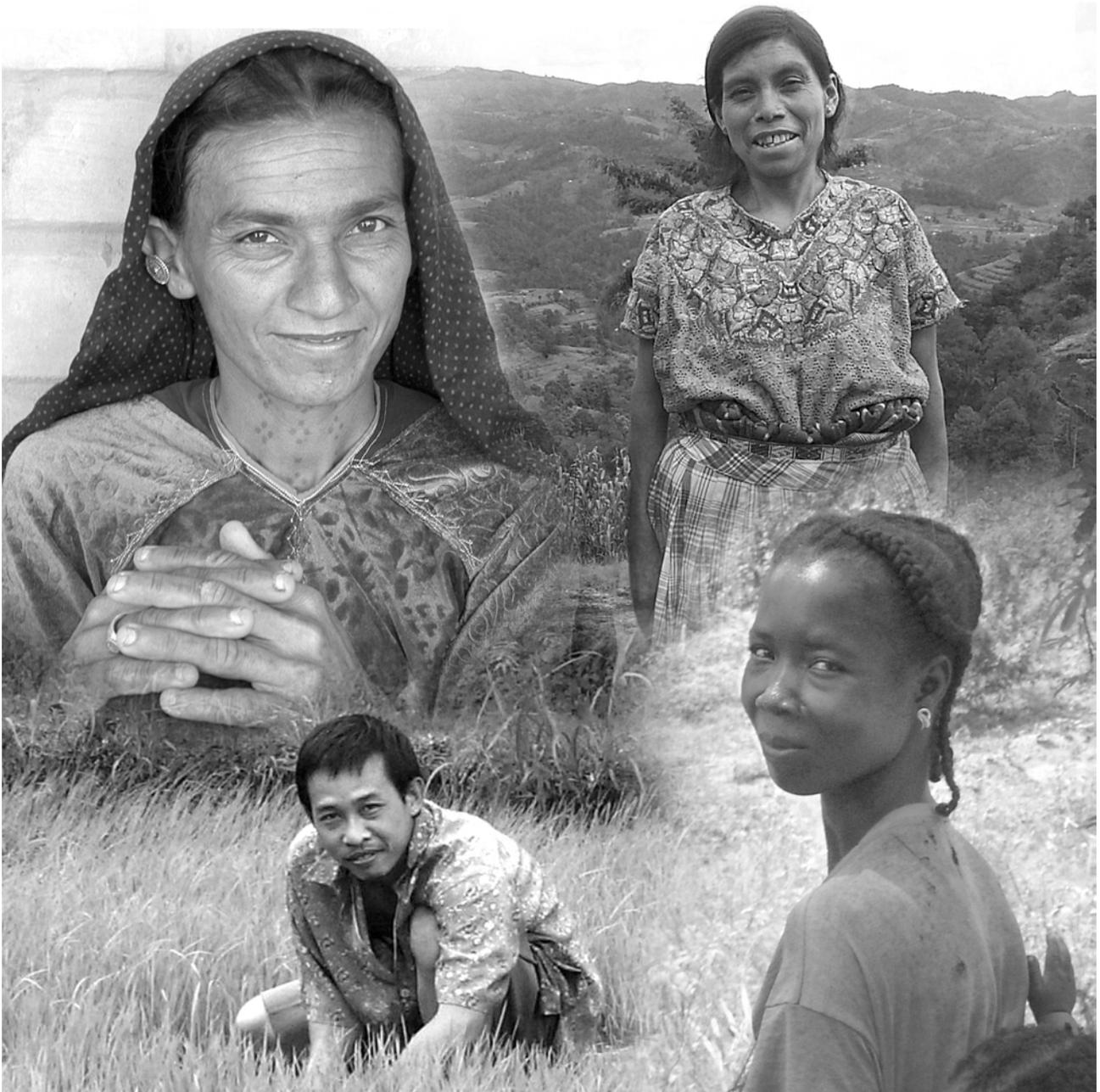


# ProPack:

## El paquete de proyectos de CRS

Guía para el diseño y propuesta de proyectos  
para gerentes de proyectos y programas de CRS





---

# **ProPack:**

## El paquete de proyectos de CRS

Guía para el diseño y propuesta de proyectos  
para gerentes de proyectos y programas de CRS

Valerie Stetson, Guy Sharrock y Susan Hahn





Desde 1943, **Catholic Relief Services (CRS)** tiene el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos del extranjero. Sin consideración de raza, credo o nacionalidad, CRS presta asistencia de emergencia luego de desastres naturales y por mano humana. Mediante proyectos de desarrollo en campos tales como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para hacer valer la dignidad humana y promover mejores niveles de vida. CRS trabaja también en todo Estados Unidos para ampliar los conocimientos y acciones de los católicos y otras personas interesadas en las cuestiones de la paz y justicia internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos a vivir solidariamente —como una sola familia humana— cruzando fronteras, atravesando océanos y superando diferencias de idioma, cultura y condición económica.

Publicado en julio del 2004 por:  
Catholic Relief Services  
209 W. Fayette Street  
Baltimore, MD 21201-3443  
Estados Unidos de América

Escrito por:  
Valerie Stetson, Guy Sharrock y Susan Hahn  
Catholic Relief Services

Diseño gráfico de:  
Jim Doyle

Editado por:  
Holli Burge, Guy Sharrock y Susan Hahn

Traducido y revisado en español por: William Chico y Rolando Figueroa

Fotos de portada:  
Gaye Burpee

© 2004 Catholic Relief Services

El ProPack ha sido producido por CRS con apoyo financiero de dos subvenciones de Food For Peace: el programa Institutional Support Assistance (FAO-A-00-98-00046-00) y la subvención Institutional Capacity Building (AFP-A-00-03-00015-00). Los puntos de vista expresados en este documento son de los autores y no representan necesariamente los puntos de vista de la United States Agency for International Development o de Food For Peace.

Los lectores pueden copiar, traducir o adaptar este libro para uso sin fines de lucro, siempre y cuando las copias, traducciones o adaptaciones se distribuyan gratis o al costo. Se ruega dar el debido crédito a los autores y a Catholic Relief Services.

---

## RECONOCIMIENTOS

Aunque los autores principales se inspiraron en muchos documentos de planificación de proyectos, las referencias siguientes fueron de particular utilidad: *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis, Action, de Jenny Aker*; *Integrated Planning Handbook of the American Red Cross*, y *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*, de IFAD.

Guy Sharrock y Constance McCorkle desarrollaron el ProFrame y todos los demás materiales presentados en el Capítulo IV.

Las siguientes personas proporcionaron excelentes comentarios:

### Apreciación de los usuarios de la Guía para la Planificación de Proyectos

Caroline Bishop	Cassie Knight	Annemarie Reilly
Sarah Cashore	Lori Kunze	Tom Remington
Jose Angel Cruz	Vincent Langdon-Morris	Kristen Sample
Marc DeSilva	Mbuyi Lusambbo	Anne Sellers
David Donovan	Suzanne Manzer	Juan Sheehan
Jonathan Evans	Dominique Morel	Jessica Silverthorne
Bill Ferrand	Driss Moumane	Yenni Suryani
José Luis Guigni	Sheila Mugo	Bajay Tchumah
PM José	Beneher Odamba	Erik Torch
Willie Kiarie	Jessica Pearl	Kim Wilson
Peter Kimeu	Senait Petros	Los muchos participantes de los talleres del ProPack

### Revisores de borradores del ProPack

Jenny Aker	Leonard Matheka	Judith Njagi
Caroline Bishop	Constance McCorkle	Margaret Njoroge
William Chico*	Atlibachew Moges	Tom Remington
Kari Egge	Dominique Morel	Kathy Robinson
Rolando Figueroa*	Driss Moumane	Kristen Sample
Susan Hahn	Elizabeth Mwangi	Carl Stecker
Jim Hudock	Jennifer Nazaire	Emmanuel Taban
Lori Kunze	Grace Ndungu	Lori Wichart
Racheal Macharia	Nazareno Ngare	Kim Wilson
Wamuyu Manyara	Ruth Nguyo	

\*Tradujeron y revisaron borradores en español.

Los errores que hayan quedado en este documento son de entera responsabilidad de los autores.

---

## PRÓLOGO

El diseño y redacción de propuestas de proyectos son responsabilidades centrales del personal de programación de CRS, e insume una gran inversión de nuestros recursos humanos y financieros. El ProPack (término formado de la expresión inglesa **Project Package**, Paquete de Proyectos) ha sido escrito específicamente para que el personal de CRS nos posibilite trabajar de una manera consistente con los socios a fin de elevar la calidad de nuestros procesos de planificación.

El primer **Formato de texto de proyectos** de CRS fue escrito en 1986, y revisado posteriormente en 1993, y representó el primer intento de CRS por promover una manera más consistente de abordar el diseño de proyectos proporcionando un esquema estándar de propuestas de proyectos. La **Guía para la Propuesta de Proyectos**, conocida como **PPG** por sus siglas en inglés, fue desarrollada en 1999 en CRS África Oriental, aunque fue usada en todo el ámbito de la agencia. La PPG incorporó estándares de calidad de programa recién desarrollados y el Lente de Justicia. Se enfocó en un formato para la propuesta de proyectos, e incluyó también información sobre el diseño de proyectos y un apéndice con definiciones, herramientas y otros documentos. En el 2000, el personal empezó a usar el **Proframe**<sup>®</sup> (término formado de la expresión inglesa **Project Framework**, Marco de Proyectos) para el diseño, monitoreo y evaluación.

El ProPack fue escrito para responder a las oficinas en el terreno que solicitaban más apoyo en el diseño de proyectos, y también para incorporar el nuevo Proframe. El ProPack ha sido desarrollado con los aportes de una amplia sección transversal del personal de CRS, cuyos miembros suministraron información y también examinaron y comentaron los borradores del documento. Muchas regiones han tenido ya capacitación en las versiones iniciales, y las lecciones extraídas han influido en el texto final.

Nos gustaría agradecer a todos los miembros del personal que han participado en el diseño, desarrollo y producción del ProPack, porque esta empresa ha insumido un gran esfuerzo. El ProPack refleja toda una dedicación y el espíritu de marcar la diferencia en la vida de la gente a la que servimos. Desde luego, no se sabe si algo es bueno hasta que se lo pone a prueba, así que permítasenos una vez más exhortar al personal de CRS a adoptar el ProPack en todas sus iniciativas de desarrollo de proyectos.

Con nuestros mejores deseos,



Sean Callahan  
Vicepresidente  
Overseas Operations



Dorrett Lyttle Byrd  
Directora  
Program Quality &  
Support Department

---

## **PREFACIO**

Nuestra intención al escribir el ProPack es presentar a los lectores un documento que les ayude a diseñar proyectos y redactar propuestas. Muchos de los enfoques recomendados en el ProPack seguramente ya son familiares al personal de programación. Lo que puede ser nuevo es cómo estos enfoques trabajan juntos para diseñar proyectos que se basan en los valores de CRS y consideran a nuestras asociaciones, son localmente adecuados y coherentes y tienen la posibilidad de lograr resultados positivos.

El ProPack comprende seis capítulos, que se describen brevemente a continuación:

**Capítulo I:** Introducción al Paquete de Proyectos presenta un panorama general del ProPack y cómo encaja dentro del ciclo de proyecto y las metas y visión de la agencia

**Capítulo II:** Notas conceptuales presenta orientación para la preparación del documento inicial que describe las ideas para la estrategia potencial de un proyecto.

**Capítulo III:** Guía para el diseño del proyecto presenta secciones sobre los pasos principales del diseño de proyectos.

Sección 1: Planificación del diseño de proyectos

Sección 2: Análisis de las partes interesadas

Sección 3: Apreciación

Sección 4: Análisis y fijación de objetivos

Sección 5: Examen de la estrategia

**Capítulo IV:** Marco de Resultados, Proframes y planificación del M&E explica estas poderosas herramientas para el diseño de proyectos y presenta una guía paso a paso para construirlas.

Sección 1: Introducción

Sección 2: La Matriz del Proframe

Sección 3: Cómo construir un Proframe

Sección 4: Otras herramientas de planificación del M&E

**Capítulo V:** Guía para la propuesta de proyecto presenta información y un formato necesarios para redactar una propuesta excelente. Es similar a la PPG anterior.

Sección 1: Ficha PTS de resumen del proyecto

Sección 2: Resumen ejecutivo, Marco de Resultados y Proframe

Sección 3: Diseño del proyecto

Sección 4: Planificación para el monitoreo y evaluación

Sección 5: Estructura organizacional y composición del personal del proyecto

Sección 6: Construcción de capacidad y participación de la comunidad

Sección 7: Cronograma de las actividades del proyecto

Sección 8: Presupuesto

Sección 9: Anexos de la propuesta de proyecto

---

**Capítulo VI:** Otros recursos presenta una definición de términos, algunas herramientas adicionales y una lista de referencias correspondientes a capítulos y secciones seleccionados.

Cuando usted use el ProPack en su trabajo cotidiano, puede tener comentarios y sugerencias para mejorarlo. Nos dará mucho gusto recibir retroalimentación que se integre a ediciones futuras.

Sírvase enviar sus comentarios o sugerencias para mejorar esta edición del ProPack a Guy Sharrock vía email ([gsharrock@catholicrelief.org](mailto:gsharrock@catholicrelief.org)).

---

## LISTA DE ACRÓNIMOS

Ag&MRN	Agricultura y Manejo de Recursos Naturales
AusAID	Australian Agency for International Development
CARE	Cooperative for American Remittances to Europe
CARO	Oficina Regional de África Central (CRS)
CFS	Cupones y Ferias de Semillas
CIDA	Canadian International Development Agency
CRS	Catholic Relief Services
CSID	Cuadro de Seguimiento de Indicadores de Desempeño
DANIDA	Agencia Danesa para la Asistencia al Desarrollo
DFID	Department for International Development (Reino Unido)
DHI	Desarrollo Humano Integral
DPA	Declaración de Programa Anual
DRP	Diagnóstico Rural Participativo
DRR	Diagnóstico Rural Rápido
FAO	Organización para la Agricultura y la Alimentación (ONU)
FD	Fuente de Datos
FFP	Food For Peace (USAID)
GTZ	Agencia de asistencia apoyada por el Gobierno de Alemania
LACRO	Oficina Regional de América Latina (CRS)
M&E	Monitoreo y Evaluación
MAGI	Microfinance Alliance for Global Impact
MdS	Ministerio de Salud
MR	Marco de Resultados
MRN	Manejo de Recursos Naturales
OBC	Organización Basada en la Comunidad
OE	Objetivo Estratégico
ONG	Organización No Gubernamental
OPV	Organización Privada de Voluntarios
PAD	Propuesta de Actividad de Desarrollo
PID	Plan de Implementación Detallado
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PTS	Project Tracking System, o Sistema de Seguimiento de Proyectos
RFA	Request For Application, o Convocatoria de Postulaciones
RI	Resultado Intermedio
SARO	Oficina Regional de África del Sur (CRS)
SASIA	Oficina Regional de Asia del Sur (CRS)
SEAPRO	Oficina Regional de Asia del Sureste, Asia del Este y el Pacífico (CRS)
SSP	Sistema de Seguimiento de Proyectos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

---

USAID United States Agency for International Development  
VIH/SIDA Virus de Inmuno-deficiencia Humana/Síndrome de  
Inmuno-Deficiencia Adquirida  
WARO Oficina Regional de África del Oeste (CRS)

---

## CONTENIDO

Reconocimientos .....	iii
Prólogo .....	iv
Prefacio .....	v
Lista de acrónimos .....	vii
Contenido .....	ix
Lista de cuadros .....	xii
Lista de gráficos .....	xiii
<b>Capítulo I Introducción al ProPack .....</b>	<b>1</b>
Ciclo del proyecto .....	2
Los proyectos y el marco estratégico de CRS .....	4
El ProPack: Qué es .....	6
El ProPack: Qué no es .....	8
Principales usuarios previstos del ProPack .....	8
Cómo usar los materiales del ProPack .....	9
Cómo posibilitar el uso del ProPack .....	12
<b>Capítulo II Notas conceptuales .....</b>	<b>15</b>
Introducción y conceptos clave .....	15
¿Por qué las notas conceptuales? .....	16
Promoción del uso de notas conceptuales .....	17
Hacer participar adecuadamente a las partes interesadas .....	19
Cómo desarrollar notas conceptuales .....	20
<b>Capítulo III Guía para el diseño del proyecto .....</b>	<b>25</b>
Introducción a los pasos del diseño del proyecto .....	26
<b>Sección 1: Planificación del diseño del proyecto .....</b>	<b>31</b>
Lecciones aprendidas en la planificación del diseño del proyecto .....	31
Lista de control para la planificación del diseño del proyecto .....	32
Otros recursos .....	35
<b>Sección 2: Análisis de las partes interesadas .....</b>	<b>37</b>
Introducción y conceptos clave .....	37
¿Por qué hacer un análisis de las partes interesadas? .....	39
Cómo efectuar el análisis de las partes interesadas .....	40
<b>Sección 3: Apreciación .....</b>	<b>47</b>
Introducción y conceptos clave .....	47
Cómo los marcos conceptuales impregnan las apreciaciones .....	51
Uso del marco de Desarrollo Humano Integral .....	51
Cómo distinguir las necesidades en las apreciaciones de proyectos .....	56

---

Apreciación de vacíos .....	58
Una mirada a las fortalezas .....	59
Metodologías para la apreciación .....	60
Cómo efectuar una apreciación .....	64
Otros recursos .....	71
<b>Sección 4: Análisis y fijación de objetivos</b> .....	73
Introducción y conceptos clave .....	74
Cómo identificar problemas, efectuar análisis de problemas y fijar objetivos .....	77
Otros recursos .....	83
<b>Sección 5: Examen de la estrategia</b> .....	85
Introducción y conceptos clave .....	85
Cómo examinar la estrategia del proyecto .....	91
Otros recursos .....	95
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Marcos de Resultados, Proframes y Planificación del M&amp;E</b> .....	97
<b>Sección 1: Introducción</b> .....	97
Definiciones .....	98
¿Por qué son tan poderosos todos estos instrumentos de M&E? .....	103
Mitos sobre Marcos de Resultados y Proframes .....	104
<b>Sección 2: La Matriz del Proframe</b> .....	105
Columna Uno: Declaraciones de objetivos .....	105
Columna Dos: Declaraciones de Indicadores de Desempeño .....	108
Columna Tres: Métodos de medición y fuentes de datos .....	116
Columna Cuatro: Supuestos críticos .....	119
<b>Sección 3: Cómo construir un Proframe</b> .....	125
La hoja de ruta del Proframe .....	125
Guía del usuario para la hoja de ruta .....	126
<b>Sección 4: Otras herramientas de planificación del M&amp;E</b> .....	139
Planificación del M&E .....	139
Guía para las herramientas de planificación del M&E .....	141
Otros recursos .....	151
<b>Capítulo V Guía para la propuesta de proyecto</b> .....	153
Introducción .....	154
Planificación de la redacción de la propuesta .....	157
Formato de la propuesta de proyecto .....	161
<b>Sección 1: Ficha PTS de resumen del proyecto</b> .....	162

---

Sección 2: Resumen ejecutivo, Marco de Resultados y Proframe .....	164
Sección 3: Diseño del proyecto .....	166
Sección 4: Planificación para el monitoreo y evaluación .....	169
Sección 5: Estructura organizacional y composición del personal del proyecto ..	173
Sección 6: Construcción de capacidad y participación de la comunidad .....	175
Sección 7: Cronograma de las actividades del proyecto .....	177
Sección 8: Presupuesto .....	180
Sección 9: Anexos de la propuesta de proyecto .....	184
Otros recursos .....	185
<b>Capítulo VI Otros recursos .....</b>	<b>187</b>
Introducción .....	187
Definición de términos .....	187
Herramientas adicionales .....	193
Lista de referencias del Propack .....	202

---

## LISTA DE CUADROS

### Capítulo I

- Cuadro 1.1. Panorama general de los capítulos y secciones del ProPack ..... 7  
Cuadro 1.2. Ejemplos de regulación telescópica: Diseño y desarrollo de  
propuestas de proyectos ..... 11

### Capítulo II

- Cuadro 2.1. Diferencias entre una nota conceptual y una propuesta completa .. 18  
Cuadro 2.2. Lineamientos para el diseño de una nota conceptual ..... 21

### Capítulo III

- Cuadro 3.1. Cuadro de apreciación de las partes interesadas ..... 43  
Cuadro 3.2. Estrategias para la participación adecuada de las partes  
interesadas durante el ciclo del proyecto ..... 44  
Cuadro 3.3. Participación de las partes interesadas – un proyecto de  
VIH/SIDA ..... 45  
Cuadro 3.4. Guía de preguntas para las apreciaciones de vacíos ..... 58  
Cuadro 3.5. Cuadro de planificación de la apreciación ..... 65  
Cuadro 3.6. Herramientas de análisis vinculadas al propósito ..... 74  
Cuadro 3.7. Lista de control de análisis de vacíos ..... 92  
Cuadro 3.8. Lista de control de examen de la estrategia ..... 93

### Capítulo IV

- Cuadro 4.1. Ejemplos de declaraciones de indicadores de desempeño ..... 111  
Cuadro 4.2. Consejos sobre declaraciones de indicadores de desempeño  
y sus métodos de medición o fuentes de datos asociados ..... 133  
Cuadro 4.3. Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos .... 141  
Cuadro 4.4. Cuadro de Seguimiento de Indicadores de Desempeño ..... 143  
Cuadro 4.5. Ficha de trabajo de encuesta de línea base ..... 146  
Cuadro 4.6. Consideraciones de costo del monitoreo y evaluación ..... 147  
Cuadro 4.7. Calendario de monitoreo y evaluación ..... 148  
Cuadro 4.8. Ficha de trabajo de responsabilidades de monitoreo ..... 149

### Capítulo V

- Cuadro 5.1. Diferencias entre diseño del proyecto y redacción de la propuesta . 154  
Cuadro 5.2. Ficha PTS de resumen de proyecto ..... 162  
Cuadro 5.3. Traductor maestro: Comparación de marcos de planificación lógicos . 171  
Cuadro 5.4. Ejemplo de formato de cronograma de actividades ..... 179

### Capítulo VI

- Cuadro 6.1. Comparación del marco No hacer daño/Capacidades locales  
para la paz y la Guía del ProPack para el diseño de proyectos .... 193  
Cuadro 6.2. Cuadro de planificación en cuestiones de género ..... 194  
Cuadro 6.3. Lista de control de capacidad organizacional ..... 196  
Cuadro 6.4. Lista de control de apreciación organizacional por sector ..... 197  
Cuadro 6.5. Guía de referencia rápida para trabajar con el Proframe ..... 198  
Cuadro 6.6. Roles y responsabilidades en la formulación presupuestaria –  
ejemplo de SARO ..... 201

---

## LISTA DE GRÁFICOS

### Capítulo I

Gráfico 1	Ciclo de proyectos de CRS	2
Gráfico 2	Marcos estratégicos y proyectos	5
Gráfico 3	Flujograma del Paquete de Proyectos	10
Gráfico 4	Cómo posibilitar el uso del ProPack	13
Gráfico 5	Una comunidad de aprendizaje	14

### Capítulo III

Gráfico 6	Aprendizaje para mejorar las intervenciones del proyecto	29
Gráfico 7	Proyectos y posibles partes interesadas	38
Gráfico 8	Diferencia entre apreciación y análisis	48
Gráfico 9	Apreciación, análisis y encuestas de línea base	50
Gráfico 10	Marco de DHI	52
Gráfico 11	Activos	53
Gráfico 12	Estructuras, políticas y procesos	54
Gráfico 13	Conmociones, ciclos y tendencias	54
Gráfico 14	Las cuatro dimensiones de la necesidad – cuatro perspectivas de las necesidades de salud de una aldea	57
Gráfico 15	Mapa de vacíos en Liberia	59
Gráfico 16	“Rompecabezas” de los objetivos de una apreciación	66
Gráfico 17	Árbol de problemas	79
Gráfico 18	Transformación de un árbol de problemas en un árbol de objetivos	82

### Capítulo IV

Gráfico 19	Jerarquía de los objetivos en el Proframe	98
Gráfico 20	Un Marco de Resultados completo	99
Gráfico 21	Matriz del Proframe	99
Gráfico 22	Los Resultados Intermedios ayudan a los gerentes a gerenciar en busca de resultados	101
Gráfico 23	Cuestiones de costo y complejidad en la recolección de datos	119
Gráfico 24	La rendición de cuentas en la gerencia del proyecto	124
Gráfico 25	¡Planificar hacia abajo, pensar hacia arriba!	126
Gráfico 26	Uso del trabajo pasado en la elaboración del Proframe	127
Gráfico 27	Aplicación de la lógica del “si-y-entonces” a los supuestos críticos preliminares	130
Gráfico 28	Árbol de Decisiones para supuestos críticos	131

---



## INTRODUCCIÓN AL PROPACK

El Paquete de Proyectos (ProPack) es un recurso para ayudar al personal de CRS a mejorar la calidad del diseño y redacción de propuestas de proyectos. Está escrito para apoyar el trabajo de CRS con sus socios y comunidades. El ProPack incluye guías, plantillas y herramientas para el diseño de un proyecto, desde el desarrollo de una nota conceptual hasta la redacción de una propuesta de proyecto. Estos materiales pueden utilizarse en todos los proyectos, sea cual fuere el sector, fuente de financiación o donante (aunque algunos donantes pueden requerir que se utilice su propio formato de propuestas). Independientemente del formato, siempre es conveniente un proceso de diseño sólido, según se describe en el ProPack.

A lo largo del texto se insertan oportunidades para la reflexión a fin de alentar a los usuarios a explorar cómo se relaciona el contenido del ProPack con sus propios conocimientos y experiencia en el diseño de proyectos. Estas oportunidades para la reflexión tienen también por finalidad desarrollar los conocimientos y aptitudes del personal de CRS a medida que aplica los conceptos y técnicas del ProPack en su trabajo.

En este capítulo, ustedes:

- aprenderán cómo encaja el diseño en el ciclo general de un proyecto y por qué es tan importante;
- comprenderán cómo se vinculan los proyectos con la visión y planes estratégicos de CRS;
- distinguirán el propósito y examinará una descripción de los capítulos y secciones del ProPack;
- examinarán la secuencia de los pasos o productos del diseño de un proyecto;
- repasarán cómo usar el ProPack, y
- reflexionarán en el ambiente propicio para el uso productivo del ProPack.

## CICLO DEL PROYECTO

Un proyecto es un conjunto de actividades planificadas e interrelacionadas que logran objetivos definidos dentro de un presupuesto dado y un periodo especificado de tiempo. El ciclo del proyecto (Gráfico 1) ilustra el conjunto de acciones: diseño, planificación, implementación, monitoreo, evaluación, presentación de informes y aprendizaje. Estas acciones están interrelacionadas y son más o menos secuenciales. El ciclo del proyecto aparece como un círculo porque las nuevas percepciones y aprendizaje obtenidos de las evaluaciones de proyectos impregnan el diseño de nuevos proyectos: el “aprendizaje después” y el “aprendizaje antes”. Dentro de las acciones de un ciclo de proyecto individual, hay curvas (mostradas en el área ampliada) que ilustran cómo el aprendizaje y las nuevas percepciones cambian y mejoran los proyectos en curso: el “aprendizaje durante”.



Fuente: Adaptado de original de CARE y participantes de talleres de ProPack de CRS

Gráfico 1: Ciclo de proyectos de CRS

Existen muchas otras variaciones del diagrama del ciclo de un proyecto. La mayoría de agencias desarrollan su propia versión, pero en general son similares a la usada por CRS:

- UNICEF usa un círculo simplificado de “Triple A”: Apreciación, Análisis y Acción.
- John Paul Lederach, experto en consolidación de la paz, ha desarrollado un ciclo de proyecto con los elementos “Planear-Observar-Aprender”, que impregnan y son impregnados por las acciones de un proyecto (v.g., Lederach, 2003; Lederach, 2001). Este enfoque ha impregnado el ciclo de proyectos de CRS.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Cómo encaja el ciclo de proyectos de CRS mostrado en el Gráfico 1 en la forma real en que ustedes diseñan, planifican, implementan y evalúan proyectos?
2. ¿Dónde consideran que se ubican el “inicio” y “final” de su ciclo de proyectos, y por qué?
3. Hagan un esbozo de lo que creen es un ciclo de proyectos mejorado y justifiquen lo que han dibujado.

## **El diseño del proyecto dentro del ciclo del proyecto**

El centro de atención del ProPack está en la fase de diseño del ciclo del proyecto. La calidad del diseño es importante, porque afecta cada uno de los demás pasos del ciclo del proyecto. Aunque el diseño es un punto de partida importante, es también un proceso continuo durante todo el ciclo del proyecto. Por ejemplo, nuevas nociones que van apareciendo durante la implementación del proyecto deben llevar a los gerentes del mismo a ajustar el diseño del proyecto. El recuadro siguiente ilustra esto con dos ejemplos.

Ajuste del diseño de un proyecto a la luz de sus <b>efectos positivos</b>	Ajuste del diseño de un proyecto a la luz de sus <b>efectos negativos</b>
<p><i>Un proyecto de alfabetización de mujeres en un país resultó tan exitoso que los alfabetizadores estaban abrumados con solicitudes de ingreso al programa. Un ligero cambio en el diseño del proyecto permitió a los gerentes del proyecto contratar y adiestrar más alfabetizadores y aumentar el número de participantes beneficiadas</i></p>	<p><i>Un pequeño proyecto de acopio de agua llevó inesperadamente a un mayor riesgo de exposición de los niños a agua no potable. Aunque el proyecto tuvo éxito en represar agua, el diseño original no había previsto que niños y animales podrían usar la misma agua. Al darse cuenta del problema, los gerentes del proyecto decidieron revisar el diseño del mismo para incluir vallas y otras medidas</i></p>

*El diseño de un proyecto es tanto un arte como una ciencia.*

Guías y pasos claros pueden ayudar, pero no reemplazan la intuición, percepción, creatividad y pensamiento crítico de los gerentes de un proyecto. Mientras más experiencia tenga uno en diseñar proyectos, más cómodo se sentirá al aplicar y adaptar los pasos y herramientas del ProPack.

### **LOS PROYECTOS Y EL MARCO ESTRATÉGICO DE CRS**

Los proyectos pueden ser vistos como los ladrillos de las metas, visión y misión de largo plazo de CRS. A su vez, los proyectos son guiados por el propósito central y valor especial de la agencia.

*Los ideales son como las estrellas:  
nunca las alcanzamos,  
pero trazamos nuestro curso con ellas.*

El *marco estratégico* de CRS define las metas, visión y misión de la agencia y cómo se relacionan éstas con las personas, grupos e instituciones —sus partes interesadas— que tienen interés en el éxito de las operaciones de la agencia. El valor especial de la agencia radica en las relaciones con los socios y los beneficios que pueden llevar tanto a los pobres y marginados del extranjero como a la comunidad católica de Estados Unidos. El marco estratégico declara que el propósito central de CRS es la realización de la dignidad humana. CRS entabla relaciones que:

- alivian el sufrimiento humano;
- promueven el desarrollo humano integral;
- cambian las estructuras que socavan la justicia y la paz en los planos local, nacional e internacional, y
- dan lugar a la realización y expresión de la solidaridad.

Los planes de largo plazo de las regiones y programas país se derivan de la estrategia de CRS y responden a las condiciones locales y prioridades de los socios (Gráfico 2). Un ejemplo de estrategia regional figura en el recuadro de abajo; otras regiones tienen estrategias diferentes.

*La estrategia regional de CRS África Occidental se centra en la seguridad alimentaria y la consolidación de la paz como los mejores medios para promover el desarrollo humano integral. Esto se debe a que la inseguridad alimentaria y los conflictos son problemas abrumadores e inmediatos en toda África Occidental.*

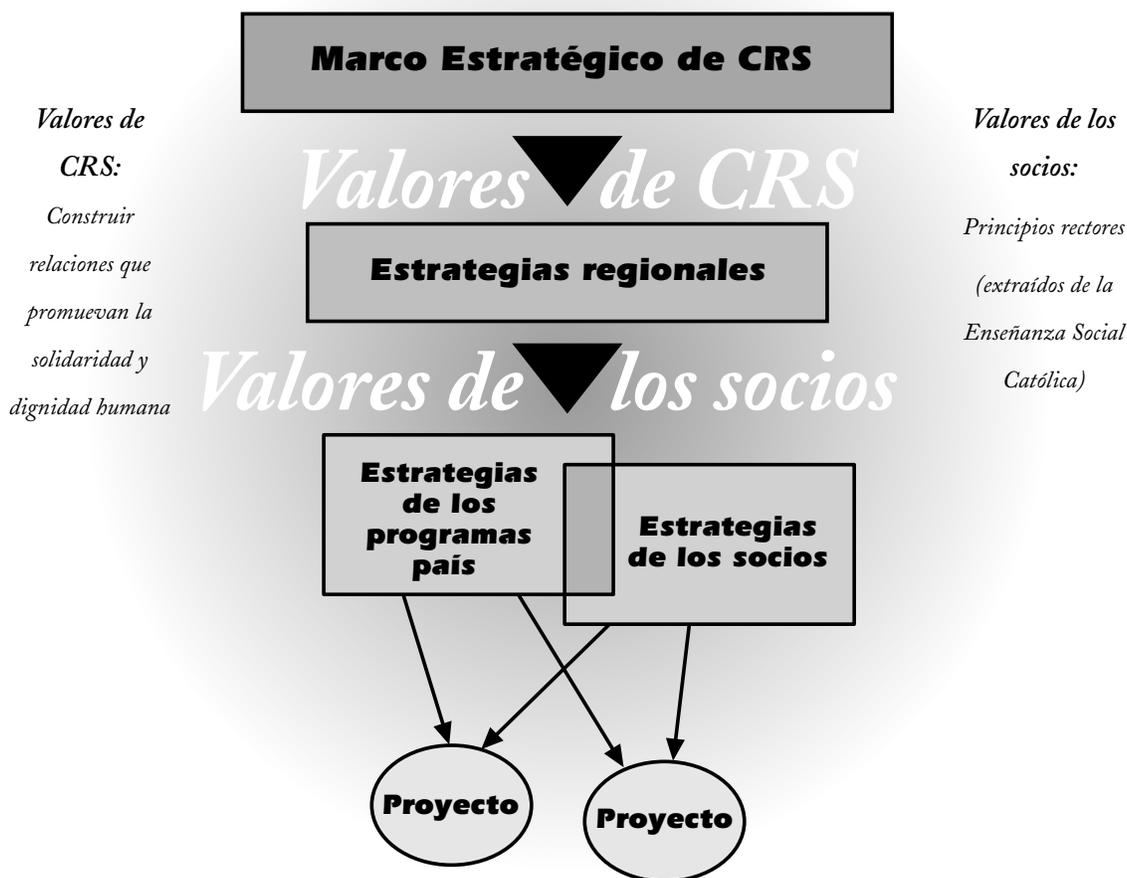


Gráfico 2: Marcos estratégicos y proyectos

Las metas de largo plazo de CRS se realizan en proyectos en el extranjero y en Estados Unidos. A su vez, estos planes estratégicos de la agencia, región y programa país trazan los linderos de los proyectos. Las estrategias de los socios trazan otros linderos. La palabra “lindero” está escogida deliberadamente. Los linderos no son restrictivos; más bien clarifican y justifican decisiones acerca de qué proyectos CRS puede y debe apoyar. También permiten a CRS rechazar proyectos, si se juzga conveniente. Los linderos definidos por el marco estratégico de CRS indican con quién trabaja CRS (los pobres y marginados en el extranjero y la comunidad católica estadounidense), dónde trabaja CRS (local, nacional, regional e internacionalmente), y cómo trabaja CRS (aliviando el sufrimiento, promoviendo el desarrollo humano integral, cambiando estructuras que socavan la justicia y la paz, y creando solidaridad).

Los estándares de calidad de programa y las estrategias sectoriales relacionadas en las regiones o programas país también trazan linderos y prioridades programáticas que ayudan a vincular los proyectos con las metas de la agencia en su conjunto. Dos ejemplos mostrados en el recuadro de abajo ilustran la aplicación de linderos a los proyectos.

<p><i>Los <u>Estándares provisionales y el enfoque de la programación de CRS en VIH/SIDA en África</u> orientan los proyectos de la agencia en VIH/SIDA. Desarrollar un proyecto de atención a domicilio en una zona de barriadas es un proyecto que CRS puede apoyar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>encaja dentro de las prioridades del estándar programático de CRS en VIH/SIDA;</i></li> <li>■ <i>contribuye al marco estratégico de la agencia al promover el alivio del sufrimiento humano y el desarrollo humano integral</i></li> </ul> <p><i>La financiación de investigación para una vacuna contra el VIH no es un proyecto que CRS puede apoyar, porque cae fuera de los linderos programáticos de los Estándares provisionales</i></p>	<p><i>Los <u>Lineamientos para el desarrollo de pequeños proyectos rurales de acopio de agua y saneamiento en Etiopía</u> trazan pautas para proyectos de agua y saneamiento. Los lineamientos se derivan de lecciones aprendidas, regulaciones de USAID y la legislación y política ambiental de Etiopía. Estos lineamientos señalan que los proyectos de abastecimiento de agua financiados con arreglo al Título II deben estar vinculados con el saneamiento. Esto se debe a que los beneficios potenciales para la salud derivados de mejoras en el suministro de agua no se realizarán plenamente si no son respaldados por mejoras en el saneamiento.</i></p> <p><i>Al seguir estos lineamientos, los diseñadores de proyectos buscan maximizar los beneficios de toda inversión en este sector, y con ello ayudar a que la agencia cumpla con su meta de largo plazo de aliviar el sufrimiento humano.</i></p>
---	--

*Fuente: CRS, 2001; Warner y Green Abate, 2003*

Poner linderos a los proyectos ayuda a centrar los esfuerzos por lograr las metas y objetivos de largo plazo de CRS y sus socios. Poner linderos también optimiza la inversión de recursos escasos.

***Oportunidad para la reflexión***

1. ¿Qué otros documentos o políticas (tales como políticas gubernamentales u otras) ponen linderos importantes a los proyectos que CRS apoya en la situación de ustedes?
2. ¿Cómo ustedes y sus socios usan estos documentos cuando diseñan proyectos?
3. ¿Cómo mejorarían el uso actual de estos documentos durante el diseño de proyectos?

**EL PROPACK: QUÉ ES**

Cada capítulo del ProPack está descrito en el cuadro siguiente.

Cuadro 1.1. Panorama general de los capítulos y secciones del ProPack

Capítulo/Secciones	Fase	Propósito y descripción
<b>Capítulo I: Introducción al ProPack</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Muestra cómo el diseño del proyecto encaja dentro del ciclo del proyecto y las metas y visión a largo plazo de la agencia.</li> <li>■ Introduce y vincula todos los elementos del ProPack.</li> </ul>
<b>Capítulo II: Notas conceptuales</b>	Inicia el diseño del proyecto y el proceso de desarrollo de la propuesta de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fomenta desde el principio el diálogo con los socios, personal de CRS y donantes.</li> <li>■ Se centra en el esfuerzo de diseño del proyecto.</li> <li>■ Responde a los requerimientos de los donantes.</li> <li>■ Presenta notas breves y claras que describen una idea para la estrategia potencial de un proyecto.</li> </ul>
<b>Capítulo III: Guía para el diseño del proyecto</b> Secciones 1 - 5: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planificación del diseño del proyecto</li> <li>■ Análisis de las partes interesadas</li> <li>■ Apreciaciones</li> <li>■ Análisis y definición de objetivos</li> <li>■ Examen de la estrategia</li> </ul>	Se efectúa después que se aprueba la nota conceptual (aunque el conocimiento del diseño del proyecto influye en el desarrollo de la nota conceptual misma).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ayuda a asegurar proyectos de alta calidad y una fluida y detallada planificación, implementación y evaluación de los proyectos.</li> <li>■ Ofrece una serie de pasos para recolección de información, análisis y toma de decisiones.</li> <li>■ Proporciona las materias primas, información y análisis para una propuesta de proyecto.</li> </ul>
<b>Capítulo IV: Marcos de resultados y proframes</b> Secciones 1 - 4: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introducción</li> <li>■ La matriz del Proframe</li> <li>■ Cómo construir un Proframe</li> <li>■ Otras herramientas de planificación del M&amp;E</li> </ul>	Se esboza inicialmente como un elemento importante de la nota conceptual. Los marcos de resultados y proframes extraen y mejoran información del diseño del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sintetiza toda la información, análisis y decisiones, usando información de los pasos anteriores del diseño del proyecto.</li> <li>■ Ayuda a identificar omisiones o vacíos en los conocimientos existentes que deben ser llenados a fin de completar el diseño del proyecto.</li> <li>■ Representa los principales elementos o meollo de un proyecto en forma concisa.</li> <li>■ Arma la estructura en torno a la cual puede escribirse el informe narrativo de la propuesta.</li> </ul>
<b>Capítulo V: Guía para la propuesta de proyecto</b> Secciones 1-9: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ficha PTS de resumen del proyecto</li> <li>■ Resumen ejecutivo, Marco de Resultados y Proframe</li> <li>■ Diseño del proyecto</li> <li>■ Planificación para el monitoreo y evaluación</li> <li>■ Estructura organizacional y composición del personal del proyecto</li> <li>■ Construcción de capacidad y participación de la comunidad</li> <li>■ Cronograma de las actividades del proyecto</li> <li>■ Presupuesto</li> <li>■ Anexos de la propuesta de proyecto</li> </ul>	Se efectúa durante o inmediatamente después del esfuerzo de diseño del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comunica información sobre una propuesta de proyecto de manera clara y concisa a los donantes y otros que tienen que aprobar y financiar el proyecto.</li> <li>■ Brinda orientación para redactar una propuesta de proyecto estructurada y bien presentada que capte información pertinente del esfuerzo de diseño del proyecto.</li> <li>■ Sugiere un esquema o formato genérico para la propuesta.</li> </ul>
<b>Capítulo VI: Otros recursos</b>	Se consulta durante todo el diseño del proyecto y el desarrollo de la propuesta de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proporciona una definición de términos usados en el ProPack.</li> <li>■ Incluye algunas herramientas adicionales que ayuden en el diseño y redacción de la propuesta de proyecto.</li> <li>■ Presenta una lista de referencias bibliográficas para los que deseen información adicional.</li> </ul>
<b>Otros recursos complementarios</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manuales de CRS existentes, como el Schoonmaker Freudemberger (1999).</li> <li>■ El Equipo de M&amp;E de CRS estará produciendo una serie de 10 módulos demostrativos sobre una diversidad de temas de M&amp;E que típicamente los programas país tienen que abordar en el diseño, redacción de propuestas e implementación de proyectos.</li> </ul>

### **EL PROPACK: QUÉ NO ES**

El ProPack no incluye orientaciones sobre cómo hacer la planificación estratégica. Esto implica un enfoque particular de la planificación (v.g., reflexión sobre justicia y solidaridad y el desarrollo de una declaración de visión), diferente del diseño de proyectos. Dicho esto, hay herramientas en el ProPack que son muy útiles para la planificación estratégica, tales como el análisis de las partes interesadas, Marco de Resultados, Proframe y otros.

El ProPack no brinda asesoría detallada sobre cuestiones concernientes a la formulación presupuestaria, estructura organizacional y composición del personal, construcción de capacidad de los socios y la comunidad, y género. Los tres primeros tópicos son elementos importantes de toda propuesta y van incluidos en el Capítulo V sobre Guía para la Propuesta de Proyectos. En diversos puntos a lo largo del ProPack aparecen recordatorios sobre cómo abordar la cuestión del género. Sin embargo, se aconseja a los lectores que busquen información más amplia y detallada sobre cada una de estas cuestiones en otras fuentes de CRS (véase Capítulo VI). Por ejemplo, la *Project Proposal Guidance* (Stetson, Hahn y Remington, 1999) contiene excelentes materiales sobre programación sensible a género.

Actualmente, el ProPack no incluye orientaciones detalladas sobre la gestión e implementación de proyectos. Una vez obtenida la financiación para la propuesta de un proyecto, se requerirán planes detallados para la implementación del mismo (lo cual implica cronogramas de actividades, análisis de caminos críticos, gráficos Gantt<sup>1</sup>) y para emprender la encuesta de línea base. Aunque el ProPack incluye algunas orientaciones sobre estos dos tópicos para los propósitos de presentar una propuesta de proyecto, el nivel de detalle requerido una vez que comience la implementación será significativamente mayor.

*Una propuesta de proyecto no contiene orientaciones con el nivel de detalle que necesitan los gerentes para la implementación del proyecto, y las propuestas no deben ser usadas con este propósito.*

### **PRINCIPALES USUARIOS PREVISTOS DEL PROPACK**

El ProPack va destinado al personal nacional e internacional de los programas país de CRS que trabajan con socios para diseñar proyectos y redactar propuestas. Dentro de CRS, estos miembros del personal suelen llevar los siguientes títulos: jefe de oficina, gerente de proyecto, gerente de programa, gerente de agricultura (u otro sector) u oficial de proyecto.

Los supervisores de estos usuarios principales deben usar el ProPack en su trabajo de gestión, apoyo y mentoría del personal. Los supervisores o personal de apoyo técnico

---

<sup>1</sup> Un gráfico Gantt es un gráfico de barras horizontales desarrollado en 1917 por Henry Gantt. Presenta una ilustración gráfica de un cronograma que ayuda a planificar, coordinar y hacer seguimiento de tareas específicas en un proyecto.

son en esta categoría: directores regionales, representantes en el país, asesores técnicos regionales, subdirectores regionales de calidad de programa y asesores técnicos superiores y asesores técnicos con oficina en la sede. Algunos de los cargos del personal de programa enumerados arriba pueden ocupar también cargos de supervisión.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Quién sería, en el propio programa país de ustedes, un usuario principal del ProPack?
2. ¿Quiénes son los individuos específicos que deben apoyar a estos usuarios principales en el programa país y región de ustedes?

*El ProPack no debe distribuirse a socios sin la suficiente orientación o capacitación.*

Es inadecuado distribuir materiales de proyectos de CRS a los socios para su uso inmediato. Por el contrario, el personal de CRS debe decidir cuidadosamente cómo usar el ProPack de la manera más significativa y apropiada al trabajar con los socios.

Un socio experimentado puede hacer buen uso de los materiales del ProPack después de haber examinado los materiales con personal de CRS. O bien, el personal de CRS puede organizar un taller de capacitación para que los socios aprendan los conceptos clave y desarrollen aptitudes específicas en el diseño de proyectos. En este caso, el personal de CRS se basaría en el ProPack, tal vez fotocopiando algunas páginas esenciales, pero no lo distribuiría completo.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿En el pasado, cómo han usado con los socios los materiales generados por CRS?
2. ¿Qué funcionó bien, y por qué?
3. ¿Qué problemas experimentaron, y por qué?
4. ¿Cómo deberían aplicarse estas lecciones aprendidas en el uso del ProPack con los socios?

## **CÓMO USAR LOS MATERIALES DEL PROPACK**

Cada propuesta desarrollada por CRS y los socios requiere un sólido análisis de la situación y un pensamiento claro en el diseño, con independencia del tamaño de su presupuesto, cronograma, número de personas atendidas, o el donante particular y los requerimientos regionales de CRS. La atención a los aspectos críticos del diseño del



El cuadro siguiente ilustra cómo los materiales del ProPack pueden regularse para su uso dentro de dos contextos de diseño de proyectos muy diferentes: un proyecto integrado de cinco años financiado por USAID y un proyecto existente sobre VIH/SIDA prolongado un año más.

Cuadro 1.2. Ejemplos de regulación telescópica: Diseño y desarrollo de propuestas de proyectos

	<b>Cómo desarrollar un proyecto integrado de cinco años</b>	<b>Cómo desarrollar una prolongación de proyecto por un año</b>
<b>Nota conceptual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los gerentes del proyecto y personal de los socios se reúnen con el personal regional, pasan una semana en el lugar del proyecto y otra semana redactando una nota conceptual de cinco páginas para su examen por el donante.</li> <li>■ El donante aprueba la nota conceptual con una lista de sugerencias, lo cual permite que los gerentes del proyecto pasen al diseño del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CRS y la oficial de salud del proyecto de los socios discuten ideas preliminares con el ATR en salud durante una reunión de un día. Esbozan los elementos de la nota conceptual en dos páginas.</li> <li>■ El ATR suministra retroalimentación para mejorar ideas y da el visto bueno para proseguir con el diseño del proyecto.</li> </ul>
<b>Planificación del diseño del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El representante en el país aprueba un presupuesto sustancial para el trabajo de diseño del proyecto.</li> <li>■ El gerente de proyecto de CRS es asignado a trabajar en el diseño del proyecto a tiempo completo durante los siguientes 4 meses.</li> <li>■ Se contrata un consultor calificado para que redacte la propuesta final.</li> <li>■ Se dispone una sala para las reuniones del equipo de diseño del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El representante en el país aprueba un presupuesto modesto para el trabajo de diseño del proyecto.</li> <li>■ El personal de proyecto existente de CRS y los socios lleva a cabo todo el trabajo de diseño del proyecto.</li> </ul>
<b>Diseño del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La apreciación y análisis, incluyendo una evaluación rural rápida en el terreno, es un gran esfuerzo multiequipos emprendido por el personal de CRS y socios, y su conclusión requiere 15 días.</li> <li>■ Se organiza un taller consultivo de cinco días con los socios para tomar decisiones sobre los objetivos y estrategias del proyecto. Un consultor vierte esta información en un Proframe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La apreciación y análisis se efectúa examinando la evaluación de la primera fase y haciendo una visita in situ a otra ONG con un programa similar tenido en alta estima. También se efectúa una evaluación rápida de dos días en el lugar del proyecto.</li> <li>■ Se organiza un taller de un día para que todas las partes interesadas del proyecto discutan y analicen la información de la apreciación, desarrollen objetivos y una estrategia, y den los últimos toques a un Proframe.</li> </ul>
<b>Propuesta de proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un consultor pasa varias semanas trabajando bajo la supervisión del oficial de proyecto de CRS y consultando con diversas partes interesadas del proyecto para ultimar la propuesta de 50 páginas. El programa país presenta la propuesta a USAID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La oficial de salud de los socios redacta una propuesta de 10 páginas. Se reúne con el oficial de proyecto de CRS para ultimar el Proframe y asegurar que el presupuesto esté completo, pues estas fueron áreas con dificultades en propuestas de proyecto pasadas. Luego presenta la propuesta a CRS.</li> </ul>

Ambos proyectos emprendieron la misma serie de pasos para llegar a la presentación de la propuesta. La “regulación telescópica” o ajustes para cada proyecto fueron la cantidad de tiempo, recursos humanos y presupuesto requeridos para desarrollar el proyecto. No hay una regla general simple que indique la manera más apropiada de regular el esfuerzo de diseño de un proyecto. La regulación telescópica es una cuestión de juicio.

### **Recorrido por el ProPack – enfoques lineal y dinámico**

Es un reto captar los aspectos dinámicos e iterativos del diseño de un proyecto en la vida real cuando se escribe un manual que presenta los tópicos de una manera lineal. Los lectores deben ver la presentación paso por paso del ProPack como una manera de presentarle nueva información y materiales en unidades “tamaño de bocados”. Por ejemplo, si bien los capítulos de apreciación y análisis son presentados separadamente, se puede hacer análisis durante todo el proceso de apreciación. El Marco de Resultados y el Proframe son presentados en el Capítulo IV, pero se puede empezar a usarlos mucho antes.

Los lectores deben usar las experiencias pasadas y el buen juicio para determinar cómo y cuándo incorporar las herramientas y métodos. En esto consiste el “arte” del diseño de proyectos. El personal debe examinar el ProPack en su totalidad antes de empezar un documento conceptual o diseño de proyecto. Es importante comprender el proceso en su conjunto y en qué puede contribuir cada elemento.

### **CÓMO POSIBILITAR EL USO DEL PROPACK**

Los buenos materiales de diseño de proyectos no mejoran por sí solos los proyectos. Simplemente son herramientas que pueden ayudar al personal a aumentar sus conocimientos y aptitudes en el diseño de proyectos. Otros factores son importantes para ayudar al personal de CRS y socios a dominar el diseño de proyectos, usar el ProPack adecuadamente y desarrollar actitudes y prácticas positivas. Entre estos factores se cuentan los siguientes:

- los supervisores pueden apoyar a los gerentes del proyecto para que rompan el síndrome de “no hay tiempo suficiente para el diseño”;
- el personal de mayor rango puede aclarar las direcciones estratégicas de modo que se haga más aparente el contexto y marco del diseño del proyecto;
- los asesores técnicos pueden ayudar al personal y socios a descubrir por sí mismos el valor y la justificación de invertir recursos en un diseño de proyectos de alta calidad, y
- los gerentes de proyecto deben reconocer las habilidades y talentos que cada persona o grupo puede aportar al diseño de proyectos.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Qué otros factores que apoyan un diseño de proyectos de alta calidad pueden ustedes añadir a la lista de arriba?
2. Como gerentes de proyecto, ¿cómo se ayudarían a sí mismos y a sus socios a abordar el síndrome de “no hay tiempo suficiente para el diseño”?



**Gráfico 4: Cómo posibilitar el uso del ProPack**

El Gráfico 4 ilustra que usar el ProPack para fortalecer la calidad del diseño de proyectos requiere también que:

- el ProPack sea lanzado entre quienes pueden beneficiarse de él, y
- la gerencia y los asesores técnicos apoyen el uso del ProPack y sus ideas.

*Es crucial para toda estrategia de capacitación global la expectativa de que los programas país de CRS formularán, a su vez, su propia estrategia de lanzamiento adecuado para desarrollar las aptitudes de sus socios en el diseño de proyectos.*

### **Lanzamiento**

El lanzamiento describe cómo se divulga el ProPack dentro de CRS y cómo el personal usa luego estos materiales con los socios. El lanzamiento incluirá talleres de capacitación o capacitación dentro del trabajo al personal actual y nuevo, usando materiales incluidos en este paquete. Esto ayudará a los usuarios a aumentar sus conocimientos, adquirir aptitudes y examinar sus actitudes en torno al diseño de proyectos.

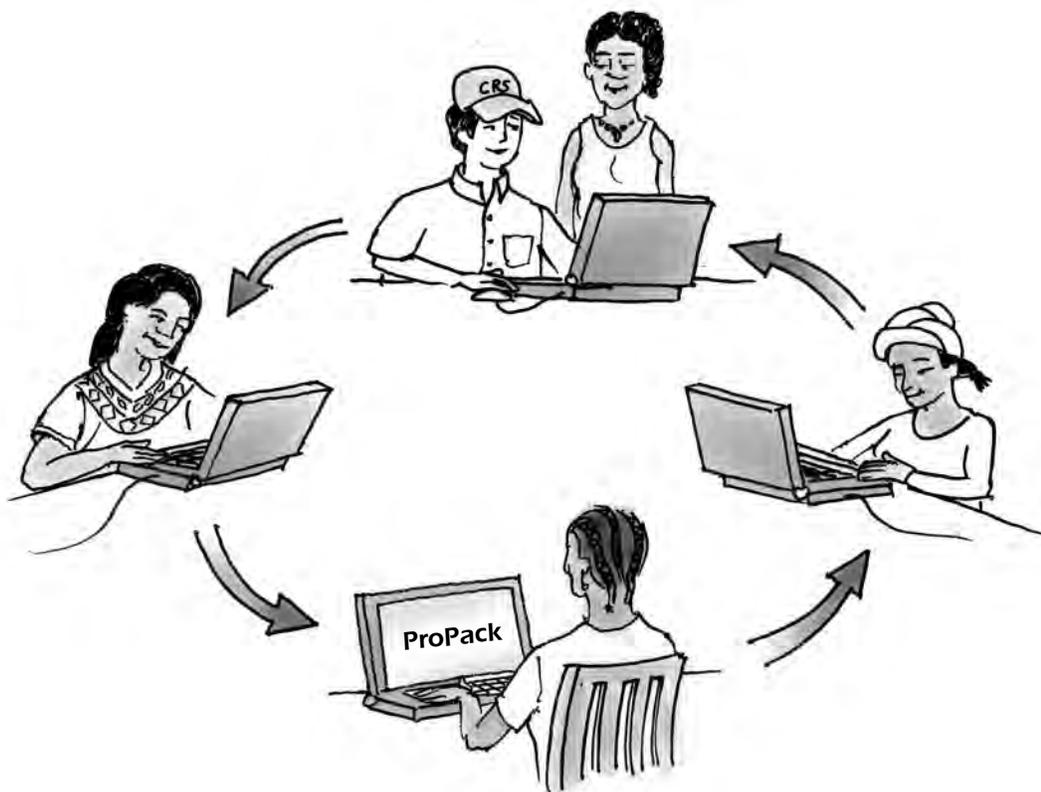


Gráfico 5: Una comunidad de aprendizaje

La capacitación en el ProPack promoverá la organización de comunidades de aprendizaje entre los participantes. Una comunidad de aprendizaje es un sistema de apoyo inter pares para reforzar el aprendizaje y uso de los materiales del ProPack (Gráfico 5). Los miembros de una comunidad de aprendizaje pueden:

- reunirse vía internet mediante diversos medios o personalmente de manera periódica para discutir cuestiones o dificultades actuales;
- discutir preguntas seleccionadas del ProPack para la reflexión y desarrollo de aptitudes, y
- invitar a un mentor (alguien con sólidas aptitudes en el diseño de proyectos) para que asista a sus reuniones.

### ***Oportunidad para la reflexión***

---

1. En su situación, ¿qué favorecerá u obstaculizará el uso eficaz del ProPack? Hagan una lista de estos factores favorecedores y obstaculizadores.
2. A la luz de dicha lista, ¿qué sugerirían hacer para asegurar el uso eficaz del ProPack en el futuro?

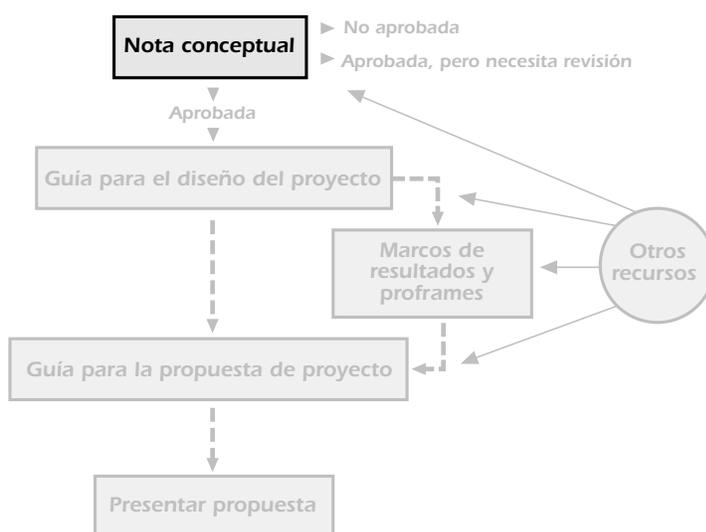


## NOTAS CONCEPTUALES

ProPack empieza el ciclo de proyecto con una nota conceptual. Sin embargo, el desarrollo de una nota conceptual asume que ustedes y sus socios están ya familiarizados con las ideas y enfoques de otras partes del ciclo de proyecto, y especialmente con los pasos del diseño de proyecto.

En este capítulo, ustedes:

- definirán una nota conceptual y su propósito;
- aprenderán cómo en último término las notas conceptuales reducen el trabajo en el diseño de un proyecto y el desarrollo de una propuesta;
- examinarán cómo promover notas conceptuales en su situación, y
- repasarán el formato y pasos para desarrollar una nota conceptual.



## INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

La *nota conceptual* inicia el proceso de desarrollo de diseño y propuesta del proyecto. Su propósito es fomentar el diálogo entre los socios, personal de CRS de los programas país y regiones y donantes antes de que haya una gran inversión en el diseño del proyecto. La nota conceptual puede también alentar al personal y socios a probar con nuevas ideas para la discusión antes del desarrollo de una propuesta completa.

Las notas conceptuales se centran en las ideas, no en los detalles. Las ideas son preliminares y quizás bastas, pero con detalle suficiente para mostrar lo que el proyecto pretende lograr y por qué, y cómo lo hará. Las notas conceptuales deben transmitir el porqué las ideas propuestas tienen una buena oportunidad de éxito, sin entrar en detalles o largas justificaciones.

La nota conceptual responde a cuatro preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas o cuestiones identificados, y por qué son importantes?
- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
- ¿Cuáles son las estrategias para lograr estos objetivos?
- ¿Cuán realistas son estos objetivos y estrategias?

Las notas conceptuales presentan el *borrador de la estrategia del proyecto* que será retrabajada y perfeccionada durante el diseño del proyecto y luego descrita en la propuesta final del proyecto. También pueden incluirse en la nota conceptual otras ideas pertinentes sobre el proyecto si son esenciales para su comprensión o si son requeridas por los donantes.



La nota conceptual se centra en el concepto o idea que guía el proyecto. Una nota es definida como “una carta breve e informal”, así que las notas conceptuales suelen tener sólo de dos a cinco páginas de extensión. No pretenden ser propuestas de proyecto perfectamente elaboradas, sino más bien notas breves y claras. Los donantes u otras organizaciones pueden referirse a las notas conceptuales como documentos conceptuales.

### **¿POR QUÉ LAS NOTAS CONCEPTUALES?**

Las notas conceptuales dan cabida a una discusión de una propuesta de estrategia en las etapas muy tempranas. El personal de los programas país y los socios pueden a veces invertir recursos significativos en diseñar un proyecto y desarrollar una propuesta sólo para que después los examinadores sugieran importantes modificaciones, o para descubrir que el donante tiene poco interés en el proyecto. El escenario “perfecto pero rechazado” puede ser devastador para quienes han trabajado

duro para producir la propuesta. Esto acaba causando resentimiento y resistencia en vez de una disposición a revisar lo hecho. La nota conceptual puede ayudar a conseguir que las partes interesadas clave acepten una estrategia preliminar en los inicios mismos del proceso de planificación.

Las notas conceptuales son solicitadas cada vez más por los donantes como el primer paso de un proceso para obtener financiación. Algunos donantes quieren ideas preliminares y un esbozo de la propuesta de proyecto antes de alentar una mayor inversión en el diseño y desarrollo del proyecto. Otros donantes usan las notas conceptuales como una manera de preseleccionar postulantes, en cuyo caso el contenido es más refinado que las notas usadas para promover un diálogo inicial sobre una posible intervención.

### *Incidente crítico*

*Un socio diocesano presenta una larga y detallada propuesta de un proyecto de paz y justicia. La oficial de Paz y Justicia de CRS la examina y queda consternada al ver que no se incluye nada para resolver los enfrentamientos entre musulmanes y cristianos, pese al hecho de que es una cuestión de primer orden en la zona del proyecto. Cuando plantea esto en una reunión, los miembros del personal del socio se quedan pasmados y sólo pueden enfocarse en el tiempo y fondos derrochados que han invertido ya en la propuesta original. La oficial de CRS comprende su dilema pero no puede aceptar una propuesta que ignora un problema significativo.*

### *Oportunidad para la reflexión*

1. En este incidente crítico, ¿cómo piensan ustedes que cada parte se siente en este punto? ¿Por qué?
2. ¿Han experimentado alguna vez una situación similar? ¿Qué sucedió, y por qué?
3. ¿Cómo pueden evitarse estas situaciones?

## **PROMOCIÓN DEL USO DE NOTAS CONCEPTUALES**

No todos comprenden las notas conceptuales. Algunos encuentran perturbador buscar críticas a una propuesta de iniciativa y pueden percibir esto como algo amenazante en vez de útil. Otros encuentran que es un paso extra innecesario antes de conseguir la aprobación de un proyecto. Es importante sensibilizar al personal y los socios sobre las diferencias entre una nota conceptual y una propuesta completa, a fin de promover el hábito de las notas conceptuales. El cuadro siguiente resume algunas de las principales diferencias.

Cuadro 2.1. Diferencias entre una nota conceptual y una propuesta completa

	<b>Nota conceptual</b>	<b>Propuesta completa</b>
<b>Propósito principal</b>	Una manera de iniciar y probar ideas o conceptos para un proyecto antes de invertir en amplias actividades de diseño del proyecto y, en último término, en una propuesta completa. Puede ser usada por algunos donantes para preseleccionar ideas de proyectos.	Una herramienta para recibir aprobación y financiación para un proyecto. Expone una clara y precisa descripción de los resultados del proceso de diseño y decisiones del proyecto.
<b>Contenido</b>	Se centra en el análisis del problema u oportunidad, objetivos y una estrategia de proyecto factible. Incluye un Marco de Resultados preliminar; en algunos casos puede incluir un Proframe preliminar.	Incluye secciones o capítulos plenamente desarrollados que describen diversos aspectos del proyecto, además de la información contenida en la nota conceptual. Se incluyen un Proframe, Marco de Resultados, Cuadro de Seguimiento de Indicadores de Desempeño, Plan de M&E y cronograma de implementación.
<b>Cuándo</b>	Primer paso del diseño del proyecto. Los conocimientos existentes o una evaluación rápida y análisis configuran el diseño regulado del proyecto.	Último paso del proceso de diseño del proyecto.
<b>Recursos humanos y financieros requeridos</b>	Requiere pocos recursos. Por lo general saca partido de los conocimientos y aptitudes del personal interno de los socios y de CRS.	Requiere inversión de recursos apropiados al cronograma y alcance. Los proyectos grandes pueden implicar costos en consultores o tiempo de asesores técnicos de CRS en la región o sede.
<b>Tiempo requerido para desarrollo</b>	Rápido; varía de unas cuantas horas a unas cuantas semanas, dependiendo de los conocimientos existentes.	Por lo general requiere varias semanas como mínimo. Las propuestas de proyectos más grandes pueden requerir meses de esfuerzos para diseñar el proyecto y semanas para su redacción.

Las notas conceptuales (y las propuestas completamente desarrolladas) deben ser examinadas en un ambiente seguro, respetuoso y de colaboración. En este ambiente, los socios y el personal de CRS que presenten las notas conceptuales se sentirán confiados sobre sus propuestas y abiertos a sugerencias para su mejoramiento; los asesores y supervisores darán comentarios constructivos y convenientes. En la nota conceptual, la crítica de los detalles nimios, la gramática y la fraseología es inadecuada, y los redactores pueden dudar en volver a presentar notas conceptuales. El recuadro siguiente describe maneras de dar comentarios eficaces y respetuosos.

**Cómo dar comentarios eficaces sobre notas conceptuales**

1. *Dar comentarios específicos en vez de generales.*
2. *Centrarse en la coherencia de las ideas presentadas, no en los detalles incidentales.*
3. *Escribir comentarios que presenten descripciones, no juicios.*
4. *Dirigir los comentarios y sugerencias a alguna cosa por la que el autor pueda hacer algo.*
5. *Verificar que los comentarios y sugerencias del examen fueron comunicados y comprendidos claramente.*

### *Oportunidad para la reflexión*

1. Piensen en una ocasión en que los comentarios sobre las ideas de su proyecto fueron presentados de manera ineficaz o irrespetuosa. ¿Cómo se sintieron? ¿Cómo respondieron?
2. Si una nota conceptual necesita mejoras, ¿cómo puede esta información comunicarse a los socios de una manera que no dañe la relación y que salvaguarde el sentido de propiedad del proyecto?

Los programas país y regiones deben pensar también cuidadosamente en los procesos de examen de las notas conceptuales. Un proceso de examen burocrático, demasiado formal, va en contra del propósito mismo de redactar una nota conceptual. Puede impedir en vez de promover el diálogo sobre los conceptos e ideas. Los comentarios y sugerencias sobre las notas conceptuales deben hacerse rápidamente (en días o semanas, no en meses), y ser tan directos como sea posible.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. En su situación, ¿qué capacitación o sensibilización se necesita para que las notas conceptuales sean usadas hábilmente de las maneras arriba descritas?
2. ¿Quién debe ser capacitado o sensibilizado y por qué? Piensen en los socios, gerentes de CRS y ustedes mismos

## **HACER PARTICIPAR ADECUADAMENTE A LAS PARTES INTERESADAS**

El sentido de propiedad de los proyectos se promueve cuando las personas responsables de implementar el proyecto participan desde el principio, específicamente, en el desarrollo de la nota conceptual. La nota conceptual podría ser desarrollada completamente por el socio, o el socio puede trabajar en colaboración con CRS. No hay una sola manera correcta. A continuación se presentan dos ejemplos del desarrollo de notas conceptuales. El primero describe cómo los socios desarrollaron una nota conceptual para explorar oportunidades de financiación para la replicación de un buen proyecto. El segundo describe cómo CRS usó una nota conceptual para reunir aportes de su propio personal y socios para un proyecto grande. Estos ejemplos ilustran dos procesos diferentes y aceptables, aunque son posibles muchos otros escenarios para el desarrollo de notas conceptuales.

### **Nota conceptual para la replicación de un proyecto**

*Un proyecto piloto financiado por CRS movilizó ONGs y un gobierno municipal para promover la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, específicamente el derecho a la educación en el idioma propio. El proyecto promovía la enseñanza en el idioma gitano y contrató asistentes de aula entre integrantes de esta minoría étnica. Las estructuras de la sociedad civil eran bastante débiles en la región, así que el proyecto recibió atención favorable de donantes extranjeros gracias al éxito que tuvo el fomento de una plataforma común entre las ONGs y el gobierno. CRS ayudó a dos socios a redactar una nota conceptual de tres páginas para la expansión del proyecto a sus municipalidades. El propósito de la nota conceptual fue iniciar el diálogo con donantes potenciales para financiar la replicación del proyecto piloto.*

### **Nota conceptual para un nuevo proyecto multipaíses**

*Se anunció una gran donación multipaíses para una organización que proporcionase subdonaciones para aumentar la comprensión y reconciliación interétnica, la cooperación interfronteriza y la capacidad de respuesta de los gobiernos locales en una zona previamente asolada por la guerra. La donación encajaba dentro de la estrategia regional de CRS, y CRS estaba bien posicionada para ganar debido a su presencia y socios establecidos en los países seleccionados. CRS escribió una nota conceptual de dos páginas como medio para solicitar aportes e ideas de otras oficinas de CRS y socios concernidos. Esto llevó a una segunda nota conceptual de cinco páginas que siguió las pautas del donante, incluyó un Proframe y fue presentada al donante por CRS.*

*La clave de una nota conceptual exitosa es la participación, claridad y coherencia, NO la perfección.*

### ***Oportunidad para la reflexión***

---

1. ¿En qué grado debe participar el personal de CRS en el trabajo con los socios (y otras partes interesadas del proyecto) en la etapa de desarrollo y redacción de la nota conceptual?
2. ¿Cómo podría cambiar esto dependiendo del proyecto visionado o donante?

## **CÓMO DESARROLLAR NOTAS CONCEPTUALES**

Abajo se presentan tres pasos para redactar notas conceptuales.

## Paso Uno: Diseño regulado del proyecto

¿Cuánto tiempo y esfuerzo se necesitan para desarrollar una nota conceptual? Recuerden los lectores la idea de la regulación telescópica: usen su buen juicio respecto al monto de tiempo, recursos humanos y presupuesto requeridos para desarrollar la nota conceptual. La extensión y alcance del esfuerzo de diseño del proyecto en lo tocante a una nota conceptual suele depender de los conocimientos locales que tengan CRS y sus socios de la zona del proyecto, y del conocimiento de las mejores prácticas de esfuerzos similares anteriores en el sector. Las notas conceptuales pueden usualmente redactarse a partir de un proceso de diseño de proyecto inicial que incluya un breve análisis de las partes interesadas, apreciación, análisis y fijación de objetivos e identificación de la estrategia; idealmente debe incluirse también un Marco de Resultados preliminar. Este proceso incluye el diálogo entre las partes interesadas del proyecto.

El cuadro siguiente presenta lineamientos para el desarrollo de una nota conceptual en diversas situaciones.

**Cuadro 2.2. Lineamientos para el diseño de una nota conceptual**

Situación	Esfuerzo de diseño de una nota conceptual
CRS tiene conocimientos detallados del sector del proyecto y de la probable ubicación geográfica, junto con una larga historia de colaboración con su socio en la región.	Una nota conceptual puede ser producida en unas pocas horas durante una reunión conjunta entre CRS y su socio. (Es aconsejable, desde luego, consultar a la primera oportunidad con las partes interesadas afectadas por el proyecto).
CRS está bien establecida con socios y personal nacional de muchos años pero tiene menos conocimiento del tema y zona geográfica del proyecto.	La apreciación podría implicar reunirse con partes interesadas clave y hacer una breve visita a la localidad del proyecto, quizás uno a tres días de trabajo.
CRS no tiene experiencia en la zona geográfica y sector del proyecto y está trabajando con un nuevo socio.	El diseño de la nota conceptual puede tomar algunas semanas e implicar un mayor detalle en el análisis de las partes interesadas, apreciación, análisis de árbol de problemas, y cuidadosa consideración de estrategias de proyecto alternativas.

## Paso Dos: Redacción de la nota conceptual

El formato de la nota conceptual que se presenta abajo permite al encargado de su redacción organizar y presentar la información de la manera más clara posible. Limitar el número de páginas ayuda a mantener breve y sucinta la nota conceptual, y enfocarse en las ideas centrales y no en los detalles. El esbozo de un Marco de Resultados ayuda al examinador a visualizar el meollo de la nota conceptual (principales objetivos y estrategia). Recuérdese que más adelante pueden desarrollarse más detalles sobre la propuesta de proyecto, si las partes interesadas pertinentes están a favor de desarrollar una propuesta completa. Cada región puede tener su propio

formato de nota conceptual. Pidan a su supervisor copias de notas conceptuales existentes que sean ejemplos de buena práctica.

Algunos donantes pueden también requerir un formato particular, especificando número de páginas y contenido. Por ejemplo, los donantes pueden preguntar por qué CRS tiene una ventaja competitiva sobre otras ONGs en casos en que muchas organizaciones han sido invitadas a presentar notas conceptuales.

### **Paso Tres: Formato de la nota conceptual**

La nota conceptual debe tener de tres a cinco páginas de extensión, no más.

### **Paso Cuatro: Presentación de la nota conceptual para su aprobación**

Cada región de CRS tiene sus propios lineamientos para la presentación y aprobación de notas conceptuales. Comprueben el mecanismo de examen de su región. En el recuadro siguiente se presentan ejemplos de presentación de notas conceptuales regionales y lineamientos para su examen.

TÍTULO DE LA NOTA CONCEPTUAL: \_\_\_\_\_  
PRESENTADO POR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

#### **DISEÑO DEL PROYECTO (1-3 páginas)**

1. Exponer el problema, oportunidad o cuestión que esta nota conceptual aborda.
2. Discutir brevemente las causas clave o fundamentales de este problema o cuestión.
3. ¿A quién afecta este problema o cuestión, y dónde ocurre? Asegúrense de distinguir cómo las cuestiones pueden ser diferentes para mujeres y para hombres.
4. Enumerar los objetivos estratégicos que se espera logrará el proyecto. (Véase en el Capítulo IV la definición de un objetivo estratégico.)
5. Describir la propuesta de estrategia de proyecto o el paquete de actividades que ustedes esperan que logrará los objetivos, y abordará el problema y sus causas. Presentar una fundamentación y justificación de esta estrategia. (Véase en el Capítulo III, Sección 5, más información sobre la estrategia.)
6. Esbozar un Marco de Resultados con la información arriba presentada. (Véase en el Capítulo IV más información sobre el Marco de Resultados.)
7. De ser conveniente o dependiendo de las prácticas de la oficina regional, incluir un Proframe preliminar. (Véase en el Capítulo IV más información sobre el Proframe.)
8. Señalar el cronograma esperado para este proyecto. (¿Cuántos meses o años?)

#### **ANÁLISIS DE CAPACIDAD (1 página)**

9. ¿Quién será responsable de implementar y monitorear este proyecto?

(cont.)

10. Discutir la capacidad o competencias de CRS y su socio para implementar, monitorear y evaluar las intervenciones propuestas.
11. Describir todo aumento en la capacidad de CRS o socios que este proyecto requeriría, y cómo el proyecto aborda esto (¿contratación de nuevo personal? ¿capacitación? ¿otros?).

#### FINANZAS (1 página)

12. Si se conocen, discutir las fuentes potenciales de financiación para este proyecto y la probabilidad de ganarse su apoyo.
13. Presentar un valor monetario estimado (en dólares u otra moneda) del costo total de este proyecto.
14. Estimar los fondos adicionales necesarios para un mayor desarrollo del diseño y propuesta del proyecto, si esta nota conceptual es aprobada.

#### Ejemplo de lineamientos regionales para la presentación y examen de notas conceptuales:

- *En la región WARO, antes de desarrollar una nota conceptual se escriben notas de ideas de proyectos. Este es un formulario cuyo llenado toma 10 minutos. El propósito de la nota de ideas de proyectos es compartir pensamientos sobre ideas de proyectos para su discusión y para identificar asistencia potencial desde dentro de la región. Una copia del formulario de notas de ideas de proyectos de WARO puede solicitarse en la subdirección regional de Calidad de Programa.*
- *En la región CARO, los gerentes de proyecto de CRS forman un equipo para discutir ideas interesantes de los socios y desarrollar una nota conceptual. Luego la nota conceptual es presentada a un comité de examen interno (otros gerentes de proyecto y jefes de programación) para su examen y aprobación. Si es aprobada, el equipo de gerentes de proyecto trabaja con los socios para desarrollar la propuesta completa.*







## GUÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

Ahora que está aprobada su nota conceptual, tienen luz verde para empezar un proceso más detallado de diseño del proyecto. Este capítulo comprende cinco secciones, cada una de las cuales describe un paso del diseño del proyecto y sus marcos, métodos y herramientas relacionados.

**Sección 1: Planificación del diseño del proyecto**

**Sección 2: Análisis de las partes interesadas**

**Sección 3: Apreciación**

**Sección 4: Análisis y fijación de objetivos**

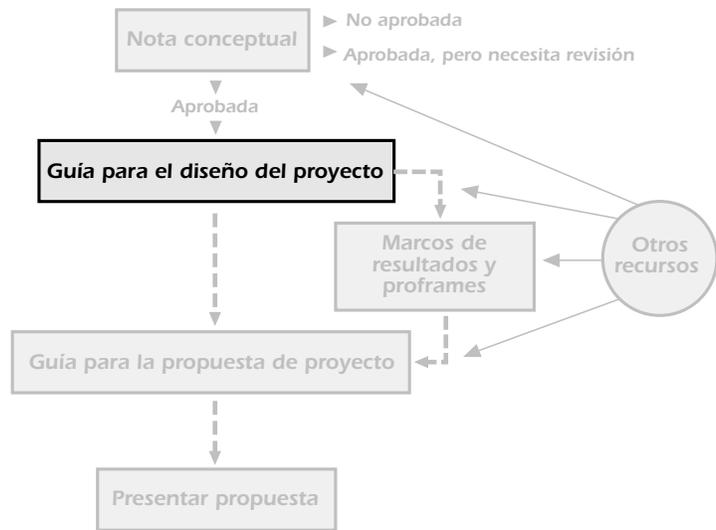
**Sección 5: Examen de la estrategia**

Aunque estos pasos están más o menos en orden cronológico, la experiencia muestra que en realidad son iterativos y dinámicos. Por ejemplo, al examinar la propuesta de estrategia (Sección 5), ustedes pueden descubrir la necesidad de más información que les envíe de vuelta a la apreciación (Sección 3). Igualmente, mientras están trabajando en la apreciación, pueden estar haciendo análisis al mismo tiempo (Sección 4). Usen sus propias experiencias y buen juicio al decidir cómo usar las secciones del Capítulo III.

Un paso final antes de redactar la propuesta es llenar el *Marco de Resultados* (MR) y el Proframe. Al hacer esto estarán también pensando en algunas cuestiones de planificación del M&E relacionadas. Aunque el MR y el Proframe no se describen hasta el Capítulo IV, pueden ayudarles a enfocar el trabajo que estarán haciendo en este capítulo. De hecho, tal vez ustedes ya han esbozado inicialmente el MR y el Proframe para la nota conceptual. Con ese borrador inicial, pueden encontrar provechoso continuar trabajando en el mismo mientras recorren los pasos de este capítulo.

En esta breve introducción al Capítulo III, ustedes:

- compararán dos estrategias de proyecto muy diferentes que abordan los mismos problemas, necesidades y oportunidades;
- analizarán la importancia de comprometer recursos en los diversos pasos del diseño del proyecto.



### INTRODUCCIÓN A LOS PASOS DEL DISEÑO DEL PROYECTO

El diseño del proyecto es un elemento clave del ciclo del proyecto. La calidad del diseño de un proyecto los ayudará (o los atormentará) durante la vida del proyecto. Los cinco pasos del diseño del proyecto, junto con el Marco de Resultados y el Proframe, se basan en reflexiones y lecciones aprendidas en largos años de experiencia dentro de CRS. Ciertamente, estos pasos los ayudarán a mejorar la “ciencia” del diseño del proyecto, pero es su propia habilidad para usar los éxitos y fracasos de experiencias pasadas la que les dará el “arte” del diseño del proyecto.

La historia de las intervenciones denominadas Cupones y Ferias de Semillas, en el recuadro de abajo, ilustra la importancia del arte y la ciencia.

#### De las semillas y herramientas a los Cupones y Ferias de Semillas

*Los proyectos que distribuían semillas y herramientas fueron una intervención común y popular para ayudar a las comunidades agrícolas a recuperarse de desastres. Tales proyectos fueron apoyados por CRS y otras agencias durante muchos años. Sin embargo, las evaluaciones de estos proyectos mostraban que eran de valor cuestionable, pese a ser bien intencionados: se encontró que, implícitamente, favorecían a partes interesadas poderosas, por ejemplo, las empresas de semillas comerciales; hacían caso omiso de los sistemas de semillas locales y alentaban la dependencia de recursos externos. Varias debilidades en la forma en que se diseñaban los proyectos de semillas y herramientas contribuían a los problemas descubiertos en las evaluaciones. Por ejemplo:*

- la insuficiente inversión de tiempo y recursos humanos afectaba el esfuerzo de diseño del proyecto;
- el equipo de diseño del proyecto tendía a preferir intervenciones existentes y conocidas;
- los supuestos y sesgos (que la gente carecía de semillas y herramientas) impulsaban la elección de la estrategia del proyecto, en vez de información y análisis sólidos

(cont.)

*provenientes de diagnósticos rurales rápidos in situ;*

- *una capacidad logística existente bien desarrollada alentaba a CRS a limitarse a una distribución rutinaria de bienes de consumo;*
- *se favorecía la evaluación para la rendición de cuentas (el monto de semillas y número de herramientas entregadas) por sobre la evaluación para el aprendizaje (apreciación de impacto);*
- *los marcos —en esta situación, los referentes a la inseguridad alimentaria— se aplicaban incorrectamente durante la apreciación y el análisis, y*
- *las empresas de semillas comerciales (que dependen grandemente de la venta de semillas a agencias de asistencia para su distribución en programas de recuperación agrícola) tenían una influencia indebida y oculta en las decisiones tomadas por el equipo de diseño de proyectos.*

*Por el contrario, las primeras evaluaciones de las intervenciones de Cupones y Ferias de Semillas (CFS) revelaron una solución más atractiva para muchas comunidades que se recuperaban de desastres. Estas evaluaciones mostraron una serie de resultados positivos, entre ellos la participación de la población local en la planificación e implementación de CFS; apoyo a los roles tradicionales de las mujeres como comerciantes de semillas; acercamiento de las comunidades anfitrionas y desplazadas mediante la interdependencia económica, y respeto y utilización de los conocimientos, habilidades y sistemas de la población local. El diseño de los proyectos CFS mostró varias fortalezas:*

- *las partes interesadas de los proyectos estaban claramente identificadas y participaban en la toma de decisiones (mujeres comerciantes de semillas, agricultores, CRS misma, socios, investigadores de semillas y otros);*
- *se realizaban diagnósticos rurales rápidos in situ para estudiar los sistemas de semillas locales a fin de generar datos para el diseño de proyectos.*
- *se tomaban en cuenta los recursos y activos de los agricultores, así como las necesidades, desde múltiples perspectivas (comunidad, gerentes de programa, socios, investigadores agrícolas y otros);*
- *se usaba un marco apropiado para analizar la situación; en este caso, un marco de seguridad de semillas;*
- *se estudiaban lecciones aprendidas de intervenciones anteriores (semillas y herramientas), y*
- *minievaluaciones centradas en las respuestas de las partes interesadas de los proyectos a las ferias ayudaban a hacer mejoras en el diseño progresivo de tales proyectos.*

*Fuente: CRS, 2002; Remington et al, documento inédito*

### **El arte y la ciencia del diseño del proyecto**

Los proyectos CFS ilustran una serie de buenas prácticas que muestran atención tanto a la “ciencia” como al “arte” del diseño de proyectos. Seguir los pasos del diseño de proyectos representa la “ciencia” del diseño de proyectos. El juicio astuto, la disposición a probar algo nuevo, la amplia experiencia del equipo de diseño de proyectos y un espíritu de indagación representan el “arte” del diseño de proyectos.

### **Sección 1: Planificación del diseño del proyecto**

El equipo de diseño del proyecto invirtió tiempo, dinero y recursos humanos en su esfuerzo de diseño. El equipo viajó a las localidades y pasó tiempo en las comunidades, lo cual fue visto como una inversión que valía la pena hacer. El equipo aprovechó redes de contactos anteriores al proyecto con instituciones de investigación agrícola y desarrolló sólidas relaciones con las comunidades. Todos estos esfuerzos aumentaron la calidad de la información recogida.

### **Sección 2: Análisis de las partes interesadas**

Un análisis minucioso de las partes interesadas alentó la participación, compromiso y buenas relaciones entre personas, grupos e instituciones afectados por este proyecto. El análisis reveló las partes interesadas que eran poderosas y que pueden haber tenido una influencia indebida. También ayudó a identificar a las partes interesadas importantes para el éxito del proyecto (mujeres vendedoras de semillas, comerciantes de semillas, agricultores, etc.).

### **Sección 3: Apreciación**

El equipo de diseño emprendió una exhaustiva apreciación que ayudó a definir las necesidades, oportunidades y problemas prioritarios en el plano comunal, familiar e individual. Se aplicó un diagnóstico rural rápido in situ entre una amplia variedad de miembros de la comunidad que ayudó a reducir supuestos incorrectos sobre las necesidades existentes.

### **Sección 4: Análisis y fijación de objetivos**

El equipo usó un apropiado marco de sistemas de semillas para clasificar la información. El marco dio también al equipo nuevas percepciones acerca de objetivos apropiados para el proyecto. La exposición del problema existente, según la cual “los agricultores carecen de semillas y herramientas” era a la vez débil e inexacta. Una cuidadosa reflexión dio lugar a una mejor exposición del problema, a saber, “los sistemas y suministros de semillas se ven afectados adversamente durante una emergencia”. La identificación correcta del problema, con base en una información específica a la situación, permitió un análisis superior de los factores causales.

### **Sección 5: Examen de la estrategia**

Una cuidadosa mirada a las lecciones aprendidas de los proyectos de semillas y herramientas ayudó al equipo de diseño del proyecto a evitar los problemas y debilidades

de la intervención inicial. El pensamiento creativo y no encasillado ayudó a las partes interesadas del proyecto a considerar nuevas maneras de abordar los problemas, necesidades y oportunidades y cumplir los objetivos. El equipo de diseño de proyectos fue más allá de las estrategias de proyecto existentes, confortables y habituales.

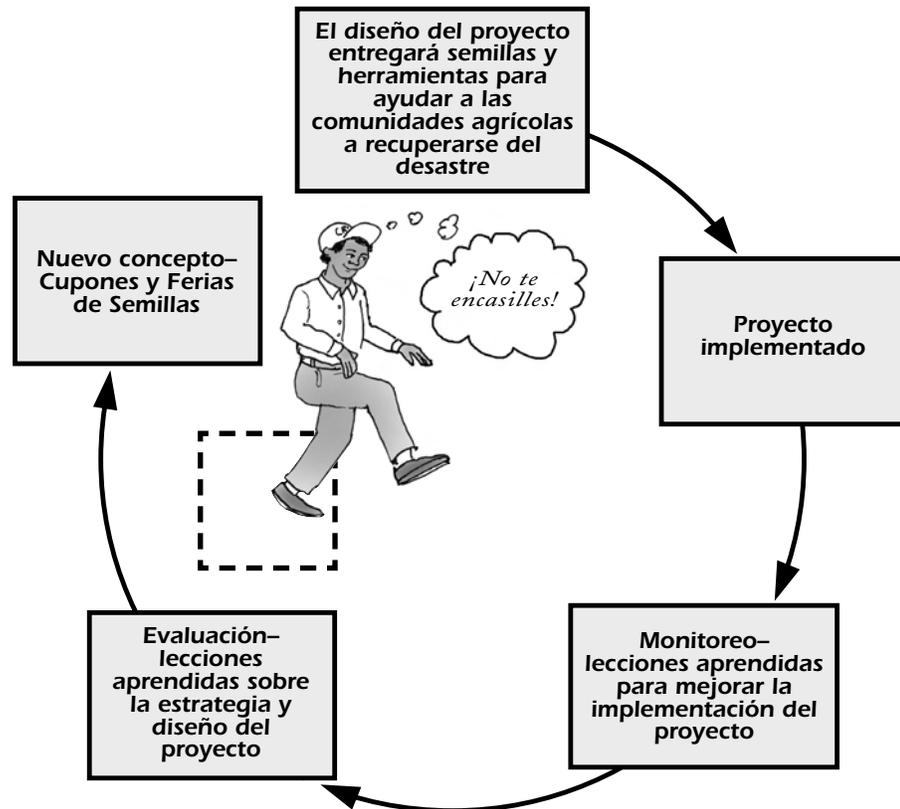


Gráfico 6: Aprendizaje para mejorar las intervenciones del proyecto

Los gerentes de los proyectos CFS prestan especial atención a las formas en que la gente se beneficia de la intervención del proyecto usando, en particular, el nivel de objetivos denominado Resultados Intermedios del Proframe. Son alentados a “aprender durante” el proyecto monitoreando y luego haciendo los ajustes necesarios. De esta forma, los gerentes superan los problemas desde el principio, lo cual les da una mucho mejor ocasión de lograr los objetivos últimos del proyecto.

*Oportunidad para la reflexión*

---

1. Piensen en un proyecto que ustedes ayudaron a planificar o diseñar y que consideran muy exitoso. ¿Qué pasó en la fase de diseño del proyecto que, en su opinión, contribuyó al éxito último de éste?
2. ¿De qué manera sus respuestas a la reflexión anterior enriquecen la ciencia del diseño de proyectos (pasos) o el arte (cómo se dan los pasos)?

## SECCIÓN 1

## GUÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

Guía para el diseño del proyecto

Ma  
res  
P

## PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL PROYECTO

Antes de empezar el primer paso del diseño del proyecto, es útil repasar una lista de control para la planificación y gestión del trabajo implicado. En esta sección, ustedes:

- examinarán sugerencias, consejos y lecciones aprendidas que pueden ahorrar tiempo durante el diseño del proyecto, y
- aprenderán a diseñar proyectos eficaz y eficientemente.

Guía para el diseño de proyectos

Planificación del diseño del proyecto

Análisis de las partes interesadas

Apreciación

Análisis y fijación de objetivos

Examen de la estrategia

### LECCIONES APRENDIDAS EN LA PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL PROYECTO

#### **Primero, construir relaciones**

Construir relaciones con socios clave es una responsabilidad central de una oficina de programa de CRS. Estas relaciones existen fuera del contexto de proyectos específicos y demuestran tanto el respeto de CRS por la asociación como el compromiso de largo plazo con el socio. Las responsabilidades de CRS también incluyen desarrollar buenas relaciones con otros actores influyentes en el país, tales como otras ONGs internacionales y locales, gobiernos locales y donantes. Estas relaciones de largo plazo proporcionan un ambiente y plataforma excelente para el trabajo posterior en todos los aspectos del ciclo del proyecto, y en especial el diseño del proyecto.

#### **Herramientas para el trabajo en asociación**

CRS ha desarrollado *Herramientas para el trabajo en asociación (The Partnership Toolbox)* que contienen información sobre cómo desarrollar relaciones y trabajar con los socios. Esto se menciona en el Capítulo VI.

### **El diseño de proyectos no es gratuito**

Emprender el diseño de proyectos requiere dinero, personas y tiempo, así que es importante prever estos recursos. Recordando la idea de la “regulación telescópica”, la inversión requerida suele estar relacionada con el alcance del proyecto planeado. Los grandes proyectos pueden requerir hasta un año de trabajo en su diseño, mientras que proyectos más pequeños requerirán mucho menos.

### **Un buen diseño de proyecto es un diseño de proyecto organizado**

La calidad en el diseño de proyectos implica una cuidadosa planificación y organización. Esto requiere:

- objetivos claros para el esfuerzo de diseño;
- reuniones bien estructuradas;
- incorporar eventos de “aprendizaje antes”, “aprendizaje durante” y “aprendizaje después”, y
- designación de roles y responsabilidades claros para cada miembro del equipo de diseño (si se requiere un trabajo de equipo).

La participación en un equipo de diseño de proyectos bien manejado constituye un adiestramiento ideal para el personal de CRS. También es una buena oportunidad para brindar mentoría a los socios en aptitudes para el diseño de proyectos.

#### ***Oportunidad para la reflexión***

---

Reflexionando en su experiencia en la planificación de un esfuerzo de diseño de proyecto:

1. ¿Cómo se planificó este esfuerzo de diseño de proyecto?
2. ¿Qué resultó bien y por qué? ¿Qué no resultó bien, y por qué?
3. ¿Cómo comparan ustedes sus respuestas con las lecciones aprendidas señaladas arriba?
4. ¿Qué podrían hacer de otra manera la próxima vez que planifiquen un esfuerzo de diseño de proyecto?

## **LISTA DE CONTROL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL PROYECTO**

### **Construcción de relaciones antes del diseño del proyecto**

- Hacer visitas de cortesía a los socios y los funcionarios gubernamentales correspondientes o donantes cada vez que sea posible.
- Asistir regularmente a reuniones en el ámbito de las ONGs para contactar con personas clave de otras organizaciones.
- Visitar al personal de ONGs cuyas organizaciones trabajen en sectores o regiones geográficas similares para indagar sobre sus programas y recolectar publicaciones pertinentes (literatura “gris”) que puedan tener..
- Reunirse con todas las personas arriba señaladas en escenarios tanto informales como formales.
- Participar en grupos de trabajo de enfoque sectorial con otras ONGs, entidades gubernamentales y otras organizaciones.

### **Construcción de relaciones durante el diseño del proyecto**

- Hacer el análisis de las partes interesadas descrito en la Sección 2 de este capítulo. Esto ayuda a identificar individuos, grupos u otros que pueden tener un rol en el diseño del proyecto.
- Asegurarse de que los miembros del personal de CRS, socios y otras partes interesadas tienen claro los roles y responsabilidades en el diseño del proyecto.
- Mostrar respeto en las visitas en el terreno contactando anteladamente con la comunidad, funcionarios gubernamentales u otras partes interesadas para compartir los objetivos de ustedes y obtener permiso.
- Manejar las expectativas asegurándose de que los miembros de la comunidad y funcionarios gubernamentales comprenden que la apreciación del diseño del proyecto no garantiza una intervención de proyecto.
- Asegurarse de que las fechas y horas de las visitas en el terreno sean convenientes para los hombres y mujeres dados sus tareas y trabajo cotidianos.
- Planificar las oportunidades de retroalimentar a los miembros de la comunidad, y recibir reacciones de éstos, sobre la información analizada que ustedes reunieron allí.
- Considerar pasar la noche en las comunidades en vez de irse y volver cada día. ¡Puede que les sorprenda ver cuánto aprenden fuera de las actividades de apreciación formales emprendidas durante el día!

## **Recursos**

### **Recursos humanos**

- Prever los niveles adecuados de dotación de personal de los socios y CRS para el diseño del proyecto. Si se requiere que un miembro del personal trabaje a tiempo completo o durante un tiempo significativo, ayudarlo a tener en claro

su calendario y asegurarse de que tenga permiso de sus supervisores.

- Contratar consultores, si hacen falta, al inicio mismo del proceso y asegurarse de que estén disponibles durante el tiempo requerido a un costo factible.
- Contratar asistencia técnica, si hace falta, al inicio mismo del proceso y presupuestar todo costo necesario en viajes y hoteles.
- Considerar usar la experiencia en diseño como una capacitación dentro del trabajo para el personal y socios invitando a personas individuales a participar de una manera significativa.
- Asegurarse de que existan, formulados por escrito, términos de trabajo claros y específicos, especialmente si hay un enfoque de equipo.

### Presupuesto y apoyo logístico

- Hacer arreglos para contar con vehículos para las visitas en el terreno o reuniones en la ciudad.
- Proporcionar alojamiento, alimentación y agua según sea necesario.
- Considerar establecer un “centro de operaciones” en donde pueda haber discusiones y donde se disponga de documentos clave, especialmente para un esfuerzo grande de diseño en el que participe un equipo.
- Trabajar con personal del departamento de finanzas para formular un presupuesto del diseño de proyecto que considere cuidadosamente los costos de todas las actividades de diseño.

### Talleres y reuniones

- Facilitar salas de conferencias adecuadas si se necesitan.
- Suministrar refrescos al equipo de trabajadores durante los talleres y reuniones según sea apropiado.

### Cuestiones organizacionales

- Hacer un seguimiento estrecho de las oportunidades futuras para financiar el proyecto.
- Leer y repasar el formato de propuestas (del donante o el propuesto en el Capítulo V) que usarán para verter información para el esfuerzo de diseño del proyecto. Esto asegura que toda la información necesaria para la propuesta sea recogida durante la apreciación.
- Esclarecer los objetivos del esfuerzo de diseño del proyecto.
- Hacer un plan de acción y cronograma de los hitos clave del diseño y desarrollo de la propuesta de proyecto, examinarlo frecuentemente y ajustarlo.
- Asegurar que el cronograma del diseño del proyecto incluya el tiempo necesario para exámenes y comentarios de los asesores técnicos.
- Asignar al personal en el país la responsabilidad de hacer el trabajo preparatorio del diseño del proyecto, como reunir información, hacer contactos o concertar citas antes que llegue el equipo externo.

- Prever reuniones frecuentes entre el personal y otras personas partícipes en la presentación del diseño y propuesta (v.g., personal de finanzas) a fin de que participen adecuadamente en la discusión de conclusiones, análisis del proyecto y tareas de examen del plan de acción o cronograma. Asegurar que los decisores estén presentes en las reuniones cuando deban tomarse decisiones.
- Organizar sesiones de reflexión regulares para captar las experiencias del equipo de diseño que puedan compartirse con otros integrantes de CRS.

## Otros

- Remitirse a las siguientes preguntas de la Oportunidad para la reflexión.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Qué ideas de la lista de control son más útiles en su situación?
2. Con base en su propia experiencia, ¿qué cambiarían o añadirían a esta lista de control? Por ejemplo, ¿pueden sugerir algún consejo a partir de su propia área programática particular, como por ejemplo hacer participar en el diseño del proyecto a personas que viven con VIH y SIDA? En su comunidad de aprendizaje, compartan y discutan las diferentes respuestas a esta pregunta.
3. Desarrollen su propia lista de control para la planificación del diseño de proyectos.

## OTROS RECURSOS

Los manuales de CRS contienen excelente información sobre el trabajo con socios, y la planificación de actividades de diseño y preparación de propuestas de proyectos (véase Capítulo VI). Éstos son:

- Guía de recursos para propuestas educativas (*Education Proposal Resource Guide*);
- Manual de apreciación de emergencias (*Emergency Assessment Manual*);
- Herramientas para el trabajo en asociación (*The Partnership Toolbox*);
- Herramientas para propuestas públicas (*Public Proposal Toolbox*), y
- Manual de diagnóstico rural rápido y diagnóstico rural participativo (*Rapid Rural Appraisal* y *Participatory Rural Appraisal*).



## CAPÍTULO 2

# GUÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

## ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

El análisis de las partes interesadas es un componente central y críticamente importante del diseño del proyecto. Puede hacerse en diversas etapas del ciclo del proyecto a medida que sale a la luz nueva información.

En esta sección, ustedes:

- definirán el significado de parte interesada;
- comprenderán por qué el análisis de las partes interesadas es tan poderoso en la etapa de diseño del proyecto;
- aprenderán cómo hacer un análisis de las partes interesadas usando listas de control y cuadros.

### Guía para el diseño de proyectos

Planificación del diseño del proyecto

**Análisis de las partes interesadas**

Apreciación

Análisis y fijación de objetivos

Examen de la estrategia

## INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

Las partes interesadas son individuos, grupos e instituciones importantes para el éxito del proyecto. Algunos ejemplos obvios de partes interesadas en un proyecto de alfabetización de mujeres son las mujeres que se benefician de las clases de alfabetización y que han renunciado a su precioso tiempo libre para asistir a las clases, y el socio diocesano que desarrolla e implementa el proyecto. Su sentido de propiedad del proyecto es esencial para el éxito final de éste. ¿Pero quién más es importante en este proyecto?

En la mayoría de situaciones, una variedad de partes interesadas pueden tener algún grado de interés o influencia en un proyecto. Interés significa lo que las partes interesadas pueden ganar o perder en este proyecto, sus expectativas, o qué recursos comprometen. La influencia se refiere al poder que las partes interesadas tienen sobre un proyecto, tal como su autoridad para la toma de decisiones, o su capacidad para influir en las actividades o partes interesadas del proyecto de una manera positiva o negativa.

Una lista amplia de las partes interesadas en el proyecto de alfabetización de mujeres comprende ahora lo siguiente:

- **Esposos de las mujeres participantes** – Pueden apoyar el proyecto si creen que las nuevas aptitudes de sus esposas contribuirán más al hogar. Pero pueden socavar el proyecto si sienten que su autoridad tradicional se ve amenazada.
- **Líderes religiosos** – Pueden ejercer autoridad moral para influir en si las mujeres pueden, y cómo, participar en el programa.
- **El funcionario de educación del distrito** – Puede ejercer autoridad legal para apoyar o socavar el proyecto. Esto probablemente depende de su relación con la diócesis, si ha tenido algún rol en el diseño del proyecto de alfabetización, o cómo ve el uso de fondos para las actividades.
- **Donantes** – Pueden tomar decisiones sobre la financiación que apoyen o amenacen la existencia misma del proyecto.

El gráfico 7 que sigue a continuación ilustra partes interesadas potencialmente importantes en todos los elementos del ciclo del proyecto.

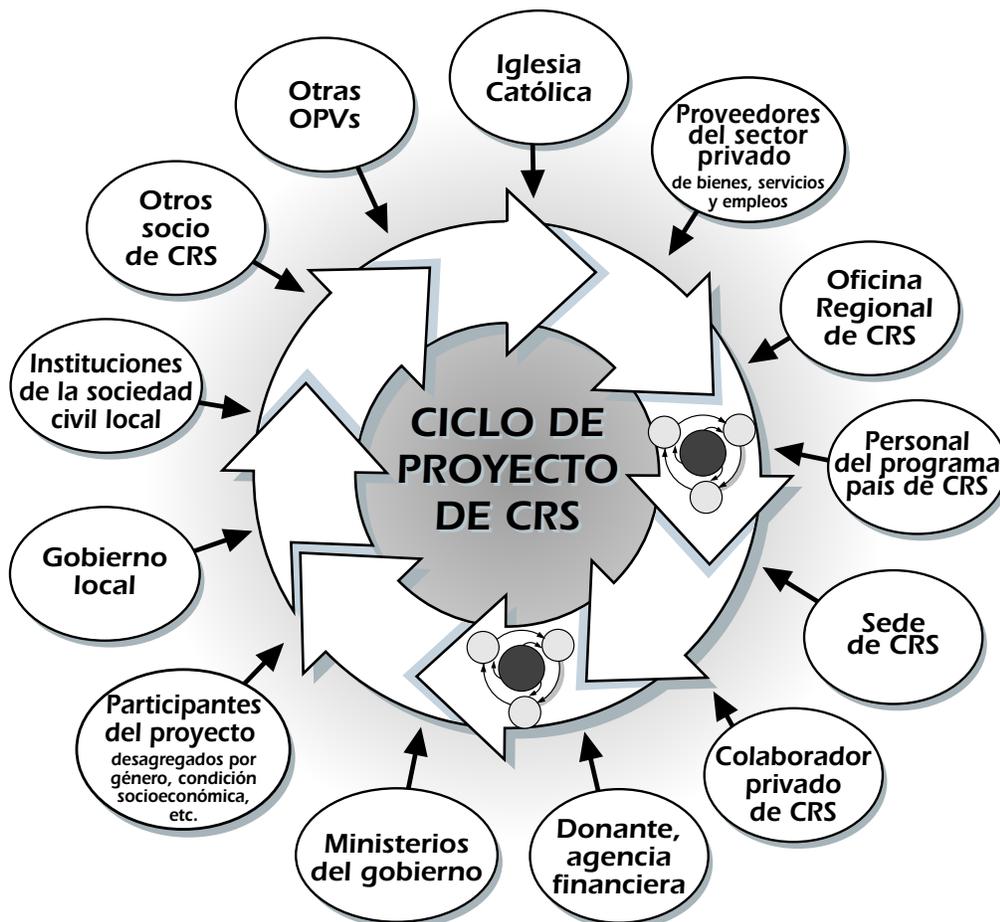


Gráfico 7: Proyectos y posibles partes interesadas

### *Oportunidad para la reflexión*

En su situación, ¿qué partes interesadas —personas, grupos e instituciones— añadirían o quitarían ustedes del Gráfico 7, y por qué?

## **¿POR QUÉ HACER UN ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS?**

Un análisis de las partes interesadas les ayuda a ustedes y sus socios a pensar cuidadosamente en quién es importante para su proyecto y su grado de interés o influencia. A partir de este análisis, ustedes pueden decidir cómo se debe hacer participar a las partes interesadas en las diversas etapas del ciclo del proyecto.

El análisis de las partes interesadas les ayuda a hacer lo siguiente:

- **crear y acrecentar relaciones correctas** entre CRS y las partes interesadas, que posibiliten un patrocinio conjunto y alienten la cooperación dentro de un proyecto;
- **comprometer a las partes interesadas adecuadamente de modo que puedan participar significativamente** en todas las etapas del ciclo del proyecto. Esto requiere encontrar modalidades flexibles y apropiadas de trabajar juntos. Ejemplos de ello pueden ser usar los amplios conocimientos de los socios en un área para desarrollar una nota conceptual o realizar reuniones conjuntas para identificar estrategias y objetivos. La gente apoya lo que ayuda a crear. La participación significativa aumenta el sentido de propiedad y da una mayor probabilidad de éxito. Los proyectos pueden tener muchas partes interesadas, así que no se debe tratar de involucrar a cada parte interesada en todas las etapas del diseño del proyecto. Por ejemplo, algunas partes interesadas deben tener una alta participación y otras sólo tienen que ser informadas, y
- **revelar supuestos y riesgos potenciales** dentro del proyecto. Comprender estos riesgos y supuestos desde el principio permite diseñar y gestionar el proyecto de modo de reducir estas amenazas o preocupaciones potenciales. Por ejemplo, un proyecto que aliente a las mujeres a obtener atención en salud en clínicas apoyadas por el proyecto podría ocasionar la pérdida de ingresos y prestigio entre los curanderos locales, que por ello pueden desalentar activamente la asistencia a las clínicas del proyecto. Un análisis de las partes interesadas hecho con alta calidad revelaría este riesgo potencial para el éxito del proyecto (definido en términos de mujeres que adoptan la atención en salud promovida por las clínicas). Al reconocer esta posible amenaza, el equipo de diseño del proyecto puede dar pasos para asegurar mejor el éxito del proyecto, tal vez reuniéndose con los curanderos locales y haciéndolos participar en el proyecto de alguna manera.

El recuadro siguiente presenta un ejemplo de cómo el análisis de las partes interesadas efectuado durante el diseño del proyecto contribuye al éxito.

### **Manejo de riesgos potenciales para un proyecto mediante el análisis de las partes interesadas**

*Un proyecto apoyado por CRS organizó una coalición de ONGs a escala distrital para luchar contra el VIH/SIDA. El análisis de las partes interesadas reveló una competencia y desconfianza nociva entre las ONGs miembros. Sabiendo esto, el socio de CRS decidió hacer participar a una sección transversal de los representantes de las ONGs en todas las fases del diseño del proyecto. El socio decidió también contratar a una respetada persona de fuera, percibida como neutral, como coordinadora de la coalición. Este esfuerzo rindió frutos cuando las ONGs trabajaron juntas colaborando mejor entre sí durante la implementación del proyecto.*

Hay que ser conscientes de que a veces el análisis de las partes interesadas implica información delicada sobre el poder y la influencia. Algunos intereses pueden estar ocultos y ser considerados de índole privada. Por ejemplo, algunas partes interesadas sólo pueden tener interés en los beneficios políticos y el alto perfil que un proyecto da a su comunidad. En otros casos, las partes interesadas pueden tener más interés en los recursos financieros del proyecto. Este conocimiento debe ciertamente influir en el diseño del proyecto, pero habría pocos beneficios en revelarlo en un foro público.

### ***Oportunidad para la reflexión***

---

1. Piensen en un proyecto que hayan ayudado a diseñar e implementar. ¿Pasó algo inesperadamente debido a que los intereses de una parte interesada no fueron tenidos en cuenta o porque no se reconoció su influencia? ¿Qué pasó? ¿Qué problemas causó esto?
2. ¿Creen que un análisis de las partes interesadas podría haber ayudado a prevenir o reducir estos problemas? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Creen que un análisis de las partes interesadas puede considerarse opcional, o debe hacerse siempre? Justifiquen su respuesta.
4. En su situación, ¿cuáles son algunas modalidades adecuadas y factibles de hacer participar a las partes interesadas en el diseño del proyecto que compensen el tiempo y costos implicados?

## **CÓMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS**

Un análisis inicial de las partes interesadas impregnó la nota conceptual. Ahora que la nota conceptual está aprobada, puede necesitarse otro análisis de las partes

interesadas más exhaustivo. La regulación telescópica ayuda a decidir el alcance adecuado de este análisis de las partes interesadas. Con experiencia, ustedes y sus socios se volverán hábiles en componer un análisis adecuadamente breve o largo, simple o más complejo, dependiendo de sus necesidades. Un equipo de personas suele emprender los pasos y herramientas presentados más adelante para el análisis de las partes interesadas. En la mayoría de los casos, esto implica un grupo de miembros del personal de CRS y socios.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. Identifiquen un proyecto que pretendan desarrollar en el futuro cercano.
2. ¿En qué puntos críticos del diseño del proyecto (apreciación, análisis, examen de la estrategia, desarrollo de un Marco de Resultados y Proframe) sería más necesario un análisis más detallado de las partes interesadas? ¿Por qué?

## **Paso Uno: Identificar el propósito principal del análisis de las partes interesadas**

Trabajen con los miembros de su equipo de diseño para definir el propósito del análisis de las partes interesadas. Una razón podría ser asegurarse de haber identificado a las partes interesadas más importantes que se debe hacer participar en las actividades de apreciación y análisis y, más adelante, en la toma de decisiones relativas a los objetivos y estrategia del proyecto. Otro propósito podría ser que deseen ustedes estudiar las relaciones entre las partes interesadas a fin de minimizar cualquier amenaza a dichas relaciones que un proyecto podría representar. En el ejemplo arriba señalado, la relación entre las mujeres y los curanderos locales de la comunidad podría requerir atención durante el diseño del proyecto.

## **Paso Dos: Identificar las partes interesadas del proyecto**

Una vez establecido el propósito, se puede luego elaborar, practicando una lluvia de ideas, una lista de partes interesadas clave para el proyecto en diversos planos: local, regional y nacional. Sean lo más específicos que puedan: nombren individuos en vez de referirse a etiquetas vagas. Si están en un nuevo ambiente de trabajo, podría ser provechoso un enfoque más formal, como el de entrevistas con informantes clave. Pueden comprobar más detalladamente la lista pidiendo a personas enteradas que la examinen. Una vez acabada la elaboración de esta lista, usen la siguiente lista de control como ayuda para asegurar que estarán identificadas todas las partes interesadas potenciales.

### Lista de control para identificar partes interesadas potenciales

- ✓ ¿Hemos identificado a todos los partidarios y oponentes potenciales al proyecto?
- ✓ ¿Hemos presentado esto a otros para que lo examinen?
- ✓ ¿Hemos usado herramientas adecuadas para identificar subgrupos dentro de una categoría amplia de partes interesadas (tales como “mujeres”, “hombres” y “jóvenes”)?
- ✓ ¿Hemos identificado grupos vulnerables, especialmente pobres, campesinos sin tierra u otros?
- ✓ ¿Cuándo deberíamos repetir esto, de ser necesario, para identificar nuevas partes interesadas que puedan surgir a medida que avanza el diseño del proyecto?

### Paso Tres: Apreciar los intereses, influencia y relaciones de las partes interesadas

Ahora que han identificado las partes interesadas clave, el paso siguiente es disponerlas en un cuadro para investigar más sus roles, relaciones, intereses, influencia, poder relativo y capacidad para participar en el proyecto. Se propone el Cuadro 3.1 para este paso del análisis de las partes interesadas. Este cuadro les permite considerar una amplia gama de cuestiones. Puede haber muchas filas, dependiendo del proyecto y de la lista de partes interesadas que se haya generado en el paso uno. En el Cuadro 3.1 se ha llenado una fila con un ejemplo de una posible parte interesada en un proyecto de atención en salud primaria para mostrar la clase de información que las apreciaciones de partes interesadas pueden generar.

*Considérense en libertad de adaptar este cuadro al propósito particular del análisis de las partes interesadas y a su propia situación.*

Cuadro 3.1. Cuadro de apreciación de las partes interesadas

Lista de partes interesadas	¿Cuál es su interés en este proyecto? ¿Cómo podrían verse afectadas, negativa o positivamente, por este proyecto?	¿Cuál es su influencia potencial en el éxito o fracaso final del proyecto?	¿Cuáles son sus relaciones con otras partes interesadas? (¿Conflictivas? ¿De cooperación?)	¿Cuál es su capacidad o motivación para participar en el diseño de este proyecto? ¿Cuándo, cómo y dónde debe tener lugar esta participación?	¿Cuáles son los requerimientos de recursos prácticos (financieros/tiempo) para hacer participar a esta parte interesada?
<b>Funcionarios gubernamentales:</b> 1. Sr. Pierre Clement, oficial médico del distrito	Supervisión de todos los proyectos de atención en salud primaria (ASP) en la zona. Podría verse afectado positivamente: posibles fondos para mejorar algunos de los servicios del distrito.	Puede apoyar o bloquear el proyecto mediante entrega oportuna o no entrega de suministros y servicios.	Otros funcionarios en cargos similares están resentidos por la atención dada al sector privado y al gerente del proyecto de salud del socio.	La participación promoverá el sentido de propiedad sobre este proyecto y puede mejorar el apoyo a la ASP dentro del distrito. Fondos modestos para apoyar los servicios son cruciales para el proyecto. Manténganlo informado mediante frecuentes visitas de cortesía; invítenlo a taller sobre diseño final del proyecto; háganlo participar en evaluaciones de medio término o finales; consideren enviarlo a talleres de capacitación auspiciados por el proyecto.	Visitas de cortesía de CRS cuando sean virtualmente sin costo dentro del distrito y requieran sólo una inversión de tiempo. Sólo hay que presupuestar viáticos para estas visitas durante el diseño del proyecto.
<b>Donante</b>					
<b>Socio</b>					
<b>Participantes del proyecto (especificar)</b>					
<b>Otras partes interesadas según la situación</b>					

### **Paso Cuatro: Toma de decisiones para el trabajo conjunto con las partes interesadas**

Hasta el momento, ustedes han identificado a las partes interesadas de su proyecto y explorado la naturaleza de sus intereses, influencia, capacidad y relaciones. Se han respondido algunas preguntas preliminares sobre cómo, dónde y cuándo debe hacerse participar a las partes interesadas en las diversas etapas del diseño del proyecto y del ciclo del proyecto, y los recursos necesarios para su participación.

El Cuadro 3.2 les ayuda a decidir cómo y cuándo debe hacerse participar de la manera más adecuada a estas partes interesadas. Estas decisiones suelen basarse en las capacidades, intereses e influencia potencial de las partes interesadas, así como en el uso óptimo de los recursos.

Considerando lo que han hecho hasta aquí, examinen las definiciones del cuadro para asegurar que haya un entendimiento común, y según ello llenen luego el Cuadro 3.2.

**Cuadro 3.2. Estrategias para la participación adecuada de las partes interesadas durante el ciclo del proyecto**

Tipo de participación →	¿A quién se debe informar?	¿A quién se debe consultar?	¿Quién debe trabajar en asociación?	¿Quién debe dirigir esta etapa?
<b>DEFINICIONES</b>				
<b>Etapa del ciclo del proyecto</b> ↓	<b>Informar:</b> se mantiene al tanto a la parte interesada mediante copias de informes, correos electrónicos u otros	<b>Consultar:</b> se solicita más activamente a la parte interesada que haga aportes (información, conocimientos, decisiones, etc.)	<b>En asociación:</b> se hace participar activamente a la parte interesada con una fuerte voz en la toma de decisiones	<b>Dirigir:</b> las partes interesadas son responsables del desempeño: conseguir que se hagan las cosas
Nota conceptual				
Diseño del proyecto Apreciación Análisis y fijación de objetivos Examen de la estrategia Marco de Resultados, Proframe y Planificación de M&E				
Redacción y presentación de la propuesta				
Planificación detallada del proyecto				
Implementación				
Monitoreo y Evaluación				

Cuadro 3.3. Participación de las partes interesadas – un proyecto de VIH/SIDA

Tipo de participación →	¿A quién se debe informar?	¿A quién se debe consultar?	¿Quién debe trabajar en asociación?	¿Quién debe dirigir esta etapa?
<b>DEFINITIONS</b>				
Etapa del ciclo del proyecto ↓	<b>Informar:</b> se mantiene al tanto a la parte interesada mediante copias de informes, correos electrónicos u otros	<b>Consultar:</b> se solicita más activamente a la parte interesada que haga aportes (información, conocimientos, decisiones, etc.)	<b>En asociación:</b> se hace participar activamente a la parte interesada con una fuerte voz en la toma de decisiones	<b>Dirigir:</b> las partes interesadas son responsables del desempeño: conseguir que se hagan las cosas
Nota conceptual	Representante en el país Funcionarios del MdS	Asesor Técnico Regional en VIH/SIDA	Diócesis Oficial de Programa de CRS	Oficial de Programa de CRS Diócesis
<b>Diseño del proyecto</b> Apreciación Análisis y fijación de objetivos Examen de la estrategia Marco de Resultados, Proframe y Planificación de M&E	Funcionarios del MdS (a nivel nacional)	Participantes del proyecto Funcionarios locales del MdS Donante	Diócesis Asesor Técnico Regional en SIDA Oficial de Programa País Empleadores locales	Oficial de Programa de CRS Diócesis
<b>Redacción y presentación de la propuesta</b>	Participantes del proyecto	Funcionarios locales del MdS Donante	Diócesis Asesor Técnico Regional en SIDA Oficial del Programa País Asesores de PQSD Representantes Regionales de CRS	Oficial de Programa País Diócesis Representantes Regionales de CRS
<b>Planificación detallada del proyecto</b>	Funcionarios del MdS (a nivel nacional)	Participantes del proyecto Funcionarios locales del MdS Asesor Técnico Regional en VIH/SIDA Donante	Diócesis Oficial del Programa País Empleadores locales	Oficial de Programa de CRS Diócesis
<b>Implementación</b>	Donante	Oficial del Programa País	Diócesis Participantes del proyecto Empleadores locales	Diócesis
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	Representante en el País Funcionarios del MdS (a nivel nacional)	Asesor Técnico Regional	Diócesis Participantes del proyecto Oficial de Programa de CRS	Oficial de Programa de CRS Diócesis Donante

### **Paso Cinco: Vinculación de esta sección con la propuesta de proyecto**

El análisis de las partes interesadas es un elemento vital en el diseño del proyecto, que no debe hacerse superficialmente. Identificar las partes interesadas importantes posibilita al equipo de diseño decidir la mejor manera de hacerlas participar, si es necesario, en las diferentes etapas del proyecto. Esto asegurará mejor el éxito del proyecto.

Asegúrense de registrar los resultados de su análisis de las partes interesadas. Muy probablemente esta información impregnará varias secciones de su propuesta de proyecto. En el formato de propuestas del ProPack (Capítulo V, Sección 3) hay preguntas específicas que hacen referencia al análisis de las partes interesadas. Por ejemplo, hay una pregunta específica sobre cómo las partes interesadas han participado en diversos pasos del diseño del proyecto; más adelante se les pedirá que justifiquen su elección de la estrategia del proyecto a la luz de las conclusiones del análisis de las partes interesadas.

A medida que continúa el trabajo de diseño del proyecto y mejora su comprensión del ambiente del proyecto, tal vez tengan que reexaminar o rehacer su análisis inicial de las partes interesadas. La información que se genere puede hacerles pensar en nuevas personas o grupos que tengan que ser incluidos a medida que ustedes avanzan.

## SECCIÓN 3

# GUÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO



## APRECIACIÓN

La nota conceptual ha identificado la situación general que será mejorada, los probables participantes y partes interesadas del proyecto, el ámbito geográfico del proyecto, la gama de cuestiones que serán abordadas, una posible intervención y la duración y gastos probables del proyecto. Un análisis de las partes interesadas más exhaustivo ha revelado qué individuos, grupos e instituciones son importantes para el proyecto y cómo se les debe hacer participar en su diseño. Ahora hay que reunir más información para el trabajo de diseño del proyecto mediante una apreciación.

### Guía para el diseño de proyectos

Planificación del diseño del proyecto

Análisis de las partes interesadas

**Apreciación**

Análisis y fijación de objetivos

Examen de la estrategia

En esta sección hay dos partes. En la primera, ustedes:

- distinguirán entre apreciación y análisis;
- estudiarán la importancia de la apreciación;
- aprenderán cómo marcos conceptuales tales como el marco para el Desarrollo Humano Integral de CRS impregnan las apreciaciones;
- explorarán cómo varían las percepciones de las necesidades, y
- examinarán métodos de apreciación y diagnósticos basados en el terreno.

En la segunda parte, ustedes aprenderán a elaborar un plan de apreciación.

## INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

La apreciación es un proceso de indagación, investigación y examen de “lo que está pasando” que implica reunir información. El propósito de una apreciación es

entender una situación a fin de tomar decisiones. La situación puede tener los siguientes aspectos: geográficos, políticos, sociales, económicos, culturales y de otra índole. Y la decisión puede tener que ver con necesidades, problemas prioritarios, vulnerabilidades y oportunidades que afectan a personas, ecosistemas e instituciones. Algunas organizaciones usan otros términos, tales como “análisis situacional” o “diagnóstico del proyecto” en vez de apreciación.

El proceso de elaborar una apreciación es tan importante como su calidad técnica. Las apreciaciones son oportunidades para entablar relaciones correctas cuando las diversas partes interesadas de un proyecto trabajan y aprenden juntas.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

En su situación, ¿qué otros términos se usan para describir una apreciación como se la define arriba?

## **Apreciación y análisis: diferencia**

En el ProPack distinguimos entre los términos *apreciación* (descrito en esta sección) y *análisis* (descrito en la Sección 4). Sin embargo, estos dos pasos suelen ir entrelazados, así que se debe usar la experiencia y el buen juicio para decidir cómo manejar estos pasos durante el diseño del proyecto.

# Apreciación

La apreciación puede ser visualizada como un proceso amplio y “horizontal” en que se explora un gran número de cuestiones. Muestra la amplitud de la situación en un área particular. La apreciación es más indeterminada en términos de las preguntas y cuestiones a estudiarse. Las cuestiones, problemas y oportunidades develados por una apreciación son luego priorizados como preparación para un mayor análisis.



El análisis puede ser visualizado como un proceso profundo y “vertical” en que las cuestiones prioritizadas son exploradas a fondo. El análisis investiga las causas y efectos subyacentes de problemas o cuestiones específicas, e implica reflexión y examen.

**Gráfico 8: Diferencia entre apreciación y análisis**

**Para entender la diferencia: apreciación y análisis**

*Una madre examina el informe escolar de su hijo para ver cómo le está yendo en matemáticas, ciencias, historia e inglés (apreciación). Descubre que le está yendo muy mal en historia, así que se reúne con la maestra para explorar en detalle las razones y causas de esta situación (análisis). ¿Por qué este grado no es tan bueno como los otros? ¿Cuáles son las razones? ¿Cuál es la causa de que esto suceda?*

**Apreciación y análisis: cómo funcionan juntos**

Las apreciaciones a veces se ejecutan primero, antes de que se produzca el análisis. Sin embargo, en la mayoría de casos, es prudente entrelazar el análisis en el paso de la apreciación. Por ejemplo, durante los Diagnósticos Rurales Rápidos (DRR) o Diagnósticos Rurales Participativos (ERP), el equipo dedicará las noches a analizar la información recogida durante los ejercicios de apreciación realizados en el terreno en esa jornada.

Combinando la apreciación con el análisis se tiene mucho que ganar. En primer lugar, uno está revisando constantemente las actividades de apreciación de modo que se vuelven cada vez más enfocadas. En segundo lugar, se evita recoger demasiada información innecesaria. Y en tercer lugar, pueden aparecer nuevas cuestiones que tienen que ser integradas en el ámbito de la apreciación. Con todos estos beneficios, sólo en raras ocasiones se debe recoger toda la información antes de separar tiempo para analizar las constataciones.

**Apreciaciones y encuestas de línea base**

Tanto las apreciaciones como las encuestas de línea base son ejercicios de recolección de información. Sin embargo, las apreciaciones son más indeterminadas en lo tocante a los temas y preguntas a explorar. Las encuestas de línea base recogen sólo datos necesarios para hacer comparaciones entre la situación previa al proyecto o “línea base” y la misma situación a mediados o al Final del Proyecto.

Las apreciaciones son parte del diseño del proyecto, mientras que las encuestas de línea base suelen realizarse después de la conclusión del diseño del proyecto. Lo más común es concluir la encuesta de línea base en el primer año de la implementación del proyecto, esto es, después que el proyecto ha sido aprobado y financiado. Esto se debe a dos razones: en primer lugar, las encuestas de línea base suelen requerir que el proyecto haya desarrollado objetivos específicos y sus correspondientes indicadores de desempeño; en segundo lugar, las encuestas de línea base pueden ser costosas y son financiadas típicamente fuera del presupuesto aprobado para el proyecto.

Podrían producirse excepciones a esto si el donante requiere resultados de encuestas de línea base como parte de la propuesta de proyecto, o si se requiere urgentemente información de encuestas de línea base, v.g., en una situación de emergencia. El personal de emergencias puede tener sólo una oportunidad y poco tiempo para recoger información in situ. En consecuencia, podría decidir recoger datos de línea base pertinentes tales como el estado nutricional de los niños menores de 5 años, junto con otra información de la apreciación.

### Importancia de las apreciaciones

Los plazos de los donantes y otras presiones suelen empujar a los diseñadores de proyectos a apurarse en la fase de apreciación de un proyecto, lo cual da como resultado un análisis superficial. No obstante, la experiencia muestra claramente el elevado costo de esta práctica: proyectos mal diseñados y fallidos que en último término pueden perjudicar a gente que tiene poco margen de seguridad. Incluso en situaciones de emergencia en que una intervención oportuna es esencial, los especialistas insisten en la importancia de la apreciación. El *Manual para la Apreciación de Emergencias de CRS* observa: “La importancia de apreciaciones precisas no puede exagerarse. Una apreciación incompleta, imprecisa o que presente datos engañosos puede ocasionar respuestas de emergencia inadecuadas y demoras costosas”.

Las apreciaciones precisas y de alta calidad no requieren necesariamente enormes inversiones de tiempo y fondos. Por ejemplo, puede haber todo un cuerpo de información o literatura publicada disponible sobre el tema que se tiene entre manos, a menudo referida a la situación en la zona geográfica en cuestión. Cuesta relativamente poco examinar tales documentos. En zonas en que CRS y sus socios tienen una larga historia, es posible que tengan ya un grado significativo de información. Usen su buen juicio en lo tocante al tiempo y recursos requeridos.

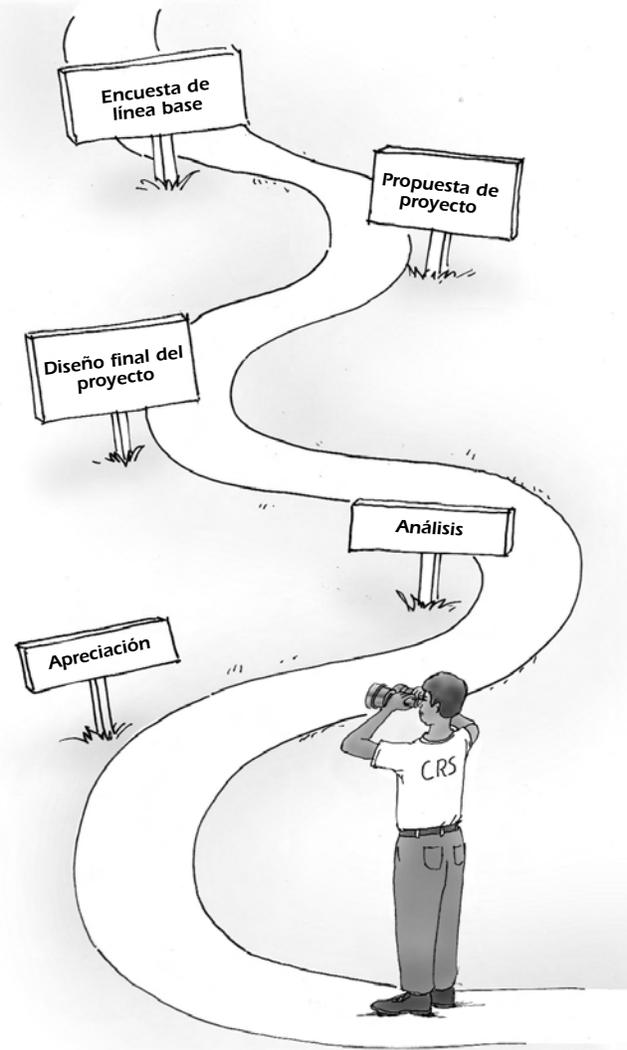


Gráfico 9: Apreciación, análisis y encuestas de línea base

### *Oportunidad para la reflexión*

Tal vez sepan ustedes de una situación en que una apreciación se realizó apurada y deficientemente, o en que se efectuó bien:

1. ¿Qué pasó como resultado? ¿Pueden pensar en algún ejemplo específico que ilustre su respuesta?
2. ¿Cómo afectó esto la eficiencia o eficacia de la subsiguiente implementación del proyecto?

## **CÓMO LOS MARCOS CONCEPTUALES IMPREGNAN LAS APRECIACIONES**

Los pobres y marginados viven en un mundo complejo. Incluso si rara vez se aventuran a salir de su aldea o comunidad, muchos factores afectan su capacidad para proveer a sus necesidades básicas o realizar su dignidad humana. Sequías cíclicas, VIH/SIDA, acceso al crédito, inundaciones, gobiernos locales, propiedad de la tierra, globalización, valores y costumbres locales, sistemas económicos, precios del mercado local, fertilidad del suelo y otras realidades en los planos macro y micro afectan la capacidad de los pobres para vivir una vida plena y satisfactoria. Por consiguiente, comprender estas limitaciones y oportunidades es importante al apreciar la situación de las personas a las que CRS sirve. ¿Pero cómo entender un conjunto tan complicado de cuestiones?

Los marcos conceptuales son diagramas que ayudan a considerar detalladamente y comprender estas cuestiones identificando los factores más importantes y sugiriendo las relaciones entre ellos. La naturaleza visual de los marcos conceptuales ayuda a las partes interesadas de un proyecto a hacerse un esquema de un mundo complejo, de modo que se pueda entenderlo mejor y pensar en detalle en posibles estrategias. Asimismo, constituyen una estructura para recolectar información y analizarla. A partir de este análisis se puede hacer buenas elecciones en cuanto a las estrategias de proyecto.

## **USO DEL MARCO DE DESARROLLO HUMANO INTEGRAL**

El propósito central de CRS es la realización de la dignidad humana entablando relaciones que: alivien el sufrimiento humano, promuevan el desarrollo humano integral, cambien las estructuras que socavan la justicia y la paz, y den lugar a la realización y expresión de la solidaridad. Bajo esta luz, CRS ha construido un marco de Desarrollo Humano Integral (DHI) (Gráfico 10). Este marco se deriva en gran parte del marco de seguridad de medios de vida, pero también incorpora valores y enfoques estratégicos de CRS. El marco DHI ayuda a comprender el mundo en que

CRS trabaja, a apreciar las complejas realidades de las personas a las que CRS sirve, y a diseñar estrategias adecuadas y holísticas.

A partir de este documento, CRS está justamente empezando a usar el marco DHI. Este marco va incluido en el ProPack para introducir al personal en su uso potencial en el proceso de apreciación. Hay muchas otras áreas en que puede usarse (por ejemplo, en la evaluación). Por ahora, la aplicación del marco DHI a todo el ámbito de la agencia está en su infancia, y en el futuro cercano se desarrollará un paquete de documentos de respaldo que aclaren más los múltiples usos del marco. Sin embargo, ustedes pueden aprender más sobre los fundamentos del marco documentándose sobre el Marco de Seguridad de Medios de Vida y los enfoques del desarrollo basados en los derechos usados por CARE y UNICEF.

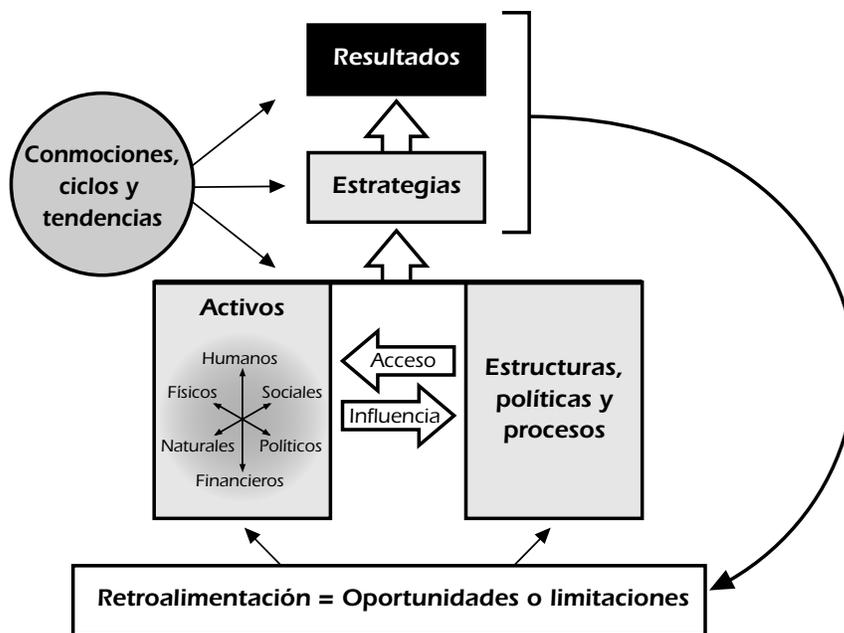


Gráfico 10: Marco de DHI

### Definición del Desarrollo Humano Integral

La definición de trabajo que CRS tiene del Desarrollo Humano Integral (DHI) proviene de la Enseñanza Social Católica, y puede ser entendida en dos planos: societal e individual. Es un proceso que:

- 1) obliga moralmente a la sociedad, incluyendo el gobierno y las instituciones económicas, a buscar la justicia, asegurar iguales oportunidades para todos y anteponer la dignidad de la persona humana, y
- 2) posibilita a las personas proteger y ampliar las opciones que tienen para mejorar su vida, cubrir sus necesidades humanas básicas, liberarse de la opresión y realizar su pleno potencial humano.

De modo más práctico, esta definición se comprende mejor observando las clases de Resultados deseables del DHI visualizados en el marco. Estos resultados, que serían sostenibles con el tiempo, abarcarían lo siguiente:

- los miembros de la comunidad pueden cubrir sus necesidades básicas de alimento, agua, servicios de salud, vivienda, ingresos y educación;
- los miembros de la comunidad están abocados a abordar la pandemia del VIH/SIDA en lo que afecta su vida;
- los miembros de la comunidad viven en paz, libres de violencia física y psicológica y del temor a la guerra;
- los miembros de la comunidad participan en las decisiones que más afectan su vida y son empoderados para contribuir a un cambio social y político positivo;
- los miembros de la comunidad protegen el medio ambiente para las generaciones futuras;
- los miembros de la comunidad son menos vulnerables a conmociones (desastres naturales o por mano del hombre), y
- los miembros de la comunidad poseen dignidad humana plena.

Esta lista está influenciada por el mandato estratégico de CRS. Debe dar orientación a la apreciación, y debe ayudar a organizar los datos apreciativos recogidos sobre activos, estructuras y vulnerabilidades. Por ejemplo, una apreciación podría preguntar: ¿de qué activos disponen (o no) los miembros de la comunidad para cubrir sus necesidades humanas básicas? ¿Qué estructuras inhiben el acceso a la atención en salud? ¿Qué hace a la comunidad vulnerable al conflicto y guerra permanentes?

## El DHI y las apreciaciones

Dentro del marco del DHI, los tres compartimientos más útiles que deben considerarse al diseñar o realizar una apreciación son:

- Activos
- Estructuras, políticas y procesos
- Conmociones, ciclos y tendencias

### Activos

Los *activos* son los recursos que las personas poseen o a los que tienen acceso. Hay seis categorías de activos en el marco DHI:



Gráfico 11: Activos

- 1) **financieros** (v.g., dinero en efectivo, remesas regulares, animales pequeños)
- 2) **físicos** (v.g., tierra, vivienda, ganado, cultivos)
- 3) **humanos** (v.g., fuerza de trabajo disponible para el hogar, conocimientos, aptitudes, educación, salud, autoestima)
- 4) **naturales** (v.g., agua, agua de lluvia, bosques, tierra)
- 5) **políticos** (v.g., derechos, poder, acceso a fuentes de influencia)
- 6) **sociales** (v.g., redes de contactos, afiliación a grupos, familia extendida)

Apreciar los activos familiares existentes puede ayudar a las partes interesadas de un proyecto a pensar en estrategias de proyecto que protejan y fortalezcan estos activos. Por ejemplo, el conocimiento de sólidas prácticas tradicionales de lactancia es un “activo humano” en torno al cual puede desarrollarse una estrategia de proyecto que busque proteger tales costumbres; por ejemplo, diseñando un proyecto que ofrezca apoyo práctico a los hombres para que ayuden a sus esposas y éstas puedan así continuar con la lactancia adecuadamente.

### Estructuras, políticas y procesos

Las *estructuras, políticas y procesos* son las organizaciones, instituciones e individuos que gobiernan o de algún modo tienen influencia y poder en la sociedad. También incluyen las creencias, valores, políticas, mercados o reglas que influyen en cómo las organizaciones y la sociedad funcionan. Examinando estos factores tocantes a las políticas y la cultura, junto con el estado de los activos, se puede obtener una imagen bastante completa de las estructuras de poder dentro de las comunidades o países, y de cómo afectan la base de activos de los pobres y marginados. Esto incluye las estructuras e instituciones económicas (mercado), sociales (centros de salud y escuelas) y políticas.

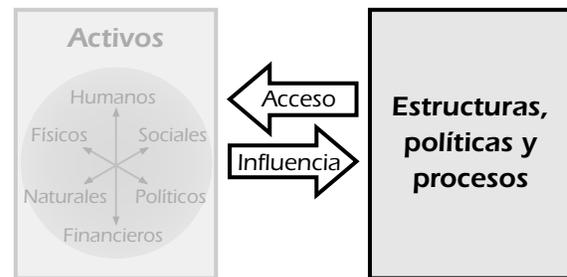


Gráfico 12: Estructuras, políticas y procesos

### Conmociones, ciclos y tendencias

Las conmociones, ciclos y tendencias son factores externos que influyen en todos los demás compartimientos dentro del marco DHI: estrategias, resultados, activos y estructuras, políticas y procesos. Las conmociones son desastres o eventos súbitos —tanto humanos como naturales— tales como erupciones volcánicas, terremotos y guerra civil. Las tendencias se refieren a recesiones económicas, VIH/SIDA, degradación ambiental, globalización,

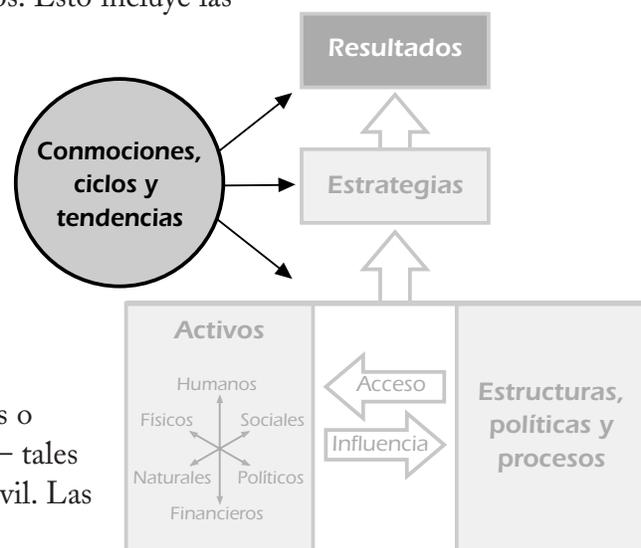


Gráfico 13: Conmociones, ciclos y tendencias

migración rural-urbana y cambio político. Los ciclos son conflictos recurrentes, malas cosechas, precios deprimidos de los alimentos y sequías o inundaciones recurrentes. Aunque CRS suele centrarse en desastres y amenazas, estos factores externos pueden ser negativos o positivos (v.g., la inundación regular del valle del Nilo es buena para la agricultura; puede estallar la guerra, pero también sobrevenir la paz, etc.).

### **Un uso práctico del marco DHI en una apreciación**

Tomemos un caso en que el VIH/SIDA es un grave problema en una zona rural. La apreciación probablemente recogerá información sobre conducta sexual, prácticas culturales, acceso a servicios sociales y de salud y prácticas en la atención y apoyo a personas que viven con VIH/SIDA. Todos estos son tópicos importantes para la apreciación que pueden llevar a un proyecto bien diseñado de prevención y atención del VIH/SIDA. Usar el marco DHI puede ayudar a enriquecer esta apreciación de las maneras siguientes:

- estudiando cómo el VIH/SIDA (una tendencia ubicada en el compartimiento Conmociones, ciclos y tendencias) afecta las estrategias de sustento del hogar. ¿Cómo se las arreglan las familias cuando un integrante enferma de VIH/SIDA? ¿Se ven las niñas obligadas a entrar a la prostitución para pagar las pensiones escolares (estrategia de sustento con consecuencias negativas a largo plazo)?
- examinando cómo las políticas y servicios gubernamentales (Estructuras, políticas y procesos) protegen, acrecientan o erosionan los activos. Por ejemplo, ¿se cuenta ampliamente con servicios de consejería y exámenes voluntarios? ¿Los servicios de salud incluyen asistencia social y víveres para la atención paliativa de personas que viven con VIH/SIDA? ¿Cuál es el costo de estos servicios, y cuál es el efecto de este costo sobre la drástica reducción de los activos?
- apreciando cómo las creencias y normas (Estructuras, políticas y procesos) influyen en los activos sociales o humanos. Por ejemplo, ¿están las niñas expuestas a la violencia sexual? ¿El estigma que rodea al SIDA impide que la gente busque ayuda médica?

Una apreciación que incluya estas preguntas puede llevar todavía a un proyecto centrado en la prevención y atención del VIH/SIDA, pero este proyecto puede también incluir:

- un componente agrícola (para ayudar a las familias agricultoras a aumentar y diversificar sus activos financieros);
- un componente de incidencia política (trabajar con ONGs para presionar a los gobiernos a poner en marcha servicios adecuados a la luz de las realidades de la comunidad);
- un componente de auxilio focalizado (para suministrar asistencia alimentaria a familias identificadas por la comunidad como las más vulnerables), y
- un componente de consolidación de la paz (educación en derechos humanos y reducción de los prejuicios).

Los ejemplos arriba mencionados muestran cómo el marco DHI ayuda a mejorar la calidad de los proyectos. El marco:

- promueve la integración de diferentes sectores dentro de proyectos y programas apoyados por CRS;
- resalta la interrelación de los componentes de auxilio, rehabilitación y desarrollo que a veces se presentan todos al mismo tiempo dentro de un proyecto, y
- abre los linderos de los proyectos para comprender mejor las influencias de las cuestiones nacionales y globales, las políticas y otras acciones (plano macro) sobre los individuos, familias y comunidades (plano micro).

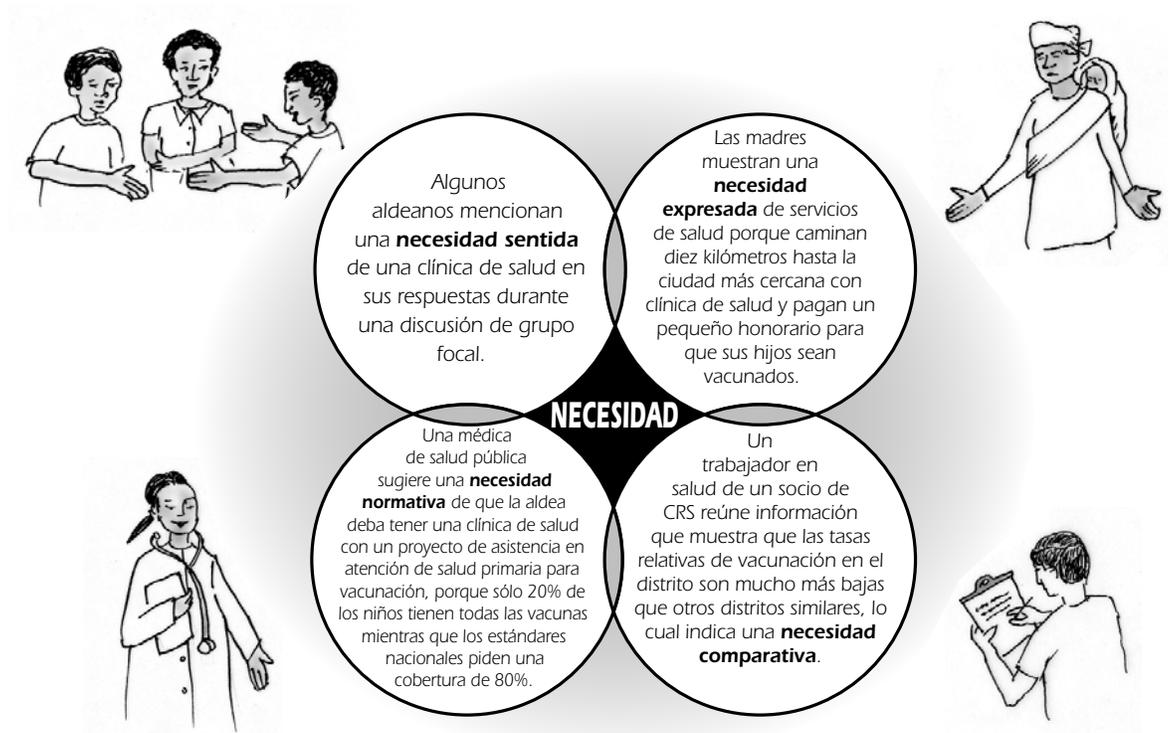
El marco DHI no sugiere que todos los proyectos deben tratar de lograr todas las cosas. Presenta un telón de fondo en que se puede escoger áreas para la apreciación dada donde el proyecto podría intervenir de la manera más provechosa. Acrecienta la conciencia de la presencia de otros factores y señala dónde deben abordarse estos factores. Incluso si no se aborda todo, el proyecto se beneficia de una comprensión más clara de lo que realístamente se puede lograr.

El Capítulo VI incluye cuatro sitios web (¡hay muchos!) que pueden consultarse para mayor información sobre medios de vida sostenibles.

### **CÓMO DISTINGUIR LAS NECESIDADES EN LAS APRECIACIONES DE PROYECTOS**

Las apreciaciones identifican *necesidades*: la diferencia entre una situación actual, indeseable (o menos preferida) y un estado futuro deseado. En el diseño de un proyecto, las apreciaciones buscan obtener una comprensión de las necesidades reales y percibidas de las personas destinatarias del proyecto. Diferentes partes interesadas —identificadas durante el análisis de las partes interesadas— pueden tener diferentes necesidades percibidas:

- Las **necesidades sentidas** son lo que la gente menciona cuando se le pregunta “¿qué necesita?” Descubrir las necesidades sentidas requiere un cuidadoso interrogatorio para evitar obtener una simple “lista de deseos”.
- Las **necesidades expresadas** muestran qué bienes, servicios, conocimientos y aptitudes está la gente dispuesta a usar, buscar o comprar en la vida real. Usualmente demuestran cuánto le importa algo a la gente.
- Las **necesidades normativas** son las indicadas por la opinión de los “expertos”, y reflejan estándares o políticas más objetivas (v.g., nacionales o globales).
- Las **necesidades comparativas (o relativas)** describen el nivel de necesidad en la zona de una propuesta de proyecto en comparación con otras comunidades (a veces conocidas como referenciales).



**Gráfico 14: Las cuatro dimensiones de la necesidad – cuatro perspectivas de las necesidades de salud de una aldea**

El Gráfico 14 muestra una convergencia en torno a las necesidades de salud de una aldea desde las cuatro dimensiones de la necesidad. Puede haber consenso sobre la necesidad de una clínica, pero la necesidad surge desde las cuatro perspectivas diferentes mostradas en este gráfico.

Las apreciaciones deben asegurar que las cuatro dimensiones de la necesidad sean exploradas. Analizando cómo se superponen las cuatro dimensiones, se promueve la discusión y el consenso sobre qué necesidades deben ser abordadas en el proyecto.

### *Oportunidad para la reflexión*

Piensen en un proyecto que ayudaron a diseñar en el que se identificaron las necesidades de sus participantes.

1. ¿Cuán bien creen que se identificaron estas necesidades para los diferentes tipos de partes interesadas?
2. ¿Las cuatro dimensiones de la necesidad descritas aquí surgieron de alguna manera? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Dominó una de las dimensiones? Si fue así, ¿por qué?
4. ¿Cómo reconciliaron ustedes perspectivas potencialmente diferentes de “quién necesita qué”?

## APRECIACIÓN DE VACÍOS

Las *apreciaciones de los vacíos* muestran si otros actores están ya cubriendo las necesidades identificadas en una zona geográfica particular. Dependiendo del alcance de la propuesta de proyecto, se puede observar vacíos en este punto durante la apreciación, durante el análisis o, por último, mientras se examina la estrategia (véase Capítulo III, Sección 5). Es un paso importante para asegurar que no se está planificando inadvertidamente la duplicación de actividades que ya están en marcha. La apreciación de vacíos ayuda también a asegurar que las actividades propuestas están bien coordinadas con otras partes interesadas. Un estudio de caso tomado de LACRO documenta algunas reglas simples para la programación integrada que demuestran la importancia de las apreciaciones de vacíos.

### Reglas simples de LACRO para la integración sectorial

- *Evitar duplicación de servicios.*
- *Apreciar la prestación de servicios y proyectos en los países antes de ingresar.*
- *Explorar la posibilidad de vincularse a otra organización que preste un servicio complementario antes de apoyar a una institución socia existente para desarrollar una nueva capacidad.*

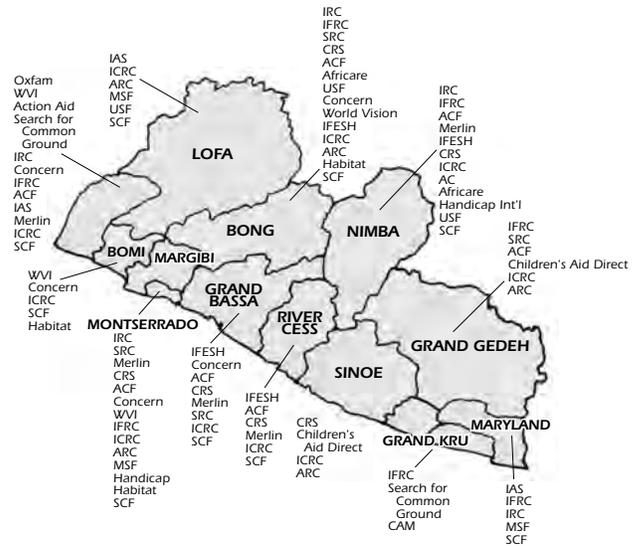
Aquí se presentan sugerencias para emprender una apreciación de vacíos, pero se debe usar el buen juicio para determinar cómo y cuándo se la incluirá en el diseño.

La información sobre vacíos puede provenir de conocimientos existentes entre el personal, socios o partes interesadas. Si ustedes son nuevos en un país, puede necesitarse una encuesta más formal. Apreciar vacíos implica reunir respuestas a preguntas importantes, esbozadas en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.4. Guía de preguntas para las apreciaciones de vacíos**

¿Quién?	Identificar otros actores (ONGs, otras organizaciones, sector privado, entidades gubernamentales) que tienen proyectos que abordan las necesidades reveladas en la apreciación de necesidades.
¿Dónde?	Identificar zonas geográficas que estos actores cubren.
¿Qué?	Reunir información sobre sus actividades de proyecto existentes y futuras.
¿Cómo?	Reunir información sobre sus estrategias, enfoques y los participantes y beneficiarios del proyecto. Esto incluye la calidad de estos enfoques.
¿Cobertura?	Reunir información sobre las cifras de participantes con que trabajan y dónde ocurre esto dentro del país.

La mejor manera de apreciar vacíos suele hacerse mediante información cartográfica u organizando información en un cuadro. El Gráfico 15 es un ejemplo de un mapa que se centra en identificar dónde están trabajando diferentes ONGs en Liberia.



Fuente: CRS/Liberia

Gráfico 15: Mapa de vacíos en Liberia

## UNA MIRADA A LAS FORTALEZAS

En una apreciación hay el peligro de poner demasiado énfasis en las necesidades y problemas. Si este es el caso, se corre el riesgo de diseñar un proyecto que mire principalmente hacia los recursos y soluciones de fuera. En consecuencia, es importante usar herramientas que revelen las fortalezas y oportunidades que se les presentan a las comunidades y familias destinatarias. El marco DHI puede ayudar a identificar fortalezas y oportunidades con su enfoque en los activos. Luego pueden diseñarse estrategias de proyecto para proteger y fortalecer los activos existentes de la familia o comunidad.

Otro enfoque útil que pone énfasis en los conocimientos y fortalezas de la comunidad es la desviación positiva. La desviación positiva estudia personas dentro de una comunidad que tienen prácticas conductuales singulares que las distinguen de las demás dentro de la misma comunidad. En nutrición, la apreciación de la desviación positiva determina cómo una serie de familias muy pobres pudieron nutrir adecuadamente a sus hijos mientras que sus vecinos de la misma condición económica no pudieron. En Vietnam, se descubrió que las familias pobres con niños adecuadamente nutridos (las que mostraban desviación positiva) alimentaban a sus hijos con más

### Listado de control para apreciaciones tomada de CRS Asia del Sur

En la región Asia del Sur de CRS, una lista de control desarrollada usando el marco DHI separa las preguntas de la apreciación en dos categorías:

- Activos (preguntas que exploran fortalezas, recursos y oportunidades)
- Pasivos (preguntas que exploran debilidades, amenazas, riesgos)

Un ejemplo de pregunta apreciativa en la categoría de activos es: ¿Cuáles son las más importantes redes o tradiciones sociales?

Esta lista de control ayuda a alentar a las partes interesadas del proyecto a mirar las fortalezas y oportunidades y no sólo las necesidades y problemas durante una apreciación.

Fuente: CRS, 2004

frecuencia y añadían pequeños langostinos, cangrejos y verduras a las dietas de sus hijos. CORE, el Grupo de Colaboración y Recursos pro Supervivencia Infantil, está promoviendo una intervención nutricional llamada Hearth para recuperar a niños malnutridos. En los proyectos Hearth, miembros de la comunidad son capacitados para enseñar a otras familias prácticas mejoradas de alimentación infantil basadas en lo revelado por la apreciación de desviación positiva.

En el lenguaje del marco DHI, las familias con desviación positiva tenían más activos, en este caso activos humanos, con sus conocimientos del valor de estos añadidos para la dieta de sus hijos.

Sin embargo, debe tenerse cuidado al usar la desviación positiva en apreciaciones para diseño de proyectos. Es importante tener certidumbre sobre qué prácticas conductuales explican el mayor rendimiento de una familia particular, y si es posible que otras familias de la comunidad con una base de activos diferente las adopten.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. En su comunidad de aprendizaje, pidan a un miembro con experiencia en el uso del marco DHI o desviación positiva que comparta su experiencia y discuta cómo afectó esto su apreciación.
2. Inviten a algunas personas de fuera de su grupo (un miembro del personal regional o alguien de otra organización) con experiencia pertinente a que hagan lo mismo.

## **METODOLOGÍAS PARA LA APRECIACIÓN**

Hay muchos diferentes métodos que ustedes y sus socios pueden usar para la apreciación. ¿Cuáles son los mejores y cómo escogerlos? Una apreciación creativa y orientada al aprendizaje suele incluir la obtención de recursos secundarios, entrevistas y observación. Combina la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que permitan una mejor comprensión de la situación que se está apreciando.

### **Recursos de la literatura y datos secundarios**

La mayoría de apreciaciones empieza examinando la literatura en busca de mejores prácticas y lecciones aprendidas y recolectando datos secundarios pertinentes. Otras ONGs, agencias de la ONU, organizaciones internacionales y oficinas gubernamentales podrían tener información útil para la apreciación. Si los datos secundarios efectivamente responden a las preguntas, la apreciación puede luego enfocarse en recolectar datos para llenar vacíos en la información. El uso de datos secundarios puede ser muy eficaz en función de costos pero a veces se ve limitado por la disponibilidad o

acceso a documentos, y hay que tener cuidado al interpretar esta información. Puede ser útil que alguien resuma la información de recursos secundarios en diagramas, cuadros o listas. De esta forma, la información es más fácil de comprender. Úsese el buen juicio para decidir cuánto tiempo y dinero dedicar a recolectar y analizar datos secundarios.

## Las entrevistas

Las *entrevistas semiestructuradas* son una serie de preguntas amplias y abiertas que guían la conversación, pero que permiten la aparición de nuevas preguntas como resultado de la discusión. Las preguntas se formulan en una secuencia lógica para ayudar a que la discusión fluya sin dificultades. Ustedes deciden también quién debe ser entrevistado y si la entrevista se aplica mejor a un individuo o un pequeño grupo de personas.

Las *entrevistas con informantes clave* son discusiones con miembros de la comunidad seleccionados deliberadamente, por ejemplo, una funcionaria electa, un maestro o un líder religioso, o cualquiera que esté al tanto de la situación en que tendrá lugar el proyecto. Los socios suelen estar muy enterados respecto a los informantes clave más adecuados.

El *Manual de Apreciación de Emergencias* y el *Manual de DRR y DRP* de CRS contienen orientaciones y consejos detallados sobre la realización de entrevistas.

## La observación

La observación suele revelar información importante que no puede obtenerse mediante recursos secundarios o entrevistas. A veces se puede advertir diferencias entre lo que la gente hace realmente y lo que dice que hace. Entre los ejemplos de métodos de observación figuran el mapeo, los recorridos en transecto<sup>2</sup> u observaciones directas de patrones de conducta o de prestación de servicios. Véase en el Capítulo VI más información sobre métodos de observación.

## Enfoques cuantitativos y cualitativos

Las mediciones cuantitativas procuran ganar en precisión centrándose en cosas que pueden ser contadas y sometidas al análisis estadístico. Los datos cuantitativos provienen de cuestionarios, exámenes, instrumentos de observación normalizados y registros de programas.

Por el contrario, un enfoque cualitativo busca captar las experiencias de los participantes en sus propias palabras, mediante entrevistas y mediante observaciones.

---

<sup>2</sup> Un recorrido en transecto es una herramienta usada para suscitar discusiones y generar información con pocos miembros de la comunidad a medida que el facilitador y el grupo recorren una aldea.

Los datos cualitativos consisten en detalladas descripciones de situaciones, eventos, personas, interacciones y conductas observadas; citas directas de personas sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos, y fragmentos o pasajes enteros de documentos, correspondencia, registros e historias de casos. Los datos son recogidos como narraciones de límites indeterminados, a diferencia del típico formato de preguntas y respuestas de los cuestionarios o exámenes.

Véase en el Capítulo VI (Patton, 1997) información sobre dónde acceder a más información acerca de métodos cualitativos y cuantitativos.

### **Diagnóstico Rural Rápido/Diagnóstico Rural Participativo**

Los equipos de diseño de proyectos pueden decidir efectuar en el terreno un Diagnóstico Rural Rápido (DRR) o un Diagnóstico Rural Participativo (DRP).

- El DRR se refiere a apreciaciones, típicamente de uno o más días, emprendidas por un equipo multidisciplinar de investigadores. Después de desarrollar los objetivos de la apreciación, que pueden evolucionar durante el curso del DRR, este equipo reúne información bastante rápidamente entre los miembros de la comunidad.
- El DRP es, en teoría, un proceso más extendido y participativo que abarca no sólo la recolección de información sino también su uso final por la comunidad en la planificación de sus actividades. El manual de DRP subraya el proceso de hacer participar a la comunidad en la planificación y toma de decisiones, tanto o más que la información recogida.

Hay varios principios compartidos por el DRR y el DRP:

1. *Aprendizaje a la inversa* significa que el equipo de diseño del proyecto aprende de la gente directamente, in situ, en un diálogo cara a cara. La gente comparte sus conocimientos locales, y los miembros del equipo de diseño del proyecto se toman tiempo para escuchar.
2. *Aprender rápida y progresivamente* significa que los equipos de diseño de proyectos no se apegan a un plan de apreciación como si fuera un molde. En vez de ello, secuencian hábilmente el acopio de información y la interacción de los equipos para analizar la información y luego adaptan y planifican un acopio adicional de información.
3. *Contrapesar sesgos* significa que los miembros del equipo de diseño del proyecto buscan proactivamente a las personas más pobres, grupos desatendidos y las comunidades y familias más marginadas para enterarse de sus preocupaciones y prioridades.

4. *Triangular* significa que los equipos de diseño de proyectos usan una gama de métodos, tipos de información, diversidad de miembros de equipo y perspectivas sectoriales para cotejar la información recogida, aumentando con ello su calidad y validez.

Cuando se efectúan con tacto, tanto el DRR como el DRP arrojan poderosas luces sobre lo que subyace bajo el rótulo de comunidad. Las comunidades locales son complejas y las estrategias de sustento de individuos y hogares son moldeadas por muchos factores: base de activos, género, riqueza, edad, etc. El DRR y el DRP utilizan herramientas simples pero muy poderosas para ayudar a comprender la gama de categorías sociales y económicas que existen dentro de las comunidades. Estas herramientas pueden ser mapeo, clasificación o jerarquización, elaboración de perfiles, análisis por clasificación de riqueza o bienestar, análisis de género y otros.

Los métodos de DRR y DRP incluyen típicamente entrevistas con informantes clave, entrevistas grupales y observaciones directas. Mapas, diagramas, perfiles y matrices se usan para recoger y organizar información. Las herramientas y técnicas del DRR y el DRP, bien utilizadas, pueden promover un compromiso dinámico de los miembros de la comunidad. El método de diagnóstico que se escoja dependerá usualmente de las circunstancias locales y de la creatividad al entablar diálogo con diferentes individuos y grupos de personas.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. Compartan su experiencia en la elaboración de un DRR o DRP.
2. Discutan cuán útil, o no, encontraron el Manual de DRR/DRP de CRS.
3. ¿Cuáles fueron sus lecciones aprendidas más importantes que aplicarían al próximo DRR o DRP?
4. Si nunca han efectuado un DRR o DRP, ¿cómo consideran que debe organizarse una capacitación?

## **Hacer participar a las partes interesadas en la apreciación**

Al llenar el Cuadro de Apreciación de las Partes Interesadas en la sección anterior, ustedes respondieron a preguntas para cada parte interesada identificada. *¿Cuál es la capacidad o motivación de éstas para participar en el diseño de este proyecto? ¿Cuándo, cómo y dónde debe tener lugar esta participación?* Hacer participar a las partes interesadas en la apreciación del proyecto tiene dos beneficios obvios:

- las partes interesadas tendrán más luces sobre su situación y mejor capacidad para diseñar un proyecto, y

- las apreciaciones se beneficiarán de múltiples perspectivas, por ejemplo, los puntos de vista disímiles de mujeres y hombres.

Estos beneficios por lo general no se logran en una sola reunión de partes interesadas. Hay que asegurarse de que las apreciaciones sean diseñadas como una serie de eventos, y considerar detenidamente quién debe asistir a qué evento para tomar cuáles decisiones y cómo y cuándo es la mejor manera de organizar esto.

### **Cuestiones éticas**

Las cuestiones éticas influyen en todos los ejercicios de recolección de información. En algunos países, puede haber normas para asegurar que las apreciaciones se lleven a cabo legalmente, éticamente y con la debida consideración por los partícipes en el estudio. Los puntos siguientes ayudarán a asegurar que se respete la dignidad humana durante las apreciaciones:

- asegurar que los encuestados conozcan quiénes son ustedes, la agencia a la que representan y cómo se usará la información. Si alguna parte de la información debe ser confidencial, dejen esto en claro desde el principio;
- asegurar que los encuestados no sean amenazados o sufran daño, por ejemplo, informantes que identifican fuentes de corrupción o mujeres que denuncian explotación sexual;
- recibir autorización para recoger información de los niños;
- pedir permiso antes de tomar fotografías o grabar entrevistas;
- permitir que los individuos se nieguen a responder si lo desean;
- hacer todo esfuerzo posible para comprender los valores culturales y sociales de los participantes en la apreciación, y
- asegurar la confidencialidad y protección de los datos.

### **CÓMO EFECTUAR UNA APRECIACIÓN**

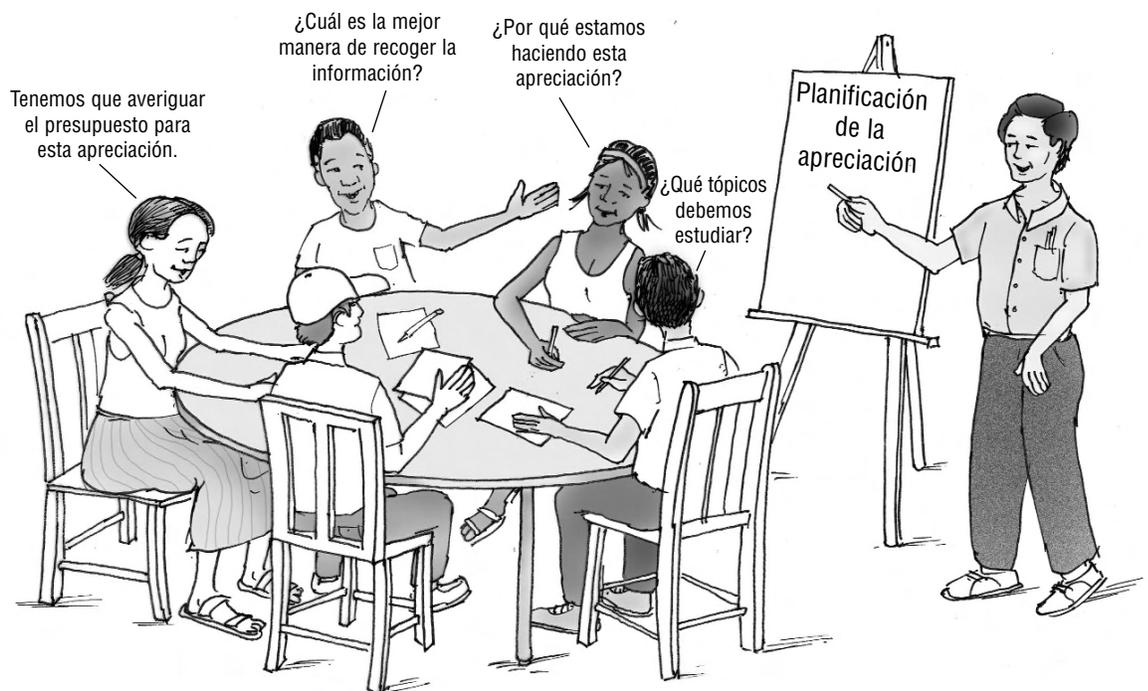
En todas las apreciaciones, el primer paso es desarrollar un plan de acción y un presupuesto. Sin un plan o presupuesto, es fácil encontrarse en una situación en que se puede recoger demasiada información sin ninguna idea clara de qué hacer con ella. Así que para empezar, es importante tener claridad respecto a qué recursos se tendrá para la apreciación, porque esto afectará la manera en que se realice la apreciación. Luego de esto, se deben tomar las siguientes decisiones.

- ¿Por qué se está realizando esta apreciación?
- ¿Qué información se necesita?
- ¿Cómo se recogerá la información?
- ¿Hay otras consideraciones importantes, tales como asegurar la calidad o cuestiones éticas pertinentes?

El cuadro siguiente, que esboza los cuatro pasos, ayuda a registrar las decisiones y planes. Después del cuadro hay más información sobre los cuatro pasos.

**Cuadro 3.5. Cuadro de planificación de la apreciación**

PREGUNTAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA APRECIACIÓN			
Presupuesto para la apreciación:			
Tiempo disponible o requerido para la apreciación:			
Apoyo logístico requerido para la apreciación:			
<p><b>Paso 1: ¿Por qué?</b></p> <p>¿Por qué estamos haciendo esta apreciación?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de esta apreciación?</p>	<p><b>Paso 2: ¿Qué?</b></p> <p>¿Qué marco conceptual es el más pertinente?</p> <p>Dados nuestros objetivos, ¿qué tópicos estudiaremos inicialmente?</p> <p>¿Se necesita una apreciación de vacíos?</p>	<p><b>Paso 3: ¿Cómo?</b></p> <p>¿Qué métodos son los más apropiados?</p> <p>¿Examen de documentos, datos secundarios, entrevistas, observaciones, otros?</p> <p>¿A quién se debe entrevistar o hacer participar?</p> <p>¿Dónde se debe recoger la información?</p>	<p><b>Paso 4: ¿Otras consideraciones?</b></p> <p>¿Qué nos dijo nuestro análisis de las partes interesadas sobre a quién se debe hacer participar, cuándo y cómo en la apreciación?</p> <p>¿Cómo tomaremos en cuenta las consideraciones de género?</p> <p>¿Cómo aseguraremos la confiabilidad y calidad de la información que recojamos?</p> <p>¿Qué cuestiones éticas podrían considerarse en esta apreciación?</p>



*Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Cómo se compara este cuadro con la planificación de apreciaciones que han realizado ustedes anteriormente?
2. ¿Cómo podrían modificar el cuadro de arriba para que se adapte mejor a sus necesidades para un plan de apreciación?

**Paso Uno: ¿Por qué? Definir objetivos y propósito de la apreciación**

El *Manual de DRR/DRP* de CRS señala que las apreciaciones son un poco como armar un rompecabezas. Los objetivos pueden ser vistos como los bordes del rompecabezas, y toda la información recogida debe encajar dentro de estos bordes fijos. Fijar objetivos demasiado amplios lleva a una situación en que se recoge información desperdigada que no tiene sentido ni encaja entre sí. Fijar objetivos demasiado estrechos significa que información pertinente e interesante puede quedar fuera del marco de la apreciación.

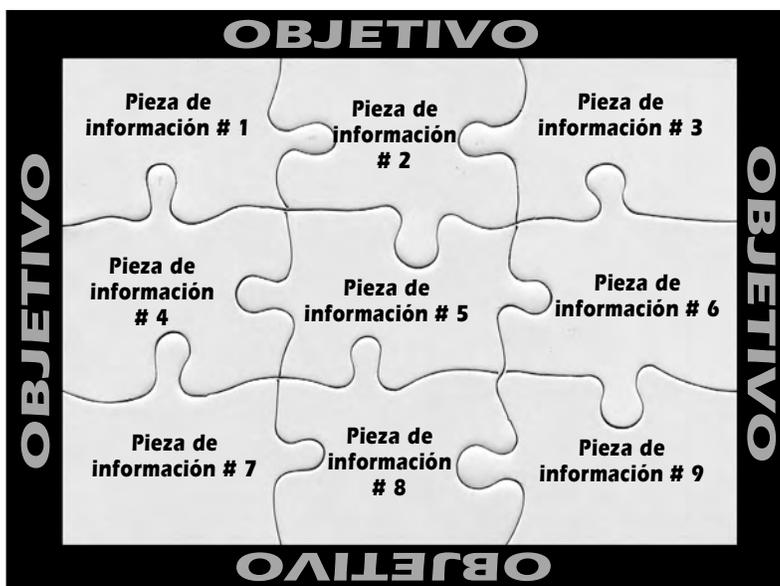


Gráfico 16: "Rompecabezas" de los objetivos de una apreciación

### Ejemplos de objetivos de una apreciación

#### *Objetivos de una apreciación de respuesta a emergencia:*

- *Describir la magnitud del desastre: daño y zona afectada*
- *Estimar el número de personas afectadas y apreciar cómo son afectadas*
- *Determinar las amenazas inmediatas a la vida (falta de alimento, falta de agua, enfermedades graves, clima, inseguridad o violencia)*
- *Determinar si existe una emergencia y si se justifica una mayor apreciación*
- *Determinar qué respuesta se necesita para prevenir la pérdida de vidas*
- *Identificar respuestas ya planificadas o implementadas*

#### *Objetivos de una apreciación en consolidación de la paz:*

- *Determinar quién está involucrado en el conflicto*
- *Deducir qué motiva a la gente a usar la violencia o continuar el conflicto*
- *Identificar las problemáticas presentes en el conflicto*
- *Determinar cómo se está desarrollando el conflicto*

#### *Objetivos de la apreciación de un proyecto de VIH/SIDA centrado en niños huérfanos y vulnerables*

- *Establecer la incidencia de niños huérfanos tanto ahora como en el futuro*
- *Identificar problemas graves que enfrentan las familias y comunidades que tienen que atender huérfanos*
- *Apreciar las respuestas de la comunidad a la situación de los niños que se quedan con uno solo de los padres o con ninguno*
- *Apreciar los modelos de atención existentes, incluyendo éxitos y mejores prácticas*

## **Paso Dos: ¿Qué? Decidir qué información se necesita**

Una vez definidos los objetivos, se debe tener una idea bastante clara de la clase de información que se quiere recoger.

Por ejemplo, uno de los objetivos del Paso Uno fue “Identificar problemas graves que enfrentan las familias y comunidades que tienen que atender huérfanos”. La clase de información que se puede decidir recoger a la luz de este objetivo podría obtenerse haciendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántas familias están atendiendo a huérfanos?

2. ¿Cómo se ven afectadas económicamente las familias al tener que atender a huérfanos? ¿Cómo son tratados los huérfanos dentro de las familias?
3. ¿Cuáles son las diferentes estrategias que las familias han adoptado para lidiar con esta cuestión, y por qué?
4. ¿Cuáles son los actuales niveles de apoyo que estas familias reciben del gobierno? ¿De organizaciones no gubernamentales? ¿Hay algunos vacíos?

La lista de arriba no es exhaustiva, desde luego. Hay muchos recursos que ayudan a determinar qué información se debe recoger, según los objetivos fijados.

- El *Manual de Apreciación de Emergencias* de CRS describe tres tipos de apreciaciones de emergencias: (1) apreciaciones situacionales o de daños (efectuadas idealmente dentro de las 24 horas de un evento); (2) apreciación inicial (que describe necesidades insatisfechas, estrategias potenciales y grupos destinatarios), y (3) apreciaciones a fondo (que responden a necesidades insatisfechas de más largo plazo).
- Comprueben dentro de la región y con los colegas con experiencia en el sector apropiado si existen buenos ejemplos de apreciaciones. Remítanse a apreciaciones efectuadas para planes estratégicos recientes en el país para ver si alguna parte de esa información cubre las necesidades de apreciación del proyecto.
- Marcos conceptuales como el marco DHI pueden estimular el pensamiento acerca de posibles tópicos de apreciación que ayuden a cumplir con los objetivos de la apreciación.

Consúltese en el Capítulo VI referencias a materiales y sitios web que pueden ayudar a aclarar qué información se debe reunir en una apreciación.

### **Paso Tres: ¿Cómo? Definir cómo se recogerá la información**

Examinen las opciones y adopten decisiones sobre la combinación apropiada de metodologías que se podría usar para recoger información: datos secundarios, entrevistas y actividades de observación.

Por ejemplo, si uno de los objetivos de la apreciación es estudiar los problemas que enfrentan las familias y comunidades que tienen que atender a huérfanos por el VIH/SIDA, se puede hacer lo siguiente:

- recoger informes pertinentes referidos a huérfanos por el VIH/SIDA en el país preparados por ONUSIDA u otras ONGs;

- entrevistar a expertos del Ministerio de Salud o UNICEF que implementan o supervisan diversos proyectos dedicados a huérfanos;
- entrevistar a miembros de familias y de la comunidad que están cuidando huérfanos para ver cuáles son sus necesidades, o qué éxitos están experimentando, y
- observar cómo son atendidos los huérfanos en la localidad del proyecto previsto.

Un examen de la literatura para identificar experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas es esencial durante la fase de apreciación.

- Reunir y leer informes de evaluación escritos o resúmenes de proyectos del programa país que aborden problemas similares.
- Efectuar, mediante la intranet de CRS, una búsqueda más amplia de informes de evaluación y resúmenes de proyectos similares de CRS en todo el mundo.
- Examinar (¡o reexaminar!) normas de calidad de programa, lineamientos sectoriales u otros documentos de planificación estratégica pertinentes en el ámbito de la agencia, región o programa país.

### **Paso Cuatro: Qué otras cuestiones deben abordarse**

En este paso ustedes abordan cuestiones que asegurarán la calidad y validez de la apreciación. La lista de control siguiente puede ayudar.

#### **Lista de control de calidad y validez**

- ✓ *¿Quiénes deben estar en el equipo de apreciación? ¿Qué perspectivas aportan?*
- ✓ *¿Qué conjuntos de aptitudes se requiere (por ejemplo, aptitudes para hacer entrevistas)?*
- ✓ *¿Cómo seleccionaremos las localidades donde se efectúe la observación o trabajo de campo?*
- ✓ *¿Quiénes deben ser entrevistados para asegurar que las cuatro dimensiones de la necesidad estén representadas?*
- ✓ *¿Quiénes deben ser entrevistados para asegurar que comprendamos la composición de esta comunidad?*

También se puede examinar la lista de consideraciones éticas incluida arriba. Se debe decidir cuáles son las más importantes para el ejercicio de apreciación y cómo se asegurará que sean atendidas.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

Piensen en una propuesta de proyecto actualmente en curso. Desarrollen un plan de apreciación para este proyecto utilizando lo que hayan aprendido en esta sección del ProPack, y discutan las siguientes preguntas con los miembros de su comunidad de aprendizaje.

1. ¿Cuán útil es este ejercicio de planificación? ¿Cómo se diferencia de lo que han hecho anteriormente?
2. ¿Cuáles piensan que son las fortalezas y debilidades de su plan de apreciación?

### **Ejemplo de un plan de apreciación para microfinanzas**

*La Guía del usuario de MAGI para la apreciación de la planificación, producida por la unidad de Microfinanzas de CRS, es un excelente ejemplo de una apreciación que aplica los conceptos y pasos descritos en esta sección del ProPack. MAGI son las siglas de Microfinance Alliance for Global Impact, una asociación de programas de microfinanzas de alto desempeño apoyada por CRS. Esta guía describe un ejercicio de apreciación de tres días. La apreciación de la planificación comprende:*

- *objetivos de la apreciación claros;*
- *sugerencias para una composición del equipo de apreciación que asegure triangulación, coordinación y oportunidades de capacitación para el personal de los socios de CRS;*
- *atención a los estándares esperados de la apreciación (v.g., comparando prácticas institucionales existentes con mejores prácticas en microfinanzas);*
- *una combinación de métodos de apreciación que incluyan observaciones (examen de procedimientos existentes), exámenes de documentación secundaria (políticas escritas, planes y lineamientos de programas microfinancieros existentes) y visitas en el terreno (entrevistas con grupos microfinancieros, clientes y promotores), y*
- *compartir información con las partes interesadas del proyecto mediante introducciones a la apreciación y sesiones informativas de resultados.*

*Fuente: CRS, 2000*

### **Paso Cinco: Vincular esta sección con la propuesta de proyecto**

Cuando redacten la propuesta de proyecto, se remitirán al trabajo emprendido durante el paso de apreciación en el diseño del proyecto. Se les pedirá resumir cómo reunieron la información usada para tomar decisiones sobre la estrategia (véase Capítulo V). Con esta información, el lector puede comprender mejor cómo llegaron ustedes a la estrategia propuesta. Por tanto, es importante asegurar que la información de la apreciación sea cuidadosamente documentada y guardada.

## **OTROS RECURSOS**

Un *Manual de apreciación de emergencias* ha sido producido por el Equipo de Respuestas a Emergencias de CRS. Este manual es un documento de referencia que ofrece orientaciones, pasos, herramientas y métodos específicos para apreciaciones de emergencias. El manual incluye tópicos específicos, preguntas y sugerencias de métodos para cada una de estas clases de apreciación.

Existen muchos recursos y sitios web para Diagnósticos Rurales Rápidos y Diagnósticos Rurales Participativos. En particular, *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners* (Schoonmaker Freudenberg, 1999) es un manual detallado y bien escrito. Debe ser consultado ampliamente al decidir sobre métodos o uso de ejercicios de DRR o DRP en apreciaciones de proyectos.

Consúltese en el Capítulo VI Otros recursos sobre realización de apreciaciones (Aker, 2004; Williamson, 2000); sobre marcos de medios de vida (Frankenberger et al, 2002; Green Abate, Charles y Neatherlin, 2003; referencias en internet), y sobre los proyectos Hearth (Baer, 2003; Sillan, 2001; referencias en internet).



## SECCIÓN 4

## GUÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

## ANÁLISIS Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Ahora tienen ustedes información y datos sobre una comunidad o situación particular basados en su apreciación, y tal vez ya han analizado gran parte de ellos. Como se observó anteriormente, es buena idea entrelazar cierto grado de análisis en la fase de apreciación a fin de mantener enfocada la apreciación.

En cierto punto, ustedes tienen que concluir el paso del análisis para que puedan empezar a aclarar los objetivos del proyecto. Su apreciación y trabajo analítico sientan en conjunto la base para las decisiones que tomen en último término sobre el diseño del proyecto. El vínculo entre apreciación, análisis y fijación de objetivos es muy importante, porque les permite responder a la pregunta: “¿Por qué han seleccionado estos objetivos para el proyecto?” Asimismo, con la apreciación y el análisis claramente vinculados a lo que están proponiendo hacer, ustedes pueden fácilmente justificar y responder a preguntas sobre su estrategia tales como: “¿Por qué han elegido estas intervenciones particulares para lograr sus objetivos?”

En esta sección, ustedes:

- examinarán la definición de análisis;
- comprenderán su importancia;
- considerarán el vínculo entre análisis y fijación de objetivos, y
- practicarán el uso de herramientas analíticas (árboles de problemas y árboles de objetivos).

### Guía para el diseño de proyectos

Planificación del diseño del proyecto

Análisis de las partes interesadas

Apreciación

**Análisis y fijación de objetivos**

Examen de la estrategia

## INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

El análisis es un proceso en que cuestiones seleccionadas son exploradas a fondo a fin de obtener percepciones más profundas, y ayuda a las partes interesadas del proyecto a sacar sentido de la información reunida durante la apreciación. Es sumamente fácil caer en la trampa de recoger tanta información durante la apreciación que luego sea difícil manejarla. El análisis se efectúa usando una variedad de herramientas, algunas de las cuales se mencionan en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3.6. Herramientas de análisis vinculadas al propósito**

Si el propósito particular de su análisis es	Consideren usar:
<i>Organizar y clasificar información de modo que tenga sentido</i>	<i>Marcos conceptuales tales como los que CRS usa para la seguridad alimentaria, y el marco DHI Herramientas tales como análisis de género, matrices de capacidad y de vulnerabilidad</i>
<i>Examinar la información reunida en una apreciación para priorizar cuestiones de interés para el enfoque del proyecto</i>	<i>Ejercicios y matrices de clasificación</i>
<i>Investigar relaciones subyacentes de causa y efecto</i>	<i>Herramientas de análisis de problemas, tales como el árbol de problemas</i>
<i>Vincular los efectos e influencias entre un ambiente externo o macro y un ambiente interno o micro</i>	<i>Marcos conceptuales como el DHI que muestra causas y efectos entre activos familiares, estrategias, estructuras y procesos, conmociones, ciclos y tendencias</i>
<i>Organizar información sobre qué agencias están prestando cuáles servicios y dónde</i>	<i>Gráficos y mapas de apreciación de vacíos</i>
<i>Promover un pensamiento más crítico y profundo por parte de los partes interesadas del proyecto</i>	<i>Cuidadosas secuencias de preguntas abiertas para discusiones grupales, herramientas visuales tales como árboles de problemas, gráficos de análisis de campos de fuerza u otras herramientas</i>

### **Promover la conciencia crítica y hacer participar a las partes interesadas**

Ustedes pueden promover el diálogo, la confianza y el sentido de propiedad haciendo participar a las partes interesadas correspondientes en su esfuerzo de apreciación. Las partes interesadas pueden ver la realidad de nuevas maneras y profundizar su comprensión de la situación cuando ustedes les hacen participar en el paso del análisis. Esto ayuda a superar todo hábito inútil de diseñar proyectos con base en supuestos y creencias a menudo ocultos en lugar de información y análisis sólidos. Al

participar en estos pasos, las partes interesadas pueden desarrollar respuestas creativas para abordar los problemas y oportunidades revelados inicialmente en la apreciación.

Promuevan el pensamiento y conciencia críticos entre las partes interesadas del proyecto haciendo simplemente preguntas abiertas bien secuenciadas, tal como se muestra en el ejemplo que sigue.

### **Uso de eventos que plantean problemas y preguntas abiertas para estimular el análisis en comunidad**

*La obra Training for Transformation [Capacitación para la transformación] (Hope, Timmel y Hodzi, 1984) describe un proceso de apreciación y análisis que genera conciencia crítica o aptitudes analíticas en las comunidades. La apreciación, llamada encuesta de escucha, devela una serie de problemáticas profundamente sentidas. Una vez identificados, los miembros de la comunidad analizan críticamente estos temas usando un evento que plantee problemas, tal como una obra de teatro, relato o imagen. Después de espectral la obra de teatro, escuchar el relato o ver el dibujo, los miembros de la comunidad son invitados a analizar el código mediante la discusión de una serie de cuatro preguntas abiertas:*

- *¿Qué ve usted que está sucediendo aquí?*
- *¿Por qué sucede?*
- *¿Qué problemas causa?*
- *¿Sucede esto en su comunidad, y qué debe hacerse?*

*Pueden surgir nuevas y profundas percepciones durante las discusiones de estas cuatro preguntas.*

*El manual de CRS Hope and Healing: A Facilitator's Manual for CRS Employees and Partners on HIV and AIDS [Esperanza y curación: Manual del facilitador para empleados y socios de CRS sobre el VIH y el SIDA] contiene varios ejercicios para el análisis de eventos que planteen problemas en torno al VIH/SIDA.*

Haciendo participar a las partes interesadas en el análisis, ustedes se benefician de múltiples perspectivas en la comprensión de una situación particular en el proyecto. Para hacer esto, podrían analizar una cuestión con diferentes grupos de partes interesadas. Por ejemplo, si están analizando por qué hay bajos niveles de inmunización infantil en una comunidad:

- algunas familias podrían decir que no se les hace sentir bien acogidas en el centro de salud, debido a su origen étnico;
- otros miembros más pobres de la misma comunidad podrían decir que los costos de obtener las vacunas son demasiado altos, incluyendo el viaje en bus hasta el centro de salud;

- una discusión de grupo focal podría revelar que el suministro irregular y la deficiente calidad del servicio en el pasado disuade ahora a las familias de regresar al centro de salud;
- una funcionaria local de salud podría decir que las limitaciones de fondos son responsables de la escasez de personal en los centros más remotos.

Claramente, la realización del análisis de problemas con diferentes partes interesadas genera ricos datos que influyen en la comprensión y elección de posibles intervenciones para el proyecto.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. En su experiencia con apreciaciones, ¿surgió el problema de “demasiada información”, que dificultó el análisis de esta información? Si fue así, ¿cómo podría haberse superado?
2. ¿Cómo aseguran que se respeten las diferentes perspectivas durante el análisis?

## **Toma de decisiones sobre la estrategia del proyecto**

El análisis de problemas, usando *árboles de problemas*, es una manera popular y práctica de establecer el vínculo entre los primeros pasos del diseño del proyecto (apreciación y análisis) y los objetivos y estrategia del proyecto. Una de las ventajas de los árboles de problemas es que pueden ser transformados fácilmente en árboles de objetivos. Los árboles de problemas y los *árboles de objetivos* sientan las bases para tomar decisiones sobre la estrategia y diseño general del proyecto. Abajo se encuentran pasos específicos para construir y usar un árbol de problemas.

El paso de examen de la estrategia (Capítulo III, Sección 5) incluye también herramientas para vincular decisiones sobre la estrategia del proyecto con los pasos anteriores del diseño del proyecto (apreciación, análisis y fijación de objetivos). Sería bueno acudir a esta sección —específicamente al Cuadro 3.8—, porque a medida que se analiza la información y se fija objetivos preliminares para el proyecto se puede también desarrollar ideas sobre posibles estrategias para éste. Examinar este cuadro ahora puede ser provechoso.

En todos estos pasos de análisis, fijación de objetivos y examen de la estrategia, es importante que todas las partes interesadas vean claramente cómo la estrategia seleccionada se vincula con el análisis a fondo sobre la comunidad y la situación.

## **CÓMO IDENTIFICAR PROBLEMAS, EFECTUAR ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y FIJAR OBJETIVOS**

Además de las razones expuestas anteriormente, el análisis de problemas es un método básico y útil para: (1) identificar los principales problemas; (2) determinar las relaciones de causa y efecto, y (3) priorizar lo que debe abordarse mediante la estrategia o intervención de un proyecto. Esta sección mostrará cómo analizar problemas usando un árbol de problemas.

### **Paso Uno: Elección de problemas a analizar**

¡Este es un paso crucial! Al elegir un problema a analizar hay que tener siempre en cuenta que el propósito último es arribar a objetivos de proyecto y a una estrategia centrada específicamente en la situación en que se pretende trabajar. El diseño del proyecto siempre se beneficiará si:

- se analiza el problema en el contexto del sitio del proyecto o situación local, y
- se evita analizar problemas solamente desde una perspectiva nacional (usando datos principalmente secundarios), para luego saltar a decisiones sobre una estrategia de proyecto sin ningún análisis local.

Siguiendo estas orientaciones, se debe arribar a objetivos y estrategia “específicos a la situación” mucho más sólidos para el proyecto.

#### **Cómo ser “específicos a la situación” en el análisis de problemas**

*Un socio quiere desarrollar un proyecto para continuar sus intervenciones actuales en atención en salud para personas que viven con VIH/SIDA. Sin embargo, el problema que el socio analizó en el borrador de la propuesta era la alta tasa del VIH/SIDA en el país. Aunque era un buen análisis de dicho problema desde una perspectiva nacional, no estudiaba el problema “específico a la situación” que el socio estaba buscando abordar.*

*CRS y el socio se decidieron a ser más analíticos respecto a los problemas y cuestiones específicos que enfrentaban las personas con VIH/SIDA en el contexto del lugar del proyecto y en torno a la atención en salud disponible. Finalmente definieron el problema central “específico a la situación” como “las personas que viven con VIH/SIDA en la diócesis sufren de una atención en salud de deficiente calidad”. El análisis se enfocó luego en profundizar su comprensión de por qué podría ser este el caso. Las causas subyacentes develadas por las partes interesadas del proyecto revelaron una serie de factores importantes que no habían sido considerados anteriormente en sus intervenciones existentes. Estos factores eran inquietudes sobre la calidad y eficiencia de la prestación de atención en salud, acceso a los más vulnerables y limitada atención en salud en comparación con un enfoque más holístico. Este análisis específico a la situación formó la base para una estrategia de proyecto clara y enfocada que fue extremadamente adecuada a las necesidades de atención de las personas con VIH/SIDA en dicha comunidad.*

Si ustedes empezaron a analizar los datos durante el proceso de apreciación, pueden ya haberse enfocado en lo que piensan son las problemáticas clave. Esta es ahora la oportunidad para confirmar sus ideas. Independientemente de cuánto hayan avanzado en el espectro apreciación-análisis, la lista de control que sigue abajo puede ayudarles a clasificar toda la información reunida en la apreciación.

Se puede analizar más de una problemática. De hecho, suele ser útil repetir el análisis en una serie de problemáticas clave que afectan diversos grupos dentro de una comunidad. Analizar más de una problemática ayuda a aumentar la comprensión de las interconexiones entre ellas.

### **Lista de control para seleccionar problemas y necesidades para el análisis de problemas**

- *¿En qué aspectos coinciden las cuatro dimensiones de la necesidad en esta comunidad o situación? ¿De qué manera convergen las necesidades sentidas, expresadas, normativas y relativas?*
- *¿Qué ha mostrado la triangulación? ¿Las diferentes partes interesadas han develado consistentemente un conjunto de problemas o necesidades?*
- *¿Qué problemas o necesidades mencionan repetida e intensivamente las diversas partes interesadas del proyecto, especialmente los grupos más pobres y vulnerables?*
- *Si ustedes han usado el marco DHI en la apreciación, pregunten “¿qué está deteniendo o impidiendo a las familias maximizar, aumentar o diversificar sus activos?”*

## **Paso Dos: Construir un árbol de problemas**

Introduzcan el análisis de problemas mostrando un bosquejo de árbol con sus troncos, raíces y ramas. Junto al tronco del árbol se escribe una exposición del problema. Este es un árbol de problemas: una representación visual de la realidad. Un árbol es una poderosa analogía para muchas personas, especialmente en las comunidades rurales. A los participantes de este ejercicio se les hará una serie de preguntas que los ayudará a identificar las causas del problema (las raíces) y los efectos del problema (las ramas).

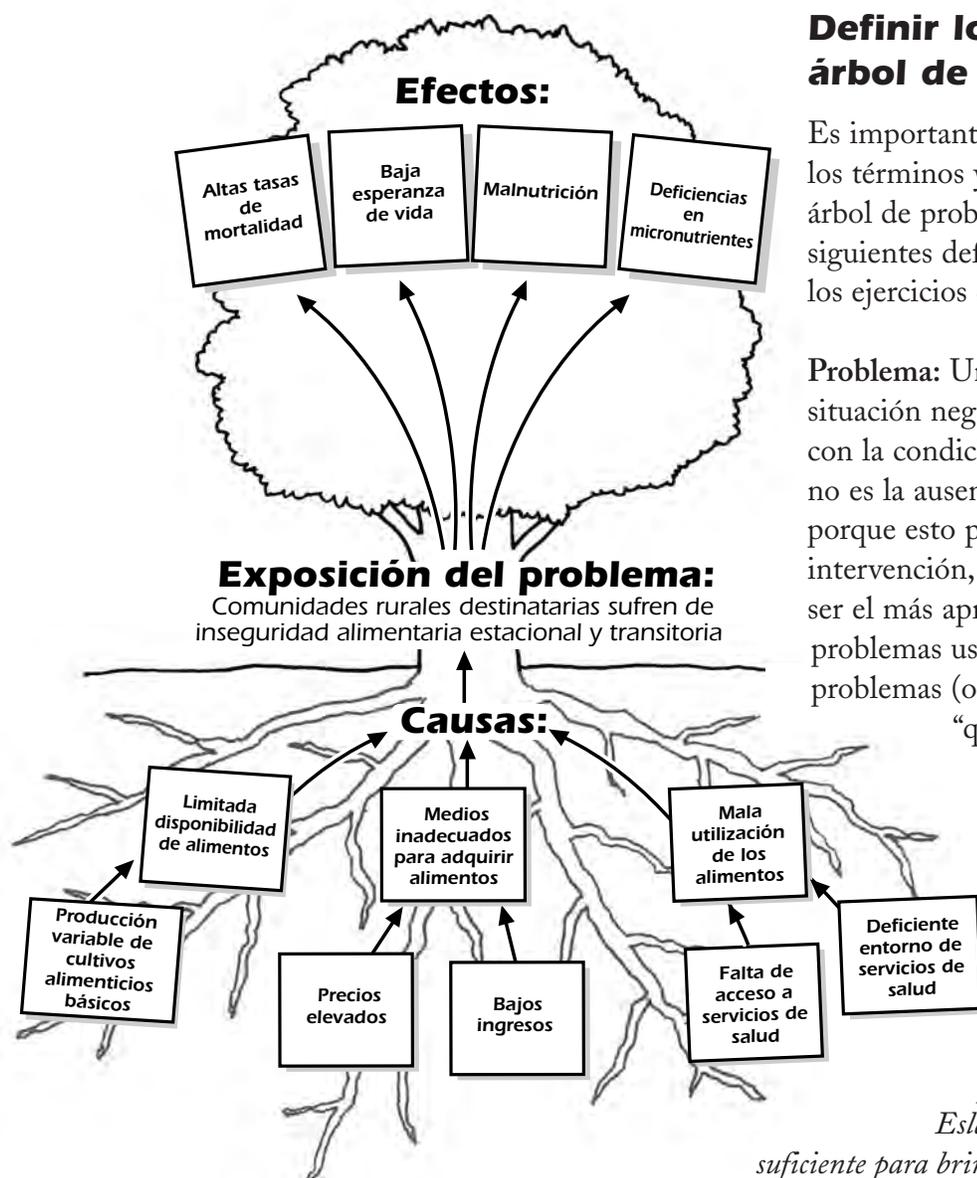


Gráfico 17: Árbol de problemas

## Definir los términos del árbol de problemas

Es importante tener claridad respecto a los términos y definiciones usados en el árbol de problemas. Pueden usarse las siguientes definiciones y ejemplos en los ejercicios con socios y comunidades.

**Problema:** Un problema es una situación negativa específica relacionada con la condición humana. Un problema no es la ausencia de una solución, porque esto presupondría el tipo de intervención, el cual puede o no puede ser el más apropiado. Los árboles de problemas usan exposiciones de problemas (oraciones que contienen un “quién”, “qué” y “dónde”) escritas junto al tronco para lanzar la discusión de las causas y efectos.

Una exposición de problema mal planteado podría tener esta forma: *Algunas personas pobres en partes de Eslavistán no tienen dinero suficiente para brindar buena atención en salud a sus hijos, que sufren enfermedades para las que se dispone de inmunizaciones.* Esta

exposición no especifica quién está afectado o dónde se encuentra. Expone el problema como la ausencia de una solución, no como la presencia de un problema.

Una exposición de problema más sólida es: *Se encuentran altas tasas de mortalidad por sarampión en niños menores de cinco años en la zona urbana de Eslavistán.* Ahora se sabe *quién* (niños menores de cinco años), *qué* (altas tasas de mortalidad debido al sarampión) y *dónde* (zona urbana de Eslavistán), y la exposición del problema no presupone cuál es la mejor manera de acometer esta cuestión.

**Causa:** Una causa es un factor subyacente que existe en la familia, comunidad, organización o ambiente externo y que ha suscitado el problema. La sequía, inadecuada atención materna o la deficiente calidad de la prestación de servicios médicos pueden ser las causas del problema de altas tasas de mortalidad entre los infantes.

**Efecto:** Los efectos son condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas, usualmente negativas, que resultan del problema. Un efecto probable de las altas tasas de prevalencia de VIH/SIDA entre adultos es el gran número de huérfanos. Igualmente, tasas más bajas de asistencia a la escuela primaria serían un efecto de altas tasas de mortalidad debidas al VIH/SIDA entre adultos productivos.

### ***Oportunidad para la reflexión***

---

Consideren esta exposición de un problema: “El personal de CRS necesita capacitación en diseño de proyectos”.

1. ¿Por qué es esta una deficiente exposición del problema?
2. ¿Cómo la convertirían en una exposición de problema más sólida?

Ahora que comprenden los términos incluidos en un árbol de problemas, deben estar listos para construir uno usando las instrucciones que siguen abajo.

#### **Construcción de un árbol de problemas en 10 pasos**

1. Dibujen un gran bosquejo de un árbol en una pizarra, papelógrafo u otra superficie.
2. Escriban junto al tronco del árbol la exposición del problema acordada por los involucrados.
3. Pidan a la gente que identifique las causas subyacentes a esta exposición del problema, escribiendo cada causa en una ficha o papel autoadhesivo. El conocimiento de las causas puede provenir del conocimiento personal así como de información develada durante la apreciación. (Nota: Hagan esto sobre una pared usando cinta y fichas que puedan ser movidas de un lugar a otro, en vez de quedar pegadas al papel. Esto abre la discusión a todos e impide que sea monopolizada por la persona que tiene el lapicero. Usualmente es más fácil usar hojas autoadhesivas grandes si se cuenta con ellas.)
4. A medida que se identifican las causas, pregunten “¿Pero por qué ocurre esto?” para identificar otras causas a un nivel más inferior que contribuyen a esta causa particular. Usando tacto y sensibilidad, sigan preguntando “¿Pero por qué?” o “¿Qué explica esto?” hasta que la gente sienta que no puede ahondar más.
5. Organicen las fichas u hojas autoadhesivas para mostrar las capas del problema.
6. Usen flechas de un sentido para mostrar las relaciones de “causa y efecto” entre las diversas exposiciones causales escritas en las fichas u hojas autoadhesivas. Si no hay ninguna interrelación entre las causas, no tracen una línea.
7. Examinen nuevamente la exposición del problema y pidan a los participantes que identifiquen los efectos de la exposición del problema, anotando otra vez cada uno en una ficha u hoja autoadhesiva.
8. A medida que se identifican los efectos, pregunten “¿Y luego qué sucede?” o “¿Cuáles son las consecuencias?” para identificar otros efectos hasta que todas las ideas se hayan agotado.
9. Organicen las fichas u hojas autoadhesivas para mostrar las capas de los efectos.
10. Usen flechas de un sentido para mostrar las relaciones de “causa y efecto” entre los diversos efectos anotados en las fichas u hojas autoadhesivas.

## **Paso Tres: Examen de los árboles de problemas ya concluidos**

Las siguientes preguntas pueden ayudar a la gente a examinar, corregir y analizar con más detalle sus árboles de problemas.

- ¿Tiene sentido cada vínculo causa-efecto (ilustrado por flechas)? ¿Es plausible cada vínculo? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuán bien se ha penetrado en las causas hasta las raíces? ¿Hay causas fundamentales no identificadas?
- ¿Cuál parece ser la contribución relativa de cada corriente causal (causas vinculadas por flechas que llevan a la exposición del problema central) al problema?
- ¿Algunas causas aparecen más de una vez? ¿A qué se debe esto?
- ¿Qué causas muestran influencia significativa?

Algunos profesionales alientan la identificación de *puntos clave de apalancamiento*. Los puntos clave de apalancamiento son definidos como causas que muestran una influencia importante o que son identificadas repetidas veces a través de diversas corrientes causales. Los puntos clave de apalancamiento son importantes al identificar objetivos potenciales, pues tienen potencial para un cambio mayor y más impacto para resolver el problema descrito en la exposición del problema.

La idea de puntos clave de apalancamiento se discute en el Manual de Propuestas de Actividades de Desarrollo de CRS/WARO (Aker, 2004).

### ***Oportunidad para la reflexión***

Tomen una propuesta de proyecto y bosquejen el árbol del problema descrito en la propuesta.

1. ¿Qué aspecto tiene? ¿Está ladeado hacia las causas o hacia los efectos? ¿Por qué?
2. ¿Las preguntas del examen señalado arriba sugieren algunas ideas que pueden estar faltando? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

## **Paso Cuatro: Transformar un árbol de problemas en un árbol de objetivos**

Un árbol de objetivos es una imagen reflejo del árbol de problemas. Dentro del árbol de objetivos, las exposiciones de problemas negativas (a partir del árbol de problemas) se transforman en declaraciones de objetivos positivas. Al hacer esto, se está dando un

paso hacia la identificación de las estrategias potenciales disponibles para acometer el problema central.

**Conversión de problemas en objetivos**

*Por ejemplo, si la exposición del problema en el árbol de problemas es “alta mortalidad infantil”, el árbol de objetivos transforma esto en la declaración de objetivo positiva “la tasa de mortalidad infantil se ha reducido”.*

Mientras que el árbol de problemas despliega las relaciones “causa y efecto”, se verá que el árbol de objetivos muestra relaciones “medios para fines”, según se ilustra en el ejemplo siguiente

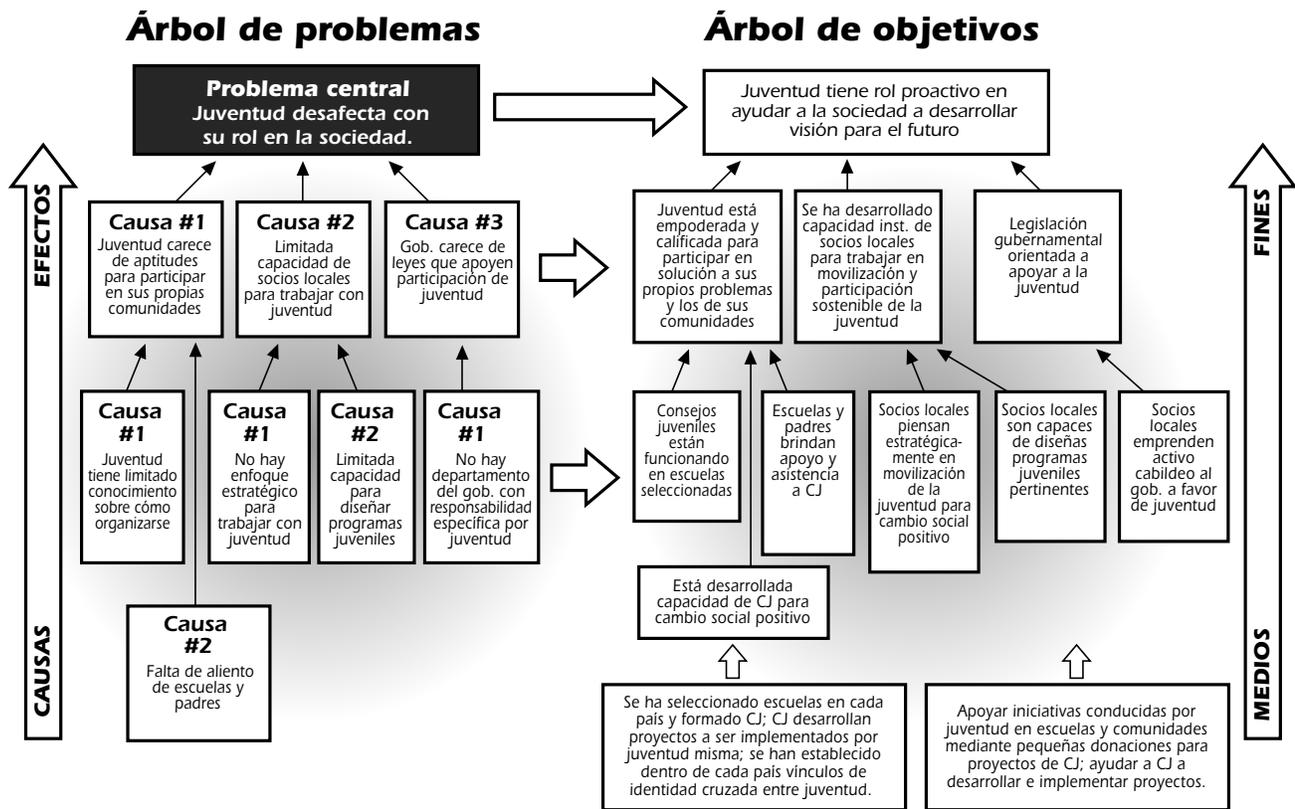


Gráfico 18: Transformación de un árbol de problemas en un árbol de objetivos

En la mayoría de los casos, los objetivos de más alto nivel (tales como las metas) se corresponden directamente con la exposición del problema central del árbol de problemas escrita junto al tronco del árbol. Otros objetivos que han sido transformados a partir de problemas no siempre pueden seguir un orden lógico. Se podría tener que reordenarlos para ponerlos en una secuencia más lógica.

Una vez trazado el árbol de objetivos, examínenlo usando las siguientes preguntas:

- ¿están claros las declaraciones positivas y objetivos?
- ¿han sido dispuestos en un orden lógico y razonable que muestre la lógica de medios para fines?
- ¿hace falta añadir otros objetivos?
- ¿cómo difieren estos objetivos de los incluidos en la nota conceptual original o el Marco de Resultados inicial? y
- ¿qué objetivos de la nota conceptual deben conservarse, ajustarse o abandonarse a la luz de este análisis?

### **Paso Cinco: Vinculación de esta sección con la propuesta de proyecto**

Resúmenes sucintos o ideas clave de este paso del diseño del proyecto se incorporarán en la propuesta de proyecto, en particular como insumos para la sección “Identificación y análisis del problema” de la propuesta (véase Capítulo V). Al igual que en otros pasos del diseño de proyecto, asegúrense de captar o salvaguardar información pertinente. Esto será útil como material de referencia para quienes redacten la propuesta de proyecto. Por ejemplo, mantengan enrollados y rotulados los papelógrafos donde se haya construido árboles de problemas y árboles de objetivos.

### **OTROS RECURSOS**

El documento de CRS *Contextual Analysis Toolkit (Paquete de herramientas para el análisis contextual)* contiene una gran variedad de herramientas analíticas para el análisis en el plano macro. Éstas son especialmente útiles para analizar información reunida sobre las estructuras y procesos del marco DHI. Otras herramientas del paquete ayudan a revelar la dinámica del poder, la inclusión y la exclusión.

El *Oxfam Gender Training Manual (Manual de Oxfam para la capacitación en género)* es uno de los mejores manuales con herramientas para el análisis de género.



## SECCIÓN 5

# GUÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

## EXAMEN DE LA ESTRATEGIA

Su nota conceptual incluía una descripción y fundamentación de la estrategia de proyecto propuesta. Desde entonces, ustedes han realizado una apreciación. Tal vez han usado análisis de árboles de problemas y árboles de objetivos para identificar objetivos posibles para la estrategia propuesta. Esto les permitió examinar y actualizar los objetivos y marco de resultados de la nota conceptual original.

Ahora tienen que examinar la estrategia de la nota conceptual para asegurar que sigue siendo la manera óptima y más adecuada de abordar problemas, necesidades y oportunidades, y de lograr los objetivos declarados. Puede darse el caso de que la estrategia identificada en los inicios sea todavía adecuada. Pero también puede darse el caso de que sea necesario efectuar un examen significativo en este punto debido a las cosas que han aprendido durante los pasos de apreciación y análisis. Al final de esta sección (en el Cuadro 3.8), hay un conjunto de preguntas que ayudan a añadir rigor a este proceso.

En esta sección, ustedes:

- definirán la estrategia del proyecto;
- comprenderán cómo la teoría del cambio está implícita en la selección de la estrategia, y
- examinarán la estrategia de su nota conceptual a la luz de la información y nuevas percepciones de los pasos anteriores del diseño de proyecto, usando matrices y herramientas adicionales.

## INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

Una estrategia de proyecto describe los principales “entregables” (por ejemplo, los

### Guía para el diseño de proyectos

Planificación del diseño del proyecto

Análisis de las partes interesadas

Apreciación

Análisis y fijación de objetivos

**Examen de la estrategia**

servicios, bienes, conocimientos, aptitudes y cambios actitudinales) que un proyecto aporta para abordar problemas, oportunidades o cuestiones identificados, y para lograr objetivos. Otros términos que describen una estrategia de proyecto son “intervención” y “enfoque”. Las actividades son las acciones emprendidas para asegurar la provisión oportuna de tales entregables.

### Las estrategias son elecciones

Hay muchas maneras de alcanzar objetivos. Seleccionar la estrategia más apropiada requiere un pensamiento crítico y la toma de buenas decisiones. Tomemos un ejemplo: un proyecto de agua y saneamiento. Un análisis previo ha identificado que la comunidad no tiene acceso a agua potable o instalaciones de saneamiento, y uno de los objetivos es mejorar el acceso a agua potable y saneamiento adecuados. Se podría considerar las siguientes tres opciones de estrategia de proyecto para lograr este objetivo:

- abastecer de agua potable llevándola en camión a la aldea varias veces a la semana e instalando letrinas prefabricadas,
- contratar un contratista privado para que perfore un pozo, y otro para que construya letrinas VIP, o
- emplear a miembros de la comunidad mediante un plan de alimento por trabajo para que excaven pozos tradicionales y construyan letrinas manualmente.



La elección de la estrategia más apropiada para lograr el objetivo depende de una serie de factores, tales como: los costos y sostenibilidad de los equipos requeridos, la urgencia o escala del problema, los puntos de vista de la comunidad respecto a qué es lo mejor, y lineamientos de calidad de programa para tales proyectos.

#### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. ¿Qué otros factores podrían influir en la elección de la estrategia?
2. ¿Qué factor o factores son los que más influyen en ustedes al seleccionar una estrategia de proyecto?

Como se expuso arriba, en la etapa de la nota conceptual, ustedes proponían una estrategia particular por diversas razones. Ahora que han recogido y analizado información pertinente, deberían examinar su estrategia de proyecto original para ver si todavía es la que mejor encaja dadas las circunstancias actuales.

- El análisis de las partes interesadas puede haber revelado otros grupos de personas u organizaciones que deben tener influencia en la estrategia del proyecto. Por ejemplo, ustedes y otras partes interesadas del proyecto pueden haber identificado un grupo de familias particularmente marginado que merece atención especial en el abastecimiento de agua potable.
- La información derivada de sus apreciaciones y análisis puede haber arrojado luces más claras sobre los problemas, necesidades, recursos y fortalezas dentro y fuera de la comunidad. Por ejemplo, se puede haber identificado organizaciones comunales tradicionales que pueden ser fortalecidas para que asuman el rol de construir los puntos de agua. La comunidad puede haber expresado inquietudes acerca de su capacidad para mantener y reparar las instalaciones de contratistas privados.
- La información obtenida de estas apreciaciones y análisis puede haber llevado a una mayor comprensión sobre posibles riesgos e influencias externas o de nivel macro. Por ejemplo, tal vez se entienda mejor ahora que el Departamento de Recursos Hídricos está elaborando una política sobre agua y saneamiento, así que toda estrategia de proyecto tendrá que tener esto en cuenta.
- El análisis de otros proyectos o documentos en la apreciación puede haber revelado información nueva e importante. Por ejemplo, un examen más detallado de las mejores prácticas puede llevar a añadir un componente de educación en saneamiento comunal y la organización de comités de puntos de agua, un componente no incluido en la estrategia de la nota conceptual original.
- La apreciación de qué agencias están operando ya en la localidad puede haber mejorado la conciencia de lo que está pasando ya en el lugar donde ustedes pretenden trabajar. Por ejemplo, la apreciación puede haber confirmado la suposición inicial (en la etapa de la nota conceptual) de que ninguna otra agencia está trabajando en las comunidades específicas que ustedes están seleccionando.

### **¿Intervención unisectorial o integrada?**

La elección de la estrategia más apropiada puede ser multidimensional. En LACRO se promueve la programación integrada, en lo que resulte conveniente. En el recuadro siguiente se señalan ejemplos de tal programación.

### **Ejemplos de estrategias de proyecto integradas en LACRO**

*En esta región, el personal de programa busca diseñar proyectos en el sector del desarrollo tradicional como herramientas para transformar estructuras injustas. Por ejemplo, miembros de proyectos de banca comunal reciben capacitación en creación de capacidad en incidencia local; a grupos de salud de mujeres se les imparte también educación cívica en derechos y responsabilidades; los proyectos agrícolas incluyen un enfoque en tenencia de la tierra; los proyectos de salud pueden incluir un enfoque de incidencia nacional en presupuestos de salud nacionales.*

*Fuente: Junkin et al, sin fecha*

### **Una teoría del cambio implícita**

Elegir una estrategia particular refleja la teoría del cambio que se tiene implícitamente. La teoría del cambio pone en claro cómo ustedes y las partes interesadas del proyecto esperan que ocurra el cambio en el ambiente en que se implementará el proyecto. A esto se le llama también la lógica de “medios para fines” o “vía al desarrollo”. Por ejemplo, en un proyecto sobre VIH/SIDA que incluya actividades sobre educación preventiva, la teoría del cambio es que la educación preventiva lleva al cambio conductual y finalmente contribuye a disminuir el riesgo de contraer VIH/SIDA.

### **Cómo comprender la idea de una teoría del cambio**

*Supóngase que un programa país de CRS ha elegido una estrategia para su proyecto agrícola que implica capacitar a agricultores avanzados para que actúen como agentes de extensión en sus propias comunidades.*

*La teoría del cambio puede explicarse como sigue. Mejorando la capacidad de los agricultores avanzados con conocimientos técnicos actualizados sobre producción de cultivos, proporcionando bicicletas, etc., estos agricultores podrán y estarán dispuestos a impartir estos conocimientos a otros agricultores de la comunidad, los niveles de producción agrícola de la comunidad aumentarán, y las preocupaciones por la seguridad alimentaria a largo plazo aminorarán.*

*La teoría del cambio, en este ejemplo, expresa cómo el equipo de diseño prevé que una inversión en la capacidad de los agricultores avanzados llevará a una elevación de la producción de cultivos.*

### ***Oportunidad para la reflexión***

---

Piensen en un proyecto en que estén tomando parte. ¿Cuál es la teoría del cambio que apuntala el sentido de dirección del proyecto?

La gente a veces elige una estrategia de proyecto usando una lógica no muy clara. Su elección podría basarse sólo en:

- creencias sobre lo que funciona, y no en evidencia de lo que funciona;
- supuestos según los cuales las estrategias de proyecto actuales deben de ser las mejores porque han sobrevivido en el tiempo;
- un deseo de aferrarse a la estrategia actual debido a una falta de voluntad para darse el tiempo de considerar otras opciones de estrategia, y
- el temor a los riesgos asociados con probar nuevos enfoques, que lleva a la renuencia a ensayar nuevas estrategias.

Si la teoría del cambio no está explícita, esto puede indicar un pensamiento o razonamiento poco claro sobre cómo funcionará realmente una estrategia de proyecto. Está claro que describir la teoría del cambio permite a las partes interesadas del proyecto tomar las mejores decisiones sobre la estrategia de proyecto para asegurar el éxito futuro.

#### **Exploración y cuestionamiento de la teoría del cambio implícita**

*La teoría del cambio descrita en el ejemplo anterior (que una inversión en la capacidad de agricultores avanzados llevará a una elevación de la producción de cultivos) no es una idea nueva, y en verdad parece plausible y sostenible. Ha sido usada como estrategia en la práctica del desarrollo durante muchos años. Así pues, ¿cuál es la evidencia para esta teoría del cambio?*

*Aunque esta estrategia parece tener mérito y puede en verdad funcionar en algunas comunidades donde se aplica, varios estudios han puesto de relieve inquietudes respecto a que los agricultores expertos*

- *no necesariamente resultan buenos capacitadores;*
- *pueden tener pocos incentivos para impartir nuevos conocimientos, pues su posesión les da un margen competitivo si no los imparten a otros;*
- *pueden no tener tiempo para realizar la capacitación;*
- *podrían ser “avanzados” por razones que no son transferibles a otros agricultores, v.g., disfrutan de mejor acceso a los recursos, y*
- *pueden vivir en un contexto social, económico y cultural que les hace difícil mezclarse con todos los agricultores de una comunidad.*

*Estas inquietudes suscitan importantes preguntas sobre el éxito potencial de esta estrategia. Esto no quiere decir que trabajar con agricultores avanzados no funcionará, sino que CRS y sus socios deben considerar explorar:*

- *la evidencia del éxito probable de esta estrategia y de que encaja en su contexto sociocultural particular;*
- *los supuestos que la estrategia hace sobre la capacidad de los agricultores avanzados y su voluntad de capacitar a otros en producción de cultivos mejorados, y*
- *las opciones para establecer un sistema sostenible de incentivos para los agricultores que se privan de su tiempo para trabajar como agricultores avanzados.*

### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. Remontándose a su experiencia en proyectos, ¿qué ha sucedido cuando la teoría del cambio no estuvo claramente identificada?
2. Compartan su propia historia cuando una estrategia aparentemente plausible y sostenible resultó encajar deficientemente en un contexto sociocultural particular.

### **Sostenibilidad de la estrategia del proyecto**

En estrecha relación con la teoría del cambio está la cuestión de cuán bien refleja una estrategia las preocupaciones relativas a la sostenibilidad. La sostenibilidad implica que deben aplicarse perspectivas de largo plazo a todas las intervenciones del proyecto. La sostenibilidad tiene que ver especialmente con los resultados del proyecto: mejoras de largo plazo en el bienestar y medios de vida generados por el proyecto.

Hay muchas maneras de promover la sostenibilidad dentro de una estrategia de proyecto. Algunos ejemplos son:

- el logro de múltiples beneficios o efectos más amplios difundidos más allá del proyecto en curso;
- la disposición y capacidad de las instituciones locales para asumir la responsabilidad de continuar los servicios;
- la probabilidad de que las comunidades estén dispuestas a autofinanciar iniciativas de proyectos;
- la continuación de la utilización de prácticas recién introducidas por parte de los individuos beneficiados por el proyecto, y
- la adopción de políticas para apoyar el trabajo de un proyecto.

La medida en que las cuestiones de sostenibilidad se reflejen en una estrategia dependerá de la naturaleza del proyecto, los tipos de participantes y socios involucrados y el contexto o ambiente en que el proyecto se implemente.

### **Participación de las partes interesadas en el examen de la estrategia**

El examen de la estrategia es nuevamente otra buena oportunidad para hacer participar a las partes interesadas en la toma de decisiones clave para el proyecto. Muchos de los pasos descritos abajo pueden darse dentro del ámbito de un taller en que podría ser más fácil hacer participar un gran número de partes interesadas. Algunas partes interesadas pueden sentirse más cómodas en el ámbito de su propia comunidad.

---

## **CÓMO EXAMINAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

### **Paso Uno: Reconsiderar las elecciones aprendidas y mejores prácticas**

Tómense el tiempo necesario para reconsiderar la estrategia de proyecto de la nota conceptual para asegurar que todos están satisfechos de que se haya hecho la mejor elección. Examinar la estrategia a la luz de las lecciones aprendidas y mejores prácticas permite a las partes interesadas aprovechar los nuevos conocimientos.

Ustedes deben de haber hecho ya un examen de la literatura en busca de mejores prácticas, bien en la fase de la nota conceptual o durante la fase de apreciación y análisis. Este es el momento de llevar dichas mejores prácticas y lecciones aprendidas a este examen de la estrategia propuesta. Recogerán información de las siguientes fuentes.

- Informes de evaluación o resúmenes de proyectos que abordan problemas similares en el propio programa país.
- Informes de evaluación y resúmenes de proyectos similares de CRS en todo el mundo mediante la intranet de CRS.
- Estándares de calidad de programa, lineamientos sectoriales u otros documentos de planificación estratégica pertinentes en el ámbito de la agencia, región o programa país.
- Guías de donantes que vengan al caso (v.g., Office of Food For Peace, 2003).

Ahora háganse la pregunta: “¿Qué nos dicen la literatura y los estándares sobre la mejor estrategia (o combinación de estrategias) capaz de suscitar el cambio deseado en nuestro proyecto?”

### **Paso Dos: Análisis de vacíos**

Tal vez han efectuado ya una estimación de los vacíos existentes en la prestación de servicios durante la fase anterior de apreciación (o análisis). Quizás en este punto están mirando estrategias nuevas. Antes de diseñar nuevas intervenciones, sería bueno asegurarse de que ninguna otra agencia —gubernamental o no gubernamental— está ya suministrando estos servicios en la localidad que ustedes han seleccionado. Remítanse al Capítulo III, Sección 4 para mayor información sobre la apreciación de vacíos existentes en la prestación de servicios a las comunidades.

El cuadro siguiente ayuda a organizar la información recogida sobre qué servicios y apoyo están siendo brindados ya por otras agencias, y qué vacíos pueden existir. Se ha llenado una fila como ejemplo.

**Cuadro 3.7. Lista de control de análisis de vacíos**

Organización	Estrategias/enfoques	Zona geográfica	Participantes del proyecto	Comentarios sobre la calidad de la programación de la organización
PATH	Programa de Educación Inter pares en VIH/SIDA	Zona urbana de Mombasa, y zonas rurales del oeste de Kenia	Trabajadores de empresas paraestatales; jóvenes y adultos sexualmente activos en zonas rurales	Informes positivos; oportunidad para brindar apoyo de programación complementaria

### **Paso Tres: Realizar un análisis de capacidad**

Un análisis de capacidad mide la habilidad de CRS, socios y la comunidad para implementar una estrategia particular y actividades relacionadas. CRS trabaja estrechamente con organizaciones socias para diseñar, implementar y evaluar proyectos. Esto exige una reflexión cuidadosa sobre qué nivel de capacidades materiales, financieras, humanas y gerenciales se requieren para las opciones de estrategia del proyecto. La capacidad es definida como la habilidad de individuos y unidades organizacionales para desempeñar funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible. Los análisis de capacidad son denominados también “apreciaciones organizacionales”.

En general, el propósito de un análisis de capacidad es responder a las siguientes tres preguntas:

- ¿qué capacidades materiales (vehículos, computadoras), financieras, humanas y gerenciales existen ya y son suficientes para implementar las estrategias de proyecto propuestas?
- ¿cuáles de estas capacidades existen ya pero deben aumentarse o expandirse para implementar las estrategias de proyecto propuestas? y
- ¿hay objetivos de creación de capacidad adicional que deban incorporarse en el diseño del proyecto, bien para implementar las estrategias de proyecto propuestas, o como objetivos en sí mismos?

**SOCIO 1**

- Vehículo viejo
- Computadoras obsoletas
- Personal pequeño
- Espacio de oficina ineficiente



**SOCIO 2**

- Vehículos nuevos
- Computadoras nuevas
- Personal numeroso
- Bonitas oficinas

Ustedes pueden haber hecho ya un análisis parcial de capacidad para su nota conceptual, o como parte de su proceso de apreciación, al que ahora desean dar un mayor desarrollo. Podrían incluir un análisis de capacidad completo como una de las actividades, o prever capacitar al personal de CRS, socios o comunidades como parte

del proyecto. Pueden usar esa información para responder a las preguntas arriba presentadas. Si tienen que “cavar más hondo” pueden reunir información de resúmenes de evaluación o realizar una apreciación organizacional. Véase en el Capítulo VI más información sobre las herramientas para efectuar un análisis de capacidad (v.g., CARE NEPAL, 1997).

### **Paso Cuatro: Llenar la lista de control de examen de la estrategia**

A la luz de la información y nuevas percepciones de todas sus apreciaciones y análisis iniciales, ahora están ustedes en una mejor posición para validar la estrategia propuesta originalmente en la nota conceptual y, de ser necesario, hacer modificaciones. La lista de control de examen de la estrategia (Cuadro 3.8) presenta preguntas que hacen más fácil examinar críticamente la estrategia. Sería bueno añadir preguntas que tomen en consideración cuestiones importantes localmente.

Este proceso de cuestionar los propios pensamientos y supuestos ayudará a añadir rigor al diseño de proyecto final. Como se afirmó en la Sección 4, recomendamos examinar el Cuadro 3.8 en un momento inicial del proceso para que ustedes y sus socios no se encuentren en este punto con una estrategia desacertada. En esta etapa, el Cuadro 3.8 sólo debe ser una comprobación final en las elecciones de estrategia.

**Cuadro 3.8. Lista de control de examen de la estrategia**

<b>Preguntas del examen de la estrategia</b>
<p><i>Intereses e influencias identificados durante el análisis de partes interesadas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>¿Qué supuestos hace la estrategia del proyecto sobre los intereses e influencia de cada parte interesada? Por ejemplo, ¿se asume que miembros de la comunidad se presentarán libre y entusiastamente como voluntarios para desempeñarse como educadores inter pares en un proyecto sobre SIDA? ¿Se asume que los esposos apoyarán plenamente la participación de sus esposas en este proyecto?</i></li> <li>2. <i>¿Qué respuestas negativas podrían preverse en torno al proyecto, dados los intereses e influencia de las partes interesadas del proyecto? Por ejemplo, ¿podría haber una reacción violenta entre padres o líderes de la Iglesia si se educa a los niños en la prevención del VIH/SIDA?</i></li> <li>3. <i>¿Algunos de estos supuestos o posibles respuestas negativas plantean riesgos al éxito del proyecto? ¿Cuáles? ¿Cómo debe tomar esto en consideración la estrategia del proyecto?</i></li> <li>4. <i>¿Cómo se beneficiarán hombres, mujeres, niñas y niños en esta estrategia? ¿Cómo promueve ésta su capacidad para participar y tomar decisiones?</i></li> </ol>
<p><i>Información derivada de la apreciación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>¿Cuán bien la estrategia del proyecto fortalece, diversifica o maximiza los activos de la familia o comunidad?</i></li> </ol>

(cont.)

6. *¿Cuán bien la estrategia aborda los efectos de las políticas o estructuras a nivel marco que influyen en los activos de la familia o comunidad? ¿Debe añadirse otro objetivo de proyecto? ¿Debe considerarse una estrategia integrada?*
7. *¿Cuán bien considera la estrategia tendencias, conmociones o riesgos actuales o futuros que aumentan la vulnerabilidad de la familia o comunidad?*
8. *¿Cómo contribuirá la estrategia al fortalecimiento de las estrategias de sustento de la familia o comunidad?*
9. *¿Cómo encaja la estrategia en las necesidades identificadas por la apreciación (sentidas, expresadas, normativas y relativas)?*
10. *¿Cómo esta estrategia saca provecho de las fortalezas y oportunidades reveladas durante la apreciación?*
11. *¿Cómo la estrategia toma en consideración la colaboración y asociaciones apropiadas con otras organizaciones?*

*Nociones desarrolladas durante el análisis y fijación de objetivos*

12. *¿Responde la estrategia al problema central expuesto?*
13. *¿Deben abordarse todos los objetivos identificados, o sólo unos cuantos?*
14. *¿Cuáles son las corrientes causales más importantes mostradas en el árbol de problemas? ¿Cómo les hace frente esta estrategia?*
15. *¿Cómo son abordadas por la estrategia las causas fundamentales y estructurales mostradas en los árboles de problemas?*

*Elecciones sugeridas en la teoría del cambio implícita en el examen de la estrategia*

16. *¿Qué estamos asumiendo aquí? ¿Por qué se tiene que hacer de esta manera?*
17. *¿Cuáles son los linderos de nuestro pensamiento dentro de esta estrategia?*
18. *¿Cuáles son aquí los enfoques referidos a elegir entre dos alternativas? ¿Debemos buscar soluciones en que se elija ambas alternativas?*

*Factibilidad*

19. *¿Es la estrategia técnicamente factible?*
20. *¿Es la estrategia financiera y económicamente viable?*

*Sostenibilidad*

21. *Si la estrategia incluye la provisión de bienes y servicios, ¿cómo se continuará el suministro de éstos una vez que el proyecto haya terminado?*
22. *¿Cómo se ocupa la estrategia de la cobertura futura de todo costo recurrente?*
23. *Si la estrategia incluye trabajar con voluntarios, o establecer nuevas estructuras administrativas comunales, ¿cómo se sostendrá su trabajo una vez que termine el proyecto?*

*Análisis de capacidad y análisis organizacional*

24. *¿La estrategia de proyecto propuesta potencia las fortalezas y capacidades de CRS y sus socios?*
25. *¿Debe la estrategia incluir otro objetivo y/o actividad para fortalecer la capacidad organizacional de una de las partes interesadas del proyecto?*

## **Paso Cinco: Vinculación de esta sección con la propuesta de proyecto**

La información sobre las decisiones del examen de la estrategia será central en la propuesta de proyecto. Este material es solicitado específicamente en la sección “Descripción de la estrategia, Marco de Resultados y Proframe” de la propuesta (véase Capítulo V). Esta parte de la presentación es crítica, pues es la explicación y justificación de la intervención propuesta.

## **OTROS RECURSOS**

El Capítulo VI contiene herramientas e información adicional para examinar estrategias.

### **Herramientas**

El Capítulo VI contiene otros dos marcos analíticos que ofrecen la oportunidad de examinar la estrategia desde dos perspectivas diferentes.

Existen también dos herramientas que han sido usadas en CRS/WARO que podrían ayudar a realizar una apreciación de capacidad organizacional. Hay muchas otras herramientas de apreciación de capacidad organizacional, así que es aconsejable buscar orientación del subdirector regional de Calidad de Programa y del asesor en construcción de capacidad, si se requiere de más asistencia.

### **Información adicional**

Los *CRS Justice Lens Case Studies: Reflections on Justice, Solidarity and Peacebuilding in CRS Programming (Estudios de caso del lente de justicia de CRS: Reflexiones sobre justicia, solidaridad y consolidación de la paz en la programación de CRS)* permiten a la agencia explorar estrategias para promover la justicia en la programación en el extranjero, identificar las oportunidades y desafíos al hacerlo y sintetizar las implicancias y cuestiones de política que hayan surgido.

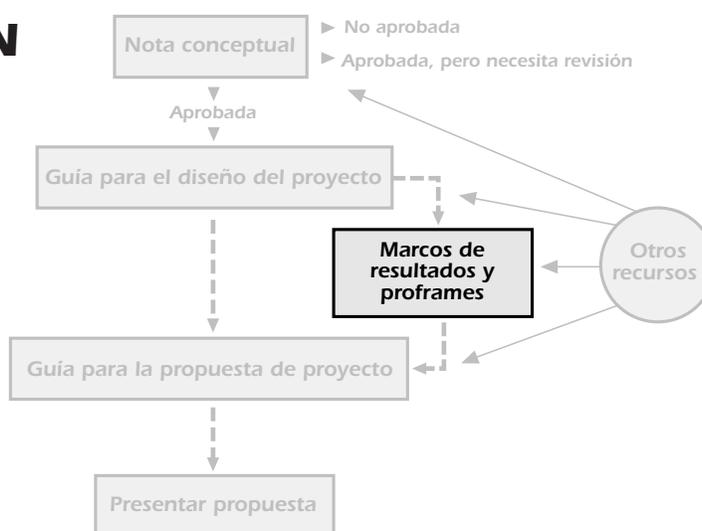
*Creating Partnerships, Educating Children (Crear asociaciones, educar a los niños)* es un documento que contiene ocho estudios de caso de las experiencias de CRS en el trabajo mediante asociaciones para mejorar el acceso, calidad y pertinencia de la educación en todo el mundo. Se abordan tres temas: redefinir el rol de las comunidades en mejorar la educación, fortalecer la sociedad civil mediante la educación, y fomentar asociaciones para configurar la política educativa.





## INTRODUCCIÓN

¡Bien hecho: ya casi están en la línea final del diseño del proyecto! Lo que queda antes de empezar a redactar la propuesta efectiva de proyecto es perfeccionar el Marco de Resultados, o MR (recuerden el MR que elaboraron inicialmente como borrador para acompañar la nota conceptual discutida en el Capítulo II), construir un Proframe y elaborar los planes de monitoreo y evaluación (M&E) para el proyecto.



*La información, análisis y decisiones de todos los pasos anteriores del diseño del proyecto son la materia prima para construir el MR y el Proframe. El propósito de estos marcos es integrar y sintetizar todo el trabajo previo, y también revelar cualquier omisión o descuido en dicho trabajo anterior.*

Juntos, un MR y un Proframe resumen los elementos clave del proyecto a través de una *jerarquía de objetivos*. Cada nivel de objetivo es un “medio” para un “fin” hacia el nivel de la Meta. Por ejemplo, las Actividades son los “medios” para lograr el “fin” Productos, etc. Puede advertirse que esta jerarquía, ilustrada en el Gráfico 19, parece muy similar a la lógica de medios para fines desarrollada en el Árbol de Objetivos. Es correcto, ¡lo es!

El Proframe muestra una relación lógica y jerárquica entre cinco niveles de objetivos



Gráfico 19: Jerarquía de los objetivos en el Proframe

En esta sección, ustedes:

- examinarán las definiciones de un Marco de Resultados (MR) y un Proframe;
- examinarán definiciones de herramientas de planificación del M&E relacionadas;
- aprenderán por qué estas herramientas son tan útiles, y
- comprenderán los conceptos básicos y advertencias que encierran.

## DEFINICIONES

### Marco de Resultados

Originalmente desarrollado por USAID, un Marco de Resultados es un diagrama de fácil lectura que da una instantánea de los tres niveles máximos de la jerarquía de objetivos de un proyecto. Esto simplifica la comprensión del propósito del proyecto. Un MR debe acompañar toda propuesta de proyecto presentada a USAID.

El Gráfico 20 muestra un ejemplo de un proyecto multisectorial bastante complejo con tres Objetivos Estratégicos y siete Resultados Intermedios. Proyectos menos complejos pueden tener sólo un objetivo estratégico y un par de resultados intermedios.

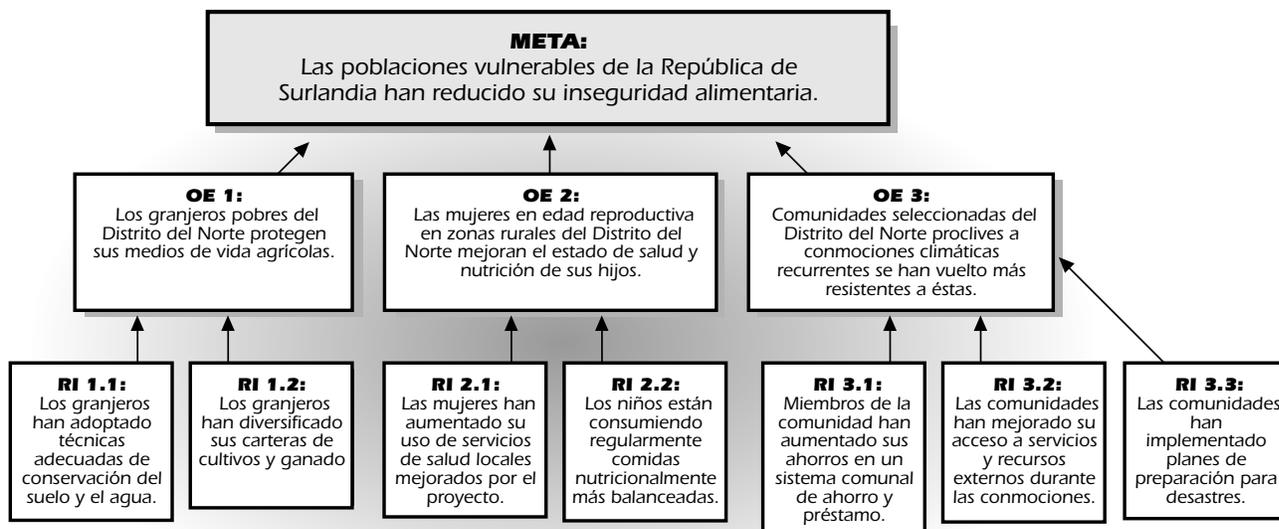


Gráfico 20: Un Marco de Resultados completo

### Proframe

CRS define el Proframe como una herramienta de planificación lógica para generar un Marco de Proyecto o de Programa. El ProPack discute cómo se usa este marco dentro de los proyectos. Sin embargo, obsérvese que el Proframe también puede ser usado a nivel de programas. Por ejemplo, un programa país podría desear desarrollar un Proframe que guíe sus esfuerzos de perfeccionamiento de calidad de programa. El Proframe puede usarse también para la planificación estratégica, por ejemplo, como parte de un proceso de planificación estratégica regional.

	Declaraciones de objetivos	Declaraciones de indicadores de desempeño	Métodos de medición o fuentes de datos	Supuestos críticos
Evaluación y aprendizaje	Meta			
	Objetivos estratégicos			
	Resultados intermedios			
Monitoreo y aprendizaje	Productos			
	Actividades			

Gráfico 21: Matriz del Proframe

El Proframe combina el Marco de Resultados con una herramienta más antigua conocida como el Marco Lógico o Logframe, usado por la mayoría de organizaciones internacionales de desarrollo a escala mundial. El MR es una instantánea de los objetivos de más alto nivel; el Proframe presenta información sobre Productos y Actividades, los indicadores de desempeño y los supuestos críticos que se han hecho sobre el desempeño y planes del proyecto. En la Sección 4 de este capítulo ustedes conocerán diversas herramientas de planificación del M&E que les ayudarán a llenar el Proframe y planificar sus actividades de M&E.

El Proframe se diferencia de un Logframe en que emplea:

- una fila adicional, o nivel de objetivos, llamada Resultados Intermedios, y
- nombres o términos ligeramente diferentes a los usados en algunos Logframes.

Para una traducción de los términos usados por CRS en su Proframe a la diferente terminología usada por los donantes, véase el Capítulo V, cuadro “Traductor Maestro: Comparación de Marcos Lógicos de Planificación”.

### Resultados Intermedios

¿Qué son exactamente los Resultados Intermedios (RI)? Son un puente o “intermediario” crucial entre lo que un proyecto proporcionará (los Productos) y el propósito del proyecto (el Objetivo Estratégico). La historia de Hamida que sigue a continuación ilustra esta idea.

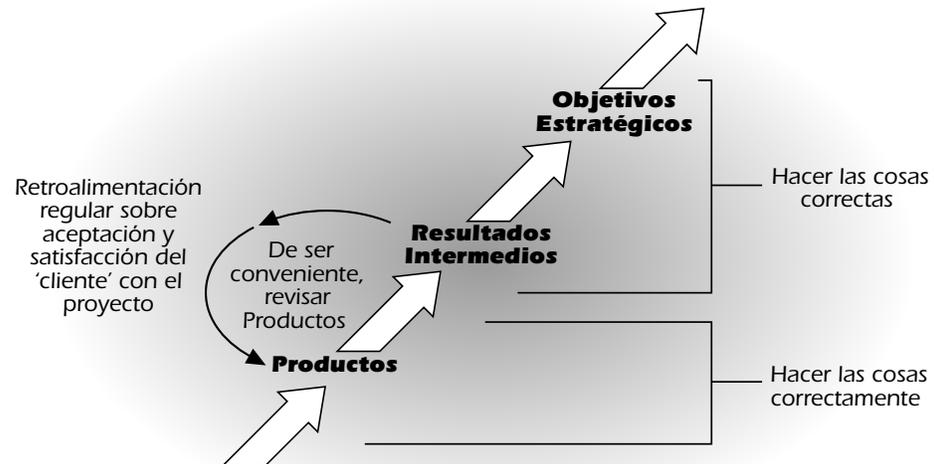
#### La historia de Hamida

*Hamida administra un proyecto de salud de CRS en que uno de los Objetivos Estratégicos (OE) es una menor incidencia de diarrea infantil aguda. El proyecto tiene tanto un Proframe como un sistema de M&E funcionando. Asimismo, Hamida asistió recientemente a una capacitación de CRS en M&E, así que ahora comprende los pasos que ayudarán a asegurar un proyecto exitoso; en este caso, el éxito se mide por menos casos de diarrea infantil vistos en la clínica de la zona. Hamida y su equipo han escogido también un Resultado Intermedio para este OE, a fin de hacer seguimiento de los cambios en la forma en que los padres tratan la diarrea de sus hijos.*

*Cuando el proyecto llevaba seis meses, Hamida y su equipo examinaron los datos del RI y vieron que aunque la capacitación se impartió a tiempo y correctamente, los capacitados no estaban usando la terapia de rehidratación oral (TRO) que se les enseñó para tratar a niños con diarrea. Después de interrogar a los participantes del proyecto, Hamida descubrió que la capacitación ponía énfasis en los mensajes sobre la TRO, pero sin ejercicios de práctica para que los padres mismos mezclaran y administraran las soluciones de TRO a los infantes, usando medidas y recipientes conocidos localmente.*

*Hamida ayudó a los capacitadores a revisar el plan de estudios según lo encontrado en el RI. Esto se hizo casi sin costo extra. En el siguiente examen, los indicadores del RI mostraron niveles mucho más altos de uso de TRO por parte de los padres. Hamida y su equipo tienen ahora confianza en que la evaluación de medio término mostrará que el Objetivo Estratégico del proyecto de reducir la diarrea infantil aguda se cumplirá casi con seguridad.*

En otras palabras, los Resultados Intermedios ayudan a asegurar que tan pronto como sea posible después de iniciada la implementación, las Actividades y Productos del proyecto estén ayudando a los participantes a lograr los Objetivos Estratégicos relacionados.



**Gráfico 22: Los Resultados Intermedios ayudan a los gerentes a gerenciar en busca de resultados**

Por ejemplo, Hamida no esperó hasta la evaluación de medio término para saber de las dificultades del proyecto. Haciendo seguimiento a su indicador de RI poco después de la entrega del Producto, pudo ajustar prontamente los Productos y Actividades del proyecto (aquí relacionados con el plan de estudios de la capacitación), y resolver el problema descubierto a nivel de RI, esto es, si los capacitados estaban aplicando sus lecciones en la vida real de la forma concebida por el proyecto. El hecho de que el proyecto estuviese experimentando dificultades no hacía de Hamida una mala gerente. Por el contrario, su manejo de las mismas mostró que era una gerente activa y con capacidad de respuesta.

### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Cómo se compara la historia de Hamida con sus propias experiencias de implementación de proyectos y el seguimiento (o no seguimiento) de Resultados Intermedios?
2. Con base en su propia experiencia, ¿qué historia contarían ustedes a un socio para explicar la importancia de los RI?
3. ¿Cómo afectan los RI el tipo de retroalimentación que un supervisor podría dar al personal de implementación de un proyecto?

### **Herramientas de planificación del M&E**

Hay varias herramientas de planificación del M&E que ayudan a llenar el Proframe y pensar con detalle en el plan de M&E. Se definen aquí, y se explican más detenidamente en la Sección 4 de este capítulo.

**Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos:** En la mayoría de los casos se requerirá recoger algunos datos para los indicadores de desempeño del proyecto. La *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos* es una herramienta para ayudar a considerar con detalle algunas de las cuestiones importantes en la recolección de datos. Una vez que se llena una ficha de trabajo para cada indicador, se transfiere luego la información en forma resumida a la columna 3 del Proframe.

**Cuadro de seguimiento de indicadores de desempeño:** Esta matriz resume las metas concretas que se establece para cada uno de los indicadores de desempeño, usualmente de manera anual. El avance en el logro de éstos es la información que se usa en los informes de avance. Varios donantes, particularmente USAID, exigen este cuadro.

**Ficha de trabajo de responsabilidades de monitoreo:** Mientras se esté trabajando en la *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos*, también habrá que considerar quién será responsable de las funciones de M&E, incluyendo la recolección, análisis y presentación de los datos. La *Ficha de trabajo de responsabilidades de monitoreo* es una herramienta de planificación del M&E que ayudará a determinar roles y responsabilidades para el M&E, y toda implicancia presupuestaria (v.g., adquisición de computadoras, capacitación de personal y socios en M&E).

**Ficha de trabajo de encuesta de línea base:** La *Ficha de trabajo de encuesta de línea base* ayuda a considerar con detalle qué implicaría y quién tomaría parte en la realización de todas las diferentes tareas necesarias para completar el trabajo de encuesta de línea base. Es útil tener discusiones sobre este tópico durante el diseño del proyecto, debido a los posibles costos (tiempo, dinero y personal) de toda decisión que se tome sobre la encuesta de línea base.

**Calendario del M&E:** El *Calendario del M&E* alienta al personal a pensar en cuándo se requerirán los datos del M&E. Por ejemplo, podría requerirse información de M&E para decisiones sobre el proceso de planificación anual del programa país, o para un equipo de evaluación de medio término cuya llegada está programada, o para una reunión semestral con USAID, etc. Al determinar primero el momento adecuado para estas decisiones clave, es posible luego que el equipo de diseño del proyecto asegure que toda actividad de M&E necesaria esté programada debidamente.

## ¿POR QUÉ SON TAN PODEROSOS TODOS ESTOS INSTRUMENTOS DE M&E?

Los Marcos de Resultados, Proframes y las herramientas acompañantes de planificación del M&E pueden ayudar de muchas maneras.

- **Mejorar el diseño del proyecto.** El proceso de esbozar un MR y luego desarrollarlo para convertirlo en un Proframe promueve el pensamiento crítico y claro sobre las intervenciones de proyecto propuestas. Este proceso ayuda a determinar:
  - 1) si las intervenciones que se están considerando son factibles y realistas;
  - 2) si se tiene información suficiente incluso para formarse el juicio arriba señalado en el momento del diseño del proyecto, y
  - 3) qué riesgos y supuestos podrían afectar la probabilidad de éxito del proyecto.
- **Fortalecer la implementación del proyecto.** Una vez que empieza la implementación, el Proframe ayuda a suministrar evidencia de cuán bien está funcionando el proyecto, lo cual les permite a ustedes y los socios adaptar o cambiar las cosas como sea conveniente.
- **Comunicar la esencia del proyecto a las partes interesadas.** Los MR y Proframes presentan, respectivamente, panoramas de un vistazo, uno básico y otro más completo, de las ideas clave de un proyecto. Esto es muy útil para las partes interesadas que tal vez no tienen tiempo para leer una propuesta de proyecto completa.
- **Incorporar el monitoreo y evaluación (M&E).** El Proframe alienta a considerar los fines y enfoques del M&E en una etapa temprana del proceso de diseño. Con ayuda de las herramientas de planificación del M&E, el Proframe elabora los ladrillos básicos para la construcción de planes y sistemas de M&E significativos y eficaces en función de costo.
- **Vincular el diseño del proyecto más claramente con la propuesta, presupuesto y plan de implementación.** Contando con un Proframe que ha sido completado usando las herramientas de planificación del M&E, se podrá redactar una propuesta clara y sucinta. Después de eso, será también mucho más fácil desarrollar un plan de implementación detallado (PID), un plan de M&E más perfeccionado que se corresponda con el Proframe, y un presupuesto.
- **Proveer un esquema fácil para la presentación de informes.** Igualmente, la redacción de informes es más fácil porque los Proframes establecen las categorías que se enfocan en el avance de los objetivos clave. Esto evita largos informes descriptivos que no transmiten información importante.
- **Facilitar el aprendizaje organizacional dentro de CRS.** El uso de un enfoque y terminología comunes para Marcos de Resultados y Proframes en toda CRS es otro paso que mejorará el aprendizaje organizacional. El personal puede compartir

más fácilmente sus experiencias en diseño e implementación de proyectos con otros programas país porque todos trabajarán a través del mismo proceso.

Desde luego, los Marcos de Resultados, Proframes y herramientas de planificación del M&E no son “máquinas mágicas” que producen automáticamente proyectos bien diseñados. Pero sí ayudan ciertamente a organizar y examinar todo el trabajo de pensamiento y análisis emprendido durante los pasos precedentes del diseño del proyecto. Asimismo, ustedes encontrarán que el trabajo de elaboración del Proframe suele revelar dónde pueden haber estado incompletos los análisis, y por tanto dónde se necesita más información referencial para completar el diseño.

### **MITOS SOBRE MARCOS DE RESULTADOS Y PROFRAMES**

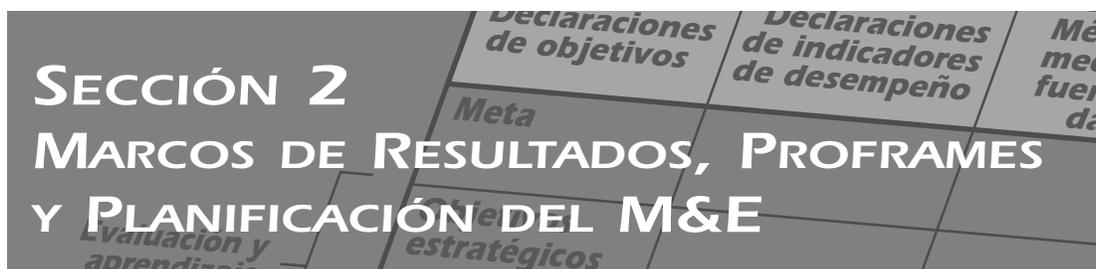
Pese a las muchas ventajas de estas herramientas, a algunas personas les preocupa que sean enfoques de arriba-abajo, y patrones de talla única centrados principalmente en las necesidades de los donantes. Pero la mayoría de usuarios del Proframe descubren que:

- cuando las partes interesadas toman parte en la construcción de Marcos de Resultados y Proframes, los conocimientos de la comunidad y los socios impregnan el diseño del proyecto, y ayudan a asegurar un enfoque de abajo-arriba;
- aunque se atienden las necesidades de los donantes, otras partes interesadas también se benefician. Por ejemplo, un Proframe puede ayudar a los gerentes a responder mejor a las necesidades e inquietudes específicas de los participantes del proyecto a medida que éste se desarrolla;
- los marcos son sólo eso, una estructura sobre la cual diseñar y gestionar un proyecto. Toda la información reunida dentro de estos marcos debe reflejar y responder a las condiciones locales, y
- los Proframes no están escritos en piedra. Es importante hacer revisiones según cambien las circunstancias, y según se gane experiencia en la implementación. Los exámenes y revisiones del Proframe pueden ser parte de los procesos de planificación anual de socios y programas país. Muchos donantes están dispuestos a aceptar revisiones cuando las razones están bien fundadas y cuando los cambios llevarán a un proyecto más exitoso.

#### ***Oportunidad para la reflexión***

---

1. ¿Cómo describirían, en general, las actitudes del personal y socios hacia los Marcos de Resultados, Proframes o Logframes?
2. ¿Por qué piensan ustedes que existen estas actitudes?
3. ¿Cuál de los puntos señalados arriba con viñetas (tocantes a lo que la mayoría de usuarios del Proframe descubren) podría ayudar a transformar actitudes negativas en algo más positivo en la situación de ustedes? ¿Por qué?



## LA MATRIZ DEL PROFRAME

En esta sección, ustedes:

- explorarán con detalle cada columna de la matriz del Proframe, y
- aprenderán sobre cuestiones de M&E en relación con cada columna.

### COLUMNA UNO: DECLARACIONES DE OBJETIVOS

Los cinco recuadros que van debajo de la primera columna de la Matriz del Proframe se denominan Declaraciones de Objetivos. En cada nivel deben lograrse uno o más objetivos. Juntos constituyen la jerarquía de objetivos debido a la relación medios para fines entre diferentes niveles de objetivos.

Las **Actividades** describen las funciones que deben realizarse y administrarse a fin de entregar los Productos del proyecto a los beneficiarios y participantes destinatarios.

#### Ejemplo de Actividad

...para una intervención agrícola	...para una intervención en consolidación de la paz
<i>Personal de CRS y socio organizarán e impartirán capacitación a mujeres cultivadoras de arroz sobre técnicas de cultivo de arroz más productivas y ambientalmente consistentes.</i>	<i>Personal de CRS y socio organizarán un taller para congregarse a dos grupos étnicos en conflicto para identificar una actividad tangible de interés mutuo.</i>

Los **Productos** son los bienes, servicios, conocimientos, aptitudes, actitudes y ambiente propicio que son entregados por el proyecto (como resultado de las Actividades emprendidas). Es importante que los Productos sean también recibidos demostrable y eficazmente por los beneficiarios y participantes previstos, como se recordará por la historia de Hamida. Los Productos surgen de la conclusión exitosa de las Actividades.

**Ejemplo de Producto**

...para una intervención agrícola	...para una intervención en consolidación de la paz
<i>Las mujeres cultivadoras de arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos y aptitudes en las técnicas mejoradas de cultivo de arroz.</i>	<i>Los dos grupos étnicos han acordado formalmente un plan para implementar una actividad tangible de interés mutuo.</i>

Los **Resultados Intermedios** manifiestan el cambio o cambios esperados en las conductas identificables de los participantes en respuesta a la entrega y recepción exitosa de los Productos. Las respuestas a nivel de RI pueden manifestarse vía:

- cambios en la proporción de participantes del proyecto que adoptan nuevas conductas o aptitudes promovidas por el proyecto;
- expansión del alcance o cobertura del proyecto;
- nuevas maneras de organizar o gestionar sistemas;
- modificaciones en las políticas, o
- cualquier otra cosa que muestre que los Productos del proyecto están siendo usados —y de manera correcta o tal vez también innovadora— por los grupos destinatarios.

Estas respuestas son denominadas “intermedias” porque el avance a este nivel es un paso necesario para lograr los **Objetivos Estratégicos**.

**Ejemplo de Resultado Intermedio**

...para una intervención agrícola	...para una intervención en consolidación de la paz
<i>Las mujeres cultivadoras de arroz están usando las técnicas de cultivo mejoradas.</i>	<i>Los dos grupos étnicos han empezado efectivamente a implementar la actividad que acordaron.</i>

Los **Objetivos Estratégicos** describen los beneficios perceptibles o significativos logrados y disfrutados efectivamente por los grupos destinatarios al final del proyecto. Estos beneficios son logrados gracias a los cambios que han tenido lugar a nivel de Resultados Intermedios, como consecuencia, a su vez, de los Productos de Actividades bien hechas. Cada OE expresa una finalidad realista, específica al proyecto, y mensurable. Los **Objetivos Estratégicos** son realmente el propósito central del proyecto, es decir, para empezar, ¡la razón por la que éste fue diseñado e implementado!

**Ejemplo de Objetivo Estratégico**

...para una intervención agrícola	...para una intervención en consolidación de la paz
<i>Las mujeres cultivadoras de arroz han aumentado su productividad en el cultivo de arroz en formas ambientalmente consistentes.</i>	<i>Los dos grupos étnicos han reducido tensiones entre ellos.</i>



La Meta describe el cambio a más largo plazo y más amplio en términos de desarrollo en la vida o medios de sustento de la gente al que el proyecto contribuirá; tal vez sólo en una región dada, o quizás en la nación en su conjunto. Piénsese en la Meta como una esperanza o aspiración más grande y de más largo plazo.

**Ejemplo de Meta**

...para una intervención agrícola	...para una intervención en consolidación de la paz
<i>Las familias de las mujeres productoras de arroz de las regiones más vulnerables de la nación tienen menor inseguridad alimentaria.</i>	<i>Los habitantes de la región experimentan mayores niveles de seguridad personal.</i>

Al desarrollar la jerarquía de objetivos, no hay que copiar a ciegas ejemplos de otros proyectos, porque pueden no encajar en la realidad de la situación propia. Las declaraciones de objetivos deben reflejar las condiciones específicas en que el proyecto va a ser implementado.

Una cosa que hace del Proframe una herramienta útil y flexible, pero un poco difícil para los principiantes, es que cualquier declaración de objetivo particular puede variar de nivel en el Proframe dependiendo del alcance, tamaño y contexto del proyecto. (Igual ocurre con los indicadores acompañantes.) Considérese los dos casos siguientes.

### Consideración del contexto

*Tómese, por ejemplo, una zona con un sistema de extensión gubernamental bastante sólido, grupos de agricultores organizados en comunidad, pero un deficiente servicio gubernamental de semillas. El OE de una intervención agrícola quinquenal grande y bien financiada en esta zona podría formularse como: “Los agricultores de pobres recursos de cuatro distritos del país han mejorado su producción sostenible de legumbres y tubérculos”. El RI asociado es: “Los agricultores han sembrado semillas certificadas e injertos de variedades resistentes y poco intensivas en trabajo (de estos cultivos)”. Los Productos clave son: “La unidad gubernamental de semillas ejerce un adecuado control de calidad”, y “Grupos de agricultores producen y divulgan los materiales de siembra mejorados”.*

*En este contexto, simplemente fortaleciendo los servicios gubernamentales pertinentes y los grupos de agricultores mediante la capacitación, es realista que el OE del proyecto busque una mejor producción, algo que difícilmente podría lograrse si se contara con menos tiempo y menores recursos.*

*Sin embargo, en otro contexto, el OE de una intervención agrícola podría ser simplemente: “Grupos de agricultores producen y divulgan materiales de siembra mejorados para legumbres resistentes y poco intensivas en trabajo”. Este OE mucho más modesto puede ser apropiado porque los servicios de extensión y de semillas del gobierno son precarios, no existe todavía ningún grupo de agricultores organizado en las comunidades, el calendario del proyecto abarca sólo tres años, y los tubérculos que podrían haberse incluido son poco conocidos en la zona o son estigmatizados como “alimento para pobres”. En este contexto, el OE declarado representa mejor lo que es realísticamente obtenible en un primer proyecto con estas limitaciones.*

En suma, la fijación de objetivos es muy específica al contexto. Aunque el ejemplo que se acaba de dar está en el nivel de objetivo estratégico, este principio se aplica a todos los niveles de la jerarquía de objetivos.

## **COLUMNA DOS: DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Las declaraciones de indicadores de desempeño no repiten simplemente las declaraciones de objetivos asociadas a ellas. Por ejemplo, si un objetivo se relaciona con una mayor confianza entre dos grupos étnicos, el indicador tratará de identificar qué cambio específico dará evidencia de esto. Por ejemplo, el indicador puede describir que los dos grupos están colaborando en:

- un foro, tal como una asociación de padres y maestros, una asociación de usuarios de agua, un comité de salud aldeano o una cooperativa de comercialización agrícola, o
- una actividad de mutuo interés y beneficio, tal como mejoras en las escuelas, excavación de pozos, organización para vender sus productos agrícolas al por mayor a un precio más favorable, o trabajo de incidencia conjunto.

Junto con sus particulares métodos de medición y fuentes de datos (Sección 4), las declaraciones de indicadores de desempeño:

- ▶ definen más claramente la esencia de las declaraciones de objetivos asociadas a ellas, y
- ▶ proporcionan los elementos complementarios “S.M.A.R.T.” (siglas en inglés de Específicos, Mensurables, Alcanzables, Pertinentes y Limitados en Tiempo) para cada declaración de objetivo, a fin de
- ▶ sugerir evidencia de cuánto o cuán bien se están logrando o se han logrado los objetivos, y por tanto
- ▶ verificar la “teoría del cambio” implícita en el proyecto, a fin de
- ▶ determinar si el proyecto va bien encaminado o si se necesitan hacer correcciones de rumbo, y así
- ▶ permitir a los gerentes tomar decisiones oportunas y mejor informadas.

Una declaración ideal de indicadores de desempeño especifica normalmente siete elementos de cambio, aunque sin ningún orden particular. Este es el “patrón oro”, pero puede que no sea posible en todos los casos. Al desarrollar un indicador de desempeño se debe considerar estos siete elementos, pero luego se debe usar el propio buen juicio en cuanto a lo que es apropiado en la situación dada.

- ❶ **Naturaleza** – ¿Cuál es, fundamentalmente, el meollo del cambio o logro previsto en cada nivel?

*Ejemplo: Uso de agua.*

- ❷ **Cantidad** – ¿Qué cantidades o niveles en la naturaleza del indicador están implicados?

*Ejemplo: Mayor uso de agua.*

- ❸ **Calidad** – ¿Según qué normas nacionales, internacionales o de otra índole se espera que se logre este cambio?

*Puesto que la programación sensible a género es importante para CRS, muchos donantes y las comunidades a las que servimos, es importante desagregar por sexo las declaraciones de indicadores de desempeño, en donde corresponda.*

*Ejemplo: Agua potable, tal vez según lo definido por las normas de la Organización Mundial de la Salud.*

- ④ **Subgrupo beneficiario** – ¿Qué subgrupos se beneficiarán con el cambio? Aunque ello depende del nivel del objetivo y del proyecto, los subgrupos suelen incluir hogares (monoparentales encabezados por la mujer, pobres, sin tierra, dedicados al pastoreo, afectados por el VIH/SIDA, etc.) e individuos (mujeres, hombres, jóvenes, niños de ciertas edades o sexo, etc.). Asimismo, el personal de CRS, socios, grupos comunales y entidades gubernamentales podrían ser receptores de capacitación y recursos.

*Ejemplo: Hogares rurales del Distrito Este.*

- ⑤ **Meta concreta** – ¿Cuál es la mejora prevista durante la vida total del proyecto en términos de personas o recursos para este indicador? En el establecimiento de las metas concretas podrían intervenir los conocimientos locales y toda información secundaria de línea base con que se cuente.

*Ejemplo: 10,000 hogares rurales.*

- ⑥ **Plazo** – ¿Para cuándo se espera que se logre la meta concreta?

*Ejemplo: Para octubre del 2007.*

- ⑦ **Línea base** – Es importante mencionar la comparación con la línea base en la declaración de indicadores, si de hecho se van a recoger datos de línea base. A menudo las medidas de línea base no se conocen cuando se presentan las propuestas; en este caso se planea una encuesta de línea base como una actividad del primer año (Cuadro 4.1, Ejemplo 3). En algunos casos, una medida de línea base puede estimarse a partir de datos secundarios disponibles o a partir de la propia experiencia pasada en trabajos similares. Esto puede ayudar a establecer metas concretas apropiadas para el logro del proyecto.

*Ejemplo: Una adición a lo que existe en el momento de la línea base o puesta en marcha del proyecto.*

### Indicador final

*Para octubre del 2007 (plazo), una adición (línea base) de 10,000 (meta concreta) hogares rurales en el Distrito Este (subgrupo beneficiario) disfruta de mayor (cantidad) uso de agua (naturaleza) potable (calidad).*



Cuadro 4.1. Ejemplos de declaraciones de indicadores de desempeño

Declaración de objetivos	Declaración de indicadores de desempeño
<p><i>Ejemplo 1: Un RI para un proyecto sostenible de Agricultura y Manejo de Recursos Naturales (Ag&amp;MRN), o quizás un OE para un proyecto puramente de protección ambiental:</i></p> <p><i>“Las comunidades agrícolas del proyecto han adoptado prácticas sostenibles de MRN”.</i></p>	<p><i>Al final de proyecto, 50% de las familias agrícolas han aplicado correctamente a las tierras de cultivo al menos dos prácticas de MRN promovidas por el proyecto.</i></p>
<p><i>Ejemplo 2: Un RI para un proyecto de sociedad civil, o quizás un OE para que un proyecto fortalezca las aptitudes de los socios de modo que en proyectos posteriores puedan montar esfuerzos sostenidos de incidencia en beneficio de inquietudes de la sociedad civil:</i></p> <p><i>“Los socios centrales de CRS tienen las aptitudes institucionales para estimular una incidencia más amplia de la sociedad civil”.</i></p>	<p><i>A medio término del proyecto, cuatro socios de CRS han demostrado una mejora entre las apreciaciones previa y posterior de sus respectivas capacidades institucionales en incidencia.</i></p>
<p><i>Ejemplo 3: Dependiendo del contexto y finalidades del proyecto, podría estar en cualquier nivel de la jerarquía de objetivos:</i></p> <p><i>“Los socios de CRS son más sostenibles financieramente”.</i></p>	<p><i>Al final del proyecto, siete socios de CRS están cubriendo 80% de los costos operativos con fondos de otros donantes en comparación con la línea base.</i></p>

Como muestran estos ejemplos, los indicadores pueden ser cuantitativos, cualitativos o, más comúnmente, una combinación de ambos tipos.

Algunas personas tratan de rotular los indicadores como “producto”, “proceso”, “impacto” o “resultado” y otros términos semejantes. Es más útil nombrar y pensar en los indicadores en términos de la jerarquía de objetivos, esto es, una declaración de indicadores de desempeño a nivel de Meta y a nivel de Objetivo Estratégico para el proyecto particular en cuestión, y no en algún indicador genérico de “impacto” o “resultado”. Habiendo dicho esto, para la mayoría de los principales donantes los indicadores de desempeño del Proframe a nivel de Objetivo Estratégico suelen ser equivalentes a indicadores de impacto o de resultados, mientras que los indicadores de desempeño a nivel de Resultado Intermedio y de Producto pueden por lo general ser considerados como los indicadores que ustedes recogerían durante el monitoreo del proyecto.

### **Selección de declaraciones de indicadores de desempeño**

En el caso de algunos escenarios y sectores de proyecto, existen algunos indicadores e índices internacionalmente estandarizados y respaldados por la investigación (con sus

correspondientes métodos de medición o fuentes de datos). Esto es especialmente cierto en áreas de asistencia al desarrollo ya hace tiempo establecidas tales como agricultura y manejo de recursos naturales (Ag&MRN), educación, salud y nutrición y construcción de capacidad organizacional. Es menos cierto en las áreas de servicios de auxilio y emergencia u otras clases de intervenciones más recientes como incidencia política y consolidación de la paz. Esto se debe a que la investigación más avanzada en monitoreo y evaluación no está todavía a la par con las innovaciones en estas áreas programáticas.

Sin embargo, cuando están disponibles y son factibles, estos indicadores tan probados y estandarizados son sumamente recomendados para su uso en CRS. Esto se debe a que hacen mucho más fácil la comparación de los datos a través de múltiples proyectos. La comparación puede ser tanto interna como externa, algo de gran importancia para los donantes y CRS. Muy probablemente varios de estos indicadores internacionalmente definidos existen ya en los sectores de larga data en que el programa país de ustedes implementa proyectos.

Los conocimientos y experiencia locales nacidos de proyectos pasados pueden muchas veces abastecer de indicadores singularmente significativos, particularmente donde hay pocos estándares internacionales establecidos. De hecho, en la literatura publicada acerca de conocimientos locales sobre Ag&MRN, abundan ejemplos de tales indicadores. En el caso de otros sectores, tales indicadores pueden a veces derivarse de experiencias de proyecto compartidas. En todos los sectores, cuando se trata de seleccionar indicadores específicos a una situación que sean significativos para comunidades y socios, los conocimientos locales son muy apropiados. Pero ustedes deben ser conscientes de que puede ser más difícil agregar y comparar tales indicadores entre proyectos similares en contextos diferentes.

Abajo se señalan unos cuantos ejemplos de indicadores basados en los conocimientos locales. (Se centran sólo en el elemento “naturaleza”, a fin de captar la idea más amplia de indicadores locales o tomados de la experiencia.)

### **Ejemplos de indicadores basados en los conocimientos locales**

*Agricultura y manejo de recursos naturales: Cuando se trata de detener o revertir la degradación ambiental, los agricultores y pastores pueden citar y a veces incluso cuantificar indicadores claros de recuperación, tales como: retroceso de depósitos de sal visibles a lo largo de surcos en tierras de cultivo anteriormente salinizadas; disminución de enfermedades del ganado (y humanas) relacionadas con el medio ambiente; reaparición de plantas benéficas o comunidades vegetales saludables; o la retirada de especies de plantas nocivas, y el retorno de especies particulares de insectos, aves e incluso mamíferos a sus hábitats anteriormente degradados. Muy a menudo, científicos y foráneos ignoran tales indicadores específicamente geográficos.*

*Educación: Al preguntárseles cuáles serían, en términos locales, buenos indicadores de éxito para un proyecto educativo que incluyese la construcción y dotación de personal de una escuela primaria, miembros de una comunidad dijeron que para ellos una evidencia clara sería: (a) “si*

(cont.)

*nuestros hijos saben leernos un breve artículo del periódico o una carta”, y (b) “si nuestros hijos saben escribir un breve mensaje o carta que dictemos”.*

***Seguridad alimentaria:** A menudo, un buen indicador de una mejor seguridad alimentaria es si los hogares han podido: aumentar su frecuencia o cantidad de consumo de alimentos considerados de lujo (v.g., cuyes en las fiestas de bodas de los indígenas andinos, o un carnero bien cebado para celebrar el fin del Ramadán en las sociedades musulmanas).*

***Salud:** Refiriéndose a un proyecto de atención en salud infantil que se centraba en construir, dotar de personal y equipar clínicas rurales, las madres dijeron que las buenas medidas de éxito serían su propia estimación de si sus hijos estaban “comiendo y jugando normalmente”, y específicamente que los niños tuviesen buen apetito y no parecieran letárgicos.*

***Desastres y resolución de conflictos:** Un proyecto dedicado a la reconstrucción después de un desastre y la resolución de conflictos entre diferentes grupos religiosos descubrió que un buen indicador de sus avances era si —como resultado de diversas intervenciones de proyecto—, las familias de dos o más de estos grupos se ayudaban entre sí a rehabilitar sus casas.*

***Consolidación de la paz:** Un proyecto encontró que un indicador práctico de su éxito era que grupos anteriormente enfrentados acordaron compartir el uso y mantenimiento de piletas de desinfección de ganado en tierras en disputa.*

### ***Oportunidad para la reflexión***

1. ¿Qué añadirían o cuestionarían respecto a lo que se ha señalado arriba sobre el rol de las declaraciones de indicadores de desempeño?
2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de indicadores inspirados en las prácticas locales o en la experiencia que ustedes hayan visto?

## **Revisión de declaraciones de indicadores de desempeño**

No hay que obsesionarse con los indicadores, o, como algunos dirían, no hay que usar los indicadores como si fueran anteojeras. Los indicadores no pretenden contar la historia entera del éxito del proyecto, pues realmente sólo son medidas de representación del cambio (esto es, sucedáneos de la realidad en su conjunto), y por tanto limitados en la cantidad de información que suministran para la toma de decisiones.

## **Eventos imprevistos**

Debe siempre tenerse en cuenta que es típico que ocurran respuestas imprevistas a intervenciones de proyecto. Estas respuestas pueden ser positivas o negativas, o incluso de las dos formas, dependiendo de los puntos de vista de las diferentes partes interesadas. Es importante que el plan de M&E ayude a detectar y documentar estas clases de respuestas imprevistas durante el monitoreo, visitas in situ o cada vez que se

presente la oportunidad. El personal de CRS y socios deben siempre preguntarse, “¿Pasó algo inesperado, bueno o malo, debido al proyecto?”

Si se produce un evento imprevisto y es importante para señalar el éxito del proyecto, un curso inusual o un fracaso potencial, entonces se puede decidir añadir un indicador (y medidas de monitoreo relacionadas) en el Proframe a fin de seguirle la pista a este efecto. Al tomar la decisión de incluir un indicador adicional, habrá que sopesar los costos adicionales de hacer seguimiento de la información frente al significado del efecto imprevisto. Como mínimo, habría que documentar tales resultados incluso si no se añade un indicador. Considérese el siguiente ejemplo.

### Siempre esperar efectos positivos y negativos imprevistos

*Un proyecto de agua y saneamiento apoyaba a comunidades a construir, administrar financieramente y mantener sistemas locales de suministro de agua potable compuestos por un pozo, bomba y depósito de agua, más una lavandería comunal con lavabos de cemento y tableros de lavado empotrados. Junto con otras intervenciones en salud, higiene y capacitación en gestión de negocios, los beneficios previstos incluían:*

- *mejor saneamiento y menor incidencia de varias enfermedades, debido al acceso más cercano de la gente al agua potable y corriente. Mujeres y niñas no tenían ya que hacer arduas caminatas o detenerse en ríos distantes y plagados de mosquitos y enfermedades o en sucios arroyos para recoger agua o lavar la ropa;*
- *el aligeramiento de la carga de trabajo de mujeres y niñas, lo cual las liberaba para dedicarse a tareas más productivas o participar en grupos de mejoramiento de la comunidad, o para asistir a la escuela, y*

- *experiencia práctica para líderes y miembros de la comunidad de ambos sexos en lanzar, administrar y mantener un proyecto de desarrollo local y sus instalaciones (con una cuenta bancaria para cuotas de los usuarios, repuestos, etc., y un contrato formal con la oficina provincial del Ministerio de Obras Públicas para las principales necesidades de mantenimiento), sobre la cual la comunidad podría basarse para iniciativas futuras.*



*Todos estos beneficios se hicieron realidad al final del proyecto, pero también muchos otros. Éstos salieron a luz en las visitas in situ del personal del proyecto y socios. Por ejemplo, en una comunidad, miembros varones desviaron el agua que se escurría de las instalaciones para fabricar adobes junto a las obras del sistema de suministro. En muchas comunidades, las*

(cont.)

*mujeres citaron otros resultados sorprendidos:*

- *disminución de los problemas de espalda y otros dolores, por no tener ya que doblarse todo el tiempo mientras lavaban la ropa;*
- *una mayor sensación de seguridad, porque al lavar en la orilla del río, las mujeres temían que sus hijos más pequeños pudiesen alejarse y ahogarse;*
- *la oportunidad de charlar más cómoda y despreocupadamente, y de reunirse con más miembros de la comunidad;*
- *mayores ingresos, no sólo por tener más tiempo para dedicarse al pequeño comercio sino también por el surgimiento de una profesión completamente nueva, la de lavar ropa para los miembros más ricos de la comunidad, y*
- *un mayor orgullo y estima familiar, al poder vestir con ropas limpias a sus hijos, particularmente a sus hijos en edad escolar, y a sus esposos al andar en público.*

*Sin embargo, en algunas instalaciones, usuarios y usuarias señalaron también unos cuantos efectos negativos imprevistos. Éstos estaban vinculados en su mayoría a deficiencias en la construcción, que como se descubrió después se debían a la inadecuada capacidad técnica del proyecto para supervisar los diseños de ingeniería y a los subcontratistas:*

- *el drenaje estaba a veces tan mal construido que los escurrimientos formaban charcos de agua estancada donde proliferaban los mosquitos;*
- *en una comunidad, los escurrimientos amenazaban incluso con llevarse las casas cuesta abajo, y*
- *en otra instalación, el patio sobre el que se asentaban las obras del sistema estaba deficientemente nivelado y allanado. Esto dejaba algunas piedras filosas de los cimientos recubiertas de moho y cieno proyectándose por todas partes, de modo que los usuarios (y también los visitantes del proyecto) ¡corrían verdadero riesgo de caer y romperse un hueso!*



Es claro que en este ejemplo hubo muchos efectos imprevistos, tanto positivos como negativos. Si estos efectos se observaran durante la implementación del proyecto, el gerente del mismo tendría que decidir cuáles son tan importantes como para monitorearlos de manera regular y luego asignar indicadores para hacerles seguimiento. Esta decisión dependería de si representan un beneficio adicional significativo, o de si suponen una amenaza seria para el éxito último del proyecto.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. En el pasado, ¿qué efectos positivos o negativos imprevistos se han producido en proyectos que ustedes conocen?
2. ¿Cómo captaron esta información imprevista?
3. ¿Qué hicieron con esta información? (Por ejemplo, ¿añadieron, retiraron o cambiaron indicadores, o rediseñaron partes del proyecto como consecuencia de ello?) ¿De qué manera ayudó esto a su proyecto?
4. ¿Cómo influyen las preocupaciones de género o sostenibilidad en los indicadores que ustedes desarrollan? ¿Qué consideran que deberían continuar o hacer de modo diferente en el futuro?

## **Programación innovadora y con financiación privada**

Puede haber raras ocasiones en que sea difícil predecir por anticipado los indicadores. Esto podría ocurrir cuando la programación es muy innovadora y nadie está realmente seguro de cómo se desenvolverá la intervención. En tales casos, una alternativa a establecer indicadores es adoptar un enfoque más abierto. Después de un lapso apropiado de actividad del proyecto, se preguntaría a las partes interesadas clave si se han producido cambios en la vida de sus familias o comunidad; un diálogo a fondo buscaría descubrir de qué manera el proyecto puede haber contribuido. En el curso de tales discusiones saldrían a luz ideas de posibles indicadores de cambio. Este enfoque sería más aplicable a proyectos innovadores de pequeña escala apoyados con fondos privados de CRS.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. ¿Qué clases de preguntas abiertas podrían ustedes hacer para que proyectos innovadores de pequeña escala midan el cambio?

## **COLUMNA TRES: MÉTODOS DE MEDICIÓN Y FUENTES DE DATOS**

Esta columna contiene una descripción de:

- el **método de medición** que el proyecto usará para hacer seguimiento de cada una de las declaraciones de indicadores de desempeño de la Columna Dos, o alternativamente,
- la **fente de datos** precisa ajena al proyecto a que, en caso contrario, éste accederá; por ejemplo, encuestas e informes regulares de otras organizaciones nacionales e

internacionales. Los datos ajenos al proyecto pueden usarse como método de medición en la medida en que sean comparables a los datos del proyecto.

### **Consistencia de los datos**

*“Los indicadores de desempeño deben estar enmarcados y definidos en términos claros, a fin de no estar abiertos a una interpretación amplia y variada de especialistas del sector. Particularmente en el caso de los indicadores cualitativos, las definiciones claras y detalladas ayudan a asegurar un nivel razonable de objetividad y comparabilidad en el tiempo.”*

US Center for Development Information and Evaluation, Performance Monitoring and Evaluation Tips, 1998, núm. 12

Sin importar cuál, una declaración de indicadores de desempeño carece casi de sentido a menos que haya un método uniforme para recoger la información que compone el indicador. Esta consistencia es crucial para un M&E de alta calidad.

Por esta razón es que son tan importantes la Columna Tres del Proframe y su acompañante *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos* (Sección 4). Asimismo, la Columna Tres debe siempre ser considerada al mismo tiempo que la Columna Dos. La línea punteada entre estas dos columnas significa que están interconectadas e incluso que son inseparables.

Cuando el proyecto pretende depender de fuentes de datos existentes, todo lo que se necesita hacer es identificar los elementos particulares que se usará procedentes de las fuentes en cuestión. Ejemplos de dichas fuentes son: censos o estadísticas gubernamentales periódicos, informes regulares de la FAO, el Banco Mundial, la ONU, u otros informes. Es crucial que se mencione el nombre y la referencia de los informes particulares que se pretenda usar.

En lo que respecta a formular métodos de medición de datos que —en ausencia de otras fuentes— deben ser definidos y recogidos por el proyecto mismo, la *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos* es una herramienta útil para entradas bien ponderadas para la Columna Tres. Habiendo pensado con todo detalle en lo que implica captar datos para un indicador particular, luego se tiene que juzgar si está dentro de la capacidad de CRS y sus socios reunir los datos requeridos. Si este no es el caso, habrá que incluir fondos en el presupuesto para subcontratar el trabajo de recolección de datos. Si ninguna de estas opciones es factible, habrá que reconsiderar el indicador seleccionado al principio.

### **Selección de métodos de medición o fuentes de datos**

Experiencias de muchos proyectos pasados muestran que los diseñadores suelen redactar declaraciones de indicadores de desempeño sin preguntar primero cómo, realistamente, van éstos a ser medidos y analizados, con qué recursos se contará para hacerlo, y quién será responsable de coordinar y manejar este trabajo. Esto lleva a situaciones en que los indicadores nunca se usan, porque:

- para empezar, la información nunca fue recogida, porque su medición era técnicamente demasiado difícil o demasiado cara y consumía demasiado

tiempo. Esto revela un deficiente trabajo de diseño del M&E.

- para empezar, la información nunca fue recogida porque —aunque era técnica y financieramente factible— nunca estuvo claro, en primer lugar, de quién era el trabajo de recoger la información. Esto revela una deficiente asignación de responsabilidades del M&E.
- se recogió la información, pero quedó sin uso porque nadie tenía las aptitudes para analizarla, o porque no se había presupuestado fondos para que consultores realizaran el análisis. Esto revela un deficiente diseño del proyecto en general.
- la información se analizó de algún modo, pero no en la forma o el momento conveniente para los decisores clave. ¡Esto revela todo lo arriba señalado!

Cuando el proyecto mismo debe recoger los datos (esto es, cuando no debe usar fuentes de datos existentes), las siguientes preguntas ayudarán a escoger los mejores indicadores que sean factibles, pertinentes, mensurables y analizables.

### **Lo que realmente necesitamos saber – M&E enfocado en la utilización**

- *¿Qué debe saber el gerente del proyecto a fin de juzgar que el proyecto está en camino de lograr (o ha logrado) sus objetivos en cada nivel del Proframe? La selección del indicador debe enfocarse en la utilización. Esto significa que proporciona la cantidad mínima de información que puede impregnar significativamente las decisiones de la gerencia, aclarar las opciones e identificar las mejoras de la implementación. Obsérvese que el M&E a nivel de proyecto es diferente de la investigación en cuanto que se enfoca en lo que se necesita saber, no en lo que sería bueno saber (pero que no es esencial para la toma de decisiones de la gerencia).*
- *¿Qué deben saber las otras partes interesadas, y por qué? Los socios y grupos comunales partícipes en el proyecto pueden requerir ciertos tipos de información por las mismas razones que los gerentes del proyecto de CRS. Y los donantes pueden requerir que se haga seguimiento de algunos indicadores a fin de justificar gastos.*
- *¿Cuándo requieren los datos las diferentes partes interesadas? Esto es crucial para asegurar que todo dato de M&E que sea recogido, analizado y presentado sea útil para los que necesitan la información.*
- *¿Cuál es el método más eficiente en función de costo para recoger y analizar lo que realmente necesitamos saber? Mientras más complejos sean los métodos de recolección de datos (encuestas por muestreo aleatorio, por ejemplo), más alto será el costo, y más tiempo consumirá recoger, analizar y presentar los datos. Además, debe considerarse la capacidad organizacional: ¿El personal, socio o consultor tienen las aptitudes requeridas y hay tiempo y presupuesto para recoger y analizar esta información?*

Con respecto a la última de estas preguntas, abajo el Gráfico 23 muestra las correlaciones en costo y complejidad entre métodos diferentes de recolección de datos.

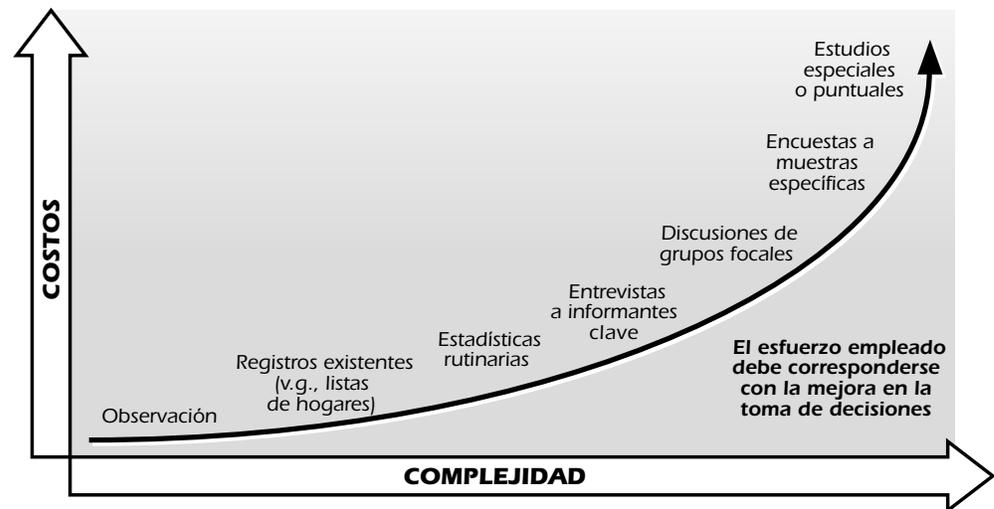


Gráfico 23: Cuestiones de costo y complejidad en la recolección de datos

### *Oportunidad para la reflexión*

1. Según su experiencia, ¿cuán bien se usan los indicadores en la toma de decisiones de un proyecto? ¿Qué explica esto? ¿Cómo se compara con los problemas descritos arriba?
2. Examinen el Gráfico 23. Ahora, según su propia experiencia en proyectos, ¿cuáles son ejemplos de fuentes de datos usados para medir Objetivos Estratégicos? ¿Un Resultado Intermedio? ¿Un Producto? ¿Una Actividad? ¿En qué nivel de las declaraciones de objetivos son más costosos y complejos? ¿Menos costosos y complejos? ¿Por qué?

## **COLUMNA CUATRO: SUPUESTOS CRÍTICOS**

### **¿Qué es un supuesto crítico?**

Los supuestos críticos son factores que los diseñadores de proyectos no pueden controlar (o escogen no controlar), pero que podrían poner en peligro el éxito si los supuestos son incorrectos. Los supuestos críticos incluyen las expectativas que son fundamentales para la elaboración de la jerarquía de los objetivos. Piénsese en ellos como riesgos posibles, pero no probables, como: “No habrá sequías o terremotos” en regiones específicas donde se sabe que históricamente ocurren tales eventos naturales.

Es difícil describir en abstracto qué clases de supuestos elegir, porque la mayoría son muy específicos al contexto. Sin embargo, una larga experiencia en proyectos sugiere unas cuantas categorías comunes de supuestos que casi siempre tienen que ser examinadas durante el diseño.

- Planes, políticas y acciones gubernamentales, sean históricos, efectivos o previstos.
- Los planes, políticas y acciones de otras organizaciones de asistencia y desarrollo (agencias de la ONU, otras OPVs, ONGs) que operan en la zona del proyecto.
- Tendencias en los mercados nacionales e internacionales (oferta, demanda, precios, crédito, etc.), y también planes y políticas de entidades de comercio a escala regional o internacional.
- La posibilidad (pero, igualmente, no la probabilidad) de dificultades y desastres naturales o por mano humana, incluyendo guerras o disensiones civiles.

A continuación se presentan algunos ejemplos de lo arriba expuesto. También aquí la frase clave es: “Considerar el contexto”.

### **Reconocer y tratar supuestos críticos**

*Ejemplo 1: En muchos proyectos de CRS, se espera que grupos y miembros de la comunidad (asociaciones de padres y maestros y otros comités, trabajadores de extensión, auxiliares docentes, parteras tradicionales, etc.) hagan trabajo voluntario como parte vital de la implementación. Detrás de tales expectativas están los supuestos de que los miembros de la comunidad tienen suficiente interés, motivación, tiempo y recursos económicos (que cubran gastos en dinero en efectivo y costos de oportunidad) para participar de esta manera.*

*Puesto que CRS se focaliza especialmente en personas pobres y marginadas, tales supuestos deben ser abordados antes de que el diseño siga adelante: 1) confirmando por anticipado la validez de este supuesto ante las mismas partes interesadas de la comunidad; 2) alterando el diseño inicial para incorporar algún tipo de apoyo que aliente a los voluntarios a participar y asegure su participación continua; 3) decidiendo trabajar mediante agentes del gobierno o de los socios en el terreno y no mediante voluntarios de la comunidad no recompensados, y asignando los recursos correspondientes, o 4) si ninguna de las estrategias anteriores es factible, posiblemente abandonar por completo la intervención particular.*

*Ejemplo 2: A menudo, los proyectos se planean en torno a reglamentos, leyes, políticas y acciones gubernamentales existentes o prometidas. Los casos comunes son: subsidios a equipos e insumos para la producción de cultivos básicos; equipamiento y fármacos médicos o veterinarios vitales o ciertos materiales de construcción. Otros ejemplos son mantenimiento gubernamental de infraestructura básica como carreteras principales y redes de energía eléctrica.*

*Los diseñadores de proyectos deben verificar la actividad gubernamental en todas las formas posibles y según ello buscar revisar el proyecto si no se cumplen las condiciones.*

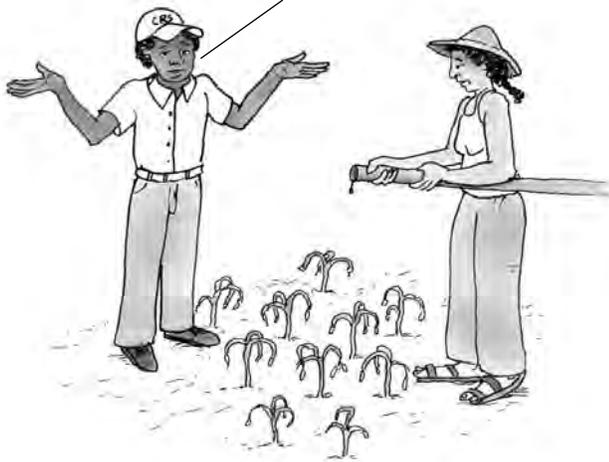
*Para tomar un caso de la vida real, un proyecto de CRS fue diseñado bajo el supuesto de que los subsidios gubernamentales existentes para las bombas de pedal esenciales para los objetivos de riego a pequeña escala del proyecto continuarían indefinidamente. Habiendo identificado este supuesto crítico, los diseñadores entonces planificaron el reemplazo de los subsidios de CRS y zonas de riego reducidas y priorizadas.*

(cont.)

*Ejemplo 3: Con frecuencia, puede asumirse que el éxito de un proyecto —según su diseño inicial— depende de la ausencia de disensión civil o desastres naturales. Sin embargo, supuestos críticos por el estilo de que “No se renovará la lucha”, o “Las lluvias llegarán a tiempo” y “No habrá sequía prolongada durante el periodo del proyecto” no son más que malas excusas para un deficiente diseño en zonas en que de hecho es altamente probable que tales supuestos no se sostendrán.*

*Por ejemplo, cuando la mejor información disponible en el momento del diseño del proyecto indica que la lucha bien podría recomenzar, los diseñadores deben responder a esto con planes de respaldo dirigidos a las partes de la zona del proyecto con más probabilidad de verse afectadas. Para tomar otro ejemplo, cuando se trata de zonas proclives a sequías, se debe diseñar un proyecto agrícola con la expectativa de combinar cultivos tempranos y tardíos y promover variedades, especies o razas de cultivos y ganado resistentes a la sequía, o quizás estrategias de preparación de la comunidad para las sequías.*

Asumimos que el Ministerio de Desarrollo Hídrico tendería las tuberías de agua.



Identificar estas clases de supuestos durante el diseño ayuda a decidir si la estrategia propuesta es razonable o si se basa en un optimismo no realista, inadecuaciones en la apreciación y análisis, o problemas en la negociación con otras partes interesadas en el momento del diseño. También evitará el simple llenado de las casillas vacías de la matriz del Proframe sin considerar detenidamente todas las posibilidades de éxito o fracaso del proyecto.

Los “supuestos asesinos” son supuestos importantes con muy poca probabilidad de ser ciertos. En tales casos, el proyecto debe ser rediseñado para eliminarlos. Si no, ¡“asesinarán” el proyecto!

### **Ejemplo de un supuesto asesino**

*Un proyecto de CRS determinaba que el acceso al agua en las escuelas primarias era crucial para sus estrategias propuestas de: enseñar a los estudiantes hábitos de higiene y sembrar huertos escolares. Estos huertos reemplazarían la asistencia alimentaria bajo el Título II al abastecer los comedores escolares, al mismo tiempo que demostrarían técnicas de cultivo nuevas y más sostenibles a los estudiantes y sus padres.*

*Los diseñadores del proyecto adoptaron el supuesto de que “el Gobierno abastecerá de agua por tuberías a las escuelas seleccionadas”, aun cuando sabían que el departamento gubernamental legalmente responsable de hacerlo no tenía el presupuesto requerido. Sin embargo, si no se suministraba el agua de la forma que fuera, el proyecto habría sido “asesinado” sin importar cuán buenas pudieran haber sido las otras contribuciones a los cursos de higiene y horticultura, la capacitación docente y el suministro de jabones y semillas.*

Los supuestos son escritos como declaraciones positivas sobre las condiciones que deben cumplirse para que el proyecto mantenga su rumbo hacia el logro de los objetivos un nivel hacia arriba en la jerarquía y, en último término, de sus objetivos estratégicos. Esto representa la lógica del “si-y-entonces” del Proframe.

*La lógica del "si-y-entonces" del Proframe vincula las columnas de declaraciones de objetivos y de supuestos críticos.*

- **Si** las Actividades se efectúan según lo planeado, a tiempo, dentro del presupuesto y con un estándar aceptablemente alto, **y** los respectivos supuestos críticos se sostienen, **entonces** se entregarán los Productos resultantes.
- **Si** se entregan Productos adecuados **y** de calidad, y los supuestos críticos se sostienen, **entonces** se obtendrán los Resultados Intermedios.
- **Si** se obtienen los Resultados Intermedios, **y** los supuestos críticos se sostienen, **entonces** se lograrán los Objetivos Estratégicos.

Los supuestos son importantes sólo cuando describen condiciones que, si NO ocurren, casi ciertamente pondrán en riesgo el proyecto según está diseñado. Cuando se identifican supuestos críticos, una decisión importante es si minimizar su riesgo incorporando, en lo posible, algunos de ellos en el proyecto y así mantener más control sobre los mismos.

En otras palabras, los diseñadores del proyecto son responsables, en primer lugar, de identificar los supuestos críticos tan plenamente como sea posible. Esto debe basarse en la verificación de la mejor información con que cuenten en el momento del diseño. En segundo lugar, los diseñadores deben dar pasos para poner supuestos verdaderamente críticos bajo control del proyecto a fin de minimizar el riesgo. En el caso de que los supuestos no lleguen a ocurrir, los gerentes del proyecto deben estar preparados para revisar el proyecto a fin de lograr los resultados esperados.

### ***Oportunidad para la reflexión***

---

Un proyecto de salud pretende aumentar los servicios de salud rural. Al presente, sólo personal gubernamental está autorizado a trabajar en las clínicas de salud rurales. Sin embargo, ustedes saben que los salarios gubernamentales para dicho personal suelen llegar tarde, si es que llegan. ¿Tratarían ustedes el pago de los salarios simplemente como un supuesto (que el gobierno se ocupará de algún modo de esta cuestión)? ¿O tratarían de rediseñar el proyecto? Si eligen esto último, ¿cómo?

## Supuestos críticos en relación con el control y rendición de cuentas del proyecto

Una vez formulados, los gerentes del proyecto deben monitorear todos los supuestos críticos que hayan sido incluidos en el Proframe. Esto permitirá que los gerentes comprueben que estos supuestos efectivamente se van confirmando, a medida que avanza la implementación. Este monitoreo debe hacerse con un “toque ligero”, y sin requerir montos sustanciales de recursos del proyecto. Por ejemplo, puede implicar simplemente comprobar con las diversas partes interesadas para ver si las cosas están marchando como se esperaba. Si surge una cuestión a considerar, entonces los gerentes deberán decidir si invertir recursos de proyecto adicionales para comprobar repetidas veces que dicha cuestión es realmente tal, o rediseñar el proyecto en lo que sea necesario.

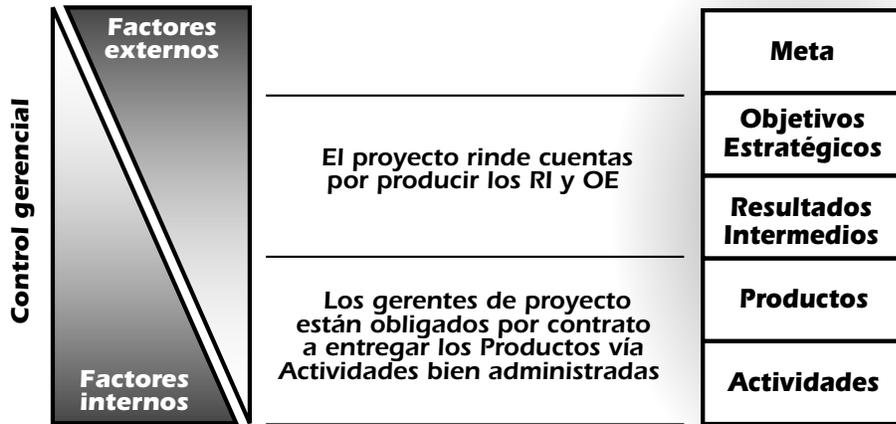
### *Oportunidad para la reflexión*

1. ¿Con qué frecuencia piensan ustedes que deben monitorearse los supuestos críticos e informar sobre ellos?
2. Supongan que “los educadores inter pares están dispuestos a trabajar de manera voluntaria” fue un supuesto crítico en su proyecto sobre VIH/SIDA. Si este supuesto crítico resultó incorrecto, ¿cuál creen ustedes que es una respuesta apropiada del gerente del proyecto?

La importancia de los supuestos críticos no puede exagerarse, porque éstos se relacionan directamente con el control y rendición de cuentas del proyecto. El control directo de los gerentes sobre el logro de los objetivos disminuye en cada nivel superior de la jerarquía de objetivos. Por ello, el número de supuestos críticos puede aumentar en estos niveles superiores. Esto se debe a que los factores externos empiezan a tener más y más importancia a medida que se sube de las Actividades y Productos (sobre los cuales el proyecto puede ejercer más control interno) a los Resultados Intermedios, Objetivos Estratégicos y la Meta (sobre los cuales el proyecto tiene un control cada vez menor). Abajo el Gráfico 24 ilustra esta idea.

¿Qué significa esta escala móvil del control gerencial? Dentro de CRS, los gerentes de proyecto están **obligados por contrato** a trabajar con los socios para producir los Productos previstos por medio de Actividades bien administradas. Los Productos son lo que los gerentes de proyecto se comprometen a entregar cuando firman el acuerdo de proyecto. Aunque los Resultados Intermedios y los Objetivos Estratégicos escapan al control directo de los gerentes de proyecto, éstos, sin embargo, **deben rendir cuentas** por su obtención. Las evaluaciones finales se enfocarán en los Objetivos Estratégicos porque éstos reflejan verdaderamente la contribución del proyecto al bienestar de los grupos destinatarios.

La *rendición de cuentas* significa que —además de entregar Productos de buena calidad— los gerentes son también responsables de usar la retroalimentación de los Resultados Intermedios para comprobar que sus proyectos están encaminados hacia el logro de los Objetivos Estratégicos. Véase nuevamente la historia de Hamida en la Sección 1.



**Gráfico 24:** La rendición de cuentas en la gerencia del proyecto

## SECCIÓN 3

# MARCOS DE RESULTADOS, PROFRAMES Y PLANIFICACIÓN DEL M&E

## CÓMO CONSTRUIR UN PROFRAME

En esta sección, ustedes:

- aprenderán a trabajar a través de cada uno de los cinco niveles y cuatro columnas de la matriz del Proframe, y
- examinarán consejos para desarrollar diversos elementos del Proframe.

### LA HOJA DE RUTA DEL PROFRAME

La construcción de un Proframe sigue un patrón general. Dicho esto, elaborar un Proframe es también un proceso muy interactivo y dinámico. Ustedes probablemente encontrarán que desarrollan muchos borradores del Proframe antes de finalizar uno. Los pasos básicos de la elaboración de un Proframe son los siguientes.

1. Desarrollar la Columna Uno del Proframe, trabajando hacia abajo desde la Meta hasta las Actividades.
2. Una vez bosquejadas las declaraciones de objetivos, se empieza luego a trabajar hacia arriba llenando la Columna Cuatro. No es necesario considerar la casilla de los supuestos críticos al nivel de la Meta. Nuevamente, al tratar de redactar estas declaraciones se puede empezar a reparar en algunos de los supuestos inconscientes que hay tras lo que se está pensando. En otras palabras, se debe bosquejar las Columnas Uno y Cuatro más o menos al mismo tiempo. Después de eso, hay que comprobar varias veces lo que se está pensando verificando la lógica del “si-y-entonces”, idealmente con el aporte del grupo mayor.

*Es posible no trabajar hacia abajo desde la Meta hasta las Actividades en una manera perfectamente lineal. Puede ser más fácil saltar entre diferentes niveles en alguna medida. Esto está bien, porque, de hecho, ¡así es como se procede a veces en la elaboración de un Proframe!*

	Declaraciones de objetivos	Declaraciones de indicadores de desempeño	Métodos de medición o fuentes de datos	Supuestos críticos
Meta	↓			
Objetivos Estratégicos	↓			↑
Resultados Intermedios	↓			↑
Productos	↓			↑
Actividades	↓			↑

Gráfico 25: ¡Planificar hacia abajo, pensar hacia arriba!

- Una vez bosquejadas las Columnas Uno y Cuatro, se abordan las Columnas Dos y Tres para cada nivel de la jerarquía de objetivos. Es mejor empezar desde la cima, Meta y Objetivos Estratégicos. La razón para esto es que, en el proceso de seleccionar métodos de medición (especialmente métodos caseros), se puede encontrar que se desea perfeccionar las declaraciones de objetivos en los niveles superiores. Y eso puede conllevar revisar otros ubicados más abajo en la matriz. Muchas veces este proceso sugiere también la necesidad de recoger más información antes de poder finalizar el Proframe.
- Finalizar el Proframe ahora, y corregir el borrador del Marco de Resultados para que haya coincidencia.

## GUÍA DEL USUARIO PARA LA HOJA DE RUTA

### Paso Uno: Decidir a quién hacer participar

Discutir con partes interesadas seleccionadas el mapa visual con que el Marco de Resultados presenta las ideas principales del diseño inicial del proyecto es un buen lugar para empezar. La naturaleza más amplia y más gráfica del Marco de Resultados lo hace más fácil de captar que el más detallado Proframe. En particular, las partes interesadas no familiarizadas con el Proframe suelen encontrar más fácil plantear preguntas clave u ofrecer ideas específicas para el mismo si primero examinan el Marco de Resultados.

*A menudo, la elaboración de Proframes empieza haciendo participar a un grupo grande de partes interesadas, y luego en grupos sectoriales o técnicos más pequeños a medida que las ideas iniciales se perfeccionan y revisan. Para el grupo grande, se debe tener a la mano un MR, o incluso un Proframe muy tentativo, para dar forma a la discusión.*

En todo caso, no todas las partes interesadas tienen que comprender la mecánica del

Proframe a fin de hacer contribuciones útiles. Hay otras maneras en que se puede presentar y buscar retroalimentación sobre la lógica de intervención del Proframe. Por ejemplo, muchos grupos han encontrado útil realizar el Paso Dos usando técnicas de facilitación que alientan la discusión entre los socios y otras partes interesadas presentes (por ejemplo, redactando declaraciones de objetivos individuales sobre fichas y poniéndolas sobre una pared).

## Paso Dos: Llenar la Columna Uno

Trabajar la Columna Uno de la matriz del Proframe, como se describe en los subpasos siguientes.

### 1. Usar el trabajo pasado

¡No se está empezando de nuevo! Se puede acudir al Marco de Resultados de la nota conceptual, el árbol de objetivos y otros trabajos del examen de estrategia para empezar a desarrollar las declaraciones de objetivos y su jerarquía en esta columna. Los objetivos que van en el tronco del árbol y en los niveles superiores de las raíces suelen corresponder a la Meta y Objetivos Estratégicos del proyecto, aunque sería demasiado simplista esperar esto en todos los casos. Otras declaraciones del árbol de objetivos pueden encajar en el Proframe comprobando la lógica del “si-y-entonces” descrita en la Sección 2 de este capítulo y el Paso Cuatro más adelante.

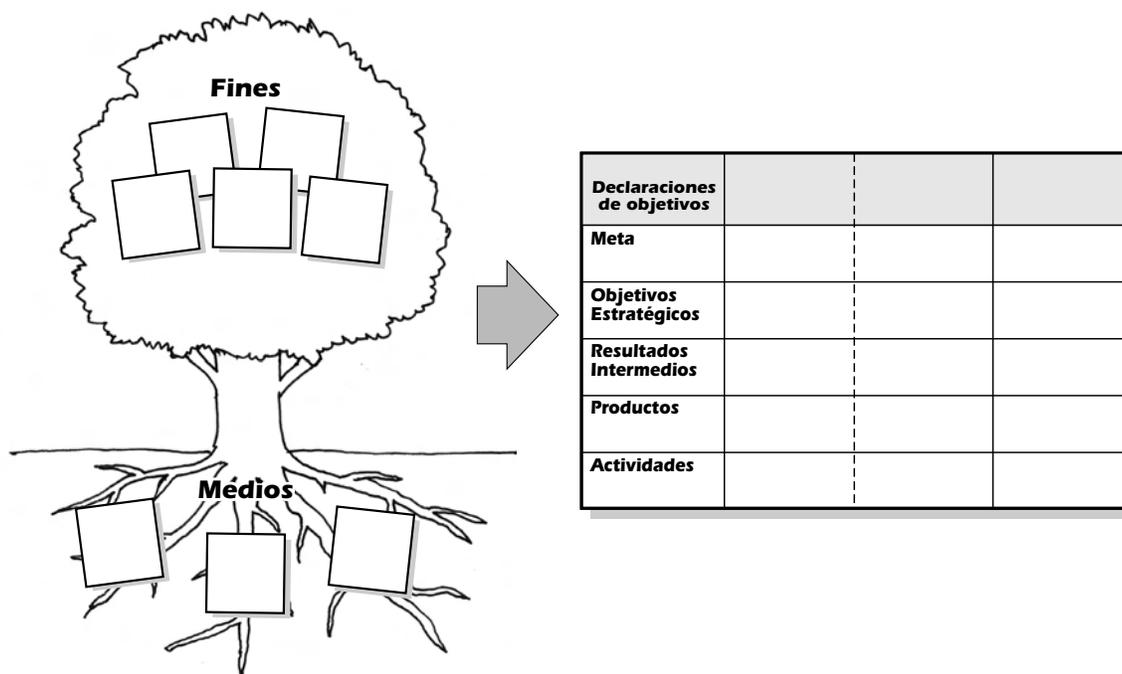


Gráfico 26: Uso del trabajo pasado en la elaboración del Proframe

A medida que se trabaja en diferentes versiones del Proframe, los borradores de las declaraciones de objetivos deben ser perfeccionados cada vez más en términos de cómo están redactados.

### 2. Redactar declaraciones de objetivos sólidas

Unas cuantas reglas generales para redactar declaraciones de objetivos sólidas ayudan a aclarar el pensamiento. Son:

- incluir un solo propósito, finalidad, producto final o resultado para cada declaración;
- igualmente, evitar declaraciones compuestas (... y ...) y cláusulas subordinadas (v.g., empezar con “por”, “mediante”, “vía”). Estas cláusulas subordinadas suelen relacionarse con el nivel inferior siguiente en la jerarquía de objetivos;
- redactar todos los objetivos (excepto las Actividades) en oraciones completas como si el objetivo ya hubiese sido logrado;
- usar la voz activa;
- como sujetos activos de estas oraciones, nombrar los subgrupos participantes precisos que se prevé implementarán o se beneficiarán del objetivo.
- usar verbos de connotación concreta orientados a la acción para describir comportamientos observables o mensurables, v.g., “aumentar” en vez de “mejorar”; “producir” en vez de “promover”, etc., y
- en el caso de las Actividades, sin embargo, hay que escribirlas como verbos en imperativo.

*Aparte del nivel de la Meta, las declaraciones de objetivos claras y específicas son una señal de un pensamiento bueno y práctico: de lo que es realísticamente alcanzable, no de sueños brumosos.*

*A diferencia de otras declaraciones de objetivos, las Metas suelen ser bastante generales y abstractas, y describen un estado deseado que ocurre más allá de la vida del proyecto.*

### 3. Examinar y editar los borradores de declaraciones de objetivos

Examinar los borradores de las declaraciones de objetivos comparándolos con la lista de control que sigue. Editarlas como convenga si muestran alguno de estos problemas comunes:

- definen Objetivos Estratégicos demasiado ambiciosos, dadas las condiciones locales y los recursos y capacidades disponibles;
- expresan declaraciones de objetivos tan vagamente que no está claro cómo medirlos o implementarlos, o lo que se logrará;
- usan una lógica deficiente en cuanto a por qué se necesitan Actividades particulares para un determinado Producto, o Productos particulares para un determinado Resultado Intermedio;
- omiten Actividades y Productos clave necesarios para lograr objetivos de nivel superior, o

*Siempre es útil definir la duración de la propuesta de proyecto. Ciertamente esto ayudará a ser realistas en la conclusión del OE, esto es, lo que es realísticamente alcanzable al final del proyecto.*

- confunden diferentes niveles de la jerarquía; por ejemplo, ponen lo que realmente es sólo un Producto o Resultado Intermedio al nivel del Resultado Intermedio u Objetivo Estratégico.

#### 4. Contar objetivos: ¿Cuántos son suficientes?

A nivel de la Meta, los proyectos casi siempre tienen sólo una Meta. Sin embargo, más allá de esto no hay reglas rígidas sobre cuántos objetivos son suficientes en cada nivel de la jerarquía. Se debe usar el buen juicio según el contexto. Sin embargo, algunas sugerencias generales son las siguientes:

- **Objetivos Estratégicos:** Los proyectos más pequeños y simples suelen requerir un solo objetivo estratégico. Los proyectos más grandes y complejos (como las Propuestas de Actividades de Desarrollo) pueden necesitar dos, tres o, a lo más, cuatro Objetivos Estratégicos. Sin embargo, en general, mientras menos sean los Objetivos Estratégicos mejor será, pues esto sugiere un proyecto con un enfoque más claro. Por ejemplo, una Propuesta de Actividad de Desarrollo puede tener un solo Objetivo Estratégico, tal como cualquiera de los mostrados en el Gráfico 20. Pero incluso un solo Objetivo Estratégico deja todavía mucha libertad y flexibilidad para decisiones sobre cómo abordarlo.
- **Resultados Intermedios y Productos:** Los Resultados Intermedios deben tener al menos un Producto que contribuya a los mismos y muchas veces pueden tener hasta cuatro o cinco. Sin embargo, téngase cuidado de no atascar el Proframe con demasiados Resultados Intermedios y sus Productos y Actividades asociados.
- **Actividades:** Sólo las principales Actividades o categorías de Actividades deben figurar en el Proframe, especialmente en proyectos grandes. Se puede dar más detalle sobre las Actividades en el Cronograma de Implementación que debe incluirse en la propuesta de proyecto, y otra vez en el Plan de Implementación Detallado que se desarrollará una vez que se haya obtenido financiación, pero antes de que empiece la implementación.

#### Paso Tres: Llenar la Columna Cuatro

Aunque puede parecer un tanto fuera de lugar, después de llenar la Columna Uno de la Matriz del Proframe, se debe pasar a los supuestos críticos de la Columna Cuatro. Esto a la larga ahorra tiempo. Poco caso tiene embarcarse en el trabajo técnicamente exigente de redactar las declaraciones de indicadores de desempeño (Columna Dos) y desarrollar o seleccionar para ellas métodos de medición o fuentes de datos sólidos y eficaces en función de costo (Columna Tres), si primero no se ha comprobado que los objetivos propuestos tienen sentido en términos del contexto.

### 1. Usar el trabajo del diseño del proyecto

Los supuestos son muy específicos al contexto. Para comprender mejor la situación particular, hay que recurrir al conocimiento local que las partes interesadas tienen de la situación en el país o zonas donde el proyecto se propone trabajar y, en segundo lugar, a otras fuentes generales y publicadas de conocimiento de la situación. Úsese la información recogida durante el análisis de problemas, y las apreciaciones de vacíos y capacidades, para definir los supuestos.

### 2. Redactar supuestos claros para cada nivel de objetivos

Empezar examinando las Actividades incluidas en la Columna Uno. Examinar la discusión de la Sección 2 sobre supuestos críticos. Luego leer las sugerencias que siguen y llenar la casilla Actividades-hacia-Productos en la columna Supuestos Críticos.

- Recordar que los supuestos críticos son factores que los diseñadores de proyectos no pueden controlar (o escogen no controlar), pero que podrían poner en peligro el éxito si los supuestos son incorrectos.
- Preguntar “¿Qué condiciones (internas, pero especialmente externas) deben existir para lograr el nivel inmediatamente superior en la jerarquía de objetivos?”
- Escribir las respuestas en oraciones completas como condiciones positivas deseables.
- Comprobar que se tiene bastante confianza en que estas condiciones se harán realidad, y en que también pueden ser monitoreadas ligeramente por los gerentes del proyecto.

*No se tiene que tener un supuesto en cada nivel en el borrador final del Proframe; jسته no es un ejercicio para llenar todas las casillas!*

Declaraciones de objetivos		Supuestos críticos
Meta		
Objetivos Estratégicos	←	← OE-hacia-Meta
Resultados Intermedios	←	← RI-hacia-OEs
Productos	←	← Productos-hacia-RI
Actividades	←	← Actividades-hacia-Productos

**Gráfico 27: Aplicación de la lógica del "si-y-entonces" a los supuestos críticos preliminares**

Luego, hacer lo mismo con los supuestos para Productos-hacia-Resultados Intermedios. Seguir subiendo por el Proframe de la misma manera para llenar los supuestos para Resultados Intermedios-hacia-Objetivos Estratégicos, y los supuestos para Objetivos Estratégicos-hacia-Meta. Esto da un conjunto completo de supuestos preliminares. La casilla de los supuestos a nivel de Meta queda en blanco.

También se puede usar el Árbol de Decisiones (Gráfico 28) para ayudar a comprobar los supuestos preliminares para ver si caen completamente fuera del control del proyecto, o si se podría hacer algo para disminuir su riesgo para el proyecto.

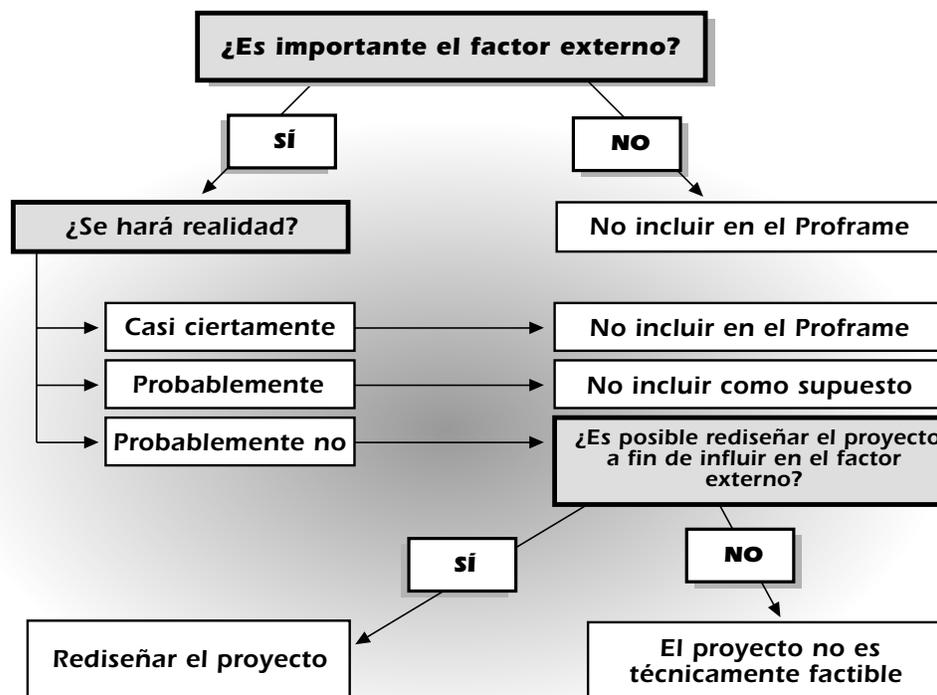


Gráfico 28: Árbol de Decisiones para supuestos críticos

### Ejemplo de cómo usar el Árbol de Decisiones

Un proyecto de supervivencia infantil tiene un Resultado Intermedio según el cual “Las madres tienen plenamente inmunizados a sus hijos menores de 3 años”. Las Actividades y Productos relacionados se enfocan en capacitar al personal de puestos de salud en el régimen de inmunización y (junto con las madres) en su importancia. Un supuesto preliminar para lograr el Resultado Intermedio es que “Los servicios de salud del gobierno suministrarán inmunizaciones de manera oportuna”.

#### Situación A:

¿Es importante este factor externo? ¡Sí, porque la capacitación por sí sola no puede inmunizar a los niños! ¿Se hará realidad? Probablemente sí, porque el gobierno ha suministrado vacunas y servicios bastante bien en el pasado en otras partes de la nación. Sin embargo, a veces hay escasez de vacunas (y donde se necesitan, de jeringas) debido a cadenas de abastecimiento imperfectas. Así, es prudente incluir este supuesto en el Proframe. Durante la implementación, los gerentes del proyecto deben comprobar periódicamente si los suministros médicos van a la par con el aumento de la demanda del personal de salud capacitado; y que el Objetivo Estratégico vinculado con este Resultado Intermedio realmente se logrará.

#### Situación B:

Por las mismas razones que en la Situación A, este factor es importante. Pero es improbable que se haga realidad, porque una reciente guerra en la Situación B ha sumido en el caos los servicios de salud del gobierno, y los suministros médicos de todas clases suelen estar escasos. Así, la pregunta es: ¿Puede rediseñarse el proyecto para influir en este factor externo? En este caso, los diseñadores han verificado que la financiación y la entrega de vacunas y equipos relacionados pueden ser coordinadas mediante UNICEF.

### 3. Examinar y editar supuestos preliminares

Para hacer esto, regrésese por las columnas uno y cuatro del Proframe usando la lógica del “si-y-entonces” descrita en la Sección 2 de este capítulo. Empezar con las declaraciones de objetivos a Nivel de Actividad: “**Si** se emprende (leer la categoría de Actividad) **y** (leer el supuesto crítico) se sostiene, **entonces** se entregará (leer el Producto)”. Luego súbase por los niveles superiores del Proframe usando las mismas preguntas.

*Si se presupuestan fondos del proyecto para asegurar (no monitorear) que un supuesto es válido, entonces lo que se tiene no es un supuesto, sino una pieza mal colocada que debe ir en alguna parte de la Columna Uno.*

### 4. Contar supuestos: ¿Cuántos son suficientes?

Si se encuentra que se está incluyendo un gran número de supuestos en alguno o en todos los niveles de la Matriz del Proframe, esta es una fuerte señal de que tal vez se necesita regresar a la literatura, al trabajo de diseño anterior, o realizar más consultas con las partes interesadas a fin de verificar que no se está haciendo supuestos “asesinos”. Se debe explorar, pero no necesariamente insertar supuestos en cada nivel del Proframe.

*Es importante monitorear los supuestos críticos durante la implementación. El plan de M&E debe incluir esta responsabilidad.*

## Paso Cuatro: Llenar las Columnas Dos y Tres

Ahora que ustedes y las partes interesadas del proyecto están complacidos con el trabajo inicial en las declaraciones de objetivos y supuestos críticos, es tiempo de llenar las dos columnas restantes de la matriz del Proframe. Como se observó en la introducción a esta sección, es mejor empezar desde arriba (Meta y Objetivos Estratégicos).

Tómese nota de que esta suele ser la parte más desafiante del Proframe, y se requiere de cuidadosa consideración. Esto se debe por lo general a que pueden necesitarse conocimientos técnicos especializados en el sector o tema en cuestión (piénsese en el ejemplo de la Sección 2 sobre abastecimiento de agua de buena calidad y cantidad según las normas de la OMS), y, de ser necesario, asistencia de expertos en monitoreo y evaluación en métodos de medición asociados.

### 1. Usar el trabajo pasado o existente

Aunque las Columnas Dos y Tres pueden constituir la parte técnicamente más difícil del Proframe, el cuadro que sigue ofrece algunos consejos amplios y generales que pueden ser útiles al bosquejar declaraciones de indicadores y sus métodos de medición o fuentes de datos asociados para cada nivel de objetivos. Estos consejos han sido entresacados de muchas diferentes experiencias de proyectos.

Cuadro 4.2. Consejos sobre declaraciones de indicadores de desempeño y sus métodos de medición o fuentes de datos asociados

Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Las declaraciones de indicadores de desempeño y los datos asociados son extraídos de fuentes adecuadas ya existentes tales como Amnistía Internacional (AI), FAO, Freedom House, IFPRI, Transparencia Internacional, Banco Mundial, Naciones Unidas, informes gubernamentales nacionales, etc.</i></li> </ul>
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Los indicadores de Objetivos Estratégicos reflejan los beneficios esperados para los subgrupos beneficiarios al final del proyecto como resultado de cambios de comportamiento a nivel de Resultados Intermedios ocasionados por la entrega y recepción exitosa de los Productos del proyecto.</i></li> <li>■ <i>Para medir estos beneficios en relación con las metas concretas establecidas, los resultados al final del proyecto siempre son comparados con los correspondientes resultados de línea base (tomados de métodos de medición primarios o de otras fuentes de datos) en el momento de la evaluación final del proyecto.</i></li> </ul>
Resultados intermedios	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Los indicadores de Resultados Intermedios se enfocan en evidencia demostrable de un cambio de comportamiento, tales como la adopción o aceptación, cobertura o alcance de los Productos.</i></li> <li>■ <i>Los indicadores de Resultados Intermedios normalmente sólo pueden ser recogidos por el proyecto mismo, porque son específicos a cambios de comportamiento en respuesta a intervenciones por o en el proyecto específico y su área de acción. Las fuentes secundarias rara vez existen a este nivel.</i></li> <li>■ <i>El seguimiento de los indicadores de Resultados Intermedios empieza tan pronto como los Productos han empezado a ser entregados y han tenido un lapso razonable de tiempo para tener efecto.</i></li> <li>■ <i>Empezar con un monitoreo “ligero”. Luego hacer más monitoreo, o monitoreo más focalizado, dependiendo de lo que se constate. A mediados de periodo, hacer una evaluación formal de los Resultados Intermedios en ese punto, y adoptar prontamente las correcciones de rumbo indicadas por la evaluación (que incluirá la interpretación de datos cualitativos y cuantitativos).</i></li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Los indicadores de Productos permiten a la gerencia del proyecto hacer seguimiento de lo que se entrega, cuándo y, lo más importante, con qué efecto.</i></li> <li>■ <i>Por lo general se miden en términos de efectos inmediatos de bienes y servicios entregados, tales como puntuaciones de pruebas (escritas o verbales) antes y después de una capacitación, o apreciaciones prácticas; para el desarrollo organizacional, creación de ciertas estructuras, documentos, sistemas; kilómetros de carreteras o número de escuelas rehabilitadas, etc.</i></li> </ul>

(cont.)

<p>Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Los indicadores de Actividades son los más fáciles de formular y recoger porque se enfocan en el avance de la implementación reflejado en los planes de trabajo del personal del proyecto y socios, eventos del proyecto y los correspondientes gastos presupuestarios.</i></li> <li>■ <i>Responden a preguntas básicas como: ¿Se completó la Actividad con aceptable calidad? ¿Se completó según lo planeado respecto al número y tipos de rubros adquiridos y distribuidos? ¿Se realizaron las reuniones? ¿El conjunto y género de personas de los grupos destinatarios fueron capacitados o participaron de alguna otra manera?</i></li> <li>■ <i>Los indicadores de Actividades son medidos típicamente mediante sistemas de seguimiento y mantenimiento de registros administrativos, gerenciales, de capacitación y financieros, complementados con resúmenes e informes escritos por parte de capacitados, socios y otros grupos participantes sobre los problemas y éxitos y la calidad general de las Actividades.</i></li> </ul>
--------------------	--

Más allá de la guía general de este cuadro, para pensar en qué indicadores pueden darles más eficazmente a ustedes y las partes interesadas clave lo que realmente necesitan saber, ustedes pueden dar los siguientes pasos:

- encontrar qué indicadores internacionalmente reconocidos y normalizados ya existen y que podrían ser pertinentes a su proyecto particular (v.g., el Proyecto Esfera, 2004; véase también la referencia a sitios web para información sobre indicadores en el Capítulo VI);
- acceder a la información de mejores prácticas de CRS sobre estrategias de proyecto comunes, y
- estar seguros de que la recolección de los indicadores seleccionados es factible y eficaz en función de costos dada la situación y contextos específicos del proyecto.

Esto podría ahorrar mucho tiempo y problemas en la elaboración de indicadores y métodos de medición “caseros”. Para hacer esto, se puede acceder a destacados sitios web sobre lo último en monitoreo y evaluación para los sectores y temas en cuestión (véase Capítulo VI).

Donde sea factible, se recomienda enfáticamente para uso de CRS los indicadores normalizados o de mejores prácticas (y sus métodos de medición acompañantes). Recuérdese que tales indicadores atañen principalmente a los niveles de Meta, Objetivos Estratégicos y Productos. Sin embargo, para ciertas intervenciones sectoriales o temas programáticos relativamente nuevos, ¡no existen en absoluto!

## 2. Redactar declaraciones de indicadores claras usando métodos de medición o fuentes de datos

Para ser útil, una declaración de indicadores debe ser lo bastante clara como para ser mensurable. Se puede escribir declaraciones claras asegurándose primero de haber definido todos los elementos de cambio especificados en la Sección 2: naturaleza, cantidad, calidad, subgrupos beneficiarios, metas concretas, plazos y la comparación de línea base, si está disponible.

Unas palabras más pueden venir al caso respecto a establecer metas concretas en las declaraciones de indicadores de desempeño. Si los donantes requieren éstas durante el diseño del proyecto, entonces se deben sondear las siguientes fuentes de datos referenciales que impregnen la definición de metas concretas razonables:<sup>3</sup>

- estadísticas a nivel nacional y quizás también a nivel internacional: ¿muestran éstas algunas tendencias previas al proyecto, hacia arriba o hacia abajo?
- informes de proyectos pasados de CRS, otras OPVs o donantes: en el país, o, si se trata de una intervención totalmente nueva en el país, entonces en otras naciones.
- las propias expectativas de las partes interesadas: ¿según los socios o comunidades, qué se puede esperar realísticamente? ¿Qué dicen sobre esto los ministerios pertinentes?
- dentro del propio programa país: ¿qué piensa el personal de CRS sobre la disponibilidad y conocimientos y aptitudes de ellos mismos y sus socios para lograr metas concretas particulares?

*Siempre se debe ser realista al establecer metas concretas. Hay que respaldar los argumentos para las metas que sí se establecen (idealmente, con base en los datos referenciales), y también para las metas que no se pueden establecer!*

Todo lo arriba mencionado puede brindar algunos datos y percepciones referenciales a partir de lo cual hacer una estimación razonada respecto a las metas concretas en el momento del diseño del proyecto. Cuando falten tales datos y percepciones, o no se tenga seguridad en la capacidad propia para fijar metas concretas por anticipado, entonces se debe dialogar con los donantes sobre la razón de esta dificultad.

En el momento de pensar en los métodos y fuentes de datos, poca orientación hay mejor que la *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos* descrita en la Sección 4 de este capítulo. Esta ficha de trabajo ayudará a recordar abordar algunas de las importantes cuestiones suscitadas al elaborar el método de medición para cada indicador.

<sup>3</sup> La mejor manera de pensar en la diferencia entre una *meta concreta* y un *referente* es la siguiente: supóngase que se está promoviendo mensajes sobre un mejor saneamiento en una comunidad rural. Idealmente, desde luego, se quisiera que todas las familias adopten las prácticas que se están recomendando, pero la experiencia de otros lugares —el *referente*— sugiere que una aceptación de un 50% de familias es más normal. Sin embargo, dado que se trata de un nuevo lugar en que se está operando, y que tomará tiempo generar relaciones correctas con la comunidad, se decide que el propósito —la *meta concreta*— será una tasa de adopción de 30% al final del proyecto.

### 3. Examinar y editar las declaraciones de indicadores preliminares y los correspondientes formularios de fichas de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos

Ahora, convóquese a todo el personal gerencial, técnico y de monitoreo y evaluación pertinente para examinar los resultados de los primeros dos pasos. En conjunto, este grupo de expertos debe determinar: 1) que los indicadores son técnicamente sólidos; 2) que dirán a gerentes, donantes y partes interesadas lo que realmente deben (y no sólo quieren) saber, y 3) que existen las aptitudes y presupuesto para recopilar los datos pertinentes.

### 4. Contar indicadores: ¿Cuántos son suficientes?

Para evitar una larga lista de indicadores que no vengan al caso, regrésese a las cuatro preguntas descritas en “Lo que realmente necesitamos saber – Monitoreo y evaluación enfocado en la utilización” en la Sección 2.

*¿Cuántos indicadores incluir?  
Hay que apegarse al principio  
“menos es más”.*

Inclúyase un indicador sólo si es claro que alguien va a usarlo. Búsquese un conjunto limitado de indicadores coherentes que sean cuidadosamente seleccionados y que, juntos, brinden a todas las partes concernidas la información más reveladora para sus propósitos.

## Paso Cinco: Ultimar detalles del Proframe y según ello corregir el Marco de Resultados

Las siguientes ideas pueden ayudar a examinar el Marco de Resultados y el Proframe para asegurar que cumplen con el delicado equilibrio de ser suficientemente detallados, ¡pero no excesivamente!

### Cómo examinar el Proframe

1. *Identificar diferentes maneras de hacer participar a las partes interesadas en el examen y adaptación del proyecto. Generar flexibilidad para responder a oportunidades imprevistas.*
2. *Enfocarse especialmente en establecer Objetivos Estratégicos claros, pues éstos representan esencialmente el propósito de la inversión en el proyecto.*
3. *Centrarse en Productos claros pues éstos son los entregables que apuntalan el cambio de comportamiento a nivel de Resultados Intermedios, y el logro de los Objetivos Estratégicos.*
4. *Ser claros en las declaraciones de Resultados Intermedios respecto a qué cambios se espera ver en los grupos destinatarios.*
5. *No especificar demasiado las Actividades. Esto puede llevar a emplear menos tiempo en los elementos más importantes del Proframe (objetivos a nivel de Objetivos Estratégicos, Resultados Intermedios y Productos).*

**Paso Seis: Vincular el Marco de Resultados y el Proframe con la propuesta de proyecto**

El Marco de Resultados y el Proframe son fundamentales a la propuesta, y deben ser insertados junto con el Resumen Ejecutivo al principio del documento. Estos marcos brindan una espléndida oportunidad para que los lectores comprendan de un vistazo exactamente qué se está proponiendo junto con la fundamentación subyacente para la estrategia.





## OTRAS HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DEL M&E

Mientras se está trabajando en el Proframe del proyecto, es importante tener mucha claridad sobre lo que se está tratando de medir, y esbozar un plan de M&E que permita medir y presentar informes sobre los indicadores de desempeño de la manera más eficaz y eficiente.

En esta sección, ustedes:

- examinarán algunas herramientas de planificación del monitoreo y evaluación, y
- entenderán cómo trabajar con estas herramientas les ayudará a completar la sección Plan de Monitoreo y Evaluación de su propuesta de proyecto.

### PLANIFICACIÓN DEL M&E

Se ha usado algunas de las herramientas de esta sección para completar el Proframe. Ahora que el Proframe está completo, se puede usar también estas herramientas para desarrollar el Plan de Monitoreo y Evaluación. Las herramientas de planificación del monitoreo y evaluación ayudan a asegurar que las actividades de monitoreo y evaluación propuestas sean a la vez alcanzables y útiles. No se querrá comprometer a los implementadores del proyecto con actividades de monitoreo y evaluación que no sean ni factibles ni pertinentes. La planificación del monitoreo y evaluación asegurará estar conscientes de los recursos, conocimientos y aptitudes técnicas que se requieren.

*El Plan de M&E debe redactarse con plena conciencia de los recursos (de personal, financieros, materiales) disponibles para su implementación.*

Como con los demás elementos del diseño del proyecto (véase Capítulo 1), se deberá usar el buen juicio para regular adecuadamente el esfuerzo de planificación del monitoreo y evaluación. Por ejemplo, un gran proyecto financiado por USAID podría

requerir un plan de monitoreo y evaluación que contenga una encuesta muestral de línea base, informes de avance trimestrales, evaluaciones de medio término y finales, y consultores contratados para el análisis y la evaluación; un proyecto más pequeño con fondos privados podría requerir sólo informes anuales y finales, una visita de personal de CRS al lugar del proyecto, y un simple análisis de las mejoras a los datos de línea base.

El plan de monitoreo y evaluación incluye los eventos generales de aprendizaje previstos para el proyecto. Estos eventos comprenderán finalmente estudios de línea base, actividades de monitoreo de implementación del proyecto, evaluaciones de medio término y finales. El plan debe también procurar incluir un breve comentario que muestre reconocer la importancia de:

- hacer seguimiento de todo supuesto crítico que se haya identificado;
- registrar eventos y efectos imprevistos significativos, y
- dar cabida a estudios específicos a medida que surja la necesidad durante la implementación.

El plan general de monitoreo y evaluación recurre a una variedad de otras herramientas, entre ellas:

- Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos;
- Cuadro de seguimiento de indicadores de desempeño;
- Ficha de trabajo de encuesta de línea base;
- Calendario de monitoreo y evaluación;
- Ficha de trabajo de responsabilidades de monitoreo, y
- Otros comentarios sobre la planificación del monitoreo y evaluación.

*¡Esta lista no debe asustar! En este paso del diseño del proyecto, no se espera que se redacte el manual de operaciones de M&E para el proyecto. La reflexión "técnica" más detallada sobre la implementación del Plan de M&E tendrá lugar una vez que el proyecto esté en plena marcha.*

Úsele el juicio sobre qué nivel de detalle se debe incluir en el cuerpo principal de la propuesta, y qué es más apropiado dejar para los anexos. En muchos casos, esto pueden determinarlo los requerimientos de los donantes. Sin embargo, como regla general, úsele las diversas fichas de trabajo completas como la base para redactar un resumen más conciso de la propuesta.

## GUÍA PARA LAS HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DEL M&E

### Fichas de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos

Ya se habrá usado esta ficha de trabajo al seleccionar los adecuados métodos de medición y fuentes de datos para la Columna Tres del Proframe. Esta ficha de trabajo es útil para generar más información detallada relativa a la recolección de datos de indicadores de desempeño, y para decidir la mejor manera de monitorear los supuestos críticos.

*Las entradas de la Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos durante este paso del diseño del proyecto deberán ser reexaminadas, y especificadas con mayor detalle aun una vez que el proyecto haya sido financiado y la implementación haya empezado.*

Cuadro 4.3. Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos

Consideración	Orientación	A ser llenado por el equipo de diseño del proyecto
1. Declaración de indicadores de desempeño	Tomado de la Columna 2 del Proframe.	
2. Definición de los indicadores	Definir los términos de la declaración de indicadores de desempeño que no estén claros.	
3. Método de recolección de datos o fuente de datos	Especificar el método o fuente de datos que se usará para acopiar los datos de los indicadores.	
4. Frecuencia de recolección de datos	Declarar a qué intervalos debe efectuarse la recolección de datos a lo largo de la vida del proyecto.	
5. Momentos escogidos para la recolección de datos	Los datos pueden recogerse en puntos específicos durante la vida del proyecto. Si los datos deben compararse, anótese las cuestiones relativas a los momentos más oportunos para la recolección de datos.	
6. Otras consideraciones	<p><i>Por ejemplo:</i></p> <p>Explicar las fórmulas que se usarán para calcular los datos de los indicadores, o decir dónde van a encontrarse.</p> <p>Anotar las cuestiones relativas al muestreo que deberán considerarse.</p> <p>Anotar métodos complementarios o de triangulación, aspectos de preocupación especial, etc.</p> <p>Otros...</p>	

La ficha de trabajo contiene una columna de orientación, pero a continuación se presentan unos cuantos puntos adicionales para ayudar a trabajar con la misma, de modo que sea útil en las discusiones de planificación del monitoreo y evaluación.

*Declaración de indicadores de desempeño:* Insertar simplemente la declaración existente en el borrador actual del Proframe.

*Definición de los indicadores:* Es importante asegurarse de estar claros en los términos que se han usado en la declaración de indicadores. Por ejemplo, si el indicador se refiere a “niños huérfanos”, ¿de qué niños huérfanos se está hablando? ¿Niños menores de cierta edad? ¿Niños que viven con familiares? ¿Niños que viven en la calle? ¿Niños rurales o urbanos? Tener claridad en lo que se quiere significar ayudará a visualizar las tareas de recolección de datos y los recursos requeridos.

*Método de recolección de datos o fuente de datos:* Hay muchos diferentes métodos de recolección de datos. Ejemplos de métodos comunes son el uso de censos, encuestas de campo, caminatas al azar; grupos focales, entrevistas con informantes clave; técnicas de puntuación, clasificación o indexación; visitas periódicas in situ o examen de registros; informes mensuales o trimestrales de beneficiarios o capacitadores, etc. Alternativamente, aquí es donde se indicará la fuente de los datos secundarios que se usarán.

*Frecuencia de recolección de datos:* Determinar a qué intervalos se van a recoger los datos de los indicadores, v.g., mensualmente, anualmente, etc. Esto es importante porque ayudará a determinar el nivel de recursos requeridos, y qué es factible para el proyecto.

*Momentos escogidos para la recolección de datos:* Aquí se declaran los momentos específicos escogidos para la recolección de datos, a fin de prevenir la recolección de datos que no puedan compararse. Por ejemplo, considérese cómo lo siguiente podría afectar los datos que se podría recoger: calendarios de sembrío y cosecha de cultivos, momentos preferidos para el procesamiento y mercadeo, el año escolar, campañas anuales de inmunización, asignaciones presupuestarias gubernamentales, etc. Al igual que con otros factores, la temporada o momento escogido para la recolección de datos puede tener implicancias prácticas y de recursos que deben considerarse antes de comprometerse en un plan particular de monitoreo y evaluación.

*Otras consideraciones:* Esto podría incluir observar cómo se deben calcular los datos de los indicadores, v.g., números brutos, porcentajes, proporciones, puntuaciones, índices o alguna evidencia de que se han considerado cuestiones muestrales. Otra consideración podría ser si se necesita incluir otros métodos de medición o fuentes de datos, a fin de que se puedan cotejar los datos del monitoreo y evaluación. Aunque tal vez no se esté en posición de tener todos los detalles precisos —en algunos casos puede requerirse asesoría técnica especializada—, el propósito de esta entrada es mostrar que se ha pensado cuidadosamente en las cuestiones de validez y calidad de los datos que afectan el plan de monitoreo y evaluación.

Cuadro 4.4 Cuadro de Seguimiento de Indicadores de Desempeño

Indicador	Línea base	Año 1 del proyecto			Año 2 del proyecto			Evaluación de medio término (EMT)			Año 3 del proyecto			Año 4 del proyecto			Final del proyecto (FDP)			
		Meta concreta	Logrado	Logrado v. previsto	Meta concreta	Logrado	Logrado v. previsto	Meta concreta de EMT	Logrado EMT	Logrado v. previsto	¿Indicador o meta concreta revisados?	Meta concreta	Logrado	Logrado v. previsto	Meta concreta	Logrado	Logrado v. previsto	Meta concreta FDP	Logrado FDP	Logrado v. previsto
<b>OE1</b>																				
RI 1.1																				
Producto 1.1.1																				
Producto 1.1.2																				
RI 1.2																				
Producto 1.2.1																				
Producto 1.2.2																				
Producto 1.2.3																				
<b>OE2</b>																				
RI 2.1																				
Producto 2.1.1																				
Producto 2.1.2																				
<b>OE3, etc.</b>																				

A medida que se completa la *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos* se puede encontrar que se está ajustando la idea inicial que se tuvo para un indicador. Se puede haber encontrado que simplemente es demasiado difícil recoger la información, así que hay que considerar una alternativa.

No se incluirán las entradas palabra por palabra de la *Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos* en la propuesta de proyecto, pero se puede encontrar que un resumen de algunos de los puntos clave considerados ayuda a describir el plan de monitoreo y evaluación.

*Avanzar y retroceder entre la declaración de indicadores de desempeño (según va incluida en el Proframe) y la Ficha de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos es una señal de que se está pensando cuidadosamente en la selección de indicadores.*

### **Cuadro de seguimiento de indicadores de desempeño (CSID)**

Este cuadro presenta un resumen de las metas concretas anuales, de medio término y de final del proyecto para cada indicador. Algunos donantes requieren un CSID completo en la presentación del proyecto. Incluso si los donantes no lo requieren, su uso se recomienda siempre como parte del plan de monitoreo y evaluación.

*En toda decisión sobre metas concretas adecuadas, deben participar los que tienen responsabilidad por su logro.*

Establézcase metas concretas realistas. La discusión sobre el establecimiento de metas concretas debe estar impregnada por los conocimientos locales, lecciones aprendidas en otras partes, y con referencia a datos de línea base que puedan haberse reunido, o recogido más tarde.

Una vez que el proyecto está en marcha, se presentará informes sobre los logros en estas metas concretas, y toda variación entre ellas. Si se va a realizar una encuesta de línea base, los datos así generados serán incluidos en el CSID en la primera oportunidad posible. Vale la pena hacer notar los puntos mostrados abajo al completar el CSID.

**Comprender la terminología de los indicadores:** El lenguaje que rodea los indicadores puede variar de donante en donante. Para la mayoría de los principales donantes, los indicadores de desempeño a nivel de Objetivos Estratégicos del Proframe son equivalentes a indicadores de “impacto” o de “efecto directo”, mientras que los indicadores de desempeño a nivel de Resultados Intermedios y de Productos pueden ser considerados como indicadores de “monitoreo”.

**Establecimiento de metas concretas:** Si una meta concreta anual no está garantizada para un indicador de desempeño, entonces sombréese las casillas correspondientes en el cuadro de arriba. Este es el caso para los Objetivos Estratégicos, y a menudo para los Resultados Intermedios y Productos secuenciales. Por ejemplo, se puede tener un caso en que el Resultado Intermedio depende de la entrega de varios Productos, y que estos Productos estén en aplicación por un tiempo. En tal caso, puede no ser

hasta el año dos en que el Resultado Intermedio pueda medirse, así que se debe sombrear la casilla correspondiente en el año uno para indicar que no se medirá nada durante ese primer año.

*Indicadores anuales y acumulativos:* A partir del Año 2, para cada indicador de desempeño es crítico anotar si los logros previstos y presentados mostrados en el cuadro son acumulativos o anuales. De otro modo puede surgir gran confusión en el CSID. Ambas clases de conteo pueden ocurrir en el mismo CSID dependiendo del carácter del indicador de desempeño. Para anotar esta condición, bastaría con añadir una abreviatura (ac.) o una abreviatura (an.) debajo de cada cifra prevista o lograda dada. Todos los conteos de final de proyecto son acumulativos.

*Consideraciones sobre la presentación:* Para propósitos de presentación, agrúpese los indicadores de desempeño según Objetivo Estratégico o Resultado Intermedio, así: OE1, RI 1.1, Productos 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc., según se muestra en este cuadro.

*Varianza:* La diferencia entre Logrado y Previsto es la varianza. Muestra si se está por debajo o por encima de las metas concretas. Se calcula restando el número o porcentaje logrado para el periodo en cuestión a la meta concreta establecida para dicho periodo. Por ejemplo, si el monto logrado fue 5 y la meta concreta era 10, entonces  $5 - 10 = - 5$ . Si el monto logrado es 15 y la meta concreta establecida era 10, entonces  $15 - 10 = + 5$ .

*Modificaciones al cuadro de seguimiento de indicadores de desempeño y avance de implementación:* Preséntese una explicación clara de todo cambio. También se debe estar conscientes de que, al menos para USAID, también se requiere buscar la aprobación del donante si se proponen cambios a todo indicador de desempeño de Objetivo Estratégico o Resultado Intermedio existente. Esto incluye toda revisión hacia abajo de las metas concretas de Objetivo Estratégico o Resultado Intermedio, incluso si las mismas declaraciones de indicadores de desempeño permanecen sin cambio. Una vez obtenida la aprobación por escrito de todos y cada uno de tales cambios, entonces, según orientación de USAID, márkuelos claramente con un asterisco (\*) en el CSID. Hágase lo mismo para todo cambio relacionado en los indicadores de Producto asociados.

## **Ficha de trabajo de encuesta de línea base**

*Los datos sobre las Actividades son normalmente de interés sólo para el personal de CRS y los socios. Esto se debe a que éstos son los responsables de la implementación del proyecto, y sus gerentes de proyecto usan estos datos para hacer correcciones de rumbo oportunas.*

La propuesta de proyecto debe describir un plan minucioso y realista para llenar la encuesta de línea base. Ya se ha empezado a pensar en cómo va a captarse la información relativa a los indicadores, y si las ideas iniciales para indicadores particulares son factibles. Igualmente, es importante pensar por anticipado en la encuesta de línea base.

La *Ficha de trabajo de encuesta de línea base* ayuda a provocar el pensamiento inicial sobre cómo debe realizarse la encuesta de línea base, y las implicancias de recursos relacionadas. Nuevamente, la tarea no es desarrollar una metodología de línea base detallada. Más bien la tarea es considerar las cuestiones relativas a la encuesta de línea base lo bastante a fondo para posibilitar la adopción informada de decisiones y compromisos que serán documentados en la propuesta de proyecto.

**Cuadro 4.5 Ficha de trabajo de encuesta de línea base**

	<b>Cuestiones a considerar</b>	<b>Comentario</b>
Recolección de datos	¿Qué datos se necesitan recolectar, y cuándo?	
	¿Quién es responsable de la recolección?	
	¿Quién es responsable de supervisar la recolección?	
Análisis de datos	¿Quién analizará qué datos, cómo y cuándo?	
Presentación de datos	¿Quién presentará los resultados analizados, a quién, y cuándo?	
Implicancias presupuestarias	¿Cuánto costará todo esto? Úsese el Cuadro 4.6 como ayuda para pensar en los costos de la encuesta de línea base.	

La *Ficha de trabajo de encuesta de línea base* mueve a considerar preguntas sobre recolección de datos, análisis y presentación de informes, todo lo cual tiene implicancias de implementación y costo. La consideración de la encuesta de línea base durante el diseño de proyecto es importante, pues habrá que incluir fondos para este trabajo en el presupuesto del proyecto. Probablemente se requieran fondos si se planea realizar la encuesta de línea base usando recursos internos, o con asistencia de consultoría externa. El Cuadro 4.6 ayudará a asegurar que se haya tomado en cuenta los principales elementos de costo.

El Cuadro 4.6 sugiere algunas áreas útiles que deben examinarse cuando se estimen las necesidades presupuestarias para las actividades de M&E planificadas. Este cuadro es igualmente útil para la consideración de costos de encuestas de línea base.

Cuadro 4.6. Consideraciones de costo del monitoreo y evaluación

<b>Recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>porcentaje de salarios del tiempo del personal de CRS, según sus cargos, que debe dedicarse a las diversas tareas sustantivas de monitoreo y evaluación;</i></li> <li>■ <i>porcentaje de salarios para personal de los socios igualmente empleado;</i></li> <li>■ <i>pagos en efectivo o en especie por la recolección de datos realizada por miembros de la comunidad;</i></li> <li>■ <i>honorarios de los consultores;</i></li> <li>■ <i>obtención de cualquier otro servicio humano externo, tales como servicios estadísticos, entrada de datos o análisis de datos.</i></li> </ul>
<b>Físicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>alojamiento y viáticos;</i></li> <li>■ <i>equipos como computadoras y software, calculadoras, equipos de pesaje o medición en el terreno;</i></li> <li>■ <i>útiles de oficina, otros suministros de oficina, y fotocopiado para el trabajo de monitoreo y evaluación;</i></li> <li>■ <i>vehículos, kilometraje o reembolsos de costos de transporte para viajes relacionados con el monitoreo y evaluación.</i></li> </ul>
<b>Transaccionales y otros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>teléfono, fax, internet, correo, etc., entre todas las partes partícipes;</i></li> <li>■ <i>en el caso de consultores externos, posibles pasajes aéreos, visas, inmunizaciones, SOS/MEDEX, etc.;</i></li> <li>■ <i>si la presentación de informes va más allá de informes a donantes y la sede de CRS, fondos para la preparación y producción de clases especiales de informes y formatos de informes para el gobierno nacional y local, socios y grupos de la comunidad.</i></li> </ul>

## Calendario del monitoreo y evaluación

Esta atención en el “uso previsto” de la información de monitoreo y evaluación por los “usuarios previstos” hace del *Calendario del monitoreo y evaluación* un elemento

*CRS ha adoptado un método “enfocado en la utilización” en todas sus actividades de M&E.. Siempre debe prestarse atención al “uso previsto por el usuario previsto” de todo dato recogido, analizado y presentado.*

importante en el plan de monitoreo y evaluación. El propósito del calendario es asegurar que la información esté disponible en el momento en que la necesiten los diferentes usuarios. Los usuarios podrían ser: evaluadores del proyecto, donantes, personal de CRS y socios, participantes del proyecto y otras partes interesadas. En el Cuadro 4.7 se presenta un ejemplo de un *Calendario de monitoreo y evaluación* para un proyecto de tres años; este formato puede adaptarse a las necesidades locales.

Cuadro 4.7 Calendario de monitoreo y evaluación

Eventos de M&E	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Reuniones del Comité Directivo del proyecto</b>			x		x		x		x		x	
1. Encuesta de línea base												
1.1 Designar equipo consultor	xxx											
1.2 Diseño	xx											
1.3 Recolección de datos		xxx										
1.4 Análisis de datos		xx	xx									
1.5 Divulgación de datos a partes interesadas clave			xx	xx								
<b>Presentación de informes semestrales a partes interesadas</b>			x		x		x		x		x	
2. Sistema de monitoreo				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
2.1 Diseño / sistema piloto	xxxx	xxxx	xxxx									
2.2 Incorporar sistema de monitoreo				xxxx	xxxx							
<b>Evaluaciones de proyecto</b>						x						x
3.1 Elaborar Ficha de Trabajo					xx						xx	
3.2 Designar consultores					xx						xx	

<b>Responsabilidades</b>
<b>Personal de proyecto de CRS</b>
Personal de proyecto de CRS/Equipo consultor
Personal de proyecto de CRS
Equipo consultor
Equipo consultor
Equipo consultor
Personal de proyecto de CRS/Equipo consultor
<b>Personal de proyecto de CRS</b>
Personal de proyecto de CRS
Personal de proyecto de CRS
Personal de proyecto de CRS/Equipo consultor
Personal de proyecto de CRS
Personal de proyecto de CRS

El *Calendario del monitoreo y evaluación* asegura que haya buena coordinación entre el personal responsable de la recolección de datos de monitoreo y evaluación y los gerentes de proyecto que tienen que tomar decisiones con base en estos datos en momentos críticos durante el ciclo del proyecto. El *Calendario del monitoreo y evaluación* establece plazos críticos para la presentación de informes de monitoreo y evaluación. Los eventos programados que ayudan a establecer los momentos para la actividad de presentación de informes de monitoreo y evaluación son: talleres de examen trimestral regular, reuniones anuales del PPA (incluyendo un examen del Proframe del proyecto), evaluaciones de medio término, misiones de monitoreo del donante, etc. Dar cabida a otros eventos de “aprendizaje durante” (cf. Gráfico 1) puede ser algo para incluir en un *Calendario de monitoreo y evaluación*.

*Es buena práctica incluir oportunidades en el Calendario del M&E para compartir información de M&E con miembros seleccionados de la comunidad a fin de conocer sus reacciones.*

### Ficha de trabajo de responsabilidades de monitoreo

Durante el diseño del proyecto es importante empezar a pensar en las responsabilidades correspondientes al plan de monitoreo y evaluación para medir, analizar e informar sobre los indicadores de desempeño. El Cuadro 4.8 representa un formato para poner en claro quién es responsable de qué.



representación matricial del plan de monitoreo y evaluación resumiendo el trabajo más detallado arriba descrito en un breve informe narrativo adjunto.

A medida que se escribe el texto para el plan de monitoreo y evaluación, úsele la información generada con las herramientas de planificación del monitoreo y evaluación descritas arriba como el punto de partida para el informe narrativo. Esto asegurará que el plan de monitoreo y evaluación explique cómo se informará sobre los indicadores de desempeño contenidos en el Proframe, y posibilitará obtener un presupuesto preliminar para esta actividad.

Además, es importante que el informe narrativo del monitoreo y evaluación muestre cómo el proyecto:

- responderá a las necesidades de diferentes partes interesadas respecto a diferentes formas de presentación de datos e información;
- hará seguimiento de la información relativa a supuestos críticos;
- usará datos del monitoreo y evaluación para ajustar la implementación del proyecto (cf. Gráfico 1), si así lo exigen las constataciones, o en el caso de eventos y efectos directos imprevistos. Ustedes pueden indicar que el Proframe será reexaminado y, de ser preciso, revisado cada año. Tal declaración también puede sugerir cuándo y con quién se realizará esto. El *Calendario de monitoreo y evaluación* es útil al planificar este trabajo; e
- informará sobre cuestiones concernientes a la sostenibilidad del proyecto. Puede haber indicadores de desempeño en el Proframe que proporcionen indicios que ayuden a abordar esta cuestión. Por ejemplo, ¿cuál es el nivel de aceptación de las “tecnologías” introducidas por el proyecto? Si es alto, ello puede sugerir que el cambio producido continuará después del final del proyecto. También se puede considerar la factibilidad de incluir planes para actividades de seguimiento de bajo costo que tengan lugar después de concluido el proyecto. El monitoreo después del proyecto puede suministrar rica información sobre lo que es favorable o desfavorable a la sostenibilidad, y brinda información invaluable para uso en proyectos futuros. Tal trabajo puede ser particularmente adecuado para una programación innovadora con fondos privados.

### **Vinculación de esta sección con la propuesta de proyecto**

La propuesta de proyecto debe contener información sobre el plan de monitoreo y evaluación (véase Capítulo V, Sección 4). El trabajo emprendido usando las herramientas presentadas en esta sección brindará una buena base para redactar la parte de la presentación del proyecto correspondiente a la planificación del monitoreo y evaluación. Es cuestión de aplicar el juicio para decidir cuánto detalle se debe presentar, aunque es posible que el donante mismo indique lineamientos claros a seguir.

## **OTROS RECURSOS**

### **Herramientas**

La Guía de Referencia Rápida para que el personal de CRS y socios trabajen con el Proframe es presentada como Cuadro 6.5 en el Capítulo VI. Los puntos esenciales a tener en cuenta al elaborar un Proframe están resumidos en este cuadro.

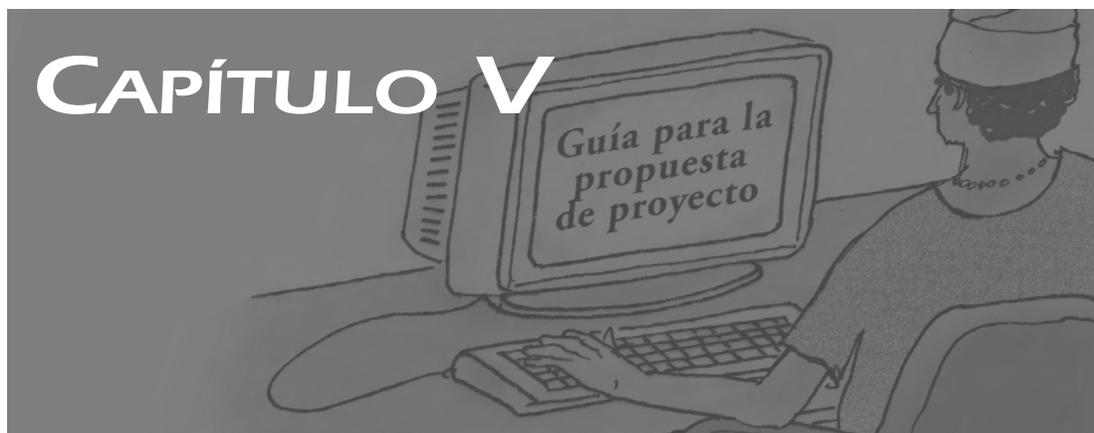
### **Información adicional**

Hay muchas fuentes de información sobre marcos lógicos convencionales. Aunque el Capítulo VI incluye una referencia al logframe, los lectores del ProPack deben recordar que la inclusión de los objetivos a nivel de Resultados Intermedios en el Proframe es un avance pequeño, aunque significativo. Junto con la Guía de Referencia Rápida, en la intranet de PQSD pueden encontrarse ejemplos de Proframes completos.

El Capítulo VI incluye también información sobre dónde empezar a buscar orientación sobre indicadores de desempeño:

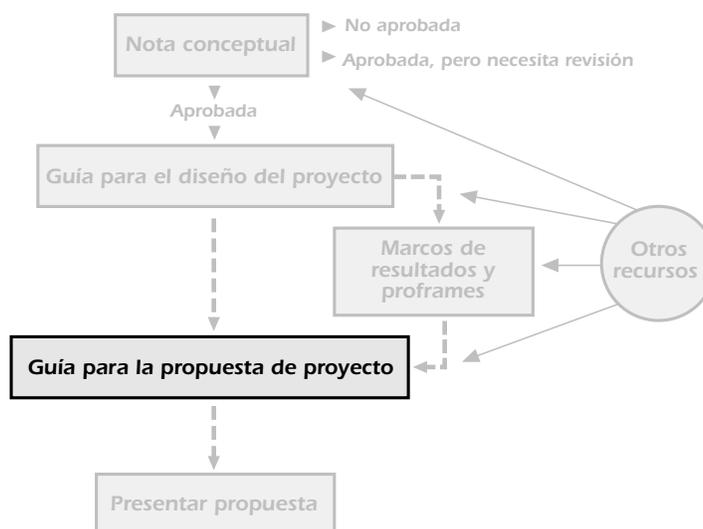
- el US Center for Development Information and Evaluation ha desarrollado una serie de fichas de “Consejos” cuyo examen se recomienda;
- el Proyecto Esfera ha desarrollado normas mínimas de respuesta humanitaria que pueden ayudarles a considerar indicadores adecuados en una situación de respuesta a emergencias, y
- dos sitios web (FANta y el Banco Mundial), donde se encontrará información útil sobre indicadores que cubren una gama de diferentes sectores.





## GUÍA PARA LA PROPUESTA DE PROYECTO

En este punto, ustedes y sus socios han completado todos los pasos del proceso de diseño del proyecto: han establecido un buen diálogo entre las partes interesadas del proyecto, desarrollado una nota conceptual, concluido el detallado trabajo del diseño del proyecto, llenado el Marco de Resultados y el Proframe y elaborado las diversas fichas de trabajo de planificación del monitoreo y evaluación.



Hay unos cuantos puntos requeridos en la propuesta de proyecto que no se describieron en los capítulos precedentes. Estos pueden ser considerados en detalle y se puede tomar una decisión a su respecto ahora, si no se los ha atendido antes:

- ¿Cuáles son los recursos humanos y estructuras organizacionales requeridos para apoyar la propuesta? La Sección 5 de este capítulo describe lo que debe redactarse en la propuesta para abordar estas preocupaciones.
- ¿Cómo se va a abordar en el proyecto la construcción de capacidad y participación de la comunidad? Probablemente se ha empezado a abordar estas cuestiones cuando se estaba decidiendo la estrategia. La Sección 6 de este capítulo describe lo que debe entrar en la propuesta.

- La formulación presupuestaria para el monitoreo y evaluación fue mencionada en el capítulo anterior. En la Sección 8 de este capítulo se encuentra información más general sobre la propuesta presupuestaria.

Con toda la información que se tiene, es momento ahora de ponerlo todo junto en un documento claro y conciso.

En este capítulo, ustedes:

- aprenderán a planificar y redactar una excelente propuesta de proyecto, captar información pertinente y adecuada de todos los pasos del diseño del proyecto, y
- examinarán un formato de proyecto genérico para una propuesta de proyecto bien presentada. Este formato de propuesta debe ser usado en todos los proyectos de CRS a menos que un donante requiera un formato específico.

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito principal de una propuesta de proyecto es proporcionar un documento estructurado, bien argumentado y claramente presentado a los gerentes de CRS y audiencias de donantes para obtener aprobación y financiación para una propuesta de intervención de proyecto. La propuesta también viene a ser el acuerdo entre las partes interesadas pertinentes sobre el análisis de la situación y la estrategia resultante. A menudo va añadida a cualquier acuerdo de proyecto entre CRS, donantes y socios.

Las partes interesadas de un proyecto a veces confunden los propósitos y procesos del diseño de proyecto con la redacción de la propuesta de proyecto. El cuadro que sigue muestra algunas de las principales diferencias:

**Cuadro 5.1. Diferencias entre diseño del proyecto y redacción de la propuesta**

<b>Diseño del proyecto</b>	<b>Redacción de la propuesta</b>
<i>Aprecia necesidades, identifica oportunidades, problemas y cuestiones, y desarrolla estrategias que responden.</i>	<i>Documenta y capta los resultados y otra información apropiada del proceso de diseño de proyecto. La propuesta deja en claro todos los aspectos del porqué, qué, cómo y cuándo de una estrategia de proyecto.</i>
<i>Se realiza por lo general en equipo y se beneficia de la participación de otras partes interesadas del proyecto.</i>	<i>Redactado por unas cuantas personas familiarizadas con los requerimientos de la fuente de financiación potencial.</i>
<i>Enfatiza un proceso participativo guiado por ideas y creativo.</i>	<i>Enfatiza una comunicación clara y concisa de las ideas.</i>

(cont.)

Diseño del proyecto	Redacción de la propuesta
<i>Por lo general el equipo de diseño determina los métodos de diseño del proyecto.</i>	<i>El formato de la propuesta del proyecto es determinado por el donante o por CRS.</i>
<p><i>Los conocimientos, aptitudes y actitudes para el diseño del proyecto son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>pensamiento creativo y analítico;</i></li> <li>■ <i>respeto por las perspectivas de los demás;</i></li> <li>■ <i>capacidad para escuchar;</i></li> <li>■ <i>conocimiento técnico de la materia del proyecto;</i></li> <li>■ <i>experiencia o conocimiento local del ambiente y participantes del proyecto, y</i></li> <li>■ <i>facilitación en equipo.</i></li> </ul>	<p><i>El conocimiento, aptitudes y actitudes para la redacción de la propuesta del proyecto son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>comprensión de las perspectivas del donante;</i></li> <li>■ <i>conocimiento de los requisitos de formato de la propuesta;</i></li> <li>■ <i>competencia al usar la terminología de un donante;</i></li> <li>■ <i>sólida lógica y aptitudes para la redacción, y</i></li> <li>■ <i>capacidad para cumplir con plazos.</i></li> </ul>
<i>Finaliza con el desarrollo del Marco de Resultados, el Proframe y las diversas fichas de trabajo de planificación del monitoreo y evaluación.</i>	<i>Incluye el Marco de Resultados, una versión adecuada del Proframe, un cronograma de implementación, un presupuesto detallado y otros elementos clave descritos en la Ficha de Resumen de Proyecto del Sistema de Seguimiento de Proyectos (PTS, por sus siglas en inglés) en la Sección 1 de este capítulo.</i>

## Las propuestas de proyectos no son planes de implementación de proyectos

Las partes interesadas de un proyecto a veces confunden los propósitos y procesos de las propuestas de proyecto con los planes de implementación detallados.

Las propuestas de proyecto no contienen el nivel de detalle necesitado por los gerentes de proyecto para la implementación de éste, y no deben ser usadas para este propósito. Una vez obtenida la financiación, se lleva a cabo la planificación detallada del trabajo. Algunas organizaciones usan la frase “plan de implementación detallado” (PID) para el documento que guiará a los gerentes en la implementación del proyecto. Los planes de implementación detallados suelen contener cronogramas de implementación actualizados, detallados cuadros de seguimiento de indicadores de desempeño y planes de monitoreo, y otras ayudas gerenciales para la fluida implementación de un proyecto.

Asimismo, en este punto, el Marco de Resultados y el Proframe pueden requerir algunas revisiones finales a las Actividades, Productos, supuestos críticos o indicadores y metas concretas.

### *Oportunidad para la reflexión*

---

1. ¿Cómo comprenden ustedes o su personal las distinciones entre diseño del proyecto, desarrollo de la propuesta y planificación detallada de la implementación del proyecto? ¿Qué es igual o diferente a lo descrito arriba?
2. ¿Cómo debe su esfuerzo dividirse entre estos tres elementos?

## **Respuesta a propuestas de donantes públicos**

Aunque el Propack es para usarse con todas las propuestas de CRS, si se está respondiendo a una solicitud u oportunidad de financiación de un donante público (gobierno de Estados Unidos o de otro país), consúltese el sitio web de OSD en la intranet de CRS. Aquí se encontrarán las *Public Proposal Toolbox* (*Herramientas para propuestas públicas*) desarrolladas por el Public Resource Group. Lo que sigue es un resumen de estas herramientas:



### **1) Consejos para el desarrollo de propuestas**

*Guía de recursos para propuestas en educación:* Desarrollada en el 2003 por un consultor externo bajo la orientación de los asesores técnicos en educación de PQSD, con aportes del Equipo de Desarrollo de Negocios (Sullivan-Owomoyela, 2003). Aunque esta guía se enfoca en la educación, es una referencia extremadamente útil para propuestas públicas en todos los sectores. Se brinda asistencia detallada en la preparación de presentaciones de propuestas a USAID, Departamento de Trabajo de Estados Unidos, DFID y la Unión Europea (entre otros). Consiste de tres secciones:

- actividades previas a la propuesta que explican cómo sentar las bases para preparar estas solicitudes competitivas;
- las actividades efectivas de desarrollo de la propuesta que describen cómo redactar una sólida propuesta ganadora con todos los componentes necesarios, y
- actividades posteriores a la propuesta que ofrecen orientación sobre cómo responder a las solicitudes de seguimiento del donante (principalmente USAID).

*Cómo decidir abordar una oportunidad de financiación pública:* Procesos regionales para decidir si abordar o no oportunidades de financiación pública.

*Recursos humanos y financieros para el desarrollo de propuestas:* Desagregado de un

equipo típico de desarrollo de propuestas, ejemplos de alcance de trabajo, información sobre consultores en recursos humanos, e información sobre Fondos para el Crecimiento.

*Ejemplos de las secciones referidas a aspectos técnicos:* Ejemplos de todas las secciones pertinentes de propuestas ganadoras de CRS.

*Ejemplos de las secciones referidas a costos:* Ejemplos de todas las secciones pertinentes de propuestas ganadoras de CRS.

*Proceso de examen y aprobación:* Procesos regionales de examen y aprobación, consejos generales para el examen de propuestas y una lista de control de examen de propuestas.

*Después de presentar la propuesta/lecciones aprendidas:* Ejemplos de lecciones aprendidas en el desarrollo de propuestas.

## **2) Propuestas ganadoras y pendientes**

*Propuestas ganadoras:* Ejemplos de todos los tipos de propuestas de CRS a donantes públicos.

*Propuestas pendientes:* Ejemplos de propuestas de CRS presentadas, con énfasis en solicitudes competitivas (Declaraciones Anuales de Programa, Convocatoria de Postulaciones, Convocatoria de Propuestas, etc.).

## **3) Información de donantes públicos**

Información general y sobre financiación de los siguientes donantes públicos: USAID, Departamento de Agricultura, Departamento de Salud y Servicios Humanos, Departamento de Trabajo, Departamento de Estado de Estados Unidos; Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID-Reino Unido), Naciones Unidas y el Banco Mundial.

## **4) Tipo de solicitud**

Información general sobre las Declaraciones de Programas Anuales, Convocatorias de Postulaciones y Convocatoria de Propuestas.

## **PLANIFICACIÓN DE LA REDACCIÓN DE LA PROPUESTA**

La siguiente lista de control contiene lecciones aprendidas, sugerencias y consejos generales que ayudarán a convertir el diseño de proyecto en una propuesta ganadora. Algunos son genéricos y otros son específicos a la redacción de propuestas para los donantes.

### **Planificar con antelación**

- ▶ Planificar con antelación y reservar tiempo adecuado para desarrollar y redactar

la propuesta. Por ejemplo, se necesita tiempo para que los redactores de la propuesta escriban y editen, tiempo para conseguir firmas o documentos de respaldo, y tiempo para presentar la propuesta al posible donante.

- ▶ Pensar por adelantado en la otra información que se requiere en la propuesta, pero que no es parte del diseño del proyecto. Asignar tiempo suficiente para desarrollar el plan de dotación de personal, obtener los currícula vitae necesarios y otros datos biográficos, y para compilar referencias de desempeños pasados. Esta información es particularmente importante para los donantes públicos; compruébese las guías de éstos para ver cuáles son los requisitos.
- ▶ Hacer participar desde el principio mismo a todos los que tengan un rol en el proceso de diseño y redacción de la propuesta. Por ejemplo:
  - no dar al departamento de finanzas una sorpresa, una tarea de último minuto de ayudar a desarrollar el presupuesto. Es importante que el personal de finanzas sea parte del equipo desde el principio mismo, para que pueda identificar toda cuestión relacionada con las finanzas desde el inicio del diseño del proyecto. Este personal puede empezar a recoger información financiera cuyo acceso pueda tomar tiempo, y asegurar que se cuente con el personal idóneo para preparar el presupuesto final con información suficiente.
  - ▶ Hacer participar desde el comienzo a todos los expertos en monitoreo y evaluación que se tenga, pues ellos pueden (y deben) contribuir al trabajo de diseño a fin de preparar un plan de monitoreo y evaluación adecuado.
    - Asignar roles y responsabilidades claros. Se debe designar a una persona como coordinadora de la propuesta, quien asegurará que el proceso avance y que todas las tareas se cumplan a tiempo.
    - Hacer una secuencia de las tareas de las personas implicadas en el desarrollo de la propuesta. Recuérdese que si se pide al oficial de finanzas que desarrolle el presupuesto, esta persona lo primero que necesita es el diseño del proyecto y la lista de actividades procedentes del Proframe.



### **Aprender de los demás**

- ▶ Contactar con el Equipo de Desarrollo de Negocios del OSD o con especialistas en recursos públicos regionales, o consultar las Herramientas para Propuestas Públicas en la intranet. Esto permitirá obtener ejemplos de propuestas bien escritas para donantes específicos o lecciones aprendidas por

otros programas país en el manejo de desarrollo de propuestas.

- ▶ Examinar las lecciones aprendidas en la redacción de propuestas para el donante particular, incluyendo, si se cuenta con ellos, las reseñas de otras propuestas presentadas al mismo donante. Repasar las Herramientas para Propuestas Públicas, o contactar con el Equipo de Desarrollo de Negocios o especialistas en recursos públicos regionales.
- ▶ Consultar reseñas de otras propuestas presentadas al mismo donante, si se cuenta con ellas.
- ▶ Contactar al donante con una lista clara de preguntas, si fuera preciso. En concursos de licitación, el donante puede establecer límites de tiempo y procesos específicos para responder preguntas. Asegurarse de comprender toda restricción especial que los donantes pudieran tener al responder a las preguntas de ustedes.

### **Estilo, lenguaje y formato**

- ▶ Respecto al formato de la propuesta: *¡Leer las directrices, leer las directrices, leer las directrices!* Se puede no estar de acuerdo con alguna de las directrices, o encontrar repetitivas algunas de ellas, pero hay que seguirlas, ¡si se quiere obtener financiación! Esto asegura también que no se cometa errores tales como solicitar fondos para cosas que claramente no son aprobadas por el donante según se especifica en las directrices para propuestas. Se puede presentar un diseño de proyecto fabuloso, innovador, pero si no responde a lo que el donante está pidiendo, no se conseguirá la financiación y se habrá derrochado tiempo y dinero.
- ▶ Asignar la responsabilidad de la redacción a un miembro del personal o consultor que tenga aptitudes de redacción excelentes y probadas.
- ▶ Mostrar que se cree en el proyecto y sus ideas. Que el orgullo y la confianza en la propia organización y el diseño del proyecto se trasluzcan en toda la propuesta de proyecto.
- ▶ El uso de títulos llamativos para las propuestas puede atraer los ojos y la memoria del donante. Compárese “Proyecto de Salud Integral para Mujeres” con este: “ANDEMOS: Acción para la Nutrición y Desarrollo de las Mujeres del Oeste de Surlandia”.
- ▶ Enfatizar que el estilo de gestión de ustedes y sus socios se orienta a resultados, tiene capacidad de respuesta y es proactivo.
- ▶ Escribir usando un estilo factual y específico de lenguaje convincente. No escribir usando generalidades o términos emocionales. Hay que poder sustanciar todas las declaraciones de la propuesta. De otro modo no se debe formularlas.
- ▶ Poner de relieve lo que el proyecto logrará y cómo, no lo que debe hacerse en general para abordar los problemas o cuestiones identificados.

- ▶ Usar el Marco de Resultados y el Proframe para estructurar el informe narrativo de lo que el proyecto logrará. Estos marcos presentan un esquema prefabricado en torno al cual puede redactarse la propuesta.
- ▶ Escribir usando un lenguaje fácil de comprender. No abusar de abreviaturas, iniciales, expresiones de otros idiomas (a menos que estén traducidas) o jerga.
- ▶ Definir los acrónimos cuando aparezcan por primera vez en el texto e incluir un glosario.
- ▶ Escoger palabras de acción vigorosas y enérgicas al redactar la propuesta. Algunos ejemplos son “lograr”, “analizar”, “definir”, “aprender”, “buscar” o “perfeccionar”. Evitar los verbos pasivos tales como “fue” y “fueron” que ocultan al agente de la acción. Usar un lenguaje asertivo. En vez de decir “CRS pretende hacer”, dígase “CRS hará”.
- ▶ Formatear la propuesta para que sea clara, fácil de leer, legible y atractiva. Usar títulos, subtítulos y recuadros de texto sistemáticamente. Cuadros, gráficos, diagramas e incluso dibujos pueden comunicar clara y rápidamente ideas complejas y hacerlas más fáciles de entender para los donantes.

### Editar y comprobar otra vez

- ▶ *¡Editar, editar y editar!* Los errores ortográficos, gramaticales y de formateo hacen que la propuesta parezca poco profesional.
- ▶ Repasar las secciones procurando lograr consistencia. Por ejemplo, asegurar que los objetivos del Proframe sean expresados exactamente igual cada vez que aparezcan; asegurar que títulos y subtítulos sean consistentes; comprobar que los números de página correspondan a lo que figura en el Contenido; verificar que todas las siglas aparezcan en la Lista de Acrónimos si se tiene una.
- ▶ Asegurar que la sección del presupuesto muestre que se ha presupuestado fondos para todas las actividades descritas y que los números estén sumados correctamente.
- ▶ Cotejar la propuesta preliminar con cada sección del formato de propuestas del donante, marcando las secciones para asegurar que la propuesta ha respondido a todas y cada una de las preguntas o rubros.
- ▶ Invitar a una persona de fuera para que lea minuciosamente la propuesta y marque las secciones poco claras.
- ▶ Limitarse al número especificado de páginas. Las páginas extras pueden ser eliminadas o incluso descalificar la propuesta.
- ▶ Asegurarse de presentar el número solicitado de ejemplares de la propuesta.
- ▶ Asegurar que la página de presentación de la propuesta contenga toda la información requerida.



### *Oportunidad para la reflexión*

Piensen en sus propias lecciones aprendidas sobre el desarrollo de propuestas exitosas.

- ¿Qué cambiarían en la lista de control arriba presentada?
- ¿Qué añadirían a la lista de control, y por qué?

## **FORMATO DE LA PROPUESTA DE PROYECTO**

### **Esquema y uso del formato de la propuesta de proyecto**

El formato de la propuesta de proyecto comprende nueve secciones, incluyendo una sección opcional para anexos que se desee adjuntar. Este formato debe ser usado para todas las propuestas de proyectos de CRS a menos que los donantes pongan sus propios formatos.

Las páginas siguientes guiarán por cada una de las nueve secciones, empezando con una breve introducción, que incluye definiciones. El número sugerido de páginas para cada sección figura en un pequeño gráfico, aunque en este respecto los donantes pueden tener requisitos específicos que habrá que seguir. Luego se presentan preguntas o instrucciones para ayudar a redactar la sección. Las secciones de una propuesta son las siguientes.

**Sección 1:** Ficha PTS de resumen del proyecto

**Sección 2:** Resumen ejecutivo, Marco de Resultados y Proframe

**Sección 3:** Diseño del proyecto

A. Identificación y análisis del problema

B. Descripción de la estrategia, Marco de Resultados y Proframe

C. Consideraciones sobre la sostenibilidad

**Sección 4:** Planificación para el monitoreo y evaluación

**Sección 5:** Estructura organizacional y composición del personal del proyecto

**Sección 6:** Construcción de capacidad y participación de la comunidad

**Sección 7:** Cronograma de actividades del proyecto

**Sección 8:** Presupuesto

**Sección 9:** Anexos de la propuesta de proyecto

## SECCIÓN 1 FICHA PTS DE RESUMEN DEL PROYECTO

Esta ficha PTS de resumen del proyecto es una instantánea de dos páginas con datos seleccionados críticos sobre el proyecto. La ficha se ingresa directamente en el Project Tracking System (PTS), o Sistema de Seguimiento de Proyectos de CRS. El PTS es una base de datos que da una ubicación central a la información sobre todos los proyectos de CRS en el mundo entero. El PTS será accesible a todo el personal, del exterior y de la sede, a través de la intranet. El sistema se alimentará de las bases de datos a nivel de programas país, regiones y agencia.



Número de páginas sugerido

Cuadro 5.2 Ficha PTS de resumen de proyecto

Ficha PTS de resumen de proyecto					
<b>Número de proyecto:</b> <b>Título de proyecto:</b>					
<b>Resumen de proyecto:</b> <b>Fecha inicial:</b> <b>Fecha de finalización:</b> <b>Participantes directos: (Beneficiarios)</b> <b>Tipo de participantes directos:</b> <b>Participantes indirectos:</b>					
<b>Localidad: (Ingresar el nombre del lugar o lugares donde se implementarán las actividades del proyecto, esto es, nombre del estado, departamento, provincia u otra designación geográfica.)</b>					
<b>Información de los socios</b>					
Nombre	Dirección	Ciudad	País	Código postal	Tipo

(cont.)



### **SECCIÓN 2 RESUMEN EJECUTIVO, MARCO DE RESULTADOS Y PROFRAME**

El Resumen Ejecutivo transmite el meollo del diseño del proyecto, su coherencia y la relación lógica de los problemas, necesidades y oportunidades con los objetivos y estrategia.

El Resumen Ejecutivo da a los lectores una visión del proyecto en su totalidad en no más de una página de informe narrativo más el Marco de Resultados y el Proframe, y debe ser un documento que se valga por sí mismo. Presenta un resumen sucinto del proyecto a los lectores de la propuesta y puede ser usado por la sede para transmitir a personas de fuera hechos y cifras esenciales sobre el proyecto. Esta sección, obviamente, debe ser escrita al final a fin de resumir la información contenida en otras partes del informe narrativo.

Es importante apearse a las instrucciones de los donantes relativas al Resumen Ejecutivo. Si existen, ellas determinarán lo que se debe incluir en esta sección de la propuesta de proyecto.



#### **Número de páginas sugerido (sin incluir Marco de Resultados y Proframe)**

1. Declarar el título y ubicación del proyecto.
2. De venir al caso, describir brevemente cómo este proyecto se vincula con las estrategias de la agencia, regiones y programas país.
3. Exponer los problemas o problemáticas y las causas subyacentes, necesidades y oportunidades, resumiendo sucintamente los datos o análisis usados para respaldar esto.
4. Describir brevemente los principales elementos y beneficios esperados del diseño del proyecto:
  - a. adjuntar el Marco de Resultados y el Proframe mostrando los niveles apropiados de objetivos (Meta, Objetivos Estratégicos, Resultados Intermedios, Productos y Actividades clave seleccionadas), y
  - b. incluir un breve informe narrativo de la estrategia del proyecto contenida en el Proframe.
5. Describir brevemente las partes interesadas importantes del proyecto, a saber:
  - a. beneficiarios y otros participantes, incluyendo las características socioeconómicas distintivas (v.g., sexo, estado socioeconómico, ocupación, etc.) pertinentes al contenido del proyecto propuesto;

- b. socios del proyecto, y
  - c. otros donantes u organizaciones socias.
6. Presentar las cifras siguientes:
- a. presupuesto en efectivo total;
  - b. solicitud de efectivo al donante;
  - c. toda contribución en efectivo de socios y beneficiarios;
  - d. contribuciones en especie de otros donantes (v.g., bienes de consumo del PMA, suministros de UNICEF), y
  - e. contribuciones en especie de socios (tales como tiempo del personal o uso de vehículos).

### SECCIÓN 3 DISEÑO DEL PROYECTO

Esta sección de la propuesta es el núcleo del proyecto. No describe, sino que destila la información y toma de decisiones ocurrida durante el diseño del proyecto:

documentos de análisis de partes interesadas, apreciación, análisis y fijación de objetivos, examen de la estrategia (Capítulo III), Marco de Resultados y Proframe y planificación del monitoreo y evaluación (Capítulo IV).

Aquí el Proframe será de gran valor. El Marco de Resultados y el Proframe resumen la intensa reflexión que apuntala el diseño del proyecto. Esto sienta las bases para escribir acerca del propósito y contenido del proyecto en esta sección de la propuesta.

El diseño del proyecto debe también abordar la sostenibilidad, esto es, las mejoras a más largo plazo en el bienestar y medios de sustento generados por el proyecto. Este aspecto de la selección de estrategia debe ser puesto de relieve en esta sección de la propuesta.



Número de páginas sugerido

La Sección Diseño del Proyecto tiene tres subtítulos, mostrados a continuación.

#### A. Identificación y análisis del problema

1. Exponer claramente el problema específico y central que será abordado por este proyecto. Describir las causas subyacentes, incluyendo qué injusticias asociadas con estas causas de nivel inferior existen. Si se usó el árbol de problemas, el problema central está expuesto en el tronco, y las raíces del problema dan información para describir las causas subyacentes (Capítulo III, Sección 4).
2. Describir brevemente la ubicación geográfica (incluyendo la población total) del proyecto propuesto. Incluir un mapa de ser necesario.
3. Declarar el número de beneficiarios directos, desagregados por sexo. Describir las características socioeconómicas pertinentes de los grupos beneficiarios destinatarios, usando información derivada del trabajo de diagnóstico que se pueda haber realizado con el Marco de Desarrollo Humano Integral (Capítulo III, Sección 3). La descripción puede incluir factores tales como etnia, género, edad, religión, casta, propiedad o acceso a diferentes tipos de activos, y estrategias de sustento resultantes.
4. Describir sucintamente los métodos usados para recolectar datos e información durante la etapa de apreciación, y el tipo de información recogida.

5. Describir brevemente qué métodos se usaron en el análisis de problemas para generar esta información. Describir cuándo participaron las diversas partes interesadas en las fases de apreciación y análisis.

## **B. Descripción de la estrategia, Marco de Resultados y Proframe**

Remitirse al Marco de Resultados y Proframe del proyecto (incluidos en el Resumen Ejecutivo) para las siguientes descripciones.

1. Describir brevemente la orientación general del proyecto, incluyendo Objetivos Estratégicos, Resultados Intermedios y Productos.
2. Describir la estrategia de proyecto para lograr todo lo arriba señalado que, en último término, contribuirá a la Meta. Incluir una breve descripción de cómo el logro de objetivos en los niveles inferiores contribuirá a la obtención exitosa de los objetivos en los niveles superiores. Discutir brevemente las Actividades concebidas con arreglo a este proyecto, centrándose en las más importantes.
3. Justificar por qué se seleccionó esta estrategia por sobre otras estrategias potenciales extraídas durante el desarrollo de notas conceptuales y el examen de estrategias. En particular, anotar la manera en que la estrategia propuesta encaja con:
  - las necesidades, problemas y oportunidades revelados durante la apreciación y el análisis;
  - las lecciones aprendidas de experiencias pasadas, resúmenes de evaluación u otras fuentes;
  - las estrategias o estándares técnicos adecuados a nivel de la agencia, regiones y programas país;
  - otros planes o políticas pertinentes, tales como políticas gubernamentales;
  - resultados del análisis de partes interesadas respecto a partes interesadas potencialmente importantes;
  - resultados del análisis de capacidad tocante a los recursos y experticia de CRS y socios con esta estrategia, y
  - resultados del análisis de vacíos sobre lo que ya está pasando en la localidad, y lo que no está pasando.

## **C. Consideraciones de sostenibilidad**

Los proyectos deben demostrar que se lograrán crecientes grados de sostenibilidad con el tiempo. Por ello es importante anotar en la propuesta toda cuestión referente a la sostenibilidad de los beneficios previstos en el proyecto.

1. Discutir qué estrategias de sostenibilidad se han concebido dada la naturaleza

del proyecto, los tipos de beneficiarios y socios partícipes, y el contexto o ambiente en que se implementará el proyecto.

2. Describir medidas de sostenibilidad específicas relativas a la prestación de servicios del proyecto o la aplicación continua de tecnologías en el largo plazo.
3. Si se va a incluir voluntarios o trabajo en especie de los participantes, explicar cómo el proyecto sostendrá esta participación una vez que termine la financiación. (Un ejemplo de trabajo en especie es el trabajo efectuado por trabajadores voluntarios en salud comunal. El trabajo en especie no incluye, por ejemplo, arar o desyerbar los propios campos de uno).
4. Si se han establecido estructuras administrativas comunales (v.g., asociaciones de usuarios de agua, comités de desarrollo aldeano, etc.), indicar cómo se cree que éstas se autosostendrán una vez concluido el proyecto.
5. Describir la sostenibilidad financiera de los costos recurrentes u otros costos del proyecto.
6. Discutir y justificar el costo: ratio de beneficiarios directos. Esta ratio representa los costos totales del proyecto divididos entre el número de beneficiarios directos.
7. Mostrar y discutir todo análisis de eficacia en función de costos de las intervenciones de proyecto.

*Considérese incluir planes para actividades de seguimiento de bajo costo al menos 12 meses después de la conclusión del proyecto. Tal seguimiento brindará rica información sobre qué es favorable o desfavorable a la sostenibilidad del proyecto.*

## SECCIÓN 4 PLANIFICACIÓN PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN

Esta sección describe los planes para monitorear y evaluar los indicadores de desempeño e informar sobre el grado de cumplimiento de las metas concretas de desempeño. Este plan incluirá los eventos generales de aprendizaje previstos para el proyecto, que probablemente abarcarán estudios de línea base, actividades de monitoreo de la implementación del proyecto, seguimiento de supuestos críticos, registro de sucesos y efectos importantes imprevistos, evaluaciones de medio término o finales y estudios cuantitativos y cualitativos ocasionales.



Número de páginas sugerido

### A. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación comprende y se basa en una variedad de fuentes, a saber:

- **Proframe** – para los diferentes niveles de objetivos y declaraciones de indicadores de desempeño;
- **Fichas de trabajo de métodos de medición o fuentes de datos** – para información más detallada relativa a la recolección de datos de indicadores de desempeño;
- **Cuadro de seguimiento de indicadores de desempeño** – para un resumen tabulado de las metas concretas anuales, de medio término y de fin de proyecto para cada indicador;
- **Ficha de trabajo de encuesta de línea base** – para información más detallada sobre cómo se realizará la encuesta de línea base, e implicancias relacionadas con los recursos;
- **Calendario de monitoreo y evaluación** – para que un cronograma anual de las actividades de monitoreo y evaluación, incluyendo plazos para presentación de informes, coincida con los eventos clave de toma de decisiones de los principales usuarios previstos de los datos del monitoreo y evaluación (evaluadores, donantes, personal de CRS y socios y participantes del proyecto);
- **Ficha de trabajo de responsabilidades de monitoreo** – para una asignación de las responsabilidades en las diferentes fases de la actividad de monitoreo y evaluación, y para resaltar las implicancias presupuestarias, y

- **Otros comentarios sobre la planificación del monitoreo y evaluación** – que reflejen conciencia de:
  - el propósito de monitorear los supuestos críticos;
  - la posibilidad de eventos y efectos directos imprevistos, tanto positivos como negativos, que surjan durante la implementación del proyecto;
  - el valor de reexaminar el Proframe y, de ser necesario, revisarlo cada año. Tal declaración también puede indicar cuándo y con quién se realizará esto;
  - las necesidades de diferentes usuarios previstos para diferentes medios y formatos de presentación de datos e información;
  - la importancia de suministrar una retroalimentación apropiada a las comunidades y otras partes interesadas del proyecto a partir de los resultados del monitoreo y evaluación;
  - el rol de los datos del monitoreo y evaluación en efectuar cambios a la implementación del proyecto, si así lo requiere el aprendizaje permanente, y
  - los mecanismos para informar sobre cuestiones de sostenibilidad del proyecto.

Úsese el buen juicio respecto a qué nivel de detalle incluir en el cuerpo principal de la propuesta, y qué es más apropiado dejar para los anexos. En muchos casos, esto puede ser determinado por los requisitos de los donantes. Sin embargo, como regla general, úsese las diversas fichas de trabajo como la base para redactar un resumen más conciso de la propuesta.

### **B. Traductor maestro**

El Proframe usa términos específicos para cada nivel de objetivos; diferentes donantes pueden usar otros términos. Con independencia de qué modelo y términos se usen, los principios subyacentes de la jerarquía de objetivos y rendición de cuentas de la gestión siempre se aplican. El cuadro siguiente compara los términos del Proframe con los usados en otros marcos lógicos. Este cuadro ayudará a traducir el lenguaje del Proframe en un conjunto de términos preferido por un donante particular.



Cuadro 5.3. Traductor maestro: Comparación de marcos de planificación lógicos

	Efecto más amplio o de largo plazo	Efecto al final del proyecto	Efecto intermedio	Productos	Intervenciones	
USAID Marcos de Resultados	Meta	Objetivo estratégico	Resultados intermedios	(Productos)	(Actividades)	(Insumos)
AusAID	Meta del esquema	Objetivos de desarrollo mayores		Productos	Actividades	Insumos
Banco Mundial	Meta	Objetivo de desarrollo		Productos	Actividades componentes	Insumos
CARE	Meta de programa	Meta final del proyecto	Metas intermedias	Productos	Actividades	Insumos
CIDA	Meta general	Propósito del proyecto		Resultados/ productos	Actividades	Insumos
CRS Proframe	Meta	Objetivo estratégico	Resultados intermedios	Productos	Actividades	
DANIDA	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
DFID	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
FAO y PNUD	Objetivo de desarrollo	Metas intermedias		Productos	Actividades	Insumos
GTZ	Meta general	Propósito del proyecto		Resultados/ productos	Actividades	Insumos
Unión Europea	Objetivo general	Propósito del proyecto		Resultados	Actividades	Insumos

Fuente: Adaptado de un original de CARE.

## C. Evaluaciones

Para una buena guía general para la planificación de evaluaciones de medio término y finales, véase la publicación FANta (Bonnard, 2002), mencionada en el Capítulo VI.

### C.1 Evaluación de medio término

1. Describir brevemente el propósito y proceso de la evaluación de medio término planeada, y la financiación requerida. Idealmente, una evaluación de medio término debe programarse aproximadamente a medio camino del periodo del proyecto:
  - para presentar una apreciación del avance en la implementación del proyecto;
  - para servir como herramienta de gestión para perfeccionar los Productos y Actividades del programa, y

- para mejorar la gestión interna del proyecto.
2. Asegurar que las metas concretas de evaluación de medio término para cada indicador de desempeño vayan resumidas en el Cuadro de Seguimiento de Indicadores de Desempeño.
  3. Dependiendo de los niveles de logro en relación con las metas concretas, en algunos casos puede ser necesario buscar revisiones a los niveles de metas concretas.

### **C.2 Evaluación final**

1. Describir brevemente el propósito y proceso de la evaluación final planeada, y la financiación requerida. Idealmente, una evaluación final externa debe planearse para el año final del proyecto:
  - para presentar una descripción del impacto del proyecto sobre los beneficiarios previstos, con énfasis particular en el logro de los objetivos a nivel de Objetivos Estratégicos, y
  - alimentar los procesos de aprendizaje organizacional de CRS (cf. Gráfico 1).
2. Asegurar que las metas concretas de final de proyecto para cada indicador de desempeño vayan resumidas en el Cuadro de Seguimiento de Indicadores de Desempeño.

## **SECCIÓN 5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO**

Esta sección se centra en los recursos humanos y estructura organizacional necesarios para planificar, implementar, monitorear, evaluar, informar y aprender. Posibilita a los examinadores de la propuesta entender quién (el personal) es responsable de las diversas fases del proyecto y cómo (las estructuras organizacionales) se manejarán estos recursos humanos o se los vinculará con otras partes interesadas. Da una imagen de los puestos requeridos en el personal, las calificaciones para estos puestos, dónde se ubican estos puestos en una estructura organizacional, la asistencia técnica de corto o largo plazo requerida, y los vínculos comunicacionales y de toma de decisiones visionados.

Esta información debe mostrar claramente cómo los recursos humanos y estructuras organizacionales propuestos contribuyen a los objetivos del proyecto. La justificación para estas decisiones proviene de la apreciación y examen de estrategia del diseño del proyecto, especialmente el análisis de capacidad.



Número de páginas sugerido

### **Puestos y calificaciones del personal clave**

1. Identificar los puestos del personal clave para el proyecto y las calificaciones requeridas para cada uno y cómo se vinculan con la estrategia de proyecto seleccionada. Presentar esta información mediante un diagrama organizacional acompañado de texto, de ser posible.
2. Exponer en qué objetivos del proyecto trabajará cada miembro del personal y qué porcentaje aproximado de su tiempo se asigna a este proyecto.
3. Exponer si estos puestos van a ser financiados por esta propuesta o por otra fuente, y asegurar que la financiación de los puestos del personal del proyecto sea congruente con la información presupuestaria sobre la composición de personal incluida en otras partes de la propuesta.
4. Exponer si se utilizará el personal existente o se contratará nuevo personal. Describir la experiencia pertinente del personal existente para el proyecto en la forma de reseñas biográficas de un párrafo, o las descripciones de funciones para los puestos del nuevo personal. Centrarse en los puestos clave del proyecto, tales como el gerente general del proyecto, especialistas en determinadas materias, u otros.

5. Describir todo plan para actualizar las aptitudes del personal clave durante la vida del proyecto. Si este esfuerzo es significativo, debe estar reflejado en el Proframe y el presupuesto del proyecto.
6. Describir cómo la composición del personal del proyecto representa diversidad en términos de sexo, credo, etnia u otras cuestiones pertinentes a las metas generales de la agencia.
7. Si hay voluntarios prestando servicios, describir sus principales deberes y cuánto tiempo se espera que dediquen al proyecto.

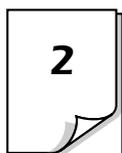
### **Estructura organizacional**

8. Describir brevemente las estructuras organizacionales que apoyarán el proyecto:
  - a. describir cómo el proyecto será apoyado dentro de la estructura organizacional de CRS;
  - b. describir cómo el proyecto será apoyado dentro de la estructura organizacional de los socios, y
  - c. Describir toda estructura o grupo de la comunidad con los cuales trabajará el proyecto, y su rol.
9. Incluir un gráfico que muestre los vínculos tocantes a supervisión, comunicación y toma de decisiones para ilustrar la descripción del punto 8 arriba incluido.

## **SECCIÓN 6 CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD**

Esta sección responde a inquietudes sobre si todos los socios, incluyendo CRS, son capaces de implementar el proyecto. Describe sus capacidades organizacionales existentes o las estrategias previstas para construirlas. Describe también cómo se promoverá la participación de la comunidad. Los esfuerzos significativos para construir la capacidad de los socios y comunidades deben estar reflejados en el Proframe, y presentados dentro de los objetivos del proyecto.

Parte de la información o justificación para estas decisiones provendrá del trabajo que se haya hecho ya durante el diseño del proyecto: análisis de partes interesadas, apreciación e identificación de la estrategia, y especialmente el análisis de capacidad.



Número de páginas sugerido

### **Capacidad organizacional actual y estrategia del proyecto**

1. Describir las fortalezas y debilidades organizacionales actuales de los socios (u otras partes interesadas del proyecto pertinentes) en su relación con la gestión de este proyecto (extraídas del análisis de capacidad efectuado durante el diseño del proyecto).
2. Describir las estrategias o planes del proyecto para aumentar las capacidades gerenciales, técnicas y organizacionales de los socios para el proyecto. Mencionar todo objetivo específico del proyecto en construcción de capacidad según lo descrito en el Proframe.
  - a. describir cómo este proyecto contribuirá a los planes generales o de largo plazo de fortalecimiento de capacidad y construcción de relaciones de este socio;
  - b. describir cómo este proyecto fortalecerá el compromiso de los socios y su capacidad en cuestiones transversales del proyecto tales como género, consolidación de la paz u otros, y
  - c. describir cómo este proyecto fortalecerá las aptitudes de los socios para maximizar la participación de la comunidad.
3. Justificar cómo las estrategias y planes del proyecto descritos arriba abordan los Principios de Asociación de CRS.

### **Insumos para el fortalecimiento de capacidad**

4. Si la capacitación va a ser una actividad clave, describir el plan general de capacitación, que contenga evaluación de necesidades, temas, metodología, duración y monitoreo de la eficacia de la capacitación impartida.
5. Además de la capacitación, describir otras actividades de construcción de capacidad previstas en este proyecto.

### **Participación de la comunidad**

6. Describir cómo se espera que las comunidades destinatarias se involucren y participen en el proyecto. Dejar en claro cómo las exigencias sobre el tiempo de los miembros de la comunidad u otros recursos han sido bien consideradas y abordadas para asegurar que la participación pueda ser sostenida luego de la conclusión del proyecto.
7. Describir brevemente toda estructura de la comunidad u organización de base comunal que tomará parte en el proyecto.

## SECCIÓN 7 CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Esta sección presenta las actividades del proyecto, identifica su secuencia lógica y resalta los vínculos o dependencias existentes entre las actividades. Esto va ilustrado dentro de un cronograma de actividades.

El propósito de incluir un cronograma de actividades en la propuesta de proyecto es:

- mostrar que lo que se está proponiendo puede lograrse realistamente, y
- preparar un presupuesto preciso del proyecto.



Número de páginas sugerido

### Cronograma de actividades a partir del Proframe

El amplio conjunto resumido de actividades presentado en el Proframe de la propuesta se usa como la base para desarrollar un cronograma de actividades más minucioso. Esta es una oportunidad para mostrar cómo las amplias categorías de actividades se van desagregando en acciones más específicas. La finalidad aquí no es escribir un plan de implementación detallado; eso vendrá más tarde, una vez que se hayan otorgado los fondos. Más bien, el propósito es presentar una imagen holística de las actividades del proyecto durante la vida de éste para mostrar que se ha dado cuidadosa consideración a la responsabilidad del proyecto de entregar los Productos especificados.

Al otorgarse los fondos, el cronograma de actividades será revisado, actualizado y elaborado con mayor precisión, al menos para el periodo inicial del proyecto, en la forma de un plan de implementación detallado. El cronograma de actividades que se desarrolló para la propuesta de proyecto es el punto de partida para este trabajo. Los planes de implementación detallados suelen hacerse de manera anual con los socios, y son una excelente manera de lanzar un proyecto, una vez que se ha aprobado su financiación.

Para la propuesta, úsese la siguiente información para llenar el cronograma de actividades.

#### ■ Paso Uno: Definición de las actividades

Tomar los encabezamientos de las actividades principales incluidas en el Proframe y copiarlas en un cronograma de actividades. En el Cuadro 5.4 se presenta un ejemplo de formato; también se puede componer un cuadro o formato similar que convenga

mejor a las propias necesidades. El formato puede adaptarse para que encaje con la duración esperada del proyecto en cuestión.

### ■ Paso Dos: Secuencia de las actividades

Estimar el tiempo requerido (o duración) para cada área amplia de actividad y determinar la secuencia u oportunidad más lógica para los eventos. Poner estas actividades en el mejor orden dadas las relaciones o interdependencias entre ellas. En otras palabras, determinar qué áreas amplias de actividad deben completarse antes de que otras puedan empezar.

### ■ Paso Tres: Cronograma de las actividades

Indicar el momento inicial y el momento final de cada una de las áreas amplias de actividad. Las actividades del primer año pueden especificarse con más detalle (mostrando el inicio y final de las actividades con un nivel adecuado de detalle para la propuesta de proyecto), mientras que el cronograma de los años siguientes es más aproximado, quizás con base en la experiencia pasada de la gestión de proyectos de CRS.

Puede ser útil añadir un informe narrativo que ponga de relieve todo evento o supuesto crítico que apunte la implementación exitosa de estas actividades.

### ■ Paso Cuatro: Control del cronograma

Determinar cómo se tomarán las decisiones de cambiar el cronograma y cómo manejar estos cambios. Asegurar que esto esté integrado en el plan de monitoreo y evaluación.

Cuadro 5.4 Ejemplo de formato de cronograma de actividades

Actividades	Año 1												Responsabilidades	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.1 Establecer Unidad de Gestión	xxxx	xxxx	xxxx											Principal: Gerente de proyecto de CRS
1.1.1 Instalar oficinas y equipos	xxxx													
1.1.2 Identificar y reclutar personal		xxxx												
1.2 Enlace con departamentos gubernamentales pertinentes		x1xx	x2xx	xxxx	x3xx	xxxx	Principal: Gerente de proyecto de CRS apoyado por especialistas técnicos una vez que sean designados							
1.2.1 Convocar comité directivo del proyecto (CDP)		xx												
1.2.2 Realizar reuniones regulares del CDP			x			x			x					
1.3 Emprender estudios de planificación				xxxx	x4xx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx				Principal: Jefe de programas de CRS
1.3.1 Acordar con el gobierno áreas de prioridad para estudios														
1.3.2 Convocar grupos de trabajo para emprender estudios de planificación				xxxx										
1.3.3 Emprender estudios de planificación					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx				

Copiar Actividades amplias del Proframe

Referentes

1. Miembros acordados para el CDP incluyen representantes de mayor jerarquía de todos los departamentos pertinentes.
2. Términos de referencia y cronograma del CDP acordados, etc.

Definir referentes

### SECCIÓN 8 PRESUPUESTO

El presupuesto del proyecto representa la conversión de las actividades del proyecto en valores monetarios. Los estimados de costo deben basarse en una formulación presupuestaria cuidadosa y minuciosa. Deben examinarse cuidadosamente las actividades del proyecto para asegurar que se hayan considerado los recursos financieros necesarios para su implementación.

La atención cuidadosa a la formulación presupuestaria tiene una influencia significativa sobre cómo es considerada la propuesta de proyecto y luego aprobada (¡o no!). También influye en la implementación fluida del proyecto aprobado. Por ejemplo, los presupuestos deben prever riesgos eventuales como la inflación o la devaluación de la moneda.

Usando la lista del cronograma de actividades, especifíquese los insumos requeridos para cada actividad, y sus costos asociados. Esta información debe ser presentada en un formato que recomiende el departamento de finanzas, o que sea requerido específicamente por la agencia financiera. En ausencia de un formato específico del donante, es aconsejable trabajar con el oficial de finanzas al adoptar la Plantilla de Formato Presupuestario (BTF, por sus siglas en inglés) usada para cargar presupuestos de proyecto en el Sistema Sun para hacer seguimiento de los gastos. Es importante que los gerentes de proyecto estén familiarizados y usen esta plantilla de formato presupuestario, incluyendo la Tabla de Cuentas de CRS. El uso de la plantilla de formato presupuestario para el desarrollo del presupuesto facilitará enormemente la presentación de informes financieros.

*¡Es de importancia vital que el gerente financiero participe desde la etapa del diseño del proyecto!*

CRS está avanzando en la definición de una política sobre contabilidad de costos para toda la agencia. Entretanto, en consulta con el subdirector regional de calidad de gestión, los programas país son exhortados a que los costos directos constituyan una parte tan considerable de sus gastos compartidos como sea adecuado. Por ejemplo, en lo factible, una porción de gastos tales como alquiler, servicios, salarios al personal de apoyo y otros costos compartidos debe ir incorporada en el presupuesto de proyecto, en proporción definida por la fórmula de asignación de costos del programa país.

Se requieren presupuestos y notas presupuestarias detallados y categorizados. El presupuesto debe ser presentado por año y mostrar la moneda local (si lo pide el donante) en detalle, y dólares estadounidenses para categorías generales de costo resumidas. Debe presentar la tasa de cambio de la moneda local a dólares estadounidenses en el momento en que se desarrolle el presupuesto. En un proyecto de varios años, el presupuesto debe pronosticar tanto la tasa de inflación en la moneda local como el cambio esperado en la valuación de la moneda. Así se tendrá una conversión precisa del total de las necesidades de financiación del proyecto en dólares estadounidenses.

El presupuesto final de un proyecto aprobado será cargado en el sistema de contabilidad. Por ello, los detalles presupuestarios deben ser preparados usando la Tabla de Cuentas y categorías generales de CRS.

Las notas presupuestarias explican cómo se han calculado las principales partidas del presupuesto y justifican todo costo inusual. Los presupuestos deben basarse en costos actuales, puestos al día. Las notas presupuestarias son también provechosas para las partes interesadas del proyecto como una herramienta para planear la utilización de recursos tales como el personal del proyecto. Si el presupuesto incluye una donación en efectivo para un fondo de préstamos o para la adquisición de activos de capital que tendrán uso más allá de la duración del proyecto, las notas presupuestarias deben indicar la forma prevista en que se dispondrá de estos fondos u otros activos al final del proyecto.

La asignación de gastos generales (NICRA u otros) va incluida en proyectos en los cuales es aplicable; actualmente, donaciones del gobierno de Estados Unidos, en la mayoría de los casos. Debe usarse la tasa provisional actual.



### Presupuesto del proyecto

1. Presentar el presupuesto del proyecto, usando un formato apropiado, que muestre las cuentas detalladas y generales durante la vida del proyecto:
  - a. asegurar que tanto la moneda local (si lo requiere el donante) como su equivalente en dólares estadounidenses sean mostradas en el presupuesto, y
  - b. asegurar que se usen los códigos de cuenta correspondientes.
2. Si se utilizan fuentes de financiación múltiples, asegurar que el presupuesto esté desagregado según fuente de donación (fondo).
3. En proyectos que se extienden por varios años fiscales, el presupuesto debe mostrar los montos correspondiente esperados en cada año fiscal de cada fuente de financiación:
  - a. asegurar que se incluya la inflación proyectada en los gastos en moneda local;
  - b. detallar las tasas de cambio futuras esperadas en relación con el dólar estadounidense, y
  - c. mostrar la conversión esperada de gastos en moneda local a dólares estadounidenses a las tasas entonces prevalecientes, para detallar el presupuesto global en términos de dólares estadounidenses.

4. Proporcionar detalles sobre los puestos del personal que se cargarán al presupuesto:
  - a. asignar al proyecto beneficios a los empleados consistentes con los costos salariales de los empleados. En proyectos de varios años, asegurarse de incluir aumentos salariales anuales estimados;
  - b. incluir una reserva para indemnizaciones para todos los cargos o beneficios por terminación de contrato, de ser necesaria;
  - c. el tiempo de vacaciones del personal debe ser presupuestado y la fuente de financiación debe ser mencionada explícitamente en las notas presupuestarias;
  - d. incluir los honorarios de consultores o profesionales que, además del personal contratado directamente, serán requeridos por el proyecto. Definir tanto los requerimientos como las tasas de tiempo (costo por hora, por día, etc.);
  - e. si el proyecto requiere personal expatriado, asegurarse de incluir en el presupuesto salarios, beneficios y subsidios para viajes al exterior. Actualmente, se calcula anualmente un porcentaje a nivel de toda la agencia para beneficios del personal expatriado; contactar con la sede central de CRS para saber el porcentaje, y
  - f. asegurar que se hayan incorporado en el presupuesto del proyecto recursos suficientes para el desarrollo y capacitación del personal.
5. Aparte de los gastos en personal, proporcionar detalles sobre gastos en que incurrirá el proyecto, a saber, instalaciones, materiales y suministros, viajes, capacitación, gastos de capital y otros.
6. Contrapartida: el donante puede requerir una contrapartida, o ustedes pueden determinar que ésta es deseable para documentar formalmente la contribución de CRS. Si el donante requiere una contrapartida, sólo se debe incluir los gastos que puedan ser cuantificados en el Plan de Programa Anual mediante un presupuesto de proyecto separado (en el DNS 1550) y reflejados en los informes financieros mensuales. Actualmente, CRS no está en condiciones de informar sobre contribuciones en especie (fuera de activos de capital depreciable) o contribuciones de los socios. Es muy importante remitirse a las orientaciones de OSD sobre contrapartidas contenidas en el “Overseas Operation Policy Manual” (CRS, 2004).

### Notas presupuestarias

7. Presentar notas presupuestarias adecuadas junto con el presupuesto. Explicar cómo se han calculado las principales partidas presupuestarias y justificar toda partida inusual.

8. Describir brevemente las funciones y responsabilidades de los puestos del personal presupuestados, cruzando la información de la Sección 5 sobre Estructura Organizacional y Composición del Personal del Proyecto:
  - a. explicar las escalas salariales asumidas, especialmente si no son consistentes con las escalas pagadas normalmente a puestos comparables;
  - b. definir el mecanismo que se usará para hacer seguimiento y cargar los esfuerzos efectivos durante la vida del proyecto a la fuente de donación o fondo correspondiente. Éstos incluyen fichas de asistencia al trabajo, métodos de asignación de tiempo u otros, y
  - c. de ser aplicable, discutir por qué se planifican recursos humanos distintos al personal contratado directamente. Justificar el número de horas requeridas y el costo de estos servicios.
9. Discutir otros gastos y los costos asumidos:
  - a. discutir el propósito de los gastos de viaje;
  - b. Identificar todo costo de seminarios de capacitación, honorarios u otros costos de capacitación relacionados;
  - c. en costos de instalaciones, identificar locales para oficinas, tarifas de alquiler, bases para repartir los costos si el espacio es compartido y otra información pertinente, y
  - d. definir las necesidades particulares de capital y vehículos, identificando todas las partidas de capital requeridas superiores a \$5,000.
10. Identificar el valor esperado, si lo hubiera, de las contribuciones en especie:
  - a. describir la institución que hace las contribuciones;
  - b. detallar la base usada para valorar las contribuciones, y
  - c. consultar al donante para ver si puede informar sobre el valor de los bienes y servicios donados.
11. Describir las diversas fuentes de financiación para el proyecto.
12. De ser aplicable a la situación, identificar fuentes de riesgo financiero para el proyecto. Ejemplos de riesgo financiero son valuación de la divisa, costos excesivos o pasivos contingentes. Describir planes para mitigar estas áreas de riesgo, o para responder a las contingencias de costo.

### **Roles y responsabilidades**

13. La planificación estratégica del Departamento de Finanzas de la sede central de CRS incluye el desarrollo de orientaciones a los programas país sobre roles y responsabilidades.

## **SECCIÓN 9 ANEXOS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO**

Este último anexo da cabida a información adicional que se haya preferido no incluir como parte del informe principal.

Si se está presentando una propuesta para financiación pública, se puede encontrar que las instrucciones sobre lo que se puede y no se puede incluir en la propuesta son bastante estrictas. Si no hay restricciones sobre lo que se puede incluir en los anexos, entonces este es un lugar útil para presentar todo trabajo preparatorio que ustedes piensen ayudará a explicar su propuesta.

Pero hay que tener en cuenta que el donante puede no leer anexos no específicamente solicitados; por tanto, asegúrense de que toda la información esencial esté incorporada en el cuerpo principal de la propuesta o en los anexos solicitados.

---

## OTROS RECURSOS

### Herramientas

El Capítulo VI incluye un ejemplo usado por la región SARO para explicar secuencialmente el rol del personal de programación y finanzas en la preparación de una presentación presupuestaria. El Cuadro 6.6 no pretende ser un estándar para toda la agencia. No obstante, si tal cuadro no existe ya en la oficina de ustedes, el enfoque de SARO podría brindarles una buena base para desarrollar su propia versión.

### Información adicional

El Capítulo VI ofrece otras referencias para ayudar a preparar una propuesta de proyecto:

- diversos materiales, como la *Project Proposal Guidance* (Guía para la propuesta de proyectos), por su detallado apéndice que cubre una amplia variedad de temas; la *Education Proposal Resource Guide* (Guía de recursos para propuestas educativas), que contiene sugerencias aplicables más allá de sólo el sector educación, y el creciente conjunto de recursos de OSD basados en la intranet;
- la información FANta sobre qué considerar al planificar una evaluación, en este caso para una presentación para el Título II, y
- un manual de la Cruz Roja de Estados Unidos sobre redacción de propuestas.





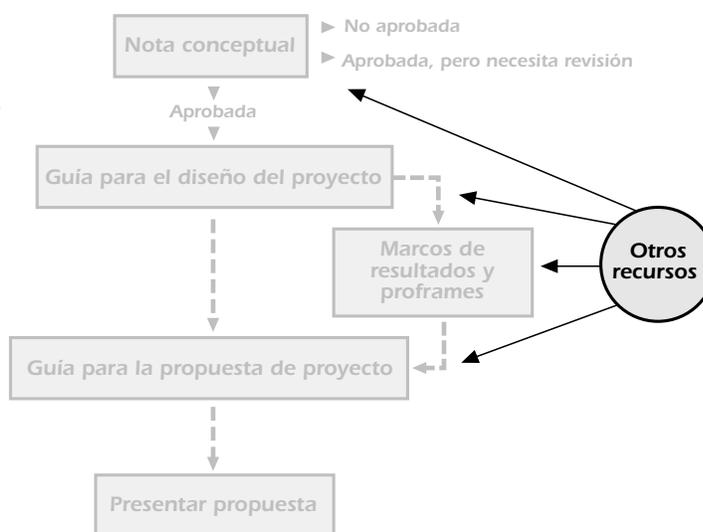
## OTROS RECURSOS

### INTRODUCCIÓN

El Capítulo VI contiene todas las referencias citadas en los demás capítulos del ProPack, más algunas otras fuentes de información de fácil acceso.

Este capítulo incluye:

- una definición de términos usados en el ProPack para referencia rápida;
- algunas herramientas adicionales y una guía de referencia rápida del Proframe, y
- una lista referencial de fuentes usadas para redactar otros capítulos y secciones del ProPack.



### DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

*Actividades* – término del Propack que denomina las funciones que deben realizarse y administrarse a fin de entregar los *Productos* del proyecto a los beneficiarios y participantes destinatarios.

*Activos* – un elemento importante del *Marco de Desarrollo Humano Integral*. Se refiere a la diversidad de recursos que las personas poseen —físicos, sociales, naturales, financieros, políticos y humanos— o a los que tienen acceso.

*Análisis crítico* – proceso en el diseño del proyecto en que las cuestiones priorizadas son exploradas a fondo. Investiga las causas subyacentes y los efectos de problemas o cuestiones específicos, e implica reflexión y examen.

*Análisis de capacidad* – llevado a cabo como parte del diseño del proyecto para apreciar la capacidad de CRS, socios y la comunidad para implementar una *Estrategia de proyecto* particular y las *Actividades* relacionadas.

*Análisis de problemas* – útil método para identificar las principales limitaciones que enfrenta un individuo o comunidad, que permite determinar relaciones de causa y efecto, y con ello diferentes opciones para desarrollar una *Estrategia de proyecto*.

*Apresiasión* – un amplio proceso emprendido como parte del diseño de proyecto en que se explora un amplio número de cuestiones que muestran la envergadura de la situación en un área particular.

*Apresiasión de vacíos* – proceso del diseño del proyecto que comprueba si las necesidades identificadas están siendo ya atendidas por otras agencias (gubernamentales o no gubernamentales), o si continúan insatisfechas.

*Apresiasión organizacional* – proceso en el diseño del proyecto para medir la capacidad de CRS y sus socios (estructura organizacional, recursos y composición del personal) para llevar a cabo el proyecto propuesto.

*Aprendizaje organizacional* – sistemas y procesos que posibilitan a una organización captar, compartir y actuar de acuerdo con sus experiencias. A veces se le conoce como “gestión del conocimiento”.

*Árbol de problemas* – usado en el *Análisis de problemas* como una representación visual de la realidad. Se bosqueja un árbol con la exposición del problema escrita junto al tronco del árbol. Esto facilita una discusión de las causas y efectos posibles.

*Ciclo del proyecto* – el conjunto de acciones (diseño, planificación, implementación, monitoreo, evaluación, presentación de informes y aprendizaje) en todas las fases de un proyecto. Estas acciones están interrelacionadas y son más o menos secuenciales.

*Comunidad de aprendizaje* – un sistema informal de apoyo entre iguales, o red de contactos, establecido para reforzar el aprendizaje en el diseño del proyecto, desarrollo de la propuesta y cualquier otro asunto relativo a implementar el *Ciclo del proyecto* de la manera más eficaz posible.

*Conmociones, ciclos y tendencias* – factores externos que influyen en todos los demás elementos del *Marco de Desarrollo Humano Integral*.

*Cronograma de actividades* – formato para presentar las *Actividades* del proyecto de una forma que identifique su secuencia lógica en el tiempo, y resalte los vínculos o dependencias que existen entre ellas.

*Declaración de estrategia* – término usado por CRS para describir sus planes estratégicos de largo plazo en las regiones y programas país, también llamados “SPPs”, siglas en inglés de Planificación Estratégica de Programa.

*Declaraciones de objetivos* – la primera columna de la matriz del *Proframe*. Presentan un comentario conciso sobre lo que el proyecto busca lograr, y cómo pretende hacerlo.

*Desviación positiva* – enfoque de la apreciación que identifica a las personas dentro de una comunidad que tienen prácticas conductuales positivas singulares que las diferencian de las demás personas dentro de la misma comunidad.

*Diagnóstico Rural Participativo (DRP)* – enfoque de la *Apreciación* y el *Análisis de problemas* que empodera a la población local valorando sus conocimientos mediante su incorporación en el diseño del proyecto.

*Diagnóstico Rural Rápido (DRR)* – en la fase de diseño del proyecto, los Diagnósticos Rurales Rápidos son Apreciaciones “rápidas y sucias” que típicamente duran uno o más días y son realizadas por un equipo multidisciplinar de las *Partes interesadas* del diseño del proyecto.

*Estrategia de proyecto* – enfoque de intervención adoptado para lograr un *Objetivo Estratégico* particular.

*Estructuras, políticas y procesos* – importante elemento del *Marco de Desarrollo Humano Integral*. Dentro de este encabezado se incluyen las organizaciones, instituciones e individuos que gobiernan o tienen influencia y poder en la sociedad. También se incluyen las creencias, valores, políticas, mercados o normas que influyen en el funcionamiento de las organizaciones y la sociedad.

*Estudio de línea base* – información sobre el estado previo al proyecto de las condiciones de los beneficiarios con relación al cual se compararán los *Indicadores de desempeño* a mediados o al final del proyecto.

*Exposición de problemas* – oración que contiene los “quién”, “qué” y “dónde” de una situación negativa específica relacionada con la condición humana que permite que tenga lugar el *Análisis de problemas*.

*Indicadores de desempeño* – algo observado o calculado que actúa como una aproximación o representación de cambios en el fenómeno de interés.

*Influencia* – se refiere al poder que las *Partes interesadas* tienen sobre un proyecto, por ejemplo, su autoridad en la toma de decisiones sobre componentes clave, o su capacidad para incidir en las actividades del proyecto u otras partes interesadas de una manera positiva o negativa.

*Interés* – lo que las *Partes interesadas* podrían ganar o perder como resultado de una intervención de proyecto, sus expectativas, o qué recursos comprometen.

*Jerarquía de objetivos* – la disposición vertical de diferentes niveles de *Declaraciones de objetivos* en un *Marco de Resultados y Proframe*. Un nivel de objetivo es visto como el medio para alcanzar el fin, que es el objetivo del nivel superior siguiente.

*Lanzamiento del ProPack* – describe cómo el Propack será divulgado dentro de CRS y cómo determinado personal se empodera para posibilitar que sus socios se beneficien del mismo. Incluirá talleres de capacitación, capacitación durante el trabajo y medios electrónicos usando materiales incluidos en el documento del ProPack.

*Marco conceptual* – herramienta, a veces visual, que explica un concepto (v.g., seguridad alimentaria, Desarrollo Humano Integral) para ayudarnos a comprender las limitaciones y oportunidades de una comunidad identificando los componentes clave, y sugiriendo las relaciones entre ellos.

*Marco de Desarrollo Humano Integral* – derivado de la Enseñanza Social Católica, puede ser comprendido en dos niveles: societal e individual. Es un proceso que obliga moralmente a la sociedad a buscar la justicia, asegurando oportunidades igualitarias para todos, y que pone en primer lugar la dignidad de la persona humana; posibilita a la gente protegerse y ampliar las elecciones que tienen para mejorar su vida, satisfacer sus necesidades humanas básicas, liberarse de la opresión y realizar su pleno potencial humano.

*Marco de Resultados* – organigrama que da una instantánea de los tres niveles máximos de la *Jerarquía de objetivos* de un proyecto de manera que simplifique la comprensión de la dirección general del proyecto.

*Marco estratégico* – término usado por CRS para describir su plan estratégico de varios años para toda la agencia.

*Meta* – término del Proframe que denomina el cambio más amplio y de más largo plazo en términos de desarrollo en la vida o medios de sustento de las personas al que un proyecto contribuirá.

*Métodos de medición y fuentes de datos* – importante componente del *Proframe*. Por cada declaración de indicador de desempeño, se presenta una breve declaración del enfoque del proyecto para captar información. Esto sirve también para cotejar con la realidad los *Indicadores de desempeño* propuestos.

*Necesidades* – la diferencia entre una situación actual indeseable (o menos preferida) y un estado futuro deseado. Las cuatro dimensiones de la necesidad son “sentidas”, “normativas”, “expresadas” y “comparativas”.

*Nota conceptual* – inicia el proceso de diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta. Su propósito es fomentar el diálogo entre los socios, personal de CRS en los programas país y regiones y donantes antes de que haya una inversión grande en el diseño del proyecto.

*Objetivos Estratégicos* – propósito central del proyecto descrito como los beneficios visibles o significativos que son logrados y disfrutados realmente por los grupos destinatarios al final del proyecto.

*Partes interesadas* – individuos, grupos e instituciones importantes para el éxito del proyecto, o con influencia sobre tal éxito.

*Productos* – término del *Proframe* que significa los bienes, servicios, conocimientos, aptitudes, actitudes, ambiente favorable o mejoras de política que no solamente son entregados por el proyecto (como resultado de las *Actividades* realizadas), sino que también son demostrable y efectivamente recibidos por los beneficiarios y participantes previstos.

*Proframe* – expresión formada con la frase en inglés “Project or Program Framework”, o Marco de Proyecto o Programa, una herramienta de planificación que ayuda en el diseño, implementación y monitoreo y evaluación de un proyecto. Se deriva de una herramienta más antigua conocida como Marco Lógico o Logframe (del inglés “Logical Framework”).

*Propuesta de proyecto* – documento estructurado, bien fundamentado y claramente presentado a los gerentes de CRS y audiencias de donantes para obtener aprobación y financiación para una propuesta de *Estrategia de proyecto*. Viene a ser el acuerdo entre las *Partes interesadas* pertinentes sobre el análisis de la situación y el plan de acción resultante.

*Puntos clave de apalancamiento* – causas que aparecen múltiples veces en un *Análisis de problemas*. Demuestran influencia significativa sobre el problema, y en consecuencia tienen el potencial para ocasionar un cambio positivo.

*Recursos y datos secundarios* – información de otras ONGs, agencias de la ONU, organizaciones internacionales y académicas y oficinas gubernamentales que proporcionan información útil para la *Apreciación o Estudio de línea base* del proyecto, y los subsecuentes propósitos de monitoreo y evaluación del proyecto.

*Regulación telescópica* – planificar el uso de recursos en la fase de diseño del proyecto de modo que la inversión requerida se correlacione con el alcance y tamaño del proyecto planeado.

*Rendición de cuentas del proyecto* – la noción de que los gerentes son responsables de usar los *Resultados Intermedios* como retroalimentación para comprobar que su proyecto está encaminado hacia el logro de los *Objetivos Estratégicos*.

*Resultados intermedios* – puente crucial entre las *Declaraciones de objetivos* de nivel inferior y nivel superior en un *Marco de Resultados y Proframe*. Los procesos de aprendizaje están incorporados explícitamente en la implementación del proyecto. Se recibe retroalimentación de los beneficiarios del proyecto después que la implementación ha comenzado para asegurar que el proyecto esté encaminado hacia el logro de sus *Objetivos Estratégicos*.

*Resúmenes de evaluación* – informes escritos, lecciones aprendidas y apreciaciones de calidad del programa o gestión de programas anteriores de CRS y socios que son pertinentes a la *Estrategia de proyecto* y que deben ser examinados en la fase de diseño del proyecto.

*Supuestos asesinos* – *Supuestos críticos* con muy poca probabilidad de resultar ciertos, y que pueden impedir el éxito de un proyecto si no se efectúa un rediseño.

*Supuestos críticos* – factores que los diseñadores del proyecto no pueden controlar (o eligen no hacerlo), pero que podrían poner en peligro el éxito si los supuestos son incorrectos.

*Teoría del cambio* – expresión de cómo una *Estrategia de proyecto* propuesta llevará al logro de los *Objetivos Estratégicos* del proyecto.

## HERRAMIENTAS ADICIONALES

### Capítulo III, Sección 5

#### Otras herramientas analíticas

El Cuadro 6.1 vincula el marco *No hacer daño/Capacidades locales para la paz* con los elementos correspondientes del ProPack; el Paso 5 de este cuadro presenta una lista de control más detallada de preguntas para analizar el impacto potencial del proyecto.

El Cuadro 6.2 alienta a abordar cuestiones de planificación en género de manera reflexiva y minuciosa. Este marco fue desarrollado para el *Oxfam Gender Training Manual* (Manual de Oxfam para la Capacitación en Cuestiones de Género) (Williams et al, 1994).

**Cuadro 6.1. Comparación del marco No hacer daño/Capacidades locales para la paz y la Guía del ProPack para el diseño de proyectos**

Los pasos de No hacer daño	son similares a la	Guía del ProPack para el diseño de proyectos
Paso 1	Comprender el contexto del conflicto	Análisis de las partes interesadas y apreciación del ProPack
Paso 2	Identificar y analizar los divisores	Apreciación y análisis del ProPack
Paso 3	Identificar y analizar los conectores	Apreciación y análisis del ProPack
Paso 4	Esbozar el proyecto de auxilio/desarrollo	Fijación de objetivos y examen de estrategia del ProPack
Paso 5	Analizar el impacto del proyecto sobre los divisores y conectores	Matriz de examen de estrategia del ProPack
<p><b>Lista de control de preguntas para el Paso 5:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Nuestro proyecto fortalece los divisores existentes, los debilita o no tiene ningún impacto? ¿Cómo? ¿Por qué?</li> <li>2. ¿Nuestro proyecto fortalece los conectores existentes, los debilita o no tiene ningún impacto? ¿Cómo? ¿Por qué?</li> <li>3. ¿Estamos perdiendo oportunidades para reforzar los conectores existentes? ¿Por qué?</li> <li>4. ¿Nuestro proyecto crea nuevos divisores? ¿Cómo?</li> <li>5. ¿Nuestro proyecto crea nuevos conectores? ¿Cómo?</li> <li>6. Si nuestro proyecto está fortaleciendo los divisores entre los grupos, ¿qué opciones tenemos para rediseñar nuestro proyecto para arreglar este problema?</li> <li>7. Si nuestro proyecto está debilitando los conectores entre los grupos, ¿qué opciones tenemos para rediseñar nuestro proyecto para arreglar este problema?</li> <li>8. Si nuestro proyecto está pasando por alto oportunidades para fortalecer los conectores (v.g., capacidades locales para la paz), ¿podemos rediseñarlo y aprovechar estas fortalezas de la comunidad?</li> </ol>		

Cuadro 6.2. Cuadro de planificación en cuestiones de género

Título/número del proyecto	¿En qué roles se enfoca el proyecto?			¿Qué conjunto de necesidades de género se atienden?		Enfoque de política (¿Bienestar? ¿Antipobreza? ¿Eficiencia? ¿Equidad? ¿Empoderamiento?)	Información o comentarios adicionales
	Reproductivo	Productivo	Comunales	Prácticas	Estratégicas		

**Definiciones de términos:**

**Reproductivo:** cuidar y mantener el hogar y sus miembros, incluyendo el dar a luz y cuidar de los niños, preparar alimentos, recoger agua y combustible, hacer compras, gobernar la casa y cuidar de la salud familiar. Crucial para la supervivencia humana; rara vez es considerado “trabajo real”. En las comunidades pobres, el trabajo reproductivo es en su mayor parte manual, intensivo y consume mucho tiempo.

**Productivo:** producir bienes y servicios para el consumo e intercambio (agricultura, pesca, empleo y autoempleo). Cuando a la gente se le pregunta qué hace, la mayoría de veces la respuesta se relaciona con trabajo productivo, especialmente el remunerado o que genera ingresos. Tanto hombres como mujeres participan, pero usualmente las funciones y responsabilidades diferirán según la división del trabajo según género. El trabajo productivo de las mujeres es a menudo menos visible y menos valorado que el de los hombres.

**Comunal:** organización colectiva de eventos y servicios sociales (ceremonias, celebraciones, actividades de progreso de la comunidad, participación en grupos y organizaciones, actividades políticas locales). Este tipo de trabajo rara vez es considerado en los análisis económicos de las comunidades, pero implica considerable trabajo voluntario y es importante para el desarrollo espiritual y cultural de las comunidades y como medio de organización y autodeterminación de la comunidad.

**Necesidades prácticas de género:**

- Responden a la necesidad percibida inmediata
- Formuladas a partir de condiciones concretas
- Derivadas de la posición de las mujeres dentro de la división dada del trabajo según género
- No cuestionan la posición subordinada de las mujeres, aunque son resultado de ésta
- Necesidades que surgen del rol reproductivo y productivo de las mujeres y que lo refuerzan

Ejemplos: abastecimiento de agua; cuidado de la salud; generación de ingresos; vivienda y servicios básicos

**Necesidades estratégicas de género:**

- Formuladas por un análisis de la subordinación de las mujeres en la sociedad
- Al ser abordadas deben llevar a la transformación de la división del trabajo según género
- Cuestionan la naturaleza de la relación entre hombres y mujeres
- Buscan superar la subordinación de las mujeres

Ejemplos: cambios en la división sexual del trabajo; alivio de la carga del trabajo doméstico y el cuidado de los niños; supresión de formas institucionalizadas de discriminación tales como derechos de propiedad de la tierra o bienes inmuebles; acceso al crédito y otros recursos; medidas contra la violencia masculina y el control sobre las mujeres

## **Apreciación organizacional**

Hay muchas preguntas tabuladas en listas de control que les ayudarán a apreciar la capacidad de CRS y los socios en términos de estructura organizacional, recursos y composición del personal para llevar a cabo la estrategia de proyecto propuesta.

El Cuadro 6.3 es una de estas listas de control de capacidad organizacional. Proporciona un ejemplo de lista de control usada por CRS/WARO. El cuadro ofrece sugerencias respecto a cómo se podría considerar calificar la capacidad organizacional a través de algunas cuestiones clave.

El Cuadro 6.4 es una lista de control de apreciación organizacional similar, pero organizada sobre una base sectorial.

Para medir la capacidad del programa país de CRS, puede contarse también con información del informe generado por la herramienta Apreciación de Calidad de Gestión (CRS, 2003) o del documento de Planificación Estratégica de Programa.

**Cuadro 6.3. Lista de control de capacidad organizacional**

Dimensión de la capacidad organizacional	Capacidad instalada muy limitada	Capacidad básica instalada	Alto nivel de capacidad instalada
<b>ESTRATEGIA</b>			
¿Tiene una estrategia la organización?	Ninguna estrategia	Una estrategia, pero no necesariamente clara	Clara estrategia con prioridades
¿Expresa la estrategia compromiso con la seguridad alimentaria y el alivio del sufrimiento humano?	Ningún compromiso con la seguridad alimentaria	La seguridad alimentaria es mencionada, pero no explícitamente	Estrategia enfocada en la seguridad alimentaria y el alivio del sufrimiento humano
Financiación: ¿Depende la organización de unas pocas fuentes de financiación, o está relativamente diversificada?	Altamente dependiente de sólo unas cuantas fuentes de financiación	Múltiples tipos de financiación	Financiación altamente diversificada
<b>APTITUDES ORGANIZACIONALES</b>			
Desempeño: ¿Tiene la organización sistemas de M&E para desempeño de proyectos?	Limitado sistema de M&E; la organización recoge datos sobre actividades y productos, pero no sobre indicadores de impacto	Sistema de M&E instalado; recoge datos, pero no necesariamente indicadores de impacto	Sólido sistema de M&E instalado; recoge datos sobre actividades, productos e impacto
¿Tiene la organización sistemas para desarrollar propuestas o estrategias de proyecto?	Limitada habilidad para desarrollar plan estratégico o propuesta de proyecto	Habilidad para desarrollar plan estratégico y propuestas de proyecto, pero se necesita asistencia externa	Habilidad para desarrollar un plan estratégico y propuesta de proyecto sin asistencia
¿La organización construye eficazmente relaciones con una variedad de partes?	Uso limitado de asociaciones o relaciones con socios	Etapas iniciales de construcción de relaciones con otras organizaciones	Asociaciones eficaces construidas y mantenidas que se asientan en relaciones de colaboración estables y mutuamente beneficiosas
Presencia y participación de la comunidad local	Presencia de la organización no reconocida por la comunidad o no considerada positiva	Presencia de la organización reconocida y en general considerada positiva	Organización bien reconocida, y percibida como comprometida y con alta capacidad de respuesta a necesidades de la comunidad
Recaudación de fondos	Aptitudes de recaudación de fondos generalmente débiles y falta de experticia	Principales necesidades de recaudación de fondos cubiertas por capacidades internas y apoyo externo	Recaudación de fondos cubierta por aptitudes y experticia internas
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Niveles de composición del personal	Muchos puestos no están ocupados	Los puestos están ocupados, pero hay problema de rotación o vacancia	Los puestos están ocupados; no hay problemas de rotación o vacancia
Experiencia del personal	Personal con poca variedad de experiencia o intereses; el personal sólo tiene experiencia en un área	El personal tiene variedad de formación, experiencias y capacidades; el personal tiene experiencia en varias áreas	El personal tiene muy diversos tipos de formación y aporta una amplia gama de aptitudes
<b>SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA</b>			
Gestión del conocimiento	No hay sistemas formales para captar y documentar conocimientos	Existen sistemas, pero no son fáciles de usar o lo bastante amplios	Los sistemas están bien diseñados, son fáciles de usar y documentan y divulgan conocimientos internos
Activos físicos (vehículos, computadoras, etc.)	Tiene edificio pero sólo un vehículo que es usado por muchos miembros del personal; mecanógrafos	Tiene suficientes vehículos pero no bien administrados; hay computadoras e impresoras pero necesitan actualización	Tiene buen sistema de administración y mantenimiento de vehículos; hay nuevas computadoras con personal bien capacitado
Apoyo financiero	Libros mayores para registros financieros	Sistema de finanzas computarizado, pero sin informes precisos	Finanzas bien administradas
<b>OTROS</b>			

El Cuadro 6.4 usa los mismos encabezados para resumir la capacidad organizacional dentro de programas o temas sectoriales.

**Cuadro 6.4. Lista de control de apreciación organizacional por sector**

Sectores/temas	Capacidad instalada muy limitada	Capacidad básica instalada	Alto nivel de capacidad instalada
Agricultura (producción de cultivos de primera necesidad)			
Agricultura (mercadeo)			
Consolidación de la paz			
Respuesta a emergencias			
Distribución de alimentos			
Educación (alfabetización)			
Educación (capacitación en aptitudes)			
Educación (educación formal)			
Microfinanzas/servicios financieros			
Salud (salud materno-infantil)			
VIH/SIDA			
Incidencia para buen gobierno			
Construcción/rehabilitación de caminos			
Agua/saneamiento (equipos)			
Agua/saneamiento (software)			
Desarrollo de la comunidad			
Desarrollo de la pequeña empresa			
Otros			

Capítulo IV

En el Cuadro 6.5 se presenta un resumen de algunos de los puntos clave que deben considerarse al elaborar un Proframe.

Cuadro 6.5. Guía de referencia rápida para trabajar con el Proframe

Declaraciones de objetivos	Declaraciones de indicadores de desempeño	Métodos de medición o fuentes de datos	Supuestos críticos
<p><b>Meta:</b></p> <p>Ésta describe el cambio a más largo plazo y más amplio en términos de desarrollo en la vida o medios de sustento de la gente al que el proyecto contribuirá; tal vez sólo en una región dada, o quizás en la nación en su conjunto.</p> <p>Piénsese en la Meta como una esperanza o aspiración más grande y de más largo plazo.</p> <p><i>Cómo redactar: Escribirla como una oración completa, como si ya se hubiese logrado. Poner como el sujeto de la oración la población general de los beneficiarios previstos.</i></p>	<p>Las declaraciones de indicadores de desempeño y los datos asociados son extraídos de fuentes adecuadas ya existentes tales como Amnistía Internacional, FAO, Freedom House, IFPRI, Transparencia Internacional; Banco Mundial, ONU, informes gubernamentales nacionales, etc.</p>		<p>No es necesario llenar esta casilla.</p>
<p><b>Objetivos Estratégicos (OE):</b></p> <p>Éstos describen los beneficios visibles o significativos que son logrados y disfrutados realmente por los grupos destinatarios al final del proyecto. Estos beneficios son logrados gracias a los cambios producidos a nivel de RI, como consecuencia, a su vez, de los Productos de Actividades bien hechas.</p> <p>Cada OE expresa una finalidad que es realista, específica al proyecto y mensurable.</p> <p>Los OE son realmente el propósito central del proyecto, esto es, para empezar, ¡la razón del diseño e implementación de éste!</p> <p><i>Cómo redactar: Escribirlos en una oración completa, como si ya se hubiesen logrado. Poner como el sujeto de la oración a los principales grupos beneficiarios destinatarios</i></p>	<p>Los indicadores de OE reflejan los beneficios esperados para los subgrupos beneficiarios al final del proyecto como resultado de cambios conductuales (logrados a nivel de RI y suscitados por la entrega y recepción exitosa de los Productos del proyecto.</p>	<p>Los indicadores de OE son generalmente monitoreados y/o evaluados vía visitas en el terreno, y evaluaciones de medio término y finales.</p> <p>Para medir estos beneficios en relación con las metas concretas fijadas, los resultados del final del proyecto son comparados siempre con las constataciones de línea base correspondientes (a partir de los métodos de medición primarios u otras fuentes de datos) en el proyecto final.</p>	<p><b>Objetivos Estratégicos-hacia-Meta</b></p> <p>Los supuestos que afectarán el logro de la Meta conciernen a:</p> <p>(a) la sostenibilidad a largo plazo del proyecto;</p> <p>(b) las contribuciones de los gobiernos nacionales y/u otras organizaciones que pueden ser cruciales para el logro de la Meta.</p>

(cont.)

Declaraciones de objetivos	Declaraciones de indicadores de desempeño	Métodos de medición o fuentes de datos	Supuestos críticos
<p><b>Resultados Intermedios (RI):</b></p> <p>Éstos declaran los cambios esperados en las conductas identificables de los participantes en respuesta a la entrega y recepción exitosa de los Productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las respuestas a nivel de RI pueden mostrarse mediante:</li> <li>cambios en la tasa en que los participantes del proyecto adoptan nuevas conductas o aptitudes promovidas por el proyecto;</li> <li>expansión del alcance o cobertura del proyecto;</li> <li>nuevas formas de organizar o administrar sistemas;</li> <li>alteraciones a las políticas, o</li> <li>cualquier otra cosa que muestre que los Productos del proyecto están siendo usados —y correcta y quizás también innovadoramente— por los grupos destinatarios.</li> </ul> <p>Estas respuestas son llamadas “intermedias” porque el avance a este nivel es un paso necesario hacia el logro de los OE.</p> <p><i>Cómo redactar: Escribirlos en una oración completa, como si ya se hubiesen logrado. Poner como el sujeto de la oración a los principales grupos beneficiarios destinatarios cuya conducta se espera que cambie.</i></p>	<p>Los indicadores de RI se enfocan en la evidencia demostrable de un cambio conductual, por ejemplo, adopción o aceptación, cobertura o alcance de los Productos.</p> <p>Si el logro de los RI es menor a lo esperado, los gerentes del proyecto son responsables de entender las razones, y hacer todo cambio necesario a la implementación del proyecto.</p>	<p>Los indicadores de RI son generalmente monitoreados y medidos vía recolección de datos regular y continua, incluyendo evaluaciones (de línea base + medio término y final).</p> <p>Los indicadores de RI normalmente sólo pueden ser recolectados por el proyecto mismo, porque son específicos a cambios conductuales en respuesta a intervenciones en el proyecto específico y su área de acción. Las fuentes secundarias rara vez existen a este nivel.</p> <p>Empezar con un monitoreo “ligero”. Continuar con este monitoreo ligero o, dependiendo de las constataciones, más monitoreo focalizado o incluso estudios especiales. A mediados del periodo, hacer una evaluación formal de los RI hasta ese punto, y hacer prontamente toda corrección de rumbo indicada por la evaluación (que incluirá interpretación de todo dato cualitativo y cuantitativo).</p>	<p><b>Resultados Intermedios-hacia-Objetivos Estratégicos</b></p> <p>Los supuestos en este nivel son los que surgieron del trabajo de diagnóstico inicial que llevó al diseño elegido.</p> <p>Si los RI muestran en verdad aceptación o adopción de los Productos, ¿qué supuestos apuntalan todavía el logro de los OE?</p>

(cont.)

Declaraciones de objetivos	Declaraciones de indicadores de desempeño	Métodos de medición o fuentes de datos	Supuestos críticos
<p><b>Productos:</b></p> <p>Éstos son los bienes, servicios, conocimientos, aptitudes, actitudes, ambiente favorable que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>entregados a...</li> <li>recibidos demostrable y efectivamente por...</li> </ul> <p>...los principales beneficiarios destinatarios (como resultado de las Actividades emprendidas).</p> <p>Puede haber más de un Producto para cada RI.</p> <p><i>Cómo redactar: Escribirlos en una oración completa, como si ya se hubiesen logrado. Poner como el sujeto de la oración a los principales grupos de beneficiarios destinatarios que reciben los Productos.</i></p>	<p>Los indicadores de los Productos recuerdan a la gerencia del proyecto qué y cuándo está el proyecto obligado a entregar.</p> <p>Los indicadores de Productos permiten a la gerencia del proyecto hacer seguimiento de qué debe ser entregado, cuándo y, lo más importante, con qué efecto.</p> <p>La gerencia del proyecto es directamente responsable de entregar los Productos a los destinatarios.</p>	<p>Generalmente son medidos en términos de efectos inmediatos de los bienes y servicios entregados, tales como puntuaciones en pruebas (escritas u orales) antes y después de una capacitación, o apreciaciones prácticas; en cuanto a desarrollo organizacional, creación de ciertas estructuras, documentos, sistemas; kilómetros de caminos o número de escuelas rehabilitadas, etc.</p> <p>Las fuentes para monitorear y evaluar indicadores de Productos incluyen típicamente sistemas de mantenimiento de registros programáticos, administrativos y gerenciales.</p>	<p><b>Productos-hacia-Resultados Intermedios</b></p> <p>Los supuestos en este nivel son los que afectan la aceptación o adopción de los Productos y que están fuera del control de la gerencia del proyecto.</p>
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Éstas describen las funciones que deben emprenderse y administrarse a fin de entregar los Productos del proyecto a los beneficiarios y participantes destinatarios.</p> <p>Puede haber más de una Actividad para cada Producto. Para evitar complicar demasiado los Proframes de grandes proyectos, sólo deben indicarse las categorías principales de las Actividades.</p> <p>Un Cronograma de Actividades completo o Plan de Implementación Detallado debe ir incluido en alguna otra parte del documento de proyecto.</p> <p><i>Cómo redactar: Poner al personal específico de CRS o socios (u otros actores) responsables de realizar la actividad como el sujeto del verbo, v.g., el personal de Salud de CRS hará "X".</i></p>	<p>Los indicadores de Actividades son los más fáciles de formular y recolectar porque se enfocan en el avance de la implementación según se refleja en los planes de trabajo del personal del proyecto y socios, eventos del proyecto y los gastos presupuestarios correspondientes.</p> <p>Responden a preguntas como: ¿Se concluyó la Actividad con calidad aceptable? ¿Se concluyó según lo planeado respecto al número y tipos de partidas adquiridas y distribuidas? ¿Se realizaron las reuniones? ¿El número y género de personas de los grupos destinatarios fue capacitado, o participó de algún otro modo?</p>	<p>Concentrarse en las Actividades más importantes para los propósitos de gestión del proyecto, en vez de gastar tiempo y recursos recolectando detalles innecesarios.</p> <p>Los indicadores de Actividades son medidos típicamente mediante sistemas de mantenimiento de registros administrativos, gerenciales, de capacitación y financieros, complementados con resúmenes e informes escritos de capacitados, socios y otros grupos participantes sobre los problemas y éxitos y calidad general de las Actividades.</p> <p>Las Actividades son generalmente monitoreadas y evaluadas vía informes de avance y datos de desembolso.</p>	<p><b>Actividades-hacia-Productos</b></p> <p>Los supuestos conciernen a condiciones fuera del control directo de la gerencia del proyecto, pero sin embargo eso debe ser cubierto por los Productos a ser entregados.</p> <p>El proyecto mismo no debe estar gastando dinero en lograr ninguna de estas condiciones externas. Si se asigna algún fondo del proyecto a abordarlas, entonces deben ser incluidas como Actividades.</p>

## Capítulo V, Sección 8

Cuadro 6.6. Roles y responsabilidades en la formulación presupuestaria – ejemplo de SARO

Proceso documentario	Departamento de Finanzas	Departamento de Programas
Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Examinar pautas presupuestarias del GP.</li> <li>4. Proporcionar al GP la información requerida (v.g., salarios, alquiler de la oficina...)</li> <li>6. Examinar presupuesto preliminar (código de LMG, costos administrativos, cálculo de la NICRA...)</li> <li>10. Examinar presupuesto preliminar revisado (costos administrativos, cálculo de la NICRA...)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinar pautas presupuestarias del Donante y compartirlas con Departamento de Finanzas.</li> <li>3. Proporcionar al Departamento de Finanzas la lista de información requerida para formular el presupuesto (salarios, alquiler...)</li> <li>5. Preparar un presupuesto preliminar usando una BTF como proceso inicial. Debe prepararse un presupuesto final usando el modelo del donante con base en la BTF (compuesto con las partidas aprobadas por el donante) y enviarlo a Finanzas y al RP para su examen.</li> <li>7. En el caso de otros donantes privados y públicos, enviar copia del acuerdo y presupuesto preliminar a Finanzas de la sede central para su examen.</li> <li>8. Actualizar las cifras del presupuesto con base en comentarios de Finanzas de la sede central.</li> <li>9. Presentar presupuesto revisado al Donante para su examen y consolidación. Dar copia al Departamento de Finanzas para su información.</li> <li>11. Actualizar y presentar otra vez el presupuesto al Donante con base en los comentarios.</li> <li>12. Compartir el presupuesto aprobado y firmado y el acuerdo de proyecto con el Departamento de Finanzas.</li> </ol>

**Acrónimos:**

- BTF: Plantilla de Formato Presupuestario (Budget Template Form)  
 GP: Gerente de Programa  
 LMG: Libro Mayor General  
 NICRA: Tasa de Costo Indirecto Negociada (Negotiated Indirect Cost Rate)  
 RP: Representante en el País

### **LISTA DE REFERENCIAS DEL PROPACK**

#### **Páginas iniciales**

Aker, J. C. (2004). *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis, Action*. Catholic Relief Services, Baltimore.

American Red Cross, International Services. (2002). *Integrated Planning Handbook*. Versión 2.1. Washington D.C.

Guijt, I. y J. Woodhill. (2002). *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. International Fund for Agricultural Development (IFAD), Roma.

#### **Capítulo I**

Catholic Relief Services. (2001). *Interim Standards and Approach for Catholic Relief Services HIV/AIDS Programming in Africa*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Lederach, J.P. (2003). En *SEAPRO Peacebuilding Technical Commission Notes*. Marzo. Baltimore.

Lederach, J.P. (2001). *Strategic and Responsive Evaluation of Peacebuilding: Towards a Learning Model*. Informe del Segundo Seminario Acción-Reflexión convocado por NPI-Africa y el Proyecto NCC-CPBD. Naivasha Kenya: NPI-Africa y NCCK.

Warner, D.B. y C. Green Abate. (2003). *Guidelines for the Development of Small-Scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in Ethiopia: A Policy and Planning Framework for Activities Funded by USAID under the Title II (Food for Peace) Program*. Catholic Relief Services y USAID, Addis Abeba, Baltimore y Washington D.C.

#### **Capítulo III, Guía para el diseño del proyecto**

Catholic Relief Services. (2002). *Seed Vouchers and Fairs: A Manual for Seed-based Agricultural Recovery in Africa*. Desarrollado en colaboración con International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT) y Overseas Development Institute (ODI). Nairobi, Baltimore y Londres.

Remington, T., J. Maroko, S. Walsh, P. Omanga y E. Charles. (Documento inédito). *Getting Off the 'Seeds & Tools' Treadmill with CRS Seed Vouchers and Fairs*. Catholic Relief Services, Nairobi.

### Capítulo III, Sección 1

Catholic Relief Services. (Sin fecha). *The Partnership Toolbox. A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Catholic Relief Services. (2003). *Public Proposal Toolbox*. Catholic Relief Services, Baltimore. [https://home.catholicrelief.org/Overseas\\_Operations/OSD/](https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/OSD/)

Egge, K. (Ed.) (2003). *CRS Emergency Assessment Manual*. Equipo de Respuesta a Emergencias, Catholic Relief Services, Nairobi y Baltimore.

Schoonmaker Freudenberger, Karen. (1999). *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Sullivan-Owomoyela, J. (2003). *Education Proposal Resource Guide for Catholic Relief Services*. Catholic Relief Services, Baltimore.

### Capítulo III, Sección 3

Aker, J.C. (2004). *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis, Action*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Baer, Franklin. (2003). *Hearth: Holistic Nutrition Rehabilitation*. [www.ccih.org/forum/0105-03.htm](http://www.ccih.org/forum/0105-03.htm)

Egge, K. (Ed.) (2003). *CRS Emergency Assessment Manual*. Equipo de Respuesta a Emergencias, Catholic Relief Services, Nairobi y Baltimore.

Frankenberger, T., K. Luther, J. Becht y M.K. McCaston. (2002). *CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners*. Preparado para la Unidad PHLS por TANGO International, Inc., Tucson, Arizona.

Catholic Relief Services. (2000). *MAGI Planning Assessment User's Guide*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Catholic Relief Services. (2004). *All Things Considered. 1.0*. Catholic Relief Services/Asia del Sur, Nueva Delhi, India.

Green Abate, C., E. Charles y J. Neatherlin. (2003). *Using An Asset-Based Framework of Rural Livelihoods to Reduce Poverty in Tanzania*. Catholic Relief Services, Nairobi.

Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text*. 3ª edición. Sage Publications, CA. Este libro contiene secciones sobre métodos cualitativos y cuantitativos.

Schoonmaker Freudenberger, K. (1999). *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Sillan, D. (2001). *Background Materials for the Positive Deviance/Hearth Nutrition Model*. Preparado para Nutrition Works: Measuring, Understanding and Improving Nutritional Status Workshop. Sept. 5-7.

Williamson, John. (2000). *What Can We Do to Make a Difference? Situation Analysis Concerning Children and Families Affected by AIDS*. USAID, Washington D.C.

### **Referencias en la internet sobre la Iniciativa "Hearth"**

<http://www.coregroup.org/>

[http://www.coregroup.org/tools/hearth\\_model.cfm](http://www.coregroup.org/tools/hearth_model.cfm)

[http://www.coregroup.org/working\\_groups/Hearth\\_TAG.pdf](http://www.coregroup.org/working_groups/Hearth_TAG.pdf)

### **Referencias en la internet sobre medios de sustento sostenibles**

<http://www.aplivelelihoods.org>

<http://www.livelihoods.org>

<http://www.odi.org.uk/rpeg/srls.html>

---

### Capítulo III, Sección 4

Aker, J.C. (2004). *Designing Title II Development Assistance Programs: Assessment, Analysis, Action*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Hope, A. S. Timmel y C. Hodzi. (1984). *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers, Volumes 1-3*. Mambo Press, Zimbabwe.

Just Associates. (2004). *Contextual Analysis Toolkit*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Stetson, V. y J. Lindsteadt. (2003). *Hope and Healing: A Facilitator's Manual for CRS Employees and Partners on HIV and AIDS*. Catholic Relief Services, Baltimore.  
[https://home.catholicrelief.org/Overseas\\_Operations/AIDS\\_Hiv/](https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/AIDS_Hiv/)

Williams, S., J. Seed y A. Mwau. (1994). *The Oxfam Gender Training Manual*. Oxfam Reino Unido/Irlanda. Oxford, Inglaterra.

### Capítulo III, Sección 5

CARE NEPAL. (1997). *The Spider Model Manual. A Trainer's Guide to Monitoring Community Organizations' Capacities*.  
[http://www.carenepal.org/publications/spider\\_model.pdf](http://www.carenepal.org/publications/spider_model.pdf)

Cilliers, J. y R. Gullick. (Eds.) (2004). *The CRS Justice Lens Case Studies: Reflections on Justice, Solidarity and Peacebuilding in CRS Programming*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Junkin, R., R. Figueroa, M. Mollinedo, K. Sample y W. Verity. (Sin fecha). *Sectoral Integration: Findings and Recommendations from the LACRO Case Study Process*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Office of Food for Peace. (2003). *Concept Paper for its Strategic Plan for 2004- 2008*. Octavo Borrador. Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), FFP, Washington D.C.

Pozniak, M. y C. Carneal. (2004). *Creating Partnerships, Educating Children*. Catholic Relief Services, Baltimore.

### Capítulo IV

Ausaid. (Sin fecha). The logical framework approach.  
<http://www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/1.cfm>

#### Referencias en la internet sobre indicadores

Banco Mundial: <http://worldbank.org>

Catholic Relief Services. (2004). *Cheat Sheet for Working with Proframe*.  
[https://home.catholicrelief.org/Overseas\\_Operations/Monitoring\\_Evaluation/](https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/Monitoring_Evaluation/)

Catholic Relief Services. (2004). *Proframe Samples*.  
[https://home.catholicrelief.org/Overseas\\_Operations/Monitoring\\_Evaluation/](https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/Monitoring_Evaluation/)

FANta: <http://www.fantaproject.org/focus/monitoring.shtml>

Sphere Project. (2004). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*. Oxfam Publishing, Oxford, Reino Unido. <http://www.sphereproject.org/>

US Government. (1998). *Performance Monitoring and Evaluation Tips*. US Center for Development Information and Evaluation (CDIE), Washington D.C.  
[http://www.dec.org/usaid\\_eval/](http://www.dec.org/usaid_eval/)

### Capítulo V

American Red Cross. (2003). *How to Write Proposals: Proposal Writing Workshop*. International Services, American Red Cross, Washington D.C.

Bonnard, P. (2002). *Title II Evaluation Scopes of Work*. Nota Técnica núm. 2. FANta, Washington D.C. <http://www.fantaproject.org/>

Catholic Relief Services. (2003). *Public Proposal Toolbox*. Catholic Relief Services, Baltimore. [https://home.catholicrelief.org/Overseas\\_Operations/OSD/](https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/OSD/)

Catholic Relief Services. (2004). *Overseas Operation Policy Manual*.  
[https://home.catholicrelief.org/Overseas\\_Operations/OSD/](https://home.catholicrelief.org/Overseas_Operations/OSD/)

Stetson, V., S.L. Hahn, y T. Remington. (1999). *Project Proposal Guidance*. Catholic Relief Services, Baltimore.

Sullivan-Owomoyela, J. (2003). *Education Proposal Resource Guide For Catholic Relief Services*. Catholic Relief Services, Baltimore.

## **Capítulo VI**

Catholic Relief Services. (2003). *Management Quality Assessment Tool (MQAT)*.  
Departamento de Recursos Humanos, Catholic Relief Services, Baltimore.







209 W. Fayette Street  
Baltimore, MD 21201-3443 USA