



© Tilly / Odette Meylan

Manual del ciclo del proyecto.



Terre des hommes

Ayuda a la infancia.

tdh.ch

Fundada en 1960, Terre des hommes (Tdh.ch) es una organización suiza que ayuda a construir un futuro mejor para niños y niñas desfavorecidos y sus comunidades, a través de un enfoque innovador basado en soluciones prácticas y sostenibles. Activa en más de 30 países, Tdh desarrolla y pone en práctica proyectos de campo para mejorar la vida diaria de más de 2 millones de niños y de sus parientes cercanos, sobre todo en los ámbitos de la asistencia sanitaria y la protección. Este compromiso es posible gracias al apoyo financiero individual e institucional, del cual el 87% va directamente a los programas de Tdh.

© 2014, Terre des hommes
– ayuda a la infancia

Índice general

ACRÓNIMOS Y TÉRMINOS INSTITUCIONALES	5
SÍMBOLOS UTILIZADOS EN ESTE MANUAL	5
INTRODUCCIÓN	7
1. LA IDENTIFICACIÓN	11
1.1. Las razones para intervenir y las orientaciones de las intervenciones	12
1.2. Los preliminares	13
1.3. El análisis preliminar	14
1.4. La elaboración del anteproyecto	26
2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	29
2.1. La gestión orientada a los resultados	30
2.2. Los distintos niveles de resultados	31
2.3. Planificación colectiva y participativa	32
2.4. Las 4 etapas de la planificación estratégica	33
2.5. El análisis de riesgos e hipótesis	46
2.6. Los indicadores y medios de verificación	48
2.7. La matriz del marco lógico – con plantilla anotada	49
2.8. Los criterios de apreciación	52
2.9. El documento del proyecto	53
2.10. Un método alternativo: el «outcome mapping» o la cartografía de incidencias	53
3. LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA	59
3.1. Los principios	60
3.2. ¿Qué periodo?	60
3.3. ¿Qué hay que programar?	61
3.4. ¿Cómo programar?	61
4. EL SEGUIMIENTO Y LOS INFORMES	65
4.1. ¿Qué es el seguimiento o monitoreo?	66
4.2. Distinción entre seguimiento, evaluación, capitalización y misión de apoyo	67
4.3. La recopilación y el análisis de la información	67
4.4. ¿Quién efectúa el seguimiento?	68
4.5. Las etapas del seguimiento del proyecto	69
4.6. Los informes	71
5. LA EVALUACIÓN	75
5.1. Los principios	76
5.2. El procedimiento	78
5.3. Los documentos	84
6. LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	87
6.1. Los principios	88
6.2. ¿Cómo capitalizamos las experiencias?	91
BIBLIOGRAFÍA	94
GLOSARIO	97

ESQUEMAS

1: ciclo del proyecto	8
2: modelo de acción general de Tdh	13
3: preliminares e identificación de un proyecto	13
4: árbol de problemas	21
5: ejemplo simplificado de un árbol de problemas relacionado con una problemática agua/higiene/saneamiento	22
6: ejemplo de un árbol de problemas focalizado en el desarrollo comunitario	22
7: objetivo y resultados finales	27
8: cadena de resultados	32
9: etapas de la planificación estratégica	34
10: serie de causalidad	36
11: modelo de acción	40
12: modelo de acción focalizado en la problemática de la desnutrición aguda	40
13: representación de la acción	42
14: representación de la acción en un proyecto de protección de niños	43
15: representación de la acción de un proyecto destinado a la prevención de la desnutrición aguda	44
16: ejemplo de la estructura de una estrategia de proyecto	45
17: ciclo del proyecto en el enfoque OM	55
18: etapas de planificación, seguimiento y elaboración de informes	70

MATRICES

1: ejemplo de análisis de los actores	18
2: análisis de las capacidades de un proyecto de protección de niños	23
3: ejemplo del análisis FODA	38
4: marco lógico, primera parte - finalidad, objetivo y resultados finales	50
5: marco lógico, segunda parte - resultados intermedios y acciones por resultado final	51
6: diagrama de GANNT	62
7: plan de seguimiento del proyecto	69
8: matriz de seguimiento	72

CUADROS

1: condiciones operativas	25
2: situación general	25
3: acciones y actividades por resultado final	44
4: tipos de riesgos	46
5: riesgos y medidas de gestión	47
6: criterios de evaluación	79

ANEXOS







1. El proceso de decisión de la fase de identificación de un proyecto	
2.1. El proceso de decisión de la planificación de un proyecto	
2.2. El programa-tipo y la organización de un taller de planificación	
2.3. Las plantillas anotadas del documento de planificación estratégica	
4.1. El informe mensual (informe de situación/SITREP)	
4.2. El informe anual del proyecto y la matriz de seguimiento	
5.1. El proceso de decisión en la evaluación de un proyecto	
5.2. La plantilla de la respuesta a la evaluación	
6. Los términos de referencia de una capitalización de experiencias	

Los anexos correspondientes a este manual están disponibles en la base de datos KIT

ACRÓNIMOS Y TÉRMINOS INSTITUCIONALES

CAD	Comité de ayuda al desarrollo de la OCDE
EP	Encargado de programas
CR	Consejero regional (experto temático basado en una región)
Delegación	Oficina de representación de Terre des hommes en un país de intervención
Fundación	La Fundación Terre des hommes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OM	Outcome Mapping
ONG	Organización no gubernamental
Política temática	Documento de referencia que define una temática y enmarca las actividades en relación con esa temática
PR	Persona recurso temática de Tdh
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RP	Responsable de programas
Sitrep	Informe mensual
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - SWOT)
Tdh	Fundación Terre des hommes
Tdr	Términos de referencia
Zona geográfica	Equipo en la sede constituido por un RP, un EP y un administrador, responsable de un conjunto de países.

SÍMBOLOS UTILIZADOS EN ESTE MANUAL

	Métodos
	Herramientas
	Procedimientos obligatorios
	Bibliografía
	Correcto
	Falso

Introducción

¿Por qué este manual?

Este manual, publicado en 2012, es una versión revisada, actualizada y completada del «Manual de ciclo del proyecto» de 2001 de la Fundación Terre des hommes. La publicación del primer manual, su diseminación, acompañada de una serie de capacitaciones, y la realización de un sistema de capitalización y gestión del conocimiento, permitieron una buena apropiación de un marco de referencia, de métodos estandarizados en materia de planificación y gestión de un proyecto por parte de esta organización.

La evolución del contexto, así como los desarrollos en el seno de la organización, han requerido una actualización del manual.

La introducción de esta nueva versión apunta a consolidar los procedimientos y mejorar los métodos y prácticas en materia de gestión del proyecto en el seno de todos los equipos de Tdh, con miras a los siguientes objetivos:

- La planificación de proyectos racionales y claros que produzcan mejoras concretas en la vida de los niños
- La adopción de un lenguaje común que facilite la comunicación y el intercambio
- Un aprendizaje continuo en la institución
- Una mejor capacidad de rendir cuentas a los financiadores institucionales, a los donantes, a las autoridades locales, así como a los beneficiarios.

Este manual debe permitirle a los lectores adquirir:

- una visión de conjunto y una comprensión de los objetivos, principios, procesos y normas de las distintas etapas de la gestión del ciclo del proyecto
- un conocimiento de los elementos esenciales y de las herramientas y métodos prácticos para la identificación, planificación y seguimiento de un proyecto que permita comprender e implementar estos procedimientos
- una comprensión de los elementos esenciales de una evaluación y capitalización de las experiencias y de las lecciones aprendidas que permita manejarlas, así como supervisar, interpretar y aplicar los resultados.

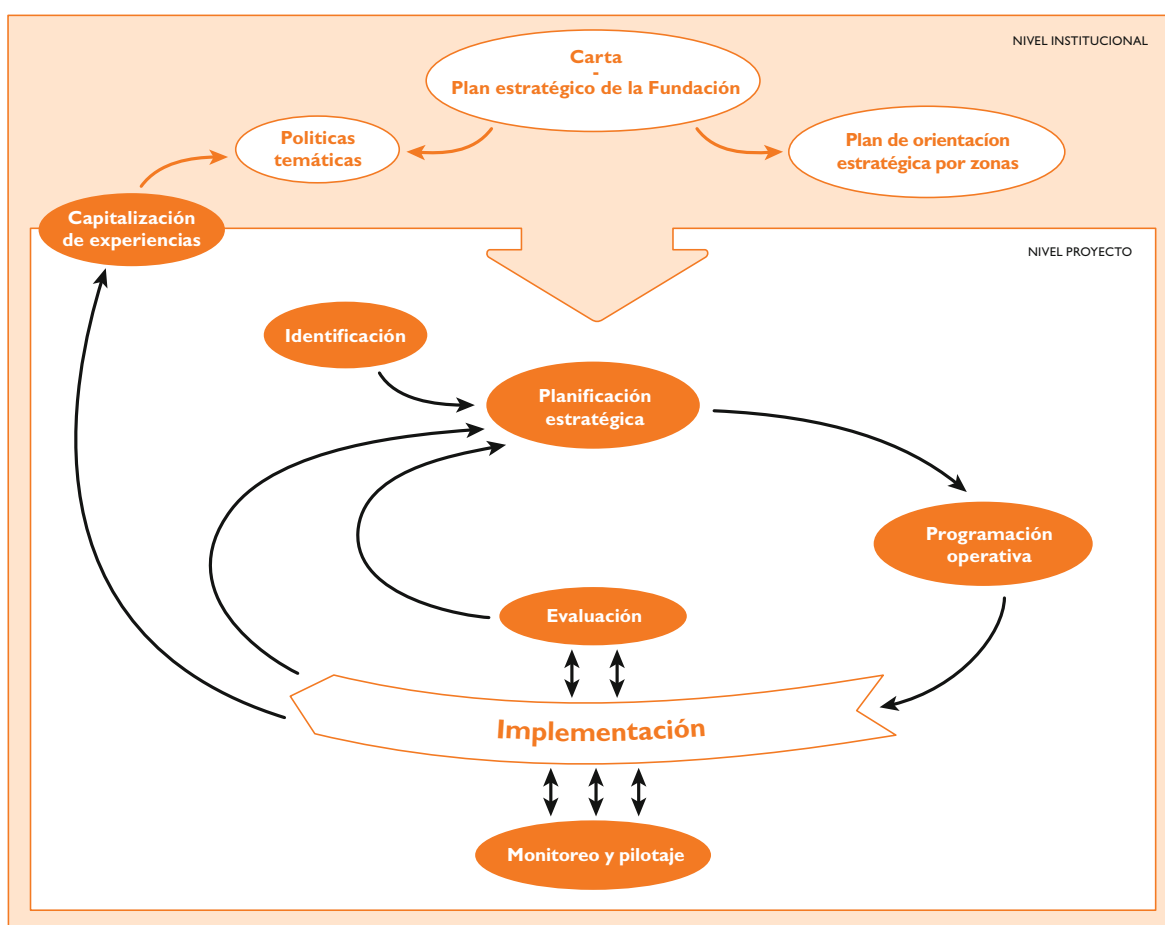
¿A quién está dirigido este manual?

Este manual está dirigido principalmente a los equipos operativos en las delegaciones y en la sede de Tdh, así como a los directivos de nuestras organizaciones asociadas.

¿Cómo está estructurado este manual?

La estructura del manual sigue el ciclo de vida de un proyecto, desde su diseño hasta su cierre, o hasta el inicio de una nueva fase. Este ciclo comprende las siguientes etapas:

- La **identificación** de un proyecto dentro del marco definido por la institución (los preliminares) y que consiste en un análisis preliminar y en la formulación de un anteproyecto.
- La **planificación estratégica** en la cual se profundiza el análisis de la situación definiendo tanto el objetivo del proyecto, como los resultados esperados y los otros elementos de su estrategia.
- La **programación operativa** que prepara la implementación del proyecto y que conduce al establecimiento de un plan operativo.
- El **seguimiento** o monitoreo de un proyecto a lo largo de su realización, consiste en la producción y la recopilación de datos relacionados con el proyecto para rendir cuentas de su desarrollo, para hacerle reajustes y sacar provecho de lo aprendido.
- La **evaluación**, es una apreciación sistemática y objetiva del diseño, de la puesta en marcha, y de los resultados de un proyecto en un momento determinado.
- Aunque se trate más de un procedimiento de la gestión de los conocimientos que de la gestión de un proyecto, en Tdh consideramos que la **capitalización de experiencias** forma parte del ciclo del proyecto. Se trata de un proceso de aprendizaje en el cual analizamos y documentamos las lecciones aprendidas de un proyecto, con el fin de poder utilizar este conocimiento en el futuro.



Esquema 1: ciclo del proyecto

¿Cómo debe ser utilizado este manual?

Este documento sirve de referencia a medida que se avanza en el ciclo del proyecto. Se puede acceder a la información a través del índice general, de los índices de cada capítulo y por medio del glosario que incluye al final del documento los términos de la gestión del ciclo del proyecto.

Los documentos sobre los que se basan o se inspiran algunos capítulos están indicados en el texto. Al final, una bibliografía propone textos que permiten profundizar algunos temas. Antes de utilizar un método o herramienta, se recomienda consultar los documentos de referencia indicados que proveen ejemplos y/o explicaciones más amplias. Todos los textos indicados están disponibles en internet.

Los métodos (💡), herramientas (🔧) y procedimientos obligatorios (⚠️) están identificados con estos símbolos para facilitar la lectura.

Cada contexto es particular y tiene sus especificidades culturales e institucionales. Siempre respetando los principios y métodos definidos en el manual, se trata de adaptar cada proceso a las realidades locales en las cuales se desarrolla.

Lo que no se encuentra en este manual

Este manual está focalizado en los principios, procedimientos y métodos referidos a la gestión del ciclo del proyecto. Hace mención de los documentos institucionales de referencia de Tdh, especialmente el Plan estratégico de la Fundación, los Planes de orientación por zona geográfica, la Política de Terre des hommes con relación a la urgencia, a la rehabilitación y a las políticas temáticas. Dicho esto, este documento no abarca ciertos temas claves que están detallados en otros documentos de referencia de Tdh, especialmente en:

- la Política de protección infantil
- la Política de salud
- la Política anti-fraude y corrupción
- las Directivas de género para los proyectos de Tdh
- el documento de referencia psicosocial - Trabajar con los niños y su entorno

Este manual tampoco es un manual operativo para las delegaciones. Un conjunto de documentos provenientes de los departamentos de finanzas y de recursos humanos cumplen esa función.

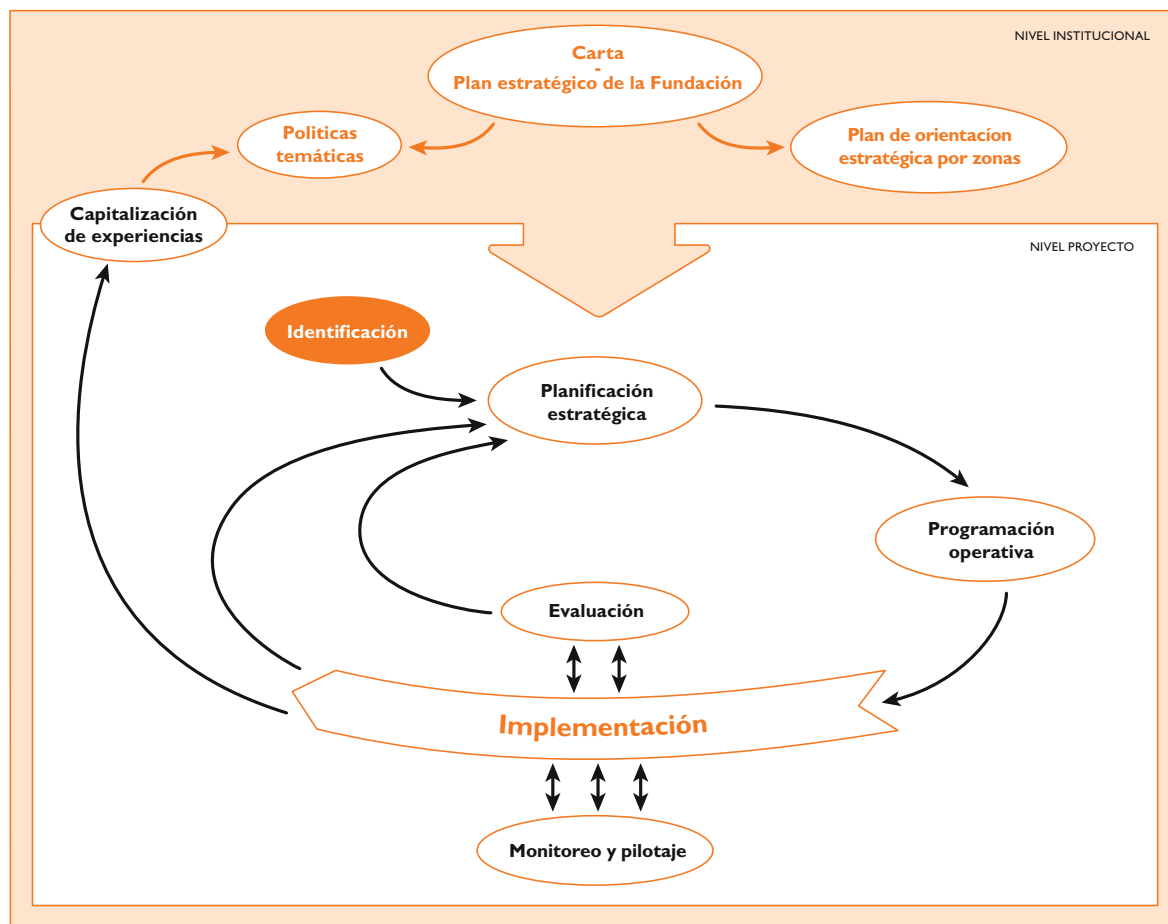


1

La identificación

Índice general

I.1. LAS RAZONES PARA INTERVENIR Y LAS ORIENTACIONES DE LAS INTERVENCIONES	12
I.2. LOS PRELIMINARES	13
I.3. EL ANÁLISIS PRELIMINAR	14
I.3.1. Desarrollo según el tipo de contexto	14
I.3.2. La consulta y participación de los beneficiarios y de las instituciones y organismos asociados	15
I.3.3. Las etapas del análisis preliminar	17
I.3.3.1. Análisis de los actores	17
I.3.3.2. Análisis de los problemas	20
I.3.3.3. Análisis de los recursos	24
I.3.3.4. Análisis del contexto	24
I.4. LA ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO	26
I.4.1. Formato y plantilla del anteproyecto	27
I.4.2. El objetivo del anteproyecto	27
I.4.3. La estrategia del anteproyecto	27



I.1. LAS RAZONES PARA INTERVENIR Y LAS ORIENTACIONES DE LAS INTERVENCIONES

Todos los proyectos de Terre des hommes se inspiran en la Misión y en la Carta de la Fundación y están dentro del marco del Plan estratégico de la Fundación, de los Planes de orientación por zona geográfica, de las políticas temáticas y con un presupuesto predefinido.

La acción de Terre des hommes se inscribe en la **visión** de un mundo en el que los niños se desarrollan con dignidad en un entorno que los protege y que responde a sus necesidades. La misión de Tdh, según el Plan estratégico de la Fundación, consiste en **mejorar la condición de los niños más vulnerables de manera sostenible**:

- brindando a los niños un apoyo directo,
- actuando con ellos y con sus familias para que sus derechos sean promovidos y respetados,
- fortaleciendo las comunidades e instituciones para mejorar sus capacidades de organización y de respuesta ante los problemas de los niños vulnerables en materia de salud y de protección, y

- apoyando estas acciones con una sensibilización eficaz, adaptada y pertinente.

En general, son los colaboradores en las delegaciones o en la sede los que toman la iniciativa de proponer nuevos proyectos. Al observar un contexto o en respuesta a las solicitudes o pedidos de los actores internos o externos, identificamos las ideas de intervención, los lugares en donde deberían realizarse, las posibles asociaciones y el tipo de población que podría constituir el grupo beneficiario.

En base a los primeros datos, podemos comenzar a esbozar una posible intervención. Primero, es conveniente delimitar el campo y el marco de un potencial proyecto. La misión de Tdh citada anteriormente, sus prioridades y competencias institucionales, sus principios de acción y sus métodos de trabajo, tal como están definidos en el Plan estratégico de la Fundación, determinan las prioridades y el marco de nuestras acciones.

De manera muy general, Tdh se propone llevar a cabo las siguientes acciones :

Esquema 2: modelo de acción general de Tdh



Es importante recordar que las **políticas temáticas** describen detalladamente este marco desde un punto de vista temático y técnico, y que los **planes de orientación por zona** definen el desarrollo y las perspectivas operativas y temáticas de cada zona geográfica en las que intervenga Tdh.

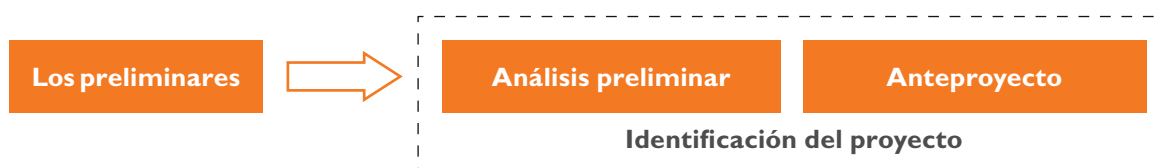
I.2. LOS PRELIMINARES

Cualquier lanzamiento de una fase de identificación de proyecto es el resultado de decisiones estratégicas en cuanto al posicionamiento geográfico y temático, así como a las posibles asociaciones. También se toma una decisión respecto del volumen presupuestario potencial, que depende principalmente de las perspectivas de financiamiento. Llamamos **preliminares** al marco de un futuro análisis preliminar. Los preliminares constituyen la base de los términos de referencia para la identificación de un potencial proyecto.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

La **decisión** de iniciar un análisis preliminar y la **definición de los preliminares** le corresponde al jefe del departamento de operaciones, en base a la propuesta del responsable de la zona geográfica.

Esquema 3: preliminares e identificación de un proyecto



1.3. EL ANÁLISIS PRELIMINAR

Los datos recopilados y analizados en el marco del análisis preliminar sirven, en primer lugar, para la formulación de un **anteproyecto**. Permiten una **apreciación global** de la pertinencia, de la factibilidad y de la probable sostenibilidad de un eventual proyecto. Su **objetivo** es, por lo tanto, el de proveer la base para una decisión futura relativa al estudio preliminar de una planificación estratégica.

El análisis preliminar se efectúa a través de un **examen de la documentación** existente - informes de otros organismos, documentos sobre el tema y el contexto, estadísticas oficiales, opciones de financiamiento por parte de los donantes, etc. - y una **visita con un análisis de situación** en el lugar de la intervención.

1.3.1. Desarrollo según el tipo de contexto

La duración y la magnitud del análisis preliminar dependen del contexto, de los plazos y de los recursos disponibles. Según la situación, este estudio preliminar puede durar algunas semanas o hasta varios meses. En un contexto de urgencia, este plazo puede reducirse a una semana o algunos días.

A) Contextos de desarrollo

En los contextos de desarrollo, el análisis preliminar puede efectuarse según distintas modalidades. Si se trata de una problemática en un país en donde Tdh ya tiene una presencia, la delegación, o una o varias personas enviadas por ésta, llevan a cabo un **análisis de situación**. Este estudio busca adquirir un buen conocimiento del contexto y de la problemática e incluye, obligatoriamente, una visita al lugar y un contacto directo con las personas implicadas.

Una **misión exploratoria** en un país en donde Tdh aún no está presente se lleva a cabo por uno o varios representantes de la Fundación - de la sede o del campo - o por una o varias personas externas. No hay reglas estrictas en cuanto a la elección de la(s) persona(s) para esta misión, todo depende del contexto, del tipo de intervención contemplada y de los recursos disponibles.

Los **términos de referencia** del análisis preliminar son elaborados bajo la responsabilidad del o de la RP de la zona geográfica implicada. Si en base al estudio o a la misión exploratoria,

la delegación o la zona geográfica concluyen que una acción es pertinente y realizable, se prepara un **anteproyecto**.

B) Contextos de urgencia

En un contexto de urgencia en donde Tdh ya está presente, nos referimos, si se da el caso, al **plan de contingencia** establecido previamente por la delegación. En ese contexto, según la magnitud y la complejidad de la problemática, así como en función de las capacidades del equipo de la zona geográfica, la intervención de urgencia es dirigida, ya sea por la zona o por la comisión de urgencia, según decida el jefe de operaciones. Desde el comienzo, se le consulta a la delegación en el terreno y ésta ofrece todo su apoyo en función de las necesidades.

Las intervenciones en **situaciones de urgencia de gran magnitud** y en países en donde Tdh no está presente son generalmente de responsabilidad de la comisión de urgencia.

En la mayoría de los casos, un **equipo multidisciplinario** es convocado/movilizado y enviado al campo, si es posible en un plazo muy corto en caso de desastres naturales. Las tareas del equipo multidisciplinario consisten en ofrecer y dar una **respuesta humanitaria rápida** en favor de las víctimas. Típicamente, este tipo de acción incluye la distribución de bienes de primera necesidad y de abrigo. Este proyecto de urgencia se desarrolla con un límite de tiempo, que puede ir de tres a cuatro meses. En general, es pre financiado durante los primeros días por fondos de libre disposición y luego con financiamiento externo.

De manera paralela, el equipo trabaja en la identificación de un **proyecto de más largo plazo** (de 6 meses a 2 años) que toma el relevo de la respuesta humanitaria y que coincide con alguna o varias temáticas prioritarias de Tdh. Cuando es posible, o cuando lo exige uno o varios de los donantes, el equipo presenta un **ante-proyecto** (concept note) en el más breve plazo y toma contacto con personas en el terreno con el fin de identificar a los donantes y, de ser el caso, a las instituciones y organismos asociados para la implementación del proyecto. La planificación de este proyecto sigue las etapas normales de la planificación estratégica, pero de manera acelerada.



BIBLIOGRAFÍA

Ver: ODI, *Humanitarian Practice Network*, «Common Needs Assessments and humanitarian action», *Network Paper Number 69*, January 2011

En los contextos complejos de urgencia, las evaluaciones iniciales se hacen a veces conjuntamente con otras organizaciones, internacionales y/o locales. Más eficientes gracias a la repartición de los gastos y más eficaces gracias a la colaboración que favorece el intercambio de experiencias y la coordinación de las acciones que se implementan, los **análisis iniciales conjuntos** pueden también tomar más tiempo en su planificación y puesta en marcha y ser más difíciles en lo referente a la coordinación. Este tipo de colaboración, poco practicada en la actualidad por Tdh, puede sin embargo presentar verdaderas ventajas.

1.3.2. La consulta y participación de los beneficiarios y de las instituciones y organismos asociados

En el estudio de campo, el contacto con futuras instituciones y organismos asociados y beneficiarios para solicitar sus puntos de vista y su análisis, es un **elemento clave**. Esta consulta y participación contribuyen en gran medida a garantizar la pertinencia de las intervenciones previstas y su adecuada puesta en marcha. Como organización de ayuda a la infancia, Tdh pone especial atención en la participación de los niños en el diseño, implementación y evaluación de los proyectos. Es más, la participación constituye uno de los fundamentos que incrementa la capacidad de rendir cuentas a los niños, a las familias y a las comunidades sobre los proyectos que se llevan a cabo en su beneficio. Esta responsabilidad de «rendir cuentas» (también llamada accountability) ante los beneficiarios es una dimensión importante de la legitimidad de los proyectos.

El **grado y formas de participación** posibles y apropiadas varían según el contexto y el tipo de proyecto. El uso de métodos participativos implica una inversión de tiempo y recursos y requiere de competencias especiales para su implementación.



MÉTODO

Distintas herramientas de consulta y participación pueden ser utilizadas a partir de la fase del análisis preliminar, especialmente en el análisis de los problemas y de los beneficiarios. Entre los métodos más utilizados figuran:

- **Las reuniones de consulta:** la identificación de las partes interesadas y de sus prioridades y expectativas se realizan a través de encuentros comunitarios y/o reuniones con ONG nacionales o internacionales y con representantes de instituciones nacionales.
- **La entrevista individual:** con informantes claves o en el marco de una investigación más amplia.
- **El grupo focal:** es un encuentro informal de un pequeño grupo de personas que están implicadas en el tema analizado. Este método también permite explicitar las expectativas con respecto a una posible intervención. También se utiliza en el marco de encuestas cualitativas rápidas.
- **La encuesta por cuestionario:** este método permite cuantificar y comparar los datos recopilados sobre una muestra representativa de la población a la cual se dirige el análisis preliminar. Se utiliza principalmente para recopilar datos sobre las percepciones, opiniones e ideas de la gente.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores detalles sobre estos métodos, ver: Europeaid, «*Guías de evaluación, Evaluaciones de proyecto / programa*» (2006)

Siempre se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Es importante ser claro y transparente sobre el sentido y los límites del procedimiento para no crear expectativas que la organización no podrá cumplir después.



- En algunos contextos, el proceso de consulta puede poner en peligro la seguridad y la protección de los interlocutores y del equipo de investigación.
- Hay que tratar de incluir en el proceso de participación a grupos menos llamativos, sobre todo grupos minoritarios o marginales.

En los análisis de situación referidos a los proyectos nuevos, es importante asegurarse que el ejercicio sea **culturalmente adaptado, proporcional** al tiempo disponible (especialmente en las urgencias) y que no requiera una movilización demasiado importante por parte de los futuros beneficiarios prospectivos.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Es indispensable **que la metodología elegida sea validada** por una persona recurso o un consejero regional especializado en el tema.



MÉTODO

Para profundizar la consulta, especialmente para un análisis social y cultural en contextos de desarrollo, es útil recurrir a **los métodos de investigación participativa, en especial al diagnóstico rural participativo** (*participative rural appraisal – PRA*, o *participatory learning and action – PLA*). Estos métodos se basan principalmente en la observación directa combinada con entrevistas a personas, a líderes locales y a representantes locales del gobierno. Estos métodos tienen la ventaja de requerir poco tiempo y pocos medios. Aunque hayan sido desarrollados por investigaciones en un medio rural, se pueden adaptar a la mayoría de contextos. Dentro de lo posible, deben ser implementados por un equipo multidisciplinario.



HERRAMIENTAS

Además de las entrevistas con interlocutores clave, grupos y los talleres antes mencionados, este método ofrece las siguientes herramientas:

- **Observación directa**, ya sea por la participación en actividades, o a través de caminatas de «transect» (método que consiste en una caminata siguiendo un trayecto en línea recta a través de la zona del futuro proyecto, dialogando con las personas que se encuentren a lo largo del camino);
- Elaboración participativa de **mapas sociales y económicos**;
- **Matrices de clasificación y de calificación**;
- **Calendarios, cronología** de eventos (por ejemplo, en función de las estaciones);

Estos métodos se utilizan en la fase de análisis preliminar pero se aplican también durante el inicio del proyecto para profundizar nuestro conocimiento de las comunidades y de su situación.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores consejos referidos a la participación en la **fase de identificación** en general y sobre **los métodos del PRA/PLA** (*participative rural appraisal – PRA*, o *participatory learning and action – PLA*), ver: «Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners», ALNAP, ODI, (2003), chapter 3: assessment

1.3.3. Las etapas del análisis preliminar

La identificación de un proyecto necesita la recopilación y el análisis de datos para permitir una apreciación de la situación, de la importancia de las necesidades y de los medios disponibles.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

En todos los casos, el análisis preliminar debe incluir un **análisis de los actores** (ver capítulo 1.3.3.1) y un **análisis de los problemas** (ver capítulo 1.3.3.2), complementados por un **análisis de los recursos** (ver capítulo 1.3.3.3).

El análisis de los actores y de los problemas será revisado, profundizado y validado de manera participativa durante la planificación estratégica del proyecto.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Si abordamos **contextos nuevos**, por ejemplo en el caso de la apertura de un proyecto en un país o región en donde Tdh aún no está presente, un **análisis del contexto es indispensable** (ver capítulo 1.3.3.4). Este incluye un análisis de las **condiciones operativas** que examine los elementos que permitan que Tdh instale una delegación y que pueda llevar a cabo proyectos en buenas condiciones.

Para un **análisis preliminar rápido en situación de urgencia**, hay herramientas estándares disponibles (ver también el capítulo 1.3.3.4).

El análisis de los actores y de los problemas que se presentan a continuación están muy relacionados. No podemos identificar a los actores sin haber definido la problemática que queremos enfrentar y a veces son los vacíos en el compromiso o en las capacidades de algunos de los actores los que originan esta problemática. Los dos tipos de análisis no se hacen de manera secuencial, sino paralelamente.

1.3.3.1. Análisis de los actores

Por actores o partes interesadas, nos referimos a todos los individuos, familias, asociaciones de base, formales o informales, iniciativas locales, servicios públicos, ONG y agencias internacionales, que están afectadas o implicadas en la problemática. Su análisis nos permite definir mejor quiénes serán los beneficiarios y los grupos objetivo del futuro proyecto, identificar a las instituciones y organismos asociados cuyas capacidades queremos fortalecer y elegir entre las partes interesadas a quiénes vamos a dirigir nuestra labor de sensibilización.

¿En favor de quién vamos a llevar a cabo la intervención? ¿Con quién vamos a actuar? ¿A quién queremos apoyar y a quién queremos influenciar? Las respuestas a estas preguntas dependen de cómo las partes interesadas se sitúan en relación a la problemática y de cómo interactúan frente a la problemática.



HERRAMIENTAS

El análisis de los actores se basa en el establecimiento de una **lista** de actores, así como de una **clasificación** (*mapping*) según los siguientes criterios:

- el **interés** que los actores tienen en la problemática
- la **importancia** que los actores le dan a la problemática
- la medida en que los actores **comparten las orientaciones** defendidas por Tdh (alineamiento)

La siguiente herramienta se recomienda por su eficaz resultado. Generalmente, para el análisis de los actores basta con:

- **La matriz de la importancia y la influencia de las partes interesadas** busca saber cómo las partes interesadas se sitúan en relación a la problemática. ¿En qué medida están interesados en la problemática? ¿Cuál es su capacidad de influir en los elementos que determinan la problemática o que pueden resolverla?



Ver: PNUD *Manual de la planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (2009), pp. 23-26

Ejemplo de análisis de los actores basado en un proyecto de salud materno-infantil:

Los actores están clasificados en una escala de 1 a 6 según la importancia del tema para el actor (0 = el actor no le da importancia al tema; 6 = el actor le da mucha importancia al tema) y según la influencia que el actor puede ejercer sobre el sujeto (0 = el actor no tiene ninguna influencia; 6 = el actor tiene una gran influencia sobre el sujeto). Lo que permite presentar a los actores en una matriz como la siguiente:

Matriz I : ejemplo de análisis de los actores

Importancia del tema para el actor	6	Niños		Madres	Padres		
	5						Servicios de salud
	4			Donates			
	3				Farmacéuticos	Asoc. locales	
	2						
	1						Líderes religiosos
	0	1	2	3	4	5	6
Poder e influencia del actor sobre el tema							

Esta clasificación de los actores nos ayuda a seleccionar a nuestras instituciones y organismos asociados y a decidir qué tipo de acción – apoyo y fortalecimiento de competencias, o sensibilización y abogacía – queremos llevar a cabo y ante qué actores. Para los actores ubicados arriba a la izquierda de la matriz (en este ejemplo, los niños) la importancia de la problemática (en este ejemplo, los cuidados de la salud materno-infantil) es esencial, pero sabemos que no tienen capacidad de influencia. Debemos tratar de fortalecer la voz de estos actores para ayudarlos a ser escuchados. Los actores ubicados arriba a la derecha en la matriz (en este ejemplo, los servicios de salud públicos) son los actores con los cuales tenemos las mejores posibilidades de obtener un resultado positivo, porque tienen un gran interés y al mismo tiempo están dotados de una buena capacidad para influir en la situación. Los actores abajo a la derecha (en nuestro ejemplo, los líderes religiosos) son influyentes pero no se sienten implicados en la problemática. Nosotros podemos tratar de convencerlos de darle una mayor importancia a la problemática.

Una herramienta similar pero más compleja:

- La **matriz «alineamiento – intereses – influencia»** agrega la dimensión de alineamiento de los actores al análisis de la importancia y de la influencia: ¿defienden los actores puntos de vista o posiciones que apoyan o que, por el contrario, obstaculizan los valores u orientaciones defendidos por Tdh?



Ver: ODI, *The Alignment, Interest and Influence Matrix*

La siguiente herramienta permite una buena visualización:

- El **diagrama de Venn** permite representar gráficamente la posición de las partes interesadas en una problemática, en una estructura o en un proyecto.



Ver: «*Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners*», ALNAP, ODI, (2003), pp. 132-133

Los métodos anteriores nos invitan a considerar las capacidades que tienen las distintas partes interesadas en relación a la problemática.

- El **análisis de las capacidades y vulnerabilidades** permite tomar en cuenta esos factores en la identificación de un proyecto.



Ver: «*Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners*», ALNAP, ODI, (2003), pp. 135-138



BIBLIOGRAFÍA

Elementos y herramientas complementarios para el análisis de las partes interesadas se encuentran en DFID, «*Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*», Department for International Development (2003), chapter 2, stakeholder analysis, pp. 15-25



MÉTODO

Un método alternativo o complementario del análisis de los actores se basa en **el enfoque de derechos**. Este enfoque se basa en la constatación que en cualquier situación o intervención humanitaria o de desarrollo, existe un sistema de derechos y obligaciones correspondientes, regidos por la ley. Este sistema nos ofrece un marco de análisis que ayuda a **identificar a las partes interesadas** y el **papel que deberían jugar** en relación a la problemática que nos interesa. Existen, por lo tanto, normas que deben orientar nuestra acción y podemos invocar estas normas en nuestra interacción con los actores locales. Los padres, los responsables comunitarios, el personal de los servicios públicos, la administración local, etc., tienen obligaciones en relación a estas normas.

- Para aplicar el enfoque de derechos en un análisis de actores, empezamos por identificar los **derechos que están en juego para los beneficiarios**. Es posible referirse a la Convención relativa a los derechos del niño, a la legislación nacional o a las normas costumbristas o religiosas. Luego, identificamos a los **actores que tienen responsabilidades** en relación con esos derechos. Son ellos a quienes vamos a dirigir nuestro proyecto, ya sea apoyándolos para mejorar su capacidad de garantizar el ejercicio de estos derechos ante los eventuales poseedores de los derechos o llevándolos a respetar más esos derechos.

I.3.3.2. Análisis de los problemas

La segunda etapa del proceso de identificación de un proyecto consiste en la identificación y análisis de los **problemas**, de sus **causas** y de sus **consecuencias** que, juntos, constituyen la problemática que nos ocupa. Este análisis tiene como objetivo identificar los aspectos críticos a los cuales las partes interesadas dan mucha importancia y que desean resolver. Un análisis claro de los problemas constituye una base a partir de la cual es posible desarrollar un objetivo coherente y bien focalizado para el proyecto.



MÉTODO

Tdh dispone, para sus temáticas prioritarias, de políticas temáticas con **modelos de acción**, es decir, modelos teóricos centrados en una problemática. Estos modelos nos guían en el análisis de los problemas en una determinada situación. Un modelo de acción presenta las **causas** y las **consecuencias** de una problemática. Pero no de manera exhaustiva, solamente aquellas **sobre las que actuamos** porque conocemos, basándonos en nuestra experiencia o en la literatura científica, métodos eficaces para tratarlas. El modelo de acción también indica las acciones que llevamos a cabo para prevenir o resolver estas causas o consecuencias.

Los problemas observados son entonces analizados a la luz de la política temática correspondiente.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores consejos sobre la aplicación del enfoque de derechos (*Rights Based Approach*) en la identificación de un proyecto, ver: «*Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming*», Save the Children UK (2007), capítulos 2 y 3

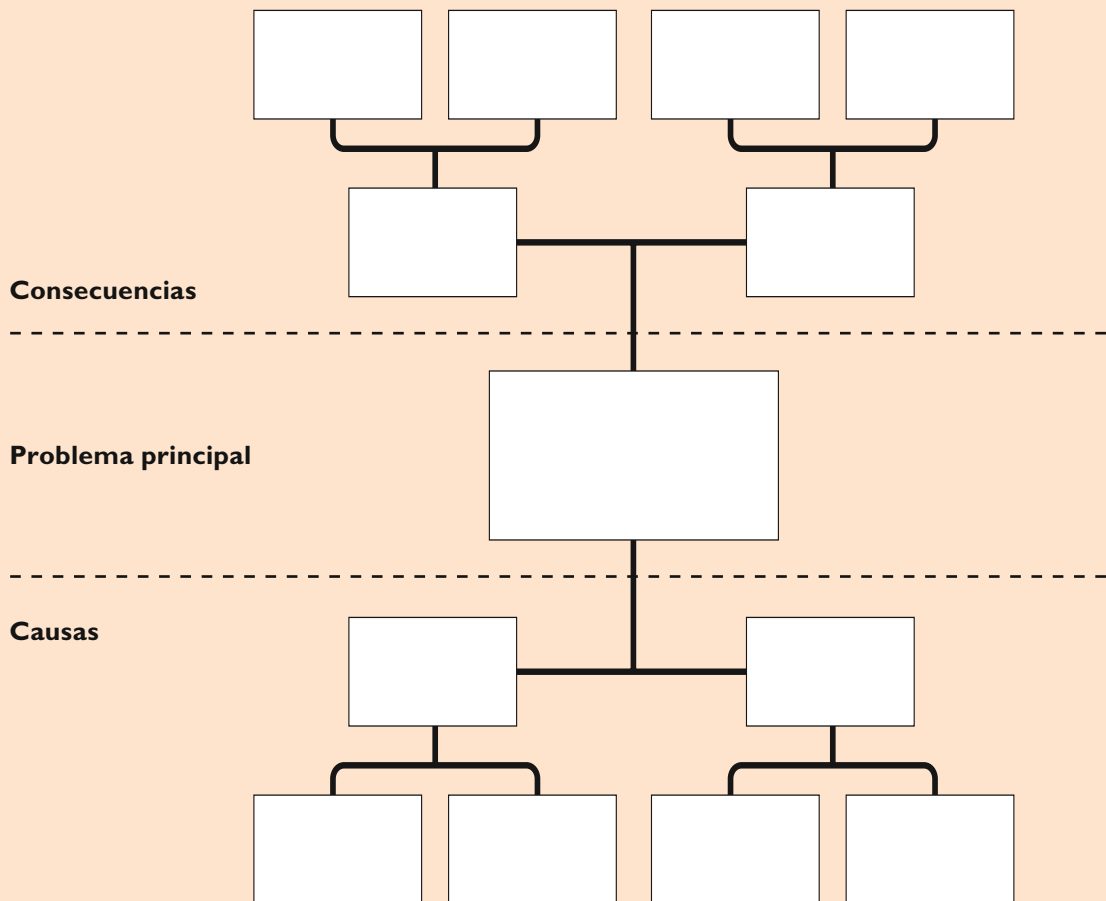


HERRAMIENTAS

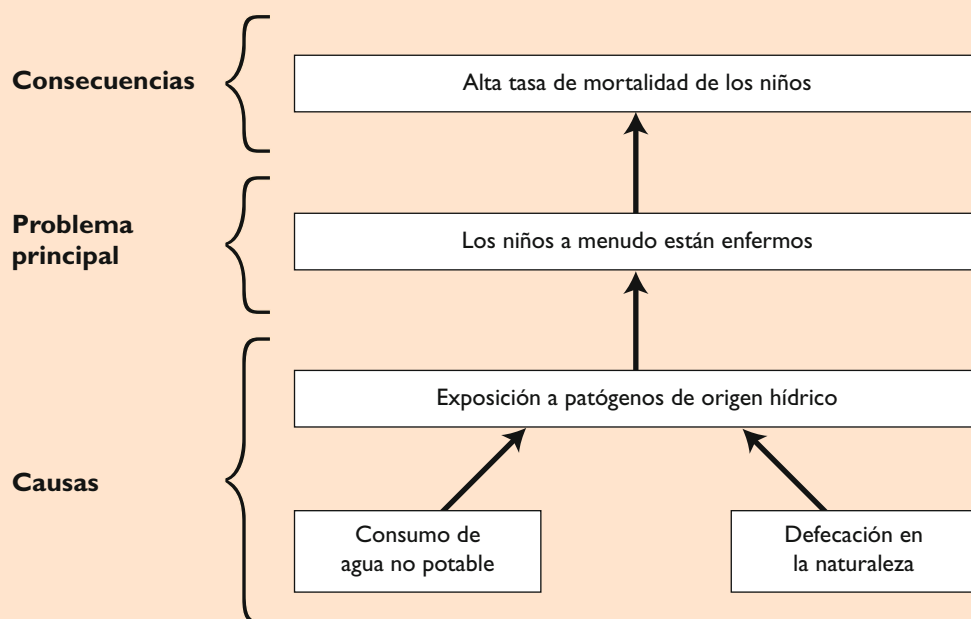
Una herramienta que utilizamos a menudo en el análisis de los problemas es **el análisis de los vínculos de causalidad**, o «árbol de problemas». El árbol de problemas determina las relaciones de causa-efecto entre los problemas y las consecuencias identificadas. El diagrama a continuación indica arriba los efectos de un problema y abajo sus causas. Está conformado por tres etapas:

- Definición del marco y del tema de análisis (el problema principal).
- Identificación de los problemas encontrados por los beneficiarios o por el grupo-objetivo en relación con el problema principal: ¿Cuál es o cuáles son los problemas? ¿Quiénes son los perjudicados?
- Visualización de los problemas en forma de diagrama para facilitar el análisis y la identificación de las relaciones de causa-efecto.

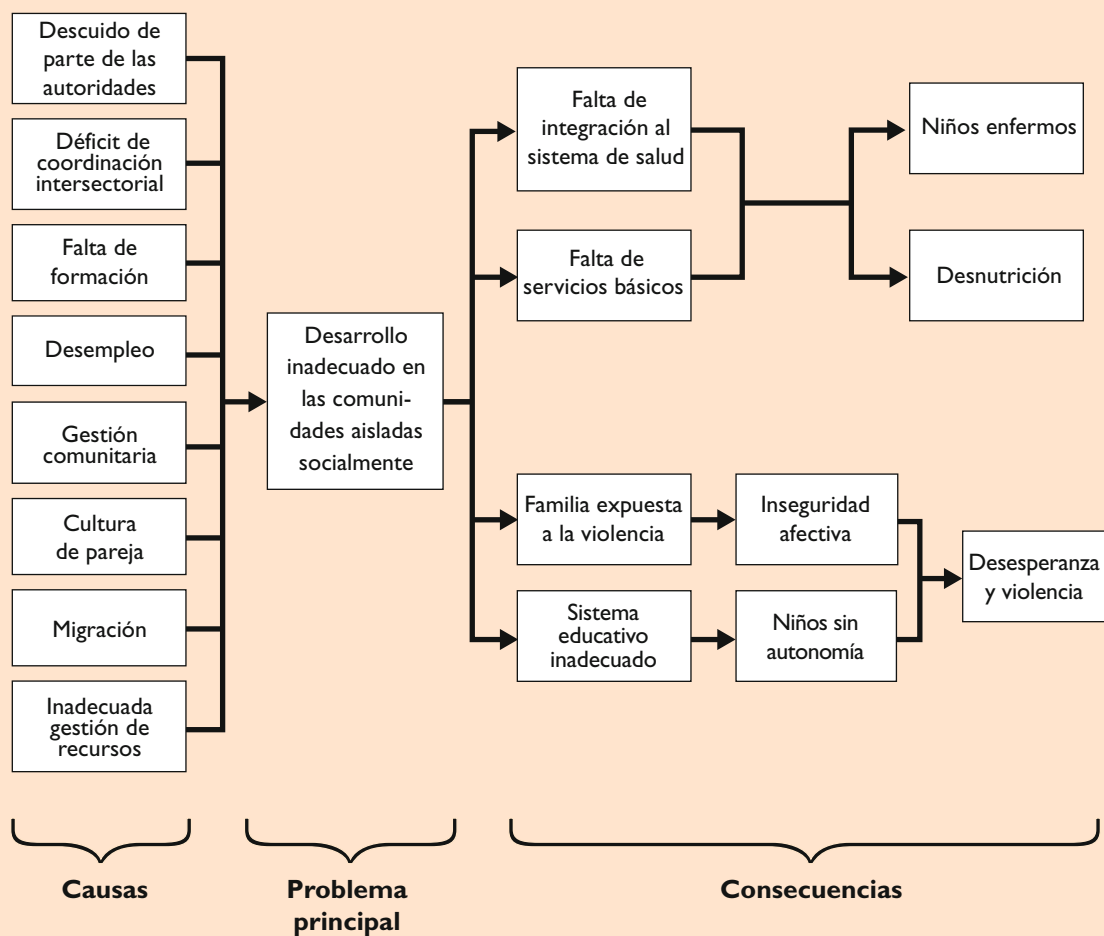
Esquema 4: árbol de problemas



Esquema 5: ejemplo simplificado de un árbol de problemas relacionado con una problemática agua/higiene/saneamiento



Esquema 6: ejemplo de un árbol de problemas focalizado en el desarrollo comunitario





BIBLIOGRAFÍA

Para más detalles sobre la construcción de un árbol de problemas, ver:

«*Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*», Department for International Development (2003), chapter 3, Problem and Situational Analysis

El árbol de problemas es útil para escoger y visualizar los problemas y para identificar los vínculos de causalidad en situaciones complejas. Sin embargo, es evidente que los problemas declarados u observados no constituyen las únicas puertas de acceso posibles y pertinentes para la identificación de una intervención. No utilizamos, como a veces lo recomienda la literatura, el árbol de problemas de manera sistemática para deducir los resultados esperados y las estrategias de nuestros proyectos. Esto implicaría ignorar las enseñanzas que nos aporta el análisis de los actores.



HERRAMIENTAS

La **matriz del análisis de las capacidades** es una herramienta que permite identificar y analizar los problemas de manera más sistemática y enfocada. Se basa en el **enfoque de derechos** (ver también la sección anterior “Análisis de los actores”). Se trata de identificar los derechos de los cuales los niños (u otros beneficiarios) no se benefician y precisar cuáles son los obstáculos que impiden el pleno ejercicio y respeto de esos derechos. La identificación de los **vacíos en el ejercicio o la garantía de los derechos** nos permite identificar las **acciones susceptibles de corregirlos**, apoyando a los niños, familias y comunidades para que hagan valer sus derechos, a través del fortalecimiento de las capacidades de quienes tienen obligaciones para establecer y hacer respetar esos derechos o con una mayor sensibilización de los mismos para obtener un cambio en sus prácticas.

Para completar la matriz, se rellena primero la columna de los que tienen obligaciones y de sus responsabilidades actuales o potenciales. Recorriendo los distintos tipos de actores, sólo nos quedamos con los que tienen o deberían tener un papel significativo en el contexto determinado. Luego, en las tres columnas de la derecha damos una apreciación de la motivación, de la autoridad y de los recursos de esos actores:

Ejemplo

Matriz 2: análisis de las capacidades de un proyecto de protección de niños

Los que tienen obligaciones / Duty-bearers	Responsabilidades y roles de cada actor	Motivación y Voluntad: ¿Los actores aceptan sus responsabilidades?	Autoridad: ¿Los actores tienen la autoridad necesaria para asumir su rol?	Medios: ¿Los actores tienen los conocimientos, capacidades y recursos humanos y materiales necesarios?
Responsables inmediatos, por ejemplo, los padres	Responsabilidad primaria de proteger a los niños contra los riesgos de explotación y tráfico	Limitados por tabúes religiosos y sociales, las relaciones de fuerza/ género y la falta de acceso a determinada información	Toma de decisión unilateral por parte de los hombres	Poco conocimiento, otras prioridades, debilidad de la estructura familiar, falta de recursos
Comunidad, por ejemplo, un líder comunitario	Velar por la protección de los niños en la comunidad, apoyar a los padres	Protección de los niños no es un tema prioritario, intervenciones puntuales	Solamente poder informal	Mecanismos de protección tradicionales, falta de recursos
Sector privado, por ejemplo, una empresa	Protección de los niños contra situaciones de trabajo perjudicial	Ej.: Responsabilidad poco aceptada y voluntad de ejercer una responsabilidad social poco frecuente	Sí	Falta de saber-hacer
Sociedad civil, por ejemplo, una asociación	Apoyo de los niños y los padres para hacer valer sus derechos, presión del Estado para el respeto de los derechos	Interés en la protección de la infancia y de los derechos del niño	El marco jurídico provee un rol limitado a la sociedad civil	Capacidad de organización, saber-hacer, espacio político: dependen de las prioridades del donante

Gobierno local, por ejemplo, agentes de la salud	Proteger a los niños y garantizar sus derechos	Motivación existente pero a menudo falta de medios, de recursos y de un marco regulatorio. Conocimiento limitado de sus obligaciones	Autoridad existente pero no efectiva	Fallas a nivel de las capacidades técnicas, recursos financieros, procesos de decisión (burocráticas)
Gobierno nacional, por ejemplo, el Ministerio de salud	Proteger a los niños y garantizar sus derechos	Falta de voluntad política, otras prioridades	Ratificación de los instrumentos internacionales, pero falta de mecanismos de implementación	Fallas a nivel de las capacidades técnicas, recursos financieros, procesos de decisión (burocráticas)
Comunidad internacional, por ejemplo, un donante o una agencia de la ONU	Apoyar al Estado en la realización de sus obligaciones para con los niños	Protección de los niños figura en las prioridades	Influencia real pero múltiples prioridades	Según la naturaleza de la organización, falta de experiencia para una programación coherente

Adaptado de: «*Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming*», Save the Children UK, 2007, pp. 30-31



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores consejos sobre la aplicación del enfoque de derechos (Rights Based Approach) en la identificación de un proyecto, ver: «*Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming*», Save the Children UK, 2007

permitió identificar a los principales. Gracias a la **cooperación**, a las **alianzas** y a los **consorcios**, podemos crear complementariedades, evitar duplicaciones y, de ser el caso, contrarrestar las influencias contra productivas. En las situaciones de urgencia complejas, los **mecanismos de coordinación entre agencias** (clusters) son una fuente valiosa de información sobre las posibles oportunidades de colaboración.

1.3.3.3. Análisis de los recursos

¿Qué recursos – externos, del lugar o incluso en el seno de las comunidades implicadas – podemos movilizar?

Las capacidades de nuestra organización para intervenir dependen, entre otros factores, de los **recursos financieros** que pueden ser movilizados. Es importante entonces, durante el análisis de la situación, explorar también las orientaciones, directivas y fondos de los **donantes** que están presentes en el contexto en cuestión o que son conocidos por su manifiesto interés en la problemática que nos ocupa. Una toma de contacto prospectiva y un intercambio con los donantes desde el análisis preliminar también permite aprovechar su posible conocimiento del contexto y su análisis de la situación.

Una manera de fortalecer el impacto de nuestras intervenciones consiste en unir nuestras fuerzas con las de aquellos actores externos que se comprometen en el mismo contexto. El análisis de los actores ya nos

1.3.3.4. Análisis del contexto



PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Un **análisis del contexto**, que incluya un análisis de las **condiciones operativas**, siempre es requerido cuando se trata de **nuevos campos**, por ejemplo, en el caso de la realización de un proyecto en un país en donde Tdh aún no está presente o en una nueva región que presenta diferencias significativas (geográficas, sociales y étnicas) con relación a nuestros campos de intervención existentes.

En cualquier contexto nuevo, ya sea que se trate de una situación de desarrollo o de urgencia, debemos verificar las condiciones que permitan que Tdh haga funcionar una delegación y que pueda llevar a cabo proyectos en buenas condiciones. En este análisis de las **condiciones operativas**, los siguientes aspectos serán examinados:

Cuadro 1: condiciones operativas

Seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de seguridad • Factores de riesgo • Aspectos ligados a la salud 	Administración <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos administrativos • Condiciones de registro, • Obtención de visas 	Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de electricidad y agua • Infraestructura de telecomunicaciones
Oficina y residencias <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de locales • Nivel de los alquileres 	Transportes <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de los transportes • Acceso a las zonas implicadas • Disponibilidad de vehículos • Condiciones de las carreteras 	Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal calificado • Nivel de los salarios • Legislación laboral

Según el tipo de contexto, los siguientes aspectos serán examinados:

A) En contextos de desarrollo

Un análisis profundo de un contexto nuevo para Tdh incluye generalmente dos aspectos:

I. Un análisis de la **situación general**, incluyendo generalmente los siguientes elementos:

Cuadro 2: situación general

Geografía y población	<ul style="list-style-type: none"> • Datos geográficos • Estadísticas de la población, por género y por grupo etario • Estructura étnica, idiomas
Administración/situación política	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura administrativa • Estructura política, tipo de gobierno • Eventos políticos: golpes de Estado, elecciones, etc.
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica, empleo y desempleo, inflación, inversiones extranjeras • Eventualmente, la existencia de excedentes, de períodos de transición • Solvencia y capacidad de ahorro de los hogares
Salud y educación	<ul style="list-style-type: none"> • Datos epidemiológicos: esperanza de vida, tasa de fertilidad, mortalidad neonatal e infantil • Tasa de analfabetismo (hombre/mujeres, y urbana/rural)
Servicios públicos y privados en los ámbitos de intervención analizados	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de gobierno en los ámbitos implicados • Estructura y nivel de funcionamiento de los servicios del gobierno en el ámbito implicado • Presencia y funcionamiento de los servicios privados, asociativos u ONG • Disponibilidad del personal calificado en los ámbitos implicados
Situación humanitaria y derechos de la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Vacíos en la respuesta a las necesidades básicas de la población • Presencia y programas de los actores humanitarios (ONG y agencias internacionales) • Situación de los derechos de la persona
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la seguridad, factores de riesgo, posible evolución • Presencia de fuerzas militares o de milicias

II. Un análisis de la situación social y cultural de las comunidades implicadas por un futuro proyecto nos permite adquirir un mejor conocimiento acerca de las realidades cotidianas, de las condiciones de vida y de las restricciones de los beneficiarios y de las instituciones y organismos asociados. Este análisis debe incluir el ámbito de las religiones, de las creencias, de los tabúes de todo tipo y de otras prácticas, aceptables o no. También ayuda a tomar en cuenta los distintos componentes del entorno. Este análisis es sobre todo recomendado para los proyectos que se realizan a nivel comunitario.



MÉTODO

Los métodos de la **investigación participativa**, en especial del diagnóstico rural participativo (*participative rural appraisal – PRA*, o *participatory learning and action – PLA*) son particularmente útiles para este análisis social y cultural (ver: capítulo 1.3.2 «Consulta y participación de los beneficiarios e instituciones y organismos asociados»).

B) En contextos de urgencia



HERRAMIENTAS

Para las problemáticas recurrentes encontradas durante los **desastres naturales o situaciones de conflicto**, las grandes ONG y las agencias de la ONU activas en las urgencias, han desarrollado – en el marco del *Inter Agency Standing Committee (IASC)* – **herramientas estándares** de recolección de datos. Existen formularios y plantillas para las evaluaciones iniciales rápidas.



BIBLIOGRAFÍA

Para obtener guías y herramientas de análisis de una situación general y específica para las distintas temáticas, ver: *IASC/OCHA, One Response Needs Assessment Toolbox*

I.4. LA ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO

En base al análisis de los datos recolectados durante la misión de exploración y el estudio preliminar, se elabora un **anteproyecto** cuando es posible o cuando lo exige algún donante, con el fin de proponer, a grandes rasgos, un marco de intervención. El anteproyecto constituye la base para la **apreciación preliminar**, es decir, una apreciación global de la pertinencia, de la factibilidad y de la sostenibilidad probable de un proyecto, con el fin de decidir una posible entrada en materia e iniciar la planificación. Sin entrar mucho en los detalles, esta apreciación debe proveer la información necesaria para que una zona geográfica o un jefe de operaciones pueda tomar una decisión.

Numerosos donantes piden la presentación de un anteproyecto, cuya apreciación positiva podría abrir el camino a la aceptación de una solicitud posterior de financiamiento.

Los documentos de referencia institucionales orientan la elaboración del anteproyecto: **las políticas temáticas y los modelos de acción respectivos** ofrecen un marco teórico y conceptual para la definición del objetivo y de la estrategia del pro-

yecto. Con el consejo de la persona recurso o del consejero regional respectivo, se puede considerar el uso de otras fuentes y de herramientas adicionales. La referencia a las políticas temáticas y a la literatura científica, nos ayuda a velar por que los métodos y enfoques propuestos, en principio, **sean los más eficaces**.



MÉTODO

La formulación del anteproyecto sigue los principios de la **planificación estratégica** (también llamada método del marco lógico). Los principales elementos de este método prevén que:

- la construcción del proyecto esté **centrada en un objetivo**: el anteproyecto debe definir este objetivo y esbozar una **estrategia** para lograrlo.
- la acción esté basada en una **reflexión profunda** y no solamente reaccionando ante los problemas o aplicando respuestas estandarizadas.

1.4.1. Formato y plantilla del anteproyecto

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Un anteproyecto es un **documento breve**. Si el o los posibles donantes para el futuro proyecto no imponen otro formato el anteproyecto no debe exceder las 4 páginas, sin contar el anexo referido al presupuesto y financiamiento.

El anteproyecto comprende las siguientes etapas:

1. Informaciones básicas

- Nombre y ubicación
- Autor(es) del anteproyecto
- Fecha de presentación

2. Contenido y estrategia del anteproyecto

- Descripción de la situación y de la problemática
- Formulación preliminar del objetivo
- Grupo objetivo, beneficiarios
- Formulación preliminar de los resultados/ efectos esperados y de las acciones
- Las posibles instituciones y organismos asociados

3. Medios requeridos

- Volumen presupuestario estimado
- Donante(s) prospectivo(s)

4. Proceso de elaboración

- Consultas llevadas a cabo/participación de las partes interesadas en el estudio preliminar
- Proceso de planificación propuesto, incluyendo la participación de los grupos objetivo y de los beneficiarios
- Preguntas todavía pendientes

1.4.2. El objetivo del anteproyecto

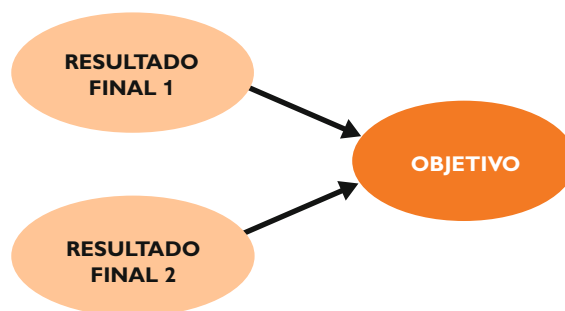
La **formulación del objetivo** responde a la siguiente pregunta: si el futuro proyecto es un éxito, ¿cuál será el principal efecto positivo que tendrá sobre los beneficiarios? El objetivo es entonces la **descripción del estado positivo en el cual se encontrará, al finalizar el futuro proyecto, la población en favor de la cual habrá sido llevado a cabo**. Ese estado debe ser concreto y medible, lo que quiere decir que al finalizar el proyecto debe ser posible verificar si, y en qué medida, se alcanzó el objetivo.

Ver capítulo 2.4.3.4 para mayores consejos relativos a la formulación del objetivo.

1.4.3. La estrategia del anteproyecto

La estrategia del proyecto está basada en un conjunto de **relaciones de causa-efecto** (cadenas de resultados) que unen las acciones, los resultados intermedios, los resultados finales y el objetivo definido. En la elaboración de un anteproyecto, **basta con definir el objetivo y los resultados finales** (pueden haber entre 2 y 5). Las etapas posteriores se efectúan durante la planificación estratégica, si ésta se lleva a cabo.

Esquema 7: objetivo y resultados finales



Ver capítulo 2.4.4.2 sobre el procedimiento para formular los resultados finales.

La OCDE ha estandarizado las definiciones de los principales términos utilizados en la planificación y en la evaluación pero entre las organizaciones de ayuda humanitaria y de desarrollo, sigue habiendo diferencias en la **terminología** utilizada para describir los distintos niveles de resultados o de efectos de los proyectos. En los anteproyectos, nosotros **adoptamos la terminología del posible donante**. La terminología y las definiciones se encuentran en los manuales, instrucciones y plantillas de las solicitudes de los donantes, generalmente accesibles en sus sitios web.

☰ BIBLIOGRAFÍA

Ver: OCDE/CAD, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (2002)*

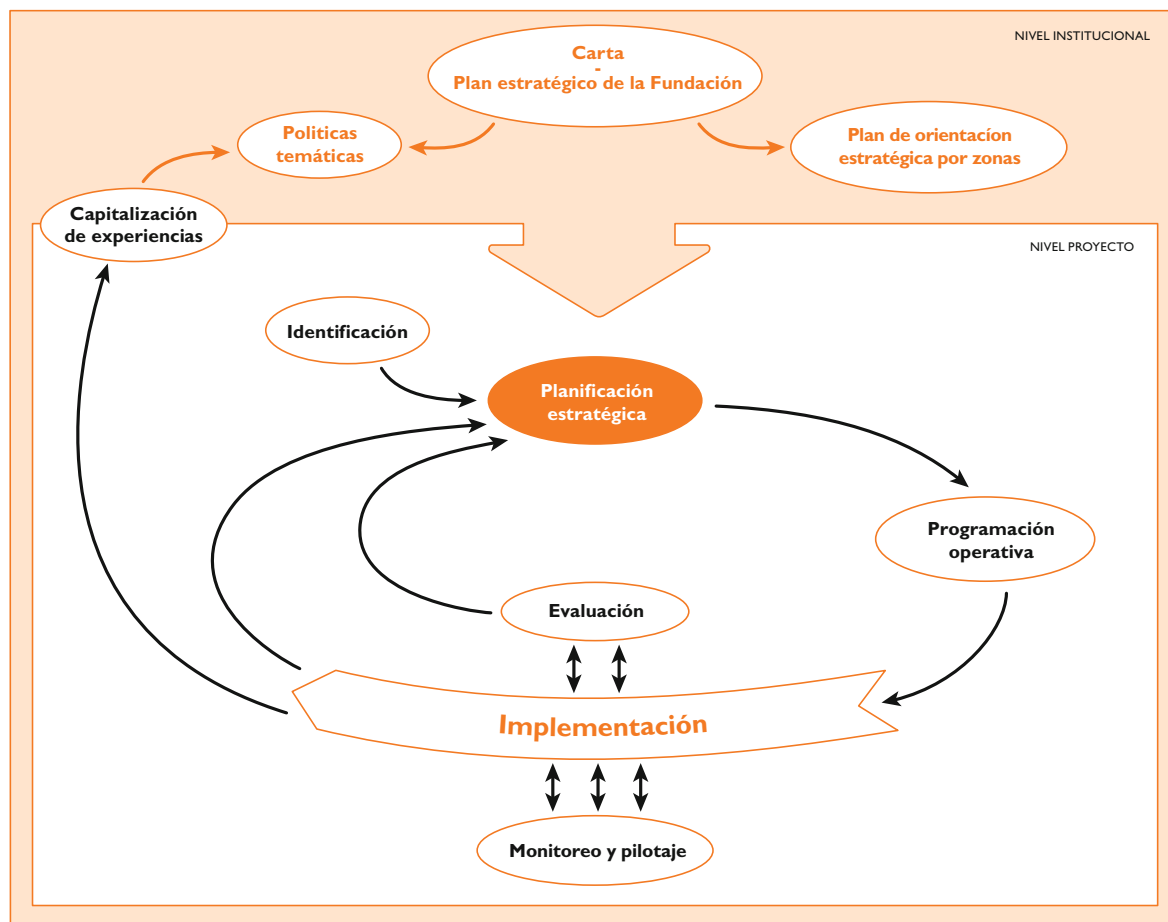


2

La planificación estratégica

Índice general

2.1. LA GESTIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS	30
2.2. LOS DISTINTOS NIVELES DE RESULTADOS	31
2.3. PLANIFICACIÓN COLECTIVA Y PARTICIPATIVA	32
2.4. LAS 4 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	33
2.4.1. El análisis de los actores	34
2.4.2. El análisis de los problemas	34
2.4.3. Las etapas de construcción del objetivo	36
2.4.3.1. La visión, un escenario de futuro	36
2.4.3.2. La finalidad	38
2.4.3.3. Análisis del anteproyecto	38
2.4.3.4. La definición del objetivo	39
2.4.4. La elaboración de la estrategia	39
2.4.4.1. El modelo de acción de referencia	39
2.4.4.2. Los resultados finales	41
2.4.4.3. Los resultados intermedios y las acciones	41
2.4.4.4. Estimación cuantitativa de los resultados esperados	45
2.4.4.5. La arquitectura del proyecto	45
2.5. EL ANÁLISIS DE RIESGOS E HIPÓTESIS	46
2.6. LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	48
2.7. LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO – CON PLANTILLA ANOTADA	49
2.8. LOS CRITERIOS DE APRECIACIÓN	52
2.9. EL DOCUMENTO DEL PROYECTO	53
2.9.1. El documento de planificación estratégica	53
2.9.2. La solicitud de financiamiento	53
2.10. UN MÉTODO ALTERNATIVO: EL «OUTCOME MAPPING» O CARTOGRAFÍA DE INCIDENCIAS	53
2.10.1. Las bases del enfoque OM	54
2.10.2. Las tres fases del ciclo de proyecto según el OM	54
2.10.3. El OM y la planificación estratégica	56



2.1. LA GESTIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS

La noción de eficacia se vuelve cada vez más importante en la ayuda humanitaria y en la cooperación para el desarrollo. Así, el principio de la **gestión orientada a los resultados** (*Managing for development results – MfDR*) se encuentra en los principales compromisos internacionales de la última década:

- Al adoptar los **Objetivos del Milenio para el desarrollo** en el 2000, la Asamblea general de las Naciones Unidas definió objetivos concretos y medibles en 8 sectores claves con el objetivo de eliminar la pobreza hacia el 2015.
- La **Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda** (2005) es un acuerdo internacional en el cual los países en desarrollo y los países donantes, así como las organizaciones multilaterales adoptaron cinco principios de cooperación, especialmente la gestión orientada a los resultados de la ayuda y el seguimiento de las acciones y de los resultados, con la ayuda de un conjunto de indicadores.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Para estar en conformidad con los principios de la gestión orientada a los resultados, la **planificación de cada proyecto Tdh debe:**

- Estar orientada a un objetivo, formulado en términos de efectos ante un grupo objetivo o de beneficiarios.
- Estar basada en **hipótesis de efectos** que enlacen claramente las acciones previstas a los efectos esperados. Estas hipótesis deben ser racionales y estar basadas en una prueba científica o en una experiencia institucional consolidada.
- Incluir la formulación de **indicadores medibles**, con niveles de inicio (*baseline*) conocidos y niveles esperados claramente definidos.
- Constar de un dispositivo de **seguimiento y de evaluación** de los efectos del proyecto.

El método que utilizamos para planificar nuestros proyectos responde a varias necesidades:

- Garantizar la pertinencia, eficacia y eficiencia de los proyectos.
- Disponer de una herramienta de manejo.
- Ofrecer al conjunto de actores algunas posibilidades de intercambio y de reflexión comunes.
- Poder comunicar el sentido y el procedimiento de un proyecto a las partes interesadas, tanto a nivel interno como externo (beneficiarios, contrapartes, autoridades, donantes).

2.2. LOS DISTINTOS NIVELES DE RESULTADOS

Estas son algunas nociones fundamentales utilizadas en la gestión orientada a los resultados. Nuestra reflexión se basa en una jerarquía de resultados, llamada **cadena de resultados** (en inglés: *results chain*).

Prestaciones / Outputs

Nosotros movilizamos **recursos** – medios humanos, materiales y financieros – para llevar a cabo actividades. Las **actividades** son tareas llevadas a cabo y obras emprendidas. Llamamos **acciones** al conjunto de tareas que llevan al mismo objetivo.

Los bienes, equipos o servicios que resultan de esas acciones se llaman **prestaciones o outputs**. Lo que caracteriza una prestación o output es que el proyecto maneja los elementos necesarios para producirla. En este documento empleamos el término «prestación» siempre en el sentido preciso como está definido aquí.

Ejemplos

Las prestaciones o *outputs* son, por ejemplo:

- 36 trabajadores sociales capacitados;
- 2 pozos construidos;
- 125 niños acogidos en un centro de acogida de Tdh; o
- una unidad de protección de la infancia establecida en los servicios del gobierno.

Realizaciones / Outcomes

Las **realizaciones o outcomes** (también llamados **efectos directos**) son cambios significativos y medibles en las prácticas, capacidades, conocimientos y/o bienestar de los beneficiarios o del grupo objetivo que resultan de las prestaciones o *outputs* del proyecto. En este documento empleamos el término «realización» siempre en el sentido preciso como está definido aquí.

Ejemplos

- la aplicación de nuevos métodos por parte de los trabajadores sociales en su labor cotidiana,
- la disminución de enfermedades diarreicas gracias al consumo de agua potable de un nuevo pozo,
- una mayor confianza en ellos mismos y en sus capacidades por parte de los niños que han frecuentado un centro de acogida psicosocial, o
- la detección y acompañamiento de niños víctimas de abuso o de negligencia por parte de las unidades de protección de la infancia del Estado.

Las realizaciones no dependen solamente de la acción del proyecto. En la medida de lo posible, buscamos una relación causal directa y plausible entre las prestaciones del proyecto y las realizaciones que queremos alcanzar a nivel del grupo objetivo o de los beneficiarios, sin embargo, somos conscientes que hay factores que escapan a nuestro control y que también pueden jugar un papel.

Impacto

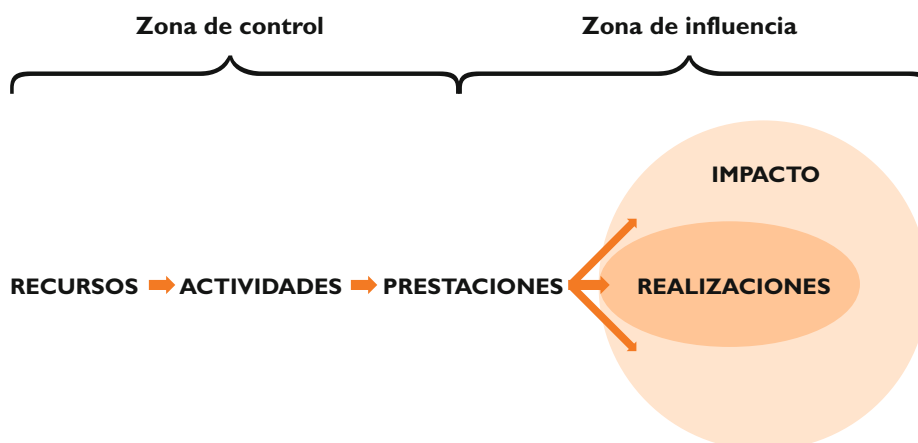
Por **impacto**, entendemos los efectos a largo plazo, positivos o negativos, directos o no, previstos o no, resultantes de las prestaciones de un proyecto. Los efectos *directos/outcomes* de un proyecto, por el contrario, son los efectos previstos y esperados a corto y mediano plazo.

Generalmente, es difícil constatar el impacto de manera objetiva, ya que es difícil determinar en qué medida los cambios observados a nivel del impacto pueden ser atribuidos a la acción del proyecto. La noción de impacto es, antes que nada, útil en la evaluación de un proyecto: tomar en cuenta el conjunto de efectos y no solamente los efectos buscados al final del proyecto es un elemento esencial si queremos hacernos una opinión sobre el valor de un proyecto.

Cadena de resultados

El siguiente gráfico representa esquemáticamente la cadena de resultados e identifica la **zona de control** – a la que destinamos recursos para llevar a cabo actividades que nos permitan efectuar prestaciones – y la **zona de influencia**, en la que nuestras prestaciones contribuyen a generar efectos ante los beneficiarios y grupos objetivo:

Esquema 8: cadena de resultados



2.3. PLANIFICACIÓN COLECTIVA Y PARTICIPATIVA

Es indispensable llevar a cabo la planificación de **manera participativa**. Esto permite desarrollar un proyecto basado en la **inteligencia colectiva** de los principales actores, y garantizar una **buena apropiación** del mismo por parte de todas las partes interesadas. De esa manera, damos todas las posibilidades de llevar a cabo proyectos **pertinentes** con **efectos duraderos**.

El taller de planificación

Desde la introducción del método de planificación estratégica en Tdh al inicio de los años 2000, el trabajo de planificación se hace normalmente en **talleres participativos** de una duración de 3 a 5 días. Durante este taller, se llevan a cabo todos los procesos, desde la planificación, revisión y aprobación del análisis de la situación, hasta la formulación del objetivo y la elaboración de la estrategia del proyecto. Se trata de un **momento importante** que

permite la **comprensión** y el **acuerdo** común del proyecto por parte de las distintas partes interesadas (*para una propuesta de programa de taller de planificación, ver el Anexo 2.2*).

Antes del taller de planificación, cuando se considere útil y factible, se llevan a cabo **talleres preparatorios** con grupos más grandes o con personas cuya participación en el taller es más difícil, como por ejemplo, grupos de representantes de la comunidad o de los beneficiarios. La experiencia muestra que agrupar a todos los actores implicados puede generar problemas a nivel de la comunicación (idioma), de comprensión y del enfoque cultural. Algunas personas no se atreverán a expresarse en un grupo grande o frente a representantes oficiales. Por lo tanto, a menudo estos grupos se consultan con anterioridad, durante la fase de identificación del proyecto.

En el caso de un **proyecto nuevo**, este taller se basa en los resultados del análisis de situación que fue llevado a cabo previamente (ver capítulo «*identificación*»). Los participantes toman en cuenta, por supuesto, el marco institucional (los *preliminares*, ver capítulo 1.2) y, si está disponible, el anteproyecto esbozado al final de la fase de identificación (ver capítulo 1.4). En el caso de la nueva fase de un proyecto existente, los informes de seguimiento y de evaluación deben ser los documentos a consultar.

Participantes

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Es importante que los actores clave del nuevo proyecto participen en estos talleres. La **presencia** de las siguientes personas es generalmente, **indispensable**:

- delegado/a,
- jefe del proyecto,
- persona recurso o consejero regional y
- representante de la zona geográfica, si es posible, el responsable de zona.

Otros actores implicados **pueden ser invitados**, dependiendo de la situación, y eventualmente solo para una parte del taller:

- el equipo del proyecto
- otros empleados nacionales,
- contraparte(s)
- otros actores (ONG/OI/autoridades),
- representantes de la comunidad o
- consultores

Otra opción

El entorno institucional y operativo, tal y como ha evolucionado estos últimos diez años, ya no nos **permite seguir sistemáticamente** el método del taller participativo en su formato tradicional. En efecto, el hecho que una gran cantidad de proyectos se planifique actualmente **sin que su financiamiento esté previamente garantizado**, que los posibles **donantes** deseen influir en el contenido del proyecto, que los **plazos** a veces sean muy cortos y que los interlocutores tengan **disponibilidades** limitadas, son factores que explican la necesidad de racionalizar el formato de la planificación. Por lo tanto, a veces es delicado e ineficaz y/o inapropiado llevar a cabo seminarios participativos de varios días en presencia de los beneficiarios y de las autoridades.

Debido a estas limitaciones, algunas **formas alternativas** de talleres se han desarrollado. Es totalmente legítimo, dependiendo del contexto, organizar una **serie de reuniones** con distintos interlocutores, antes y/o después, incluso en lugar del taller tradicional. En esos casos, sería mucho más importante organizar, durante el inicio del proyecto, una **reunión de orientación** con todas las partes interesadas para garantizar la apropiación colectiva del proyecto. La forma que tomará el desarrollo de la planificación la define el delegado(a) de común acuerdo con el o la RP.

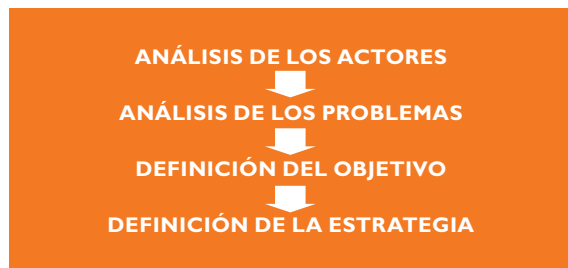
! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Aunque el formato de la planificación estratégica varíe, es esencial que las **principales etapas metodológicas** presentadas a continuación sean **estrictamente respetadas**. Las presentaremos en el capítulo siguiente.

2.4. LAS CUATRO ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Distinguimos cuatro etapas fundamentales de la planificación estratégica de un proyecto. Una profundización del análisis de la situación ya efectuado durante la fase de identificación del proyecto constituye la base para la definición de su objetivo y para la elaboración de su estrategia:

Esquema 9: etapas de la planificación estratégica



2.4.1. Análisis de los actores

Durante la fase de identificación del proyecto, un primer análisis de los actores se ha efectuado. Ahora, se trata de retomar ese análisis, revisarlo, profundizarlo y aprobar sus resultados.



MÉTODO

El análisis de los actores permite, por un lado, determinar mejor quiénes serán los **beneficiarios** del futuro proyecto, es decir, aquellos a quienes finalmente el proyecto debe aportar mejoras. Por otro lado, permite identificar los **grupos objetivo** - aquellos cuyas capacidades queremos reforzar y modificar sus prácticas- y las **instituciones y organismos asociados** con los que deseamos colaborar. El énfasis de este análisis se hace más sobre **para quién y con quién** queremos llevar a cabo el proyecto, que sobre lo que queremos hacer.



HERRAMIENTAS

Utilizamos la **matriz de la importancia e influencia de las partes interesadas** para efectuar el análisis de los actores. En primer lugar, se debe establecer una lista de los actores. Luego, se estima la importancia de la problemática para cada actor y su influencia sobre la misma. Cruzando esos criterios en la matriz, logramos identificar distintas categorías de actores. La matriz se presenta en la sección «análisis de los actores» (ver capítulo 1.3.3.1). Después, profundizamos el análisis, identificando entre los actores que figuran en la matriz, los que **comparten nuestros objetivos** y orientaciones en relación con la problemática – a nuestros aliados potenciales – y aquellos que se oponen.



MÉTODO

Paralelamente a este análisis, es útil determinar cuáles son los **derechos** que están en juego en relación a la problemática en cuestión, identificar a las personas cuyos derechos **no están suficientemente protegidos o garantizados**, y a aquellas que son **responsables de proteger y garantizar** esos derechos. El enfoque de derechos nos ayuda a identificar a los actores sobre los cuales recaen las responsabilidades en virtud de la ley. De esa manera, su movilización y su fortalecimiento pueden llevar a una mejora de la situación, realmente duradera. Ver el ejemplo en el capítulo 1.3.3.2

2.4.2. Análisis de los problemas

Como para el análisis de los actores, retomaremos y profundizaremos los resultados del análisis ya efectuado en la fase de identificación del proyecto.

Todos los proyectos de Tdh buscan responder a una problemática. Para determinarla en un contexto dado, hay que identificar las dificultades que afectan a la población o al grupo implicado. A menudo, los problemas están ligados entre sí por relaciones de causa - efecto.

Las siguientes consideraciones y preguntas pueden guiarnos en este análisis:

- Los **problemas** a menudo no tienen una existencia «objetiva». Ellos **existen para quienes los ven como tales y que se ven afectados por ellos de cierta manera**. En la identificación de los problemas, por un lado, hay que verificar quién está afectado por las dificultades identificadas y evaluar si y de qué manera los grupos implicados perciben estos hechos como problemas.
- ¿Hemos olvidado **dimensiones importantes**? La falta de agua potable puede, por ejemplo, no sólo dar lugar a problemas de salud, sino también afectar las labores de quienes realizan estas tareas (en general les mujeres y niñas), quienes se encargan de transportar el agua o poner en peligro la supervivencia de los animales de crianza. ¿Estamos determinando correctamente los problemas que afectan a los niños? ¿Sabemos en qué medida las dificultades las enfrentan sobre todo las mujeres o sobre todo los hombres? ¿Hemos identificado los problemas que afectan a los grupos marginalizados?

- El enfoque de derechos nos ayuda a formular problemas en términos de **vacíos en la garantía o el respeto de los derechos** de diversos grupos.



HERRAMIENTAS

La **matriz del análisis de capacidades** (ver capítulo 1.3.3.2) nos permite identificar estos vacíos.

Elección estratégica de la problemática central

La estrategia de un proyecto se elabora para responder a una problemática. Ahora se trata de identificarla.



MÉTODO

Con el fin de seleccionar la problemática central que vamos a elegir para el proyecto, debemos estructurar y priorizar los principales problemas en función de los siguientes tres criterios:

- I. **¿Esta problemática constituye una prioridad para las personas implicadas? ¿Se trata de una necesidad confirmada y percibida como tal por esas personas?**

! Esta es una condición indispensable para garantizar la pertinencia del futuro proyecto.

- II. **¿Nuestra organización tiene la capacidad y la competencia organizativa y técnica para contribuir a resolver esta problemática?**

! Terre des hommes interviene en los ámbitos en los cuales tiene una pericia temática. Actualmente, la Fundación dispone de 8 ejes temáticos para los cuales elabora/tiene políticas temáticas y modelos de acción. Esto implica que vamos a elegir una problemática acorde con las necesidades del campo, pero para la cual ya existe una respuesta en nuestras políticas temáticas.

También es conveniente asegurarse que Tdh tiene una ventaja comparativa en términos de experiencia/valor agregado con relación a otras organizaciones que podrían intervenir en el mismo ámbito.

- III. **¿La situación y el entorno nos permiten volvernos activos en esa problemática?**

¿La política del gobierno nos permite volvernos **activos en ese ámbito**? ¿Podemos encontrar **colaboradores locales calificados** para ese tipo de proyecto? ¿Tenemos la capacidad de identificar a los **aliados y a las instituciones y organismos asociados** para intervenir? ¿Se pueden movilizar recursos fácilmente?

! Sólo elegimos una problemática si ésta responde **a cada uno de estos tres criterios**.



BIBLIOGRAFÍA

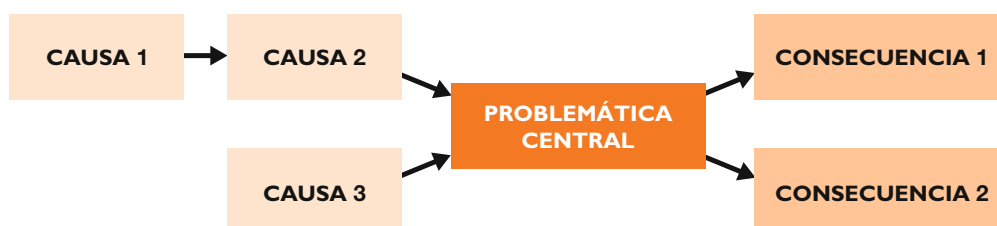
Para mayores consejos sobre el análisis de los problemas y la identificación de una problemática central, ver: *PNUD, Manual de la planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo (2009), pp. 36 - 40*



Identificación de las causas y consecuencias relacionadas con la problemática central

Después de elegir la problemática, identificamos el **problema central** que queremos ayudar a resolver o a atenuar e identificamos también las **causas subyacentes** (elementos que contribuyen al problema) así como las **consecuencias**. En este análisis, simplificamos deliberadamente la realidad, reduciéndola a una serie de causalidades más significativas y uniendo esta serie a una problemática central.

Esquema 10: serie de causalidad



Para la identificación de las **relaciones de causalidad** entre los problemas constatados, nos apoyamos en el **análisis de la situación** en el contexto dado y en la experiencia colectiva de todos los que participan en la planificación, y nos referimos a las **políticas temáticas** de Tdh. Estas políticas temáticas proponen un análisis de los factores (causas) que contribuyen de manera significativa a las problemáticas comunes en las cuales Tdh tiene una experiencia.

2.4.3. Las etapas de construcción del objetivo

Nuestro enfoque consiste en considerar en primer lugar lo que queremos **alcanzar** en términos de **mejoras de la situación** antes de prever lo que debemos hacer para lograrlo. Por esa razón, primero siempre definimos el objetivo de un proyecto antes de pensar en lo que debemos hacer para alcanzarlo y en las etapas a seguir para lograrlo.

La definición de una visión común, la formulación de una finalidad y el análisis del anteproyecto preparan el terreno para la formulación del objetivo.

2.4.3.1. La visión, un escenario de futuro

Entre la etapa del análisis de la situación y la de la formulación de una intervención, es importante asegurarse de que los actores implicados en la futura intervención **compartan una visión común del futuro** al que el próximo proyecto debe contribuir. A menudo, la acción está estructurada solamente a partir del análisis de la situación presente. Sin embargo, el riesgo de proceder de esa forma es efectuar la acción en una perspectiva de reacción a los problemas actuales y no en función de una situación que nos gustaría ver realizada.

Obviamente, un equipo que comparte una visión común del futuro está más **motivado** y trabaja de manera más **coherente**. Esta visión refleja cambios a gran escala. Aunque está ligada al objetivo del futuro proyecto, la visión es más amplia, va más allá en el desarrollo deseado y se inscribe en un largo plazo (de 5 a 10 años). El proyecto se va a inscribir en el marco de ese cambio.

La visión se describe en una página, aproximadamente.

Ejemplo de una visión:

«Los centros de salud públicos ofrecen servicios gratuitos y de buena calidad para las mujeres embarazadas y los niños. Todas las mujeres y niños tienen acceso a los servicios de salud del Estado y los niños que sufren de desnutrición aguda severa son tratados en una unidad de estabilización nutricional del departamento de salud y de planificación familiar. El acceso a los servicios de salud primarios es posible a una distancia máxima de 2 kilómetros para todos los hogares, con una clínica para cada 5000 personas. Los médicos del Estado no solicitan pagos por sus servicios; todos están disponibles, con voluntad y muestran una actitud acogedora y servicial. Allí en donde los servicios del Estado todavía faltan, las comunidades se comprometen y solicitan que los ser-

vicios sean implementados. Mientras tanto, organizan estructuras de salud comunitarias.

Los esposos y otras autoridades familiares permiten a las mujeres acceder a los cuidados prenatales, desaconsejan la labor física esclavizante durante el embarazo y fomentan las actividades de esparcimiento apropiadas para un periodo prenatal agradable y divertido. Las madres practican la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses y llevan a sus hijos al centro de salud para los cuidados postnatales. Las madres forman grupos para motivarse mutuamente a acudir a los centros de salud cuando sea necesario e implementan las medidas de atención integral de las enfermedades infantiles a nivel comunitario. Las parejas jóvenes se ponen de acuerdo y toman medidas para limitar su número de hijos a uno o dos. La población se esfuerza para mantener limpias y seguras las fuentes de agua y utilizan y mantienen

letrinas higiénicas. En consecuencia, las enfermedades relacionadas con los patógenos de origen hídrico son mucho menos frecuentes.

Todos estos cambios contribuyen a una mejora sustancial del estado de salud y nutrición de los niños. Las comunidades se comprometen también a una mejor protección de los niños: hay espacios de juego seguros disponibles y los niños faltan menos al colegio.»

El ejercicio de formulación de la visión es un **proceso creativo colectivo**. Sus mejores resultados se han obtenido cuando se realiza en un taller trabajando en pequeños grupos, con una exposición común de los resultados durante una plenaria. Consiste inicialmente en, hacer un resumen de la situación actual con respecto a la problemática identificada, y luego **imaginar cómo debería ser** en los siguientes 5 a 10 años.



MÉTODO

Se debe proceder como sigue:

1. Los participantes trabajan primero en una corta descripción de la situación actual con respecto a la problemática identificada. El animador le pide a cada participante que anote entre tres a cinco palabras claves que describan la situación, apoyándose en el análisis de la situación efectuado anteriormente.
2. Estas palabras claves son después puestas en común en el seno del grupo, agrupadas en función de los distintos aspectos e importancia de la situación, y utilizadas como base para la redacción de un texto corto que resuma la situación.
3. Estas descripciones se comparan en la plenaria y luego se elabora una síntesis.
4. Se propone al grupo proyectarse al futuro dentro de 5 a 8 años e imaginar cuál será la situación en aquel momento. En este ejercicio, es conveniente tener una actitud optimista, pero sin caer en la utopía. La situación imaginada debe ser realizable si se toman todas las medidas necesarias para resolver los problemas identificados en la situación actual. Pero en este nivel, no es útil discutir sobre las medidas que serían necesarias. El animador invita individualmente a cada participante a anotar entre tres a cinco palabras clave que describan cual sería la situación ideal en el futuro.
5. Estas palabras claves se utilizan en el seno de cada grupo para redactar una corta descripción de la situación ideal futura. Estas descripciones serán posteriormente presentadas y comparadas y se elegirá de manera consensual de parte de los participantes una visión compartida que muestre el «mejor futuro» posible. La visión se resume en una página, aproximadamente.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores consejos sobre cómo llevar a cabo una sesión de elaboración de una visión, ver: «*Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*», Department for International Development (2003), chapter 2, Stakeholder Analysis, pp. 37-44
Ver también: «*Building Learning and Reflection into Development Programs*», International Development Research Center, Ottawa (2001), pp.51-54

2.4.3.2. La finalidad

La finalidad de un proyecto señala **el objetivo global al cual el proyecto contribuye**. Aunque no pueda ser alcanzada a través de un solo proyecto, la finalidad brinda una orientación general e indica la dirección a seguir.

La finalidad emana directamente de la visión del proyecto pero es más general en su contenido. Redactada en una o dos frases, a menudo hace referencia a normas internacionales, objetivos globales o políticas nacionales, tales como los objetivos del milenio, la convención de los derechos del niño o políticas sectoriales.

La definición de una finalidad es una exigencia en la mayoría de marcos lógicos.

Ejemplo

La mortalidad infantil y la mortalidad materna han bajado a los niveles definidos por los objetivos del milenio. Todos los niños de menos de 5 años, sus madres y las mujeres embarazadas tienen acceso de manera igualitaria a cuidados de la salud materno-infantil de calidad.

2.4.3.3. Análisis del anteproyecto

Después de la fase de identificación, generalmente se elabora una primera propuesta de formulación de objetivo y de estrategia. Es útil, en esta etapa, regresar a estas propuestas y evaluar las **fortalezas**

zas y **oportunidades** así como las **debilidades** y **amenazas** que están asociadas.



MÉTODO

El ejercicio de identificación de las fortalezas, debilidades oportunidades y riesgos se lleva a cabo en un taller, formando pequeños o grandes grupos, y utilizando la técnica de la lluvia de ideas (*brainstorming*). Las discusiones y síntesis de estos distintos factores permiten saber si y en qué sentido es conveniente revisar y afinar las definiciones del objetivo y de la estrategia del anteproyecto.



El análisis FODA (*strengths, weaknesses, opportunities, threats - SWOT*)¹ es una herramienta de análisis estratégico que facilita tomar en cuenta tanto los factores externos (por ejemplo, el entorno del proyecto, las instituciones y organismos asociados y las autoridades) como los internos en el futuro proyecto (por ejemplo, nuestra experiencia, el equipo, nuestros recursos). Esta herramienta permite revisar una estrategia maximizando el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizando el efecto de las debilidades y amenazas.

¹ Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

Matriz 3: ejemplo del análisis FODA

	Positivo	Negativo
Interna	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Tdh está activo en toda la cadena de la justicia juvenil hasta la reinserción de los niños • Tdh es el único actor en tener un amplio conocimiento del tema 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Los medios y recursos de Tdh son demasiado limitados para realizar un proyecto en todo el país
Externa	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Las actividades de capacitación de los jueces en los derechos del niño permitirían establecer un acercamiento importante con el Ministerio de Justicia • La reactivación de la red permite una mejor coordinación entre los actores 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Reticencia por parte del Ministerio de distribuir el nuevo código a los principales actores • Cambio de gobierno (falta de interés del nuevo gobierno)

Examinamos entonces las fortalezas y debilidades de los factores internos, y las oportunidades y amenazas relacionadas con los factores externos. También es posible utilizar este marco de análisis de manera distinta, atribuyéndole a las fortalezas y debilidades un carácter actual (ya sea que las fortalezas o debilidades sean internas o externas) y a las oportunidades y amenazas, una noción de futuro y prospectiva.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores detalles sobre el análisis FODA, ver: *Europeaid, Guías de evaluación, Evaluaciones de proyecto/programa (2006)*

2.4.3.4. La definición del objetivo

Ahora estamos listos para definir el objetivo, el **elemento central** del proyecto. Este responde a la problemática principal que hemos identificado en el contexto de intervención. Se elige **un solo** objetivo por proyecto.

El objetivo es la descripción del **estado futuro positivo** en el que se encuentra la población beneficiaria al final de una fase del proyecto y como consecuencia de la acción llevada a cabo en el marco del mismo. El objetivo describe **el efecto del proyecto sobre el grupo beneficiario**. Ese efecto es **medible**, en el sentido que podemos verificar objetivamente si y/o en qué medida se alcanzó el objetivo al final del proyecto. Formulamos **indicadores** que nos permitan verificar el logro del objetivo. El efecto descrito en el objetivo es **sostenible**. El proyecto pone a disposición los mecanismos que permiten que la nueva situación persista en el tiempo, después de finalizar el proyecto. Por lo menos uno de los indicadores mide o describe con precisión los cambios sociales o institucionales que hacen que esta mejora sea sostenible. Finalmente, la formulación de un objetivo es **realista**: el proyecto dispone de los medios para lograrlo.

Los siguientes elementos caracterizan una buena formulación del objetivo:

- El **grupo beneficiario** está definido. En los proyectos de Tdh, se trata generalmente de niños y sus familias. Puede suceder que los proyectos brinden prestaciones a grupos objetivo intermedios, por ejemplo, agentes de los servicios sociales o de salud. Pero el grupo que se beneficia con los efectos del proyecto es el que está indicado en la formulación del objetivo.
- Este define como la **situación** del grupo beneficiario podrá ser mejorada.
- Se trata de una descripción de un **estado de hecho**
- Este estado de hecho es **medible** o puede ser **observado** de manera **objetiva**
- Este estado de hecho debe lograrse en un **momento determinado**
- Esta mejora es **sostenible**.
- El objetivo debe ser formulado de manera **concisa**

Ejemplos

- ✓ **CORRECTO**: Al 31 de diciembre de 2011, en las 20 comunidades rurales de intervención del proyecto, más de 1000 niños huérfanos y vulnerables de 0 a 15 años son apoyados por los sistemas de protección endógenos y/o institucionales fortalecidos. Su integración social, su situación psicológica, material y de salud ha mejorado.

- ✓ **CORRECTO**: Al final de 2010, las tasas de mortalidad y desnutrición aguda de mujeres embarazadas, de madres lactantes y de niños menores de 5 años del distrito de Ratoma están bajo los niveles críticos.
- ✗ **FALSO**: A mediano plazo, el proyecto buscaría mejorar la situación sanitaria y nutricional de los niños y de las mujeres embarazadas y/o lactantes de la zona de intervención.

La descripción de un objetivo NO es:

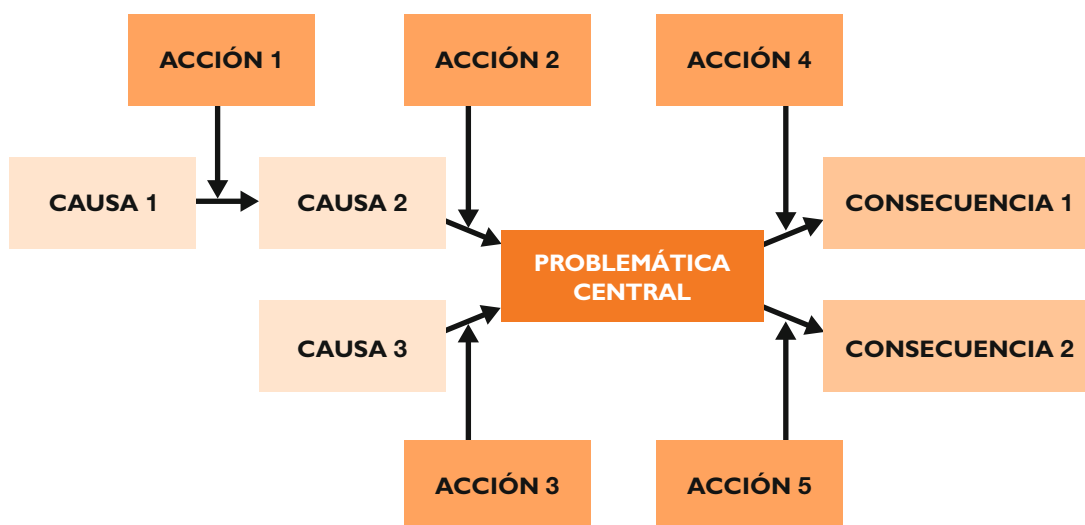
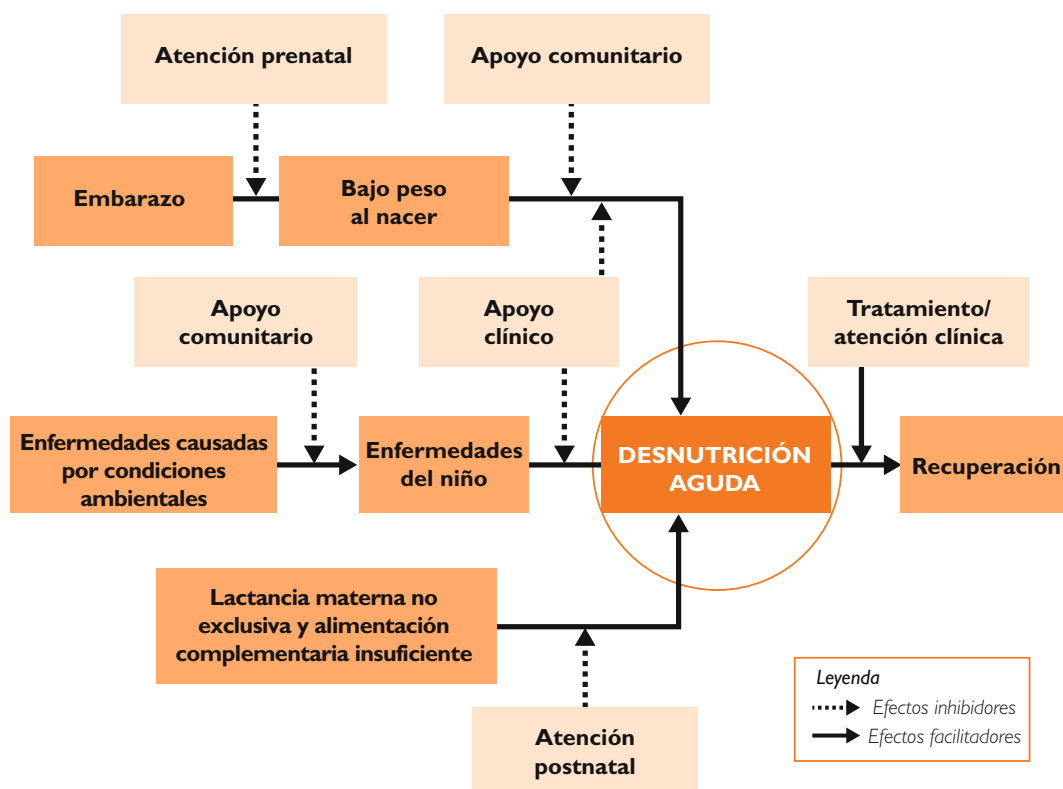
- ✗ **FALSO**: la descripción de un **proceso** o de una **actividad**.
- ✗ **FALSO**: una **enumeración** de distintos resultados.
- ✗ **FALSO**: un **resumen** del proyecto que describe también lo que el proyecto va a hacer. Esta **no debe contener afirmaciones sobre los medios para lograr** los cambios esperados, ni contener indicaciones sobre la metodología o las herramientas.
- ✗ **FALSO**: expresado en forma de **negación**, o en términos de **comparación** con la situación actual.

2.4.4. Construcción de la estrategia del proyecto

2.4.4.1. El modelo de acción de referencia

Con el fin de garantizar la eficacia y eficiencia de las acciones y los resultados que elegimos para la construcción de la estrategia del proyecto, nos apoyamos en las políticas temáticas y los modelos de acción de referencia que presentan.

Un **modelo de acción** es un modelo teórico centrado en una problemática, que presenta las causas y consecuencias de la misma. A diferencia de un árbol de problemas (ver el capítulo 1.3.3.2), el **modelo de acción sólo recoge las causas y consecuencias sobre las cuales Tdh pretende actuar**. Por otro lado, el modelo de acción también indica las acciones que llevamos a cabo en función de las distintas problemáticas. Sólo son elegidas en un modelo de acción las acciones que provienen de la experiencia institucional de Tdh y/o que son eficaces y apropiadas (*evidence-based*) desde un punto de vista científico.

Esquema II: modelo de acción**Ejemplo****Esquema I2: modelo de acción focalizado en la problemática de la desnutrición aguda**

Modelo de acción que representa en las casillas oscuras las causas y consecuencias, en las casillas más claras las acciones y en un círculo la problemática central.

El modelo de acción es una **herramienta** que forma parte integral de las **políticas temáticas** y sirve especialmente para orientar las planificaciones de los proyectos. En los documentos de política temática, encontramos uno o varios modelos de acción de referencia, en función de la variedad/complejidad de las problemáticas encontradas en el marco de esta temática.



MÉTODO

Para construir un proyecto, se trata de **adaptar** el o los modelos de acción de referencia aplicables, si existen, eligiendo los **elementos que sean pertinentes en ese determinado contexto**. Los proyectos no recogen necesariamente todas las acciones indicadas en el o los modelos de acción de las políticas temáticas. Y los elementos elegidos del modelo de acción de referencia pueden ser **completados** con intervenciones sobre otros aspectos de la problemática, si éstos son particularmente importantes en el contexto determinado y si conocemos acciones pertinentes y eficaces para responder a ellas. Por ejemplo, podemos agregar una intervención para promover la seguridad alimentaria a un proyecto de atención sobre la desnutrición. Tal ampliación sólo es posible si disponemos o si podemos procurarnos la **experiencia** y las **capacidades** necesarias para llevarla a cabo, generalmente delegando esas intervenciones a instituciones y organismos asociados competentes en esos temas. Se trata entonces de un proceso de innovación que debe ser seguido y aprobado por las personas recurso competentes.

2.4.4.2. Los resultados finales

En el momento de la planificación, la estrategia que formulamos es, en realidad, un conjunto de hipótesis de efectos: si completamos la acción X, obtendremos el resultado Y. Y contribuirá al efecto Z sobre los beneficiarios. Y así hasta obtener un conjunto completo y coherente de hipótesis de efectos que nos permitan alcanzar el objetivo. Esta manera de trabajar equivale a reducir la complejidad de la realidad a relaciones de causalidad unidireccionales que conducen a un objetivo. Toda acción y resultado que incluimos en un proyecto debe contribuir a alcanzar el objetivo.

El camino estratégico se construye **yendo «hacia atrás»**. Una vez planteado el objetivo, primero nos preguntamos cuáles son los principales cambios que permiten alcanzarlo. Llamados **resultados finales**, éstos deben **contribuir de manera significativa** a alcanzar el objetivo. En el contexto determinado, vamos a elegir entre todos los resultados finales posibles aquellos que sean **los más pertinentes y eficaces** para contribuir al objetivo. Un proyecto comprende en general entre 2 y 5 resultados finales. La reflexión en torno al modelo de acción del proyecto nos ha permitido identificar los ámbitos

en los que se sitúan.

Los resultados finales son descripciones de **estados de hecho** que serán alcanzados en un **momento dado** en el futuro. Estos estados de hecho expresan las **realizaciones** o *outcomes* del proyecto, es decir, los efectos directos sobre los beneficiarios o un grupo-objetivo.

Tres elementos diferencian los resultados finales del objetivo:

- Los resultados finales son inferiores en nivel e importancia. Contribuyen a alcanzar el objetivo.
- Los resultados finales pueden describir efectos, ya sea directamente sobre los beneficiarios, o sobre grupos objetivo (tales como una asociación comunitaria o un servicio del Estado), mientras que el objetivo debe tener obligatoriamente a los beneficiarios como sujeto.
- Los resultados finales pueden tener un plazo determinado, ya sea al final del proyecto o durante la ejecución del proyecto, mientras que el objetivo siempre debe realizarse al final del proyecto.

Hay que evitar formular resultados finales en términos de prestaciones o productos del proyecto (*outputs*). Los resultados finales expresan los cambios que queremos lograr, por ejemplo, que los niños estén protegidos contra la desnutrición o que estén menos expuestos a las migraciones riesgosas. No dicen lo que vamos a hacer, por ejemplo, el fortalecimiento de las competencias o la sensibilización.

Ejemplos de resultados finales

- ✓ **CORRECTO**: 320 niños que han frecuentado un centro social han mejorado su bienestar psicosocial
- ✗ **FALSO**: 45 trabajadores sociales son capacitados en métodos psicosociales.

2.4.4.3. Los resultados intermedios y las acciones

Después, definimos **los resultados intermedios** que contribuyen a cada resultado final así como las **acciones** necesarias para lograr esos resultados intermedios. Las acciones están conformadas por un conjunto de **actividades**.

A diferencia de los resultados finales que siempre están formulados en términos de realizaciones (*outcomes*), los resultados intermedios pueden ser tanto prestaciones (*outputs*) como realizaciones. De esta manera, disponemos de cierta flexibilidad en la elaboración del proyecto.



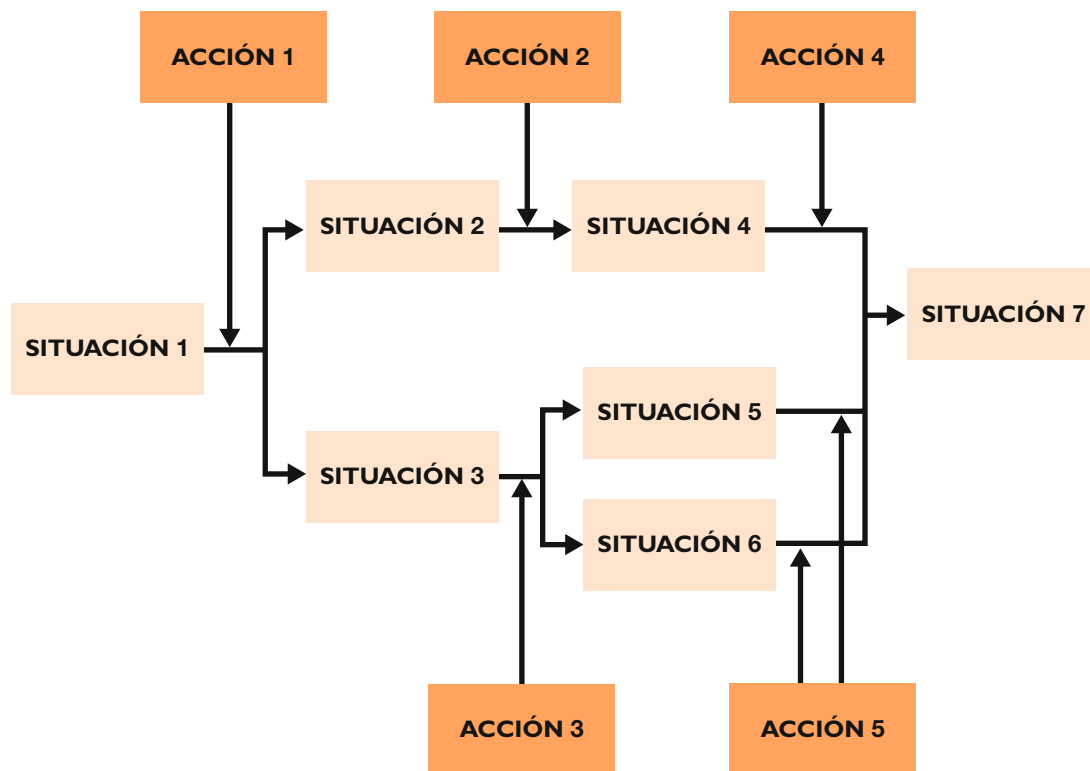
HERRAMIENTAS

Identificamos y garantizamos las relaciones lógicas entre las acciones, los resultados intermedios y el resultado final con la ayuda de una herramienta que llamamos **representación de la acción**. La elaboración de la representación de la acción es un instrumento importante de participación utilizado en la planificación. El consenso a ese nivel debe permitir a cada uno de los actores implicados en la planificación y realización del proyecto apropiarse de su sentido, en otras palabras, de ser capaz de representarse el proyecto como un todo - unificado y lógico - por lo tanto fácilmente memorizable.

Como ya lo hemos evocado, cada resultado final describe una **realización en el grupo-objetivo**. Se trata directamente de los beneficiarios, como de los otros actores (asociaciones comunitarias, servicios del Estado, etc.) que tienen una influencia sobre la situación de los beneficiarios.

La representación de la acción permite **visualizar las distintas situaciones/estados** en los que se encuentra el grupo-objetivo (relacionado con la problemática) y puede evolucionar, e **indica las acciones** del proyecto a manera de reacción o de prevención de estas situaciones/estados.

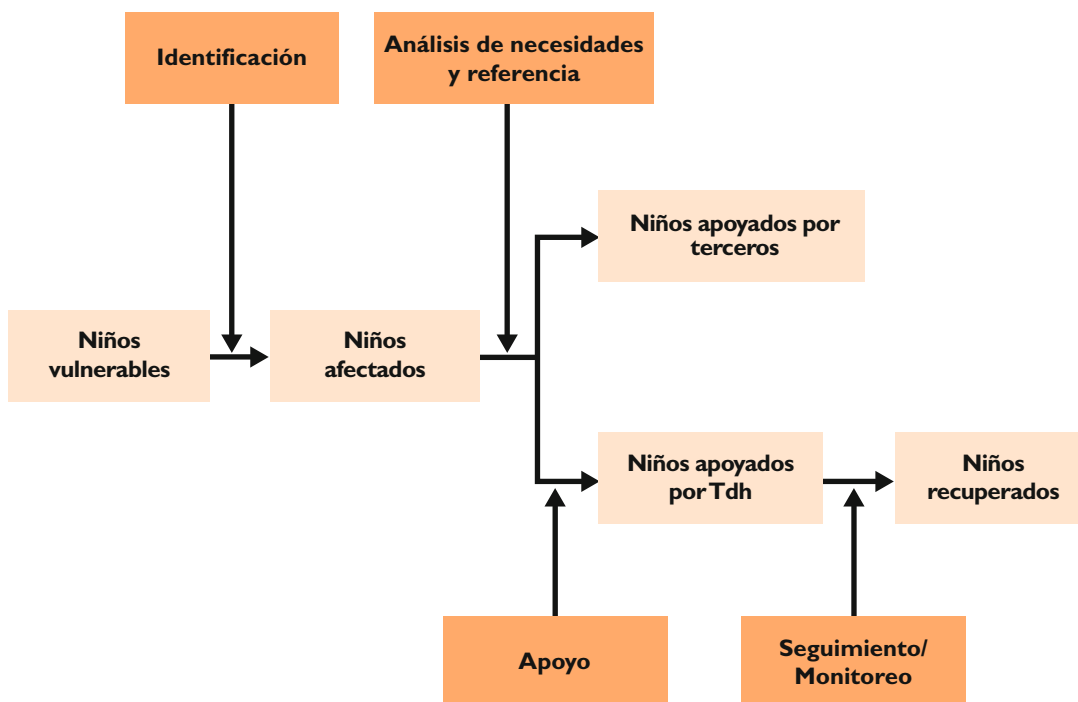
Esquema I3: representación de la acción



Las casillas más claras representan las distintas situaciones (o estados) en las que se encuentra el grupo-objetivo o por las que puede evolucionar, mientras que las casillas más oscuras representan las acciones que Tdh realiza en función o como reacción a estas situaciones o estados.

Ejemplo

Esquema 14: representación de la acción en un proyecto de protección de niños



Como regla general, establecemos una representación de la acción de manera **distinta para cada resultado final** del proyecto. En el caso en que diversos ejes estén dirigidos a realizaciones en el **mismo grupo-objetivo**, podemos desarrollar una representación de la acción que cubra varios ejes, con la condición de que la presentación sea simple y legible.



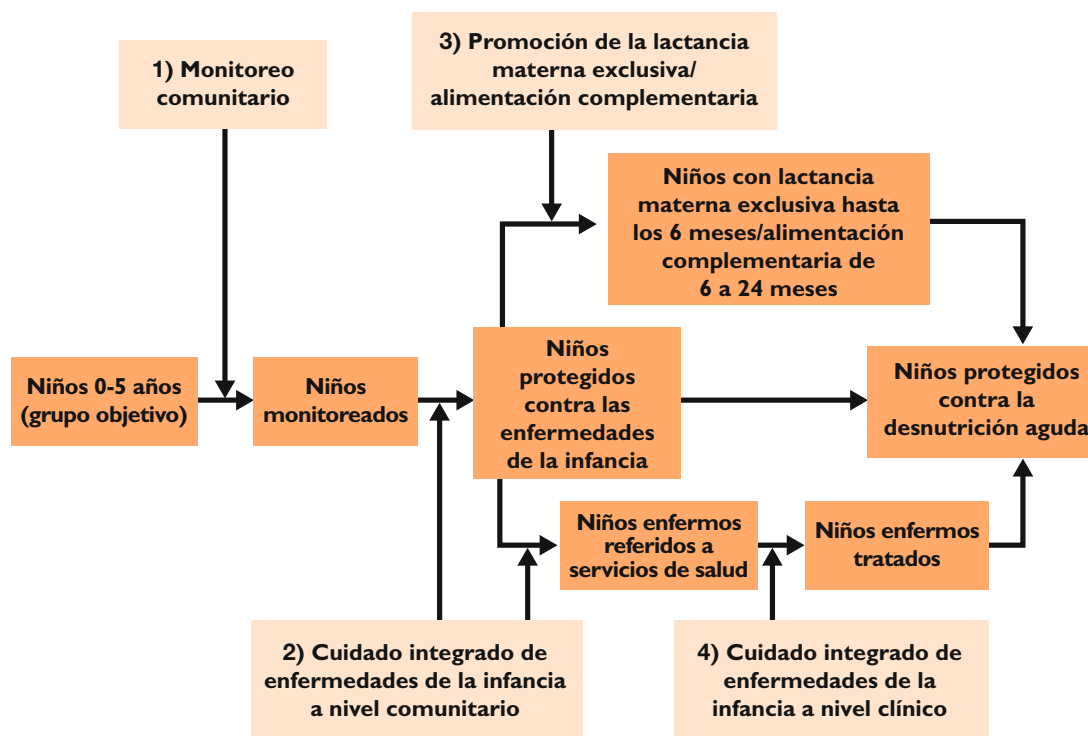
MÉTODO

En la práctica, a partir del resultado final, definimos primero las etapas intermedias, luego las acciones necesarias para cada etapa. Después, cada una de las acciones se divide en actividades que el personal del proyecto debe efectuar.

Para construir la representación de la acción, recurrimos a las **políticas temáticas** que nos indican los métodos, acciones y actividades que han demostrado ser eficaces para alcanzar los resultados pretendidos.

Ejemplo

En el ejemplo a continuación, vemos la representación de la acción de un eje del proyecto dirigido a la prevención de la desnutrición aguda. Las casillas oscuras indican las situaciones en las que se encuentran los niños beneficiarios, mientras que las casillas claras corresponden a las acciones del proyecto.

Esquema 15: representación de la acción de un proyecto dirigido a la prevención de la desnutrición aguda

Después de haber definido las acciones del proyecto (las casillas claras del gráfico de arriba), podemos deducir las actividades necesarias para que sean realizadas y los actores responsables de su puesta en marcha:

Cuadro 3: acciones y actividades por resultado final

Resultado final	Acciones	Actividades	Actores
Prevención de la desnutrición aguda	1) Seguimiento comunitario	Empadronamiento de beneficiarios	Agentes de salud comunitaria (ASC)
	2) Atención integral de las enfermedades infantiles a nivel comunitario	Seguimiento nutricional	ASC
		Vitamina A	ASC
		Desparasitación	ASC
		Vacunaciones	ASC
		Mosquitero	ASC
	Señales de alerta – referencia	ASC	
3) Lactancia materna exclusiva/ alimentación complementaria	Promoción lactancia exclusiva < 6 meses / alimentación complementaria 6 - 24 meses	ASC	
4) Atención integral de las enfermedades infantiles a nivel clínico	Atención clínica según el protocolo nacional	Personal del centro de salud	

2.4.4.4. Estimación cuantitativa de los resultados esperados

Con el fin de estimar cuantitativamente los resultados esperados del proyecto, estimamos **la cantidad de individuos** implicados en cada una de las etapas de la representación de la acción. Esto es posible con mayor o menor precisión, dependiendo del tipo de proyecto, la temática implicada y el contexto. Esta estimación depende sobre todo de los siguientes factores:

- del tamaño del grupo-objetivo implicado cuyo número puede ser conocido en función de la disponibilidad de los datos demográficos o de un empadronamiento de la población objetivo
- de la disponibilidad de datos referenciales para evaluar la prevalencia de una problemática (la cantidad de personas implicadas en una población determinada)
- de la capacidad estimada de la respuesta / de los servicios que son implementados por el proyecto
- de nuestro conocimiento sobre la eficacia de las acciones que emprendemos para responder a la problemática.

2.4.4.5. La arquitectura del proyecto

Previamente, hemos recorrido la manera en que se elaboran el objetivo y los resultados finales de un

proyecto. El o los **resultado(s) intermedio(s)** se formulan siguiendo las **etapas más significativas o importantes** del proceso presentadas en la representación de la acción.

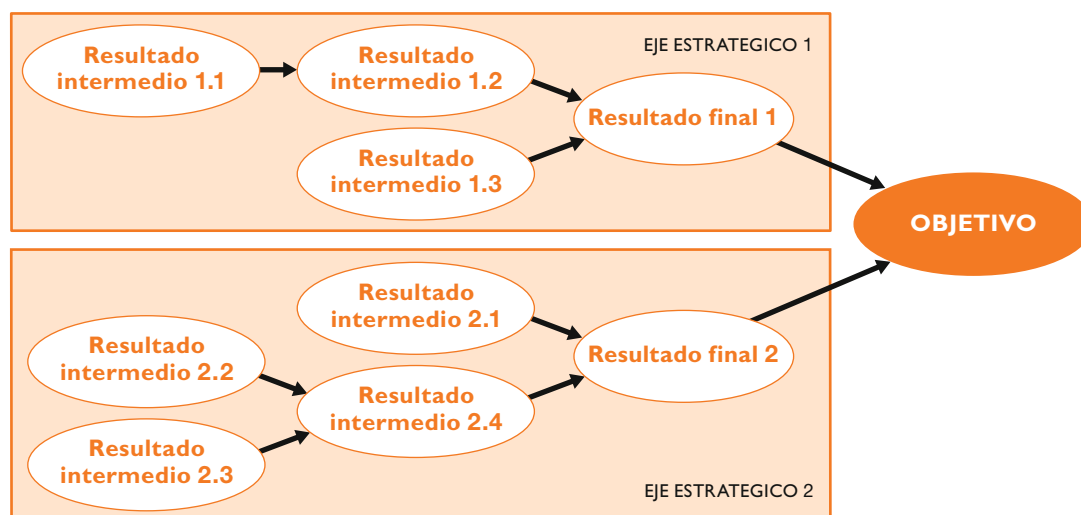
Ejemplo

En el ejemplo presentado en el Esquema 15, al agregar estimaciones cuantitativas tenemos como resultado final y como resultados intermedios:

- **Resultado final 1:** 9000 niños de 0-5 años están protegidos contra la desnutrición aguda
- **Resultado intermedio 1.1:** 9000 niños de 0-5 años se benefician con una atención integral de las enfermedades infantiles a nivel comunitario
- **Resultado intermedio 1.2:** 3000 niños de 0 a 24 meses se benefician de una lactancia materna exclusiva (niños hasta 6 meses) o de una alimentación complementaria (niños de 6 a 24 meses)
- **Resultado intermedio 1.3:** Las estructuras de salud atienden a 15 000 niños de 0-5 años (el mismo niño puede ser admitido varias veces)

Llamamos a la secuencia lógica de resultados intermedios que conducen a un resultado final, un **eje estratégico**.

Esquema 16: ejemplo de la estructura de una estrategia de proyecto



Ahora estamos al final del proceso de identificación y definición del objetivo, de los resultados finales y de los resultados intermedios del proyecto.

También hemos identificado las acciones del proyecto, las actividades necesarias para cada una de las acciones y el número de beneficiarios implicados en cada etapa. Estos elementos son esenciales para la programación operativa del proyecto.

2.5. EL ANÁLISIS DE RIESGOS E HIPÓTESIS

Después de haber establecido la estrategia del proyecto, vamos a examinar los riesgos que pueden perturbar o impedir que se alcancen los resultados.

Un riesgo es un **factor que podría influir negativamente** el logro de los resultados de un proyecto. Nos interesamos sobre todo en los riesgos externos, es decir, aquéllos que se deben a circunstancias o eventos **sobre los cuales no tenemos o tenemos poca influencia**. Existen distintas categorías de riesgos, a continuación presentamos los más significativos:

Cuadro 4: tipos de riesgos

Categoría	Descripción	Ejemplos
Infraestructura	Defectos en la infraestructura perturban la realización del proyecto	Carreteras cortadas o puentes caídos impiden el acceso a la zona de intervención
Economía	Problemas económicos afectan la situación de los beneficiarios	El aumento del desempleo hace que sea difícil encontrar una solución para los jóvenes en re inserción social.
Legislación, regulación	Defectos o vacíos en el marco legal impiden que las instituciones apoyadas por el proyecto provean servicios mejorados a los beneficiarios	La no adopción de una revisión de la ley sobre la organización judicial impide a los jueces dictar medidas alternativas al encarcelamiento para los jóvenes.
Política	Cambios o circunstancias políticas que hacen que la estrategia del proyecto se vuelva inadaptada	Los interlocutores a nivel de los Ministerios no están disponibles durante el periodo electoral
Mercados	Desarrollos en los mercados laborales o de los bienes que afectan el proyecto	Los materiales necesarios para la implementación del proyecto ya no están disponibles en el mercado local a precios accesibles.
Desastres	Desastres naturales o conflictos armados que modifican profundamente la situación	Una inundación de la zona de intervención deteriora los pozos construidos por el proyecto.
Seguridad	Los riesgos o incidentes de seguridad reducen las posibilidades de acción	El riesgo de atentados hace que los desplazamientos del personal del proyecto sean demasiado peligrosos.

¿Cómo identificar y analizar los riesgos a los que está confrontado el proyecto?



MÉTODO

La **identificación** de los riesgos a los que está confrontado el proyecto se hace

- ya sea en una sesión de lluvia de ideas,
- o recorriendo etapa por etapa la estrategia del proyecto, pensando primero para cada resultado intermedio en los riesgos que podrían impedir, después de alcanzar el resultado intermedio, que éste contribuya al resultado final correspondiente. Luego, identificando para cada resultado final los riesgos que podrían impedirles contribuir al objetivo.

Después de haber identificado los riesgos, procedemos a **analizarlos**. Lo que nos interesa es evaluar su potencial de perturbación. Éste depende de la probabilidad existente del riesgo y del daño que éste pueda causar en caso que se realice.

Tres estrategias son posibles para manejar los riesgos. Para cada riesgo, vamos a elegir la estrategia apropiada dependiendo del potencial daño que resulte del riesgo, los costos de las medidas de gestión del riesgo y la factibilidad de la estrategia en un contexto determinado:

- **Tolerar** algunos riesgos y manejar las consecuencias si es el caso. Para ello se anotarán los

riesgos y se efectuará un seguimiento.

- **Adaptar** nuestras actividades para limitar los efectos negativos posibles. El análisis de los riesgos puede llevarnos a revisar las acciones y resultados previstos en el proyecto.
- **Transferir** algunos riesgos a otros actores. Por ejemplo, subcontratando algunas tareas a otras organizaciones que sean menos vulnerables al riesgo o a sus eventuales consecuencias.



HERRAMIENTAS

Presentamos una lista de riesgos que necesitan una atención especial – aquéllos con una probabilidad media o alta y un impacto de severidad medio o alto. Para cada riesgo indicamos las medidas que ayudarán a reducir la probabilidad de realización del riesgo y/o de su impacto si se realiza.

Cuadro 5 : riesgos y medidas de gestión

Riesgos	Probabilidad de realización		Severidad del impacto		Medidas previstas de gestión del riesgo
	regular	alta	regular	elevada	
Ejemplo: las autoridades no renuevan la autorización de acceso a la zona de intervención	X			X	Respeto de los plazos para las solicitudes de acceso. Diálogo frecuente con las autoridades para informarles el objetivo y los avances del proyecto.
Ejemplo: los depósitos de agua comunitarios son robados	X		X		Anclaje en un socalo de cemento. Responsabilización del comité de mantenimiento.



Cuidado: Un resultado expuesto a un riesgo con consecuencias potencialmente graves y una alta probabilidad de producirse debe obligatoriamente ser adaptado o abandonado.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayor información sobre el análisis de riesgos, ver: *DFID, Tools for development : A handbook for those engaged in development activity (2003), pp. 55-62*

2.6. LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Al inicio de este capítulo, hemos analizado los principios de la gestión orientada a los resultados. Esa gestión sólo es posible si tenemos los medios de constatar si y en qué medida los resultados esperados de un proyecto se logran.

Los indicadores son factores o variables, de tipo cuantitativo o cualitativo, que constituyen **medios** simples y confiables **de medir** o al menos describir de manera precisa los cambios relacionados a un proyecto. Se trata de **descripciones operativas** que definen valores en términos de cantidad y calidad para permitirnos medir o apreciar si el objetivo y los resultados han sido alcanzados en todos los niveles del proyecto.

Como a veces es difícil y/o costoso medir todos los aspectos de los resultados de un proyecto, elegimos una cantidad limitada de indicadores **fáciles de medir pero significativos** para el éxito del proyecto. Necesitamos uno o varios indicadores para **el objetivo** y para **todos los resultados finales e intermedios** de un proyecto. Debemos esforzarnos en utilizar **la menor cantidad posible de indicadores** para cada resultado, ya que su seguimiento requiere de recursos. Dicho esto, necesitamos de todas maneras indicadores en cantidad y variedad suficiente para darnos una **indicación confiable** sobre los cambios operados.

Los indicadores definen **lo que debe ser medido u observado**, e indican un **valor objetivo o un estado** que debe ser alcanzado al final del proyecto o en un momento intermedio. El valor-objetivo del indicador puede estar expresado en valor absoluto o en porcentaje. Para determinar el valor-objetivo es indispensable disponer ya sea de los valores correspondientes al inicio del proyecto (*baseline*), o de **referencias o normas** generalmente reconocidas (*benchmark*). Se requiere una **constatación del estado inicial** al comienzo del proyecto para determinar la *baseline*, si aún no está disponible a través de una fuente fiable.

Los indicadores conforman la base para el seguimiento, el manejo y la evaluación del proyecto:

- El seguimiento de las acciones y **prestaciones** del proyecto se hace con la ayuda de un cronograma, informes de actividades y datos contables. Estos cambios pueden ser directamente observados, medidos y documentados.

Ejemplo

El número de niños que ha frecuentado una estructura de atención ambulatoria puede ser observado directamente y está documentado en el registro de admisión del centro.

- La medida del avance en materia de **realizaciones** (efectos en el grupo-objetivo) del proyecto puede, por el contrario, ser un reto, especialmente cuando la información no está disponible directamente y debe ser obtenida a través de sondeos o estudios.

Ejemplo

Para medir la mejora del bienestar psicosocial de los niños atendidos en un proyecto, se necesitan encuestas específicas que midan los distintos aspectos del bienestar de los niños. Las herramientas de encuesta deben estar adaptadas al contexto cultural y social de los niños.

Un indicador es de **buena calidad** si es:

- **Confiable**: varias personas que utilizan el mismo indicador en un contexto idéntico, llegan al mismo resultado. El indicador es entonces verificable objetivamente.
- **Sensible**: el indicador es apto para registrar (en el momento adecuado) las modificaciones que se dan dentro de los parámetros que fueron definidos por el objetivo o el resultado implicado.
- **Específico**: los datos que registra el indicador miden bien los cambios que nos interesan y no están demasiado influenciados por otros factores.
- **Medible**: la definición del indicador es clara e inequívoca y se puede medir con datos cuantitativos o cualitativos.
- **Disponible a un costo razonable**: los datos necesarios para la lectura del indicador están disponibles o pueden ser obtenidos a tiempo y por medio de recursos (financieros o humanos) proporcionales al valor que representa dicha información.
- **Plausible**: los cambios medidos están directamente ligados a las intervenciones del proyecto. Es probable que si estos cambios ocurren, el proceso global se esté desarrollando correctamente.

Los **defectos comunes** en la formulación de los indicadores son :

- El **valor objetivo** del indicador no está definido:

Ejemplo

✘ **FALSO:** Porcentaje de los niños atendidos que han sido reintegrados en su familia

Debemos definir el valor objetivo:

Ejemplo

✔ **CORRECTO:** 60% de los niños atendidos han sido reintegrados en su familia

- El indicador no es medible porque su definición **no es suficientemente precisa:**

Ejemplo

✘ **FALSO:** Mejora significativa de las prácticas higiénicas de 230 madres

Debemos especificar elementos medibles:

Ejemplo

✔ **CORRECTO:** 80% de las 230 madres declaran haberse lavado las manos con jabón en por lo

menos dos momentos críticos (después de haber cambiado al bebé y antes de preparar la comida) durante las 24 horas anteriores

Para la formulación de los indicadores, es útil consultar las **políticas temáticas** que constituyen una fuente de información para la definición y determinación de los valores y límites referenciales de los indicadores. Por otro lado, las **personas recurso** de la sede y los **consejeros técnicos regionales** en el campo tienen la responsabilidad de recopilar y compartir el saber-hacer institucional en la materia.

Anteriormente ya hemos dicho que un indicador sólo es útil si la información que permite seguirlo está **efectivamente disponible** o quizás **se encuentre o se genere por medio de encuestas**. Para asegurarnos de esta disponibilidad de la información, designamos, cada vez que definimos un indicador, los medios o la fuente de verificación. Las **fuentes** mencionan los documentos (informes, actas, fichas, registros, etc.) que proveen información pertinente sobre los indicadores, mientras que los **medios de verificación** hacen referencia a los métodos utilizados para recopilar los datos o la información.

2.7. LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO – CON PLANTILLA ANOTADA



HERRAMIENTAS

El marco lógico es la **herramienta estándar** de presentación de los elementos esenciales de un proyecto. Sirve tanto como resumen de los elementos de la planificación, como herramienta de seguimiento y de base para la elaboración de informes relativos al proyecto.



El marco lógico es una **parte integral de todos los documentos del proyecto** de Tdh.

En vista de la importancia de la matriz del marco lógico, la planificación estratégica a veces es llamada «enfoque del marco lógico» (*logical framework approach*).

El marco lógico es una matriz con 4 columnas. En la primera columna, presentamos la jerarquía de los resultados del proyecto: la finalidad, el objetivo, los

resultados finales, los resultados intermedios y las acciones del proyecto. En las otras columnas incluiremos los indicadores, los medios de verificación, así como los riesgos e hipótesis.

Después de haber completado las etapas de la planificación estratégica, vamos a incluir los elementos que hemos elaborado en el marco lógico. Esta matriz nos permite presentar los elementos esenciales del proyecto de manera sucinta y verificar la coherencia lógica. **Todas las casillas** de un marco lógico **deben ser rellenadas**. Es importante no descuidar la definición de los medios de verificación, así como de las hipótesis y de los riesgos.

Aunque se repita la estructura básica de cuatro columnas, la terminología utilizada y la estructuración de la estrategia del proyecto pueden variar según el donante para el que se prepara el proyecto. Si no existe una exigencia específica por parte de un donante, emplearemos la plantilla de Tdh presentada a continuación:

Estructura del marco lógico de Tdh

Matriz 4: marco lógico, primera parte - finalidad, objetivo y resultados finales

Título del proyecto: Indique el título del proyecto	País/ región de intervención: Indique el país y la región o ciudad de intervención	Inicio y duración: Indique la fecha prevista de inicio y la duración del proyecto	RP y delegado(a) responsables: Indique los nombres del o de la RP y del delegado o delegada
Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes y medios de verificación	Riesgos e hipótesis
Finalidad: describa el objetivo global – las mejoras a largo plazo a las que debe contribuir el proyecto. (ver capítulo 2.4.3.2)			
Objetivo: describa el estado futuro positivo en el que se encontrará la población beneficiaria al final de la fase del proyecto. Las mejoras deben ser sostenibles. (ver capítulo 2.4.3.4)	Indique los factores o variables que pueden ser medidos o por lo menos descritos con precisión que indiquen que el objetivo ha sido alcanzado al final del proyecto y que los beneficios son sostenibles. Formule por lo menos un indicador que mida las mejoras para la población beneficiaria y otro indicador que mida los cambios en las prácticas de la población y/o en la estructura de las instituciones que hacen que esa mejora sea sostenible. (ver capítulo 2.6)	Indique en qué documentos o fuentes, o por qué métodos o medios se puede encontrar la información para medir los indicadores.	Si se alcanza el objetivo, ¿cuáles son las hipótesis que deben realizarse para que el objetivo pueda contribuir de manera efectiva a la finalidad?
Resultado final I : describa los efectos que las acciones del proyecto específicas para este resultado habrán tenido en el grupo-objetivo. (ver capítulo 2.4.4.2)	Indique los factores o variables (idealmente de 1 a 3, 5 como máximo) que pueden ser medidos o por lo menos descritos con precisión y que indiquen que el resultado final I ha sido alcanzado.	Indique en qué documentos o fuentes, o por qué métodos o medios se puede encontrar la información pertinente para medir los indicadores.	Si el resultado final I es alcanzado, ¿cuáles son los riesgos que podrían impedir que ese resultado final contribuya al objetivo?
<i>Continúe para los otros resultados finales. Generalmente, no hay más que 3 y como máximo 5 resultados finales.</i>			

Matriz 5: marco lógico, segunda parte - resultados intermedios y acciones por resultado final

<p>Resultado final I: Repita aquí el resultado final I</p>			
<p>Resultado intermedio I.1: Realizaciones (efectos en el grupo-objetivo) o prestaciones del proyecto. Estas realizaciones o prestaciones figuran en la representación de la acción. (ver capítulo 2.4.4.3)</p>	<p>Medida de la cantidad y de la calidad de las prestaciones o realizaciones del proyecto. Elija solamente entre uno y tres indicadores.</p>	<p>Documentos o fuentes donde se puede encontrar la información pertinente.</p>	<p>Si el resultado intermedio I.1 es alcanzado, ¿cuáles son los riesgos que podrían impedirle contribuir con el resultado final I?</p>
<p>Acciones: Lista de las acciones que serán llevadas a cabo para producir el resultado intermedio I.1. Estas acciones figuran en los cuadros de la representación de la acción. Indique solamente las acciones significativas.</p>			
<p><i>Continúe, si viene al caso, para el o los resultados intermedio(s) siguiente(s).</i></p>			
<p><i>Continúe para los otros resultados finales, resultados intermedios y acciones. Limite el número de resultados intermedios a un máximo de tres por resultado final.</i></p>			

2.8. LOS CRITERIOS DE APRECIACIÓN

Es necesario, al término de la planificación estratégica, darse un tiempo de reflexión para verificar si el proyecto ha sido diseñado conforme a los criterios de calidad, valores, principios fundamentales y enfoques seguidos por Tdh. Nosotros velamos por el respeto de esos valores y principios a través de tres medios complementarios, es decir:

- Su **integración en la estrategia** del proyecto, formulándolos como resultados a alcanzar.
- Elegir **métodos y herramientas** que los favorezcan.
- La adecuación de los **procesos** de gestión del proyecto, de aprendizaje, de desarrollo del equipo o de desarrollo organizativo.

Entre los **principios** más importantes tenemos:

- el **fortalecimiento de las capacidades** de las instituciones y organismos asociados locales para resolver sus problemas.
- la **participación** de los actores implicados en todas las etapas del proyecto.
- el **empoderamiento** que ayuda a las personas, asociaciones, agrupaciones y organizaciones a fortalecer su capacidad autónoma para reconocer y asumir los problemas que les conciernen, para hacerse escuchar y defender sus derechos.

Los siguientes **enfoques** son seguidos sistemáticamente en los proyectos de Tdh:

- El enfoque de **género** nos obliga a tener en cuenta la situación y las necesidades de cada miembro de la comunidad (hombres y mujeres, niñas y niños) en la que trabajamos. La manera de intervenir y la selección del grupo-objetivo del proyecto se decide dependiendo de la dinámica, de las relaciones de poder y del acceso diferenciado a los recursos de los distintos grupos, para alcanzar mejor el objetivo definido.
- El enfoque de **derecho** se basa en la constatación que en cualquier situación o intervención humanitaria o de desarrollo, existe un sistema de derechos y obligaciones correspondientes. Este sistema nos ofrece un marco de análisis que ayuda a identificar a las partes interesadas y el papel que deberían tener con relación a la problemática que nos interesa. Concretamente, la formulación de las acciones se basa en la identificación de los derechos que están en juego para los beneficiarios y en la identificación de los actores que tienen responsabilidades en relación a esos derechos.

Los **criterios de calidad** a considerar son los criterios de evaluación tal y como han sido estandarizados por la OCDE/DAC y que presentamos más detalladamente en el capítulo «Evaluación» (ver capítulo 5.2.2).

Para los **proyectos de desarrollo**, examinamos la conformidad con los siguientes criterios:

- **Pertinencia**: ¿el objetivo y los resultados responden de la mejor manera a las necesidades de los beneficiarios, a la política del país así como a las expectativas y capacidad de las instituciones y organismos asociados?
- **Eficacia**: ¿el objetivo y los resultados pueden ser alcanzados a través de las acciones previstas?
- **Eficiencia**: ¿los recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) servirán para alcanzar los resultados de manera económica?
- **Viabilidad**: ¿los beneficios que resulten del proyecto serán mantenidos después de finalizar la intervención? ¿Los beneficios serán alcanzados a largo plazo?
- **Impacto**: ¿los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, provocados por el proyecto directa o indirectamente, intencionalmente o no, han sido tomados en cuenta?

Para los proyectos en situaciones de **urgencia o de crisis crónica**, además de la **eficacia** y la **eficiencia**, tenemos los siguientes criterios:

- **Adaptación**: ¿las acciones están adaptadas a las necesidades y capacidades locales y nacionales?
- **Interconectividad**: ¿las acciones que tienen un carácter de urgencia a corto plazo toman en cuenta y están relacionadas con las respuestas a los problemas de más largo plazo, de manera a que se inscriban en una lógica de continuidad entre la ayuda de urgencia, la rehabilitación y el desarrollo?
- **Cobertura**: ¿todos los grupos de poblaciones víctimas de la crisis o del desastre tienen acceso a la asistencia? ¿La definición del grupo-objetivo es pertinente? ¿Este grupo-objetivo es alcanzado por la ayuda de manera eficaz?

En situaciones en que una multitud de actores intervienen, es conveniente además poner especial cuidado en las nociones de **complementariedad** y de

coordinación entre Tdh y los demás actores. La necesidad de desarrollar un **escenario de término del proyecto** o un plan de sostenibilidad de los efectos del proyecto está relacionada con el cri-

terio de viabilidad. Al final del proyecto en desarrollo, Tdh debe poder retirarse dejando atrás situaciones adquiridas que duren, sin crear necesidades que ya no podrán ser satisfechas.

2.9. EL DOCUMENTO DEL PROYECTO

2.9.1. El documento de planificación estratégica

Los elementos elaborados durante la identificación y planificación del proyecto son incluidos y presentados de manera **coherente y sintética** en un **documento de referencia**. Aunque todos estos elementos no sean requeridos para las solicitudes de financiamiento, es importante guardarlos para eventualmente poder referirse a ellos durante una revisión.

Este documento está estructurado según la plantilla presentada en el *anexo 2.3*.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

En todos los casos, el documento de planificación estratégica debe contener un resumen ejecutivo (una página aproximadamente), los elementos esenciales de la identificación y de la planificación estratégica y debe estar acompañado de un marco lógico.

2.9.2. La solicitud de financiamiento

Las solicitudes de financiamiento se redactan siguiendo las plantillas de los posibles donantes. Se basan en el documento de planificación estratégica y se agregan algunos elementos específicos, tales como indicaciones sobre la evaluación y la auditoría o las disposiciones referidas a la visibilidad del donante. Dependiendo de las exigencias de los donantes, además de los elementos descritos anteriormente, la solicitud de financiamiento también contiene indicaciones sobre los enfoques, estrategias y procesos (por ejemplo, los procesos de aprendizaje o de puesta en red) utilizados en el marco del proyecto. Por otro lado, contiene la información sobre la estructura, los recursos, los procedimientos del proyecto (el personal, etc.), su manejo y presupuesto.

Una solicitud de financiamiento debe ser:

- **sintética**, resalta la información esencial y garantiza una lectura fácil de la estrategia elegida;
- **contundente**, expone las ideas claras de manera rotunda y decisiva ;
- **estructurada**, respeta la plantilla;
- **coherente**, propone ideas pertinentes y argumentos convincentes, dentro de una serie lógica;
- **clara**, se dirige a cualquier tipo de lector y privilegia los términos y definiciones simples.

2.10. UN MÉTODO ALTERNATIVO: EL «OUTCOME MAPPING» O CARTOGRAFÍA DE INCIDENCIAS

La cartografía de incidencias – en inglés: outcome mapping (OM) – es un método alternativo de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo. Es utilizada por algunas agencias y donantes, todavía a nivel experimental y a veces de manera parcial, combinada con los elementos de la planificación estratégica clásica.

En Tdh, la planificación estratégica con el marco lógico **sigue siendo el enfoque estándar** para la gestión del ciclo del proyecto. El OM es utilizado actualmente de manera excepcional en un número muy limitado de proyectos. En principio, se presta favorablemente

para proyectos a mediano o largo plazo, en contextos complejos en los que se aplica el enfoque sistémico y en proyectos en donde el desarrollo comunitario u organizacional es el centro de interés.

La introducción del OM o de algunos de sus elementos puede llegar a ser complejo o confuso para los equipos, ya que esta metodología utiliza una **terminología especial**. Hay términos utilizados con definiciones distintas de las que ya están bastante aceptadas y que son conocidas en la gestión del ciclo del proyecto y en el desarrollo institucional.

2.10.1. Las bases del enfoque OM

El OM se articula en función de **tres postulados**:

- Un cambio real y duradero de la situación de una población sólo puede venir de **cambios en las prácticas** y comportamientos de las personas y organizaciones que la componen. Consecuentemente, el OM se interesa solamente en ese tipo de resultado en un proyecto. Estos cambios son llamados **incidencias** o **outcomes** y son definidos como modificaciones del comportamiento, de las relaciones, actividades o actuaciones de las personas, grupos y organizaciones con las que trabaja directamente un proyecto. Al hacer **énfasis en las incidencias en vez de en los efectos en los beneficiarios**, el OM modifica bastante la manera en que nosotros concebimos los objetivos de un proyecto y cómo seguimos y evaluamos los resultados y su eficacia.
- Los proyectos de desarrollo intervienen en **sistemas sociales complejos e interconectados**. Por esta razón, un proyecto de desarrollo que nace de actores externos nunca puede ejercer una influencia determinante en las realidades sociales. Hay relación entre las actividades de un proyecto y los cambios sociales, pero ante la complejidad de los sistemas sociales **no podemos afirmar que se trate necesariamente de relaciones directas de causa - efecto**. Son las personas, las instituciones y los actores, quienes constituyen el sistema social que controla los procesos de cambio en su seno. El actor externo puede, a lo mucho, facilitar esos procesos, dando acceso a recursos, ideas o soluciones innovadoras durante un periodo determinado. El actor externo ejerce un **control** sobre sus propias actividades y prestaciones (*outputs*) – su **esfera de control** – pero solo tiene una **influencia** en las realizaciones a nivel de las incidencias – su **esfera de influencia**.
- Algunos individuos, agrupaciones u organizaciones locales con las que el proyecto colabora, tienen un rol clave en la medida en que están en una posición **determinante en los cambios sociales**. Estas instituciones y organismos asociados son llamados **socios limítrofes** o **boundary partners**. Esta denominación viene del hecho que estos socios se sitúan en el límite entre la esfera de control y la esfera de influencia del proyecto; el proyecto colabora con ellos para aportar cambios, pero no los controla.

Entonces, hemos identificado los tres conceptos clave del OM:

- las **incidencias** (*outcomes*) definidas como **modificaciones de los comportamientos**
- la **esfera de control** y la **esfera de influencia** de un proyecto
- los **socios limítrofes**

2.10.2. Las tres fases del ciclo de proyecto según el OM

- La planificación – la definición de las intenciones en la terminología OM – se construye en siete etapas:

- La **visión**: ¿Cuál es la visión de futuro en la cual se inscribe el proyecto?

El enunciado de la visión es mucho más que un resumen conciso con algunas frases sobre la finalidad del proyecto. Se trata, por el contrario, de una descripción estructurada y diferenciada de las partes interesadas y de sus roles y contribuciones. (Ver capítulo 2.4.3.1 para ver un ejemplo).

- La **misión**: ¿Cómo el proyecto va a contribuir a alcanzar esos objetivos?

La misión describe el enfoque del proyecto y cómo contribuye a la visión.

- Los **socios limítrofes**: ¿Quiénes son los socios limítrofes del proyecto?

El proyecto busca influir en los socios limítrofes para lograr la visión. Los socios limítrofes son los grupos o personas que forman parte o no de la población objetivo.

- Las **incidencias pretendidas** o **outcome challenges**: ¿Cuáles son los cambios en las prácticas de nuestros socios limítrofes que estamos buscando para contribuir a la visión?

- Los **marcadores del avance** o **progress markers**: ¿Cómo vamos a medir el avance de nuestros socios limítrofes con respecto a las incidencias pretendidas?

Nosotros empleamos herramientas de medida que permiten describir tres niveles progresivos de cambios para llegar a concretar la incidencia pretendida:

1. Los avances **esperados**: lo mínimo necesario, en términos de las reacciones iniciales del socio limítrofe en las actividades del programa, para mostrarnos que el asociado está listo a comprometerse con el proyecto.

2. Los avances **deseados**: indican una actitud más activa en el plano del aprendizaje y de la participación, con lo que se espera que el proyecto va a contribuir con verdaderos cambios en los comportamientos.

3. Los avances que quisiéramos ver, de manera **ideal** y que demuestran que el proyecto ejerce una influencia profunda y sostenible.

- Los **mapas estratégicos** o **strategy maps**: ¿Qué hacemos para facilitar la concretización de las incidencias?

Distinguimos tres tipos de estrategias: aquellas orientadas a las causas y a los efectos, aquellas orientadas a la persuasión y aquellas orientadas al apoyo.

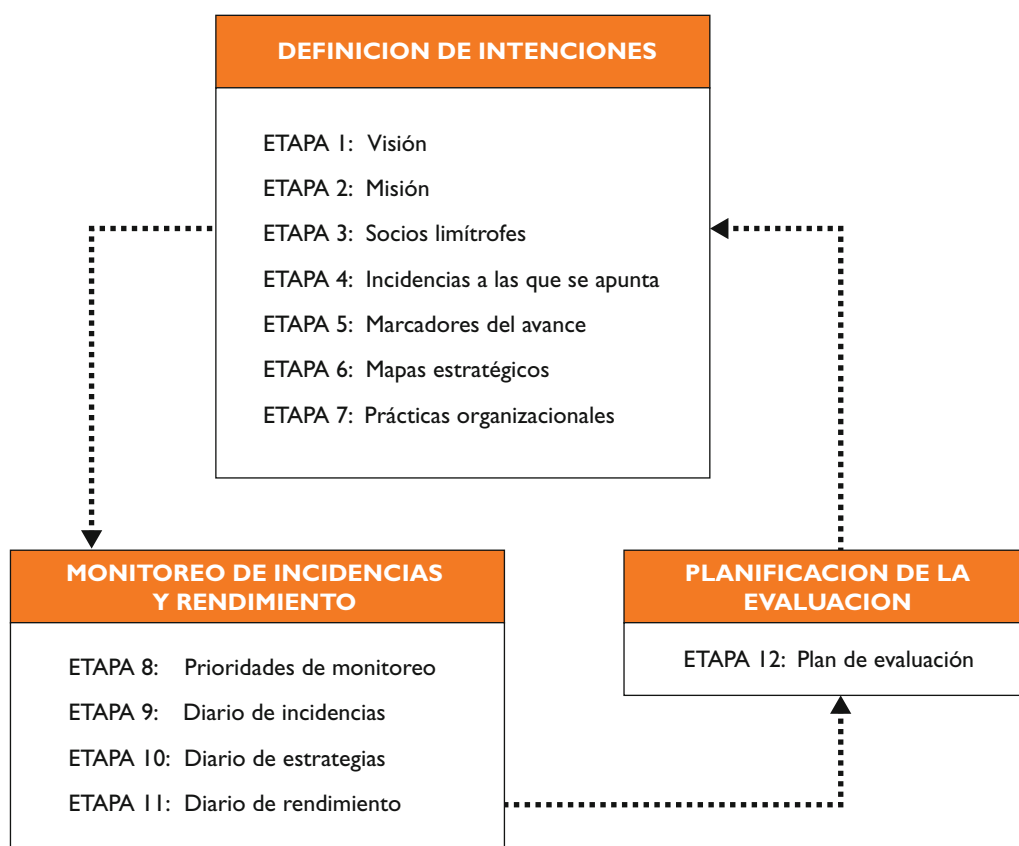
- Las **prácticas organizacionales** u **organizational practices**: ¿En qué medida somos competitivos?

• **El seguimiento de las incidencias y rendimientos** se centra, por un lado, en el avance de los socios limítrofes hacia la concretización de las incidencias y, por otro lado, en las actividades del proyecto. Se basa en una autoevaluación sistematizada y en herramientas específicas. El OM asocia deliberadamente a los socios al diseño del seguimiento y a la recopilación de datos de manera a movilizarlos mejor y a motivarlos para que aprovechen las conclusiones.

• **La evaluación** del proyecto se prevé desde la etapa de planificación. Esto permite definir los recursos disponibles para la evaluación.

De manera esquemática, el ciclo del proyecto en el enfoque OM se presenta de la siguiente manera:

Esquema 17: ciclo del proyecto en el enfoque OM



Extracto de IDRC, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo (2002)

2.10.3. El OM y la planificación estratégica

Las prácticas en materia de planificación estratégica evolucionan en función de la aparición de nuevas metodologías. Algunos elementos del OM, en especial la atención que se da a las realizaciones en términos de **cambios en las prácticas y comportamientos de los actores clave** y la formulación de los resultados esperados y los indicadores a este nivel, están actualmente a menudo **integrados** o al menos **inspiran** la práctica en las metodologías de planificación, las cuales utilizan, por lo demás, herramientas tradicionales.

La integración de elementos del enfoque OM puede favorecer la creación de vínculos con el grupo-objetivo. Es particularmente útil cuando el proyecto sigue un enfoque participativo y/o comunitario. Los colaboradores del proyecto se benefician con un aprendizaje y toma de conciencia sobre cómo tratar las relaciones comunitarias y cómo hacer un seguimiento del compromiso de las instituciones y organismos asociados.

También aparecen propuestas de fusión de modelos, pero esa fusión no es fácil ya que los postulados básicos sobre los cuales ambos modelos se basan son muy distintos: un enfoque positivista basado en hipótesis de causalidad unidireccionales versus un enfoque que toma en cuenta la naturaleza sistémica y compleja de la realidad social.



BIBLIOGRAFÍA

Para mayores detalles, ver:
www.outcomemapping.ca o

CLAMA (Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances), Mapeando Alcances, Un manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de Desarrollo en Comunidad (2009)

ODI, Outcome Mapping: a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation (2009)

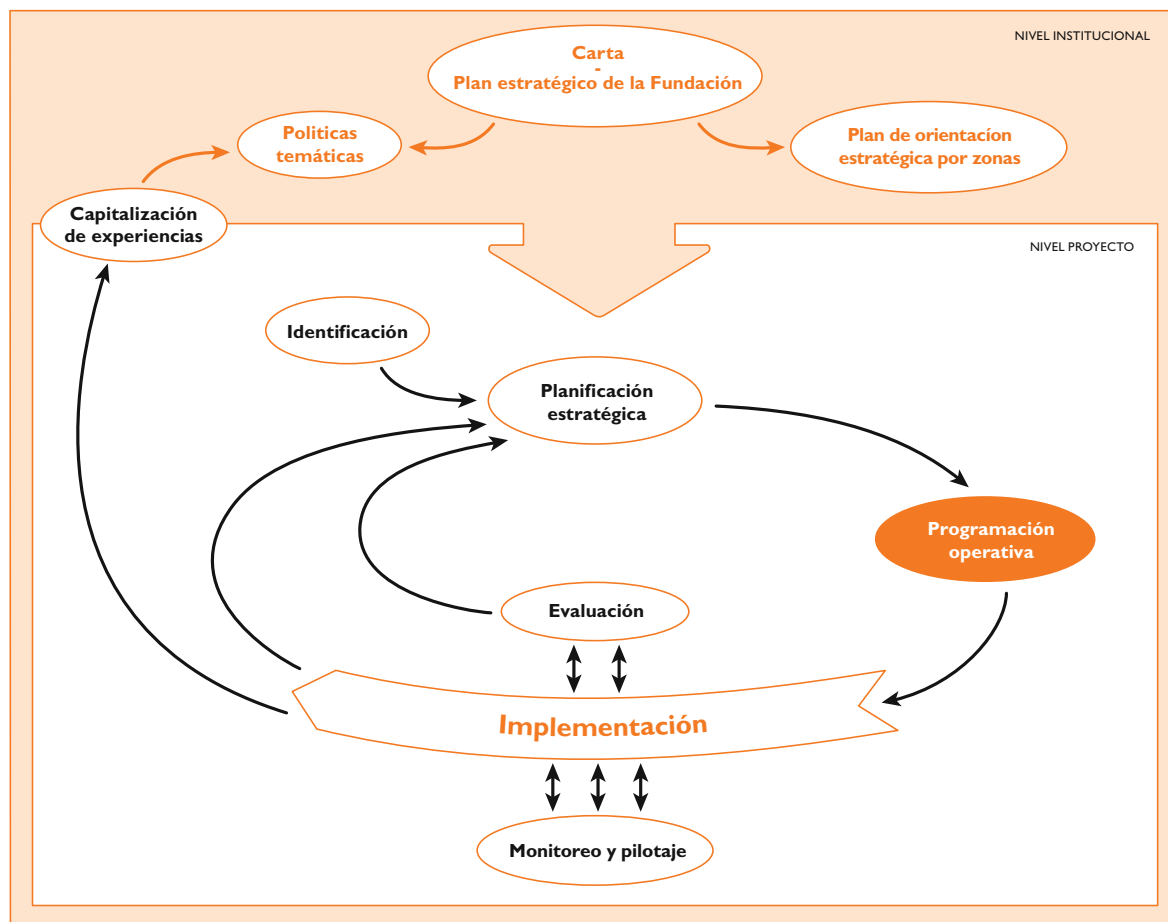


3

La programación operativa

Índice general

3.1. LOS PRINCIPIOS	60
3.2. ¿QUÉ PERÍODO?	60
3.3. ¿QUÉ HAY QUE PROGRAMAR?	61
3.4. ¿CÓMO PROGRAMAR?	61



3.1. LOS PRINCIPIOS

La programación operativa prepara la **realización concreta** de la estrategia de intervención. Busca establecer un plan operativo.

Programar es **organizar los medios disponibles para realizar las acciones identificadas**. La programación se basa en los elementos definidos en la planificación estratégica.

La programación establece las acciones y actividades susceptibles de responder a los objetivos y elabora secuencias de operaciones para cada una de esas acciones. El **plan operativo** consiste concretamente en un **cronograma de las actividades** y una definición detallada de las necesidades en recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar el proyecto a buen término. Permite verificar que la planificación estratégica sea coherente con los medios disponibles.

3.2. ¿QUÉ PERIODO?

Establecemos **en todos los casos** un plan operativo que abarca **toda la duración del proyecto**. Para los proyectos de una duración de dos años o

más, vamos **además** a detallar este plan operativo global en los **planes operativos anuales**.

3.3. ¿QUÉ HAY QUE PROGRAMAR?

El **plan operativo debe cubrir** los siguientes elementos:

- La **programación de las acciones/actividades** tal como fueron identificadas en las **representaciones de la acción** para los distintos resultados finales (ejes) del proyecto.
- Por otro lado, el plan operativo también prevé las actividades necesarias para el **seguimiento del proyecto**. Vamos a ver en el siguiente capítulo que se trata no solamente de las actividades y de los resultados, sino también del seguimiento del contexto, en especial, de los elementos que determinan la problemática que el proyecto trata de resolver. El seguimiento sirve para la **dirección** del proyecto, así como para la elaboración de **informes** que deben ser igualmente programados.
- Cualquier proyecto genera actividades que no surgen directamente del marco lógico y de la representación de la acción. Se trata principalmente de las actividades de **información y orientación** del público y de las instituciones y organismos asociados, de la conclusión y del seguimiento de los **acuerdos** establecidos con los socios e instituciones del Estado, de la integración y de la formación continua de los **colaboradores**, del **fortalecimiento institucional** de las instituciones y organismos asociados (en la medida en que este elemento no figure en el marco lógico) y de la implementación y seguimiento de los procedimientos de **gestión de riesgos** (prevención de los abusos, seguridad, corrupción). Estas actividades deben estar previstas explícitamente y programadas en el calendario de actividades del proyecto.

3.4. ¿CÓMO PROGRAMAR?

El siguiente procedimiento nos ayuda a programar las actividades:



METODO

Primero procedemos a hacer un listado de las actividades tal como salen de los tres temas mencionados anteriormente: las actividades listadas en el marco lógico, las actividades necesarias para el seguimiento y las demás actividades necesarias para la implementación del proyecto. A modo de repaso, las actividades que sirven directamente para alcanzar el objetivo ya fueron identificadas en las representaciones de la acción para los resultados finales del proyecto. En lo que se refiere a los otros temas, se trata de pensar sistemáticamente en los distintos objetivos que queremos lograr y deducir las acciones y actividades que son necesarias para hacerlo.

Después, identificamos, para todas las actividades, su inicio y duración con el fin de garantizar un desarrollo coordinado y eficaz de las operaciones del proyecto.



HERRAMIENTA

Hacemos un informe de las actividades en un diagrama de barras cronológicas en donde cada actividad ocupa una línea y en donde el período de implementación de la actividad se identifica con una barra horizontal. Ese diagrama de actividades se llama diagrama de GANNT. En el mismo diagrama identificamos los momentos fuertes (milestones), como por ejemplo, la fecha prevista para cumplir con un resultado, las fechas de las reuniones de un comité de conducción, o los informes que son requeridos.

Matriz 6: diagrama de GANNT

TÍTULO DEL PROYECTO	AÑO				
	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Acciones referidas a todo el proyecto					
Identificación de los centros de salud					
Selección del personal de salud					
Capacitación continua del personal de salud					
Compra y abastecimiento en material médico					
Acciones relativas al resultado final I	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Atención de los niños severamente desnutridos en el centro de salud I					
Atención de los niños severamente desnutridos en el centro de salud 2					
Atención de los niños moderadamente desnutridos en los centros de salud I y 2					
Despistaje de la desnutrición en las comunidades					
Consejos y apoyo para la lactancia en los centros de salud I y 2					
etc.					

Para hacer el diagrama de GANNT, podemos utilizar la hoja de cálculo Excel para los casos simples, o recurrir a un programa específico. Entre los programas que han sido comprobados, están ganntproject (<http://www.ganntproject.biz/>) o el programa disponible en openworkbench (www.openworkbench.org). El uso de esos programas requiere de cierto tiempo de aprendizaje, pero permite una mayor flexibilidad para modificar los diagramas.

A partir del diagrama cronológico, identificamos los recursos (personales, materiales y financieros) necesarios para la implementación de cada actividad. Así, podemos no solamente identificar los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad, sino también el momento en el que se necesitan.

El plan operativo se completa con un **organigrama**, las **condiciones de trabajo** para el personal, así como una lista de los bienes y materiales que se necesitan.

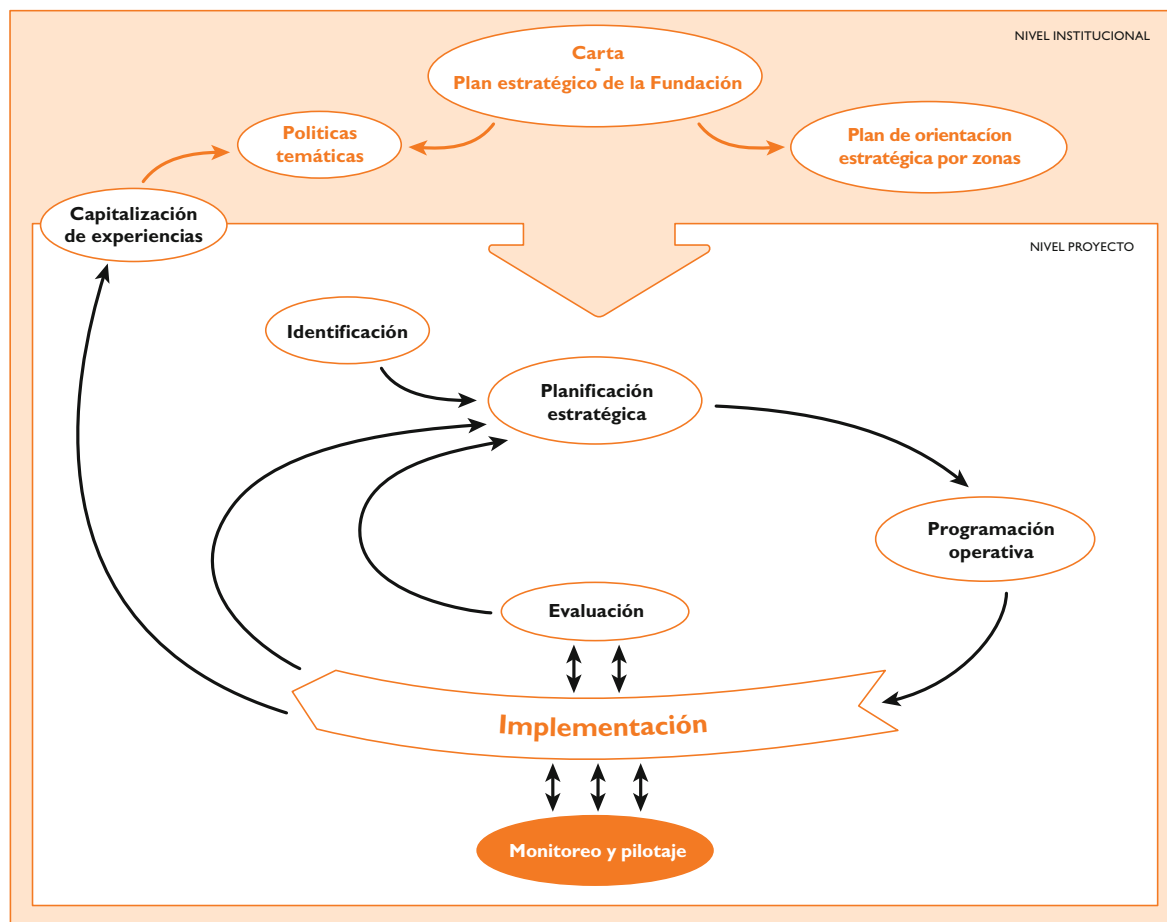


4

El seguimiento y los informes

Índice general

4.1. ¿QUÉ ES EL SEGUIMIENTO O MONITOREO?	66
4.2. DISTINCIÓN ENTRE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, CAPITALIZACIÓN Y MISIÓN DE APOYO	67
4.3. LA RECOPIACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	67
4.4. ¿QUIÉN EFECTÚA EL SEGUIMIENTO?	68
4.5. LAS ETAPAS DEL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	69
4.6. LOS INFORMES	71



4.1. ¿QUÉ ES EL SEGUIMIENTO O MONITOREO?

El seguimiento o monitoreo consiste en la **producción y recopilación de datos** sobre los eventos y procesos relacionados con el avance del proyecto a través de un **sistema de información**. El **análisis** de esos datos permite **rendir cuentas** del desarrollo del proyecto, **reajustarlo** y sacar conclusiones que servirán de **aprendizaje** para el proyecto y en la institución.

El seguimiento o monitoreo tiene principalmente tres funciones:

Pilotaje/conducción: La recopilación y análisis sistemático de datos durante toda la realización del proyecto nos permite seguir en contacto con la realidad del proyecto y de su entorno, ver la evolución del proyecto, en qué dirección va, si se ha logrado

lo previsto, y lo que debe ser ajustado para avanzar hacia el objetivo.

Informes y la responsabilidad de rendir cuentas (accountability): El seguimiento nos ofrece la información necesaria para la elaboración de los informes y para informar sobre el desarrollo y los resultados del proyecto a la sede de Tdh y a los donantes, así como a las autoridades locales y a los socios del proyecto.

Aprendizaje: La información obtenida del seguimiento nos permite sacar enseñanzas de las experiencias vividas. Su análisis nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de actuar y a organizarnos de manera eficaz y eficiente.

4.2. DISTINCIÓN ENTRE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, CAPITALIZACIÓN Y MISIÓN DE APOYO

El seguimiento es un procedimiento que se desarrolla durante todo el proyecto. Las otras actividades, de manejo, aprendizaje institucional y apoyo técnico, que intervienen en la vida de un proyecto son las siguientes:

La **evaluación** de un proyecto o programa permite verificar la coherencia de un proyecto y el logro de sus resultados en un momento preciso.

La **capitalización de experiencias** es un proceso mediante el cual los protagonistas documentan y analizan sus prácticas a partir de lo cual producen un conocimiento institucional con miras a su utilización futura, por ellos mismos o por otras personas.

La **misión de apoyo** sirve para verificar y mejorar los aspectos técnicos de la implementación de un proyecto, con el objetivo de garantizar la calidad.

4.3. LA RECOPIACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El seguimiento de un proyecto se interesa principalmente por **cuatro temas**:

- El seguimiento del uso de los **recursos**, de las **actividades** y de las **prestaciones** – o **outputs** – del proyecto: este seguimiento crea la base para las decisiones de gestión, con el fin de optimizar la implementación de las actividades.

MÉTODO

La recopilación de datos para el seguimiento de las actividades y prestaciones o *outputs* se obtiene a través del análisis mensual de los datos contables, y la comparación de lo que se realiza con lo que estaba previsto en el plan operativo, así como siguiendo los indicadores del marco lógico a nivel de los resultados intermedios. Las posibles diferencias se indican y comentan en el informe mensual de la delegación. En los proyectos que utilizan herramientas de seguimiento individual (*case management*), los datos para el seguimiento de los *outputs* se obtienen directamente de la base de datos del seguimiento individual.

- El seguimiento de las **realizaciones** – o **outcomes** – del proyecto: un proyecto está basado en la hipótesis de que sus actividades y prestaciones permiten alcanzar las realizaciones esperadas. Por lo tanto, una función central del seguimiento es verificar si los resultados finales y el objetivo se alcanzan progresivamente según el logro de las acciones y de los resultados intermedios. El seguimiento de las realizaciones aporta los elementos esenciales necesarios para la elaboración

de los informes, la revisión anual de la estrategia del proyecto y la evaluación del proyecto.

MÉTODO

El seguimiento de las realizaciones se basa en los indicadores que están definidos en el marco lógico a nivel de los resultados finales y del objetivo. Dependiendo de la naturaleza del indicador, éste se presta a un seguimiento mensual regular o necesita estudios o sondeos que se efectuarán de manera más espaciada.

- El seguimiento de la **organización** del proyecto y de los **procesos** que utiliza: además de los elementos que figuran en el marco lógico de un proyecto, varios factores son determinantes para su éxito o fracaso. Se trata, por ejemplo, de la estructura y organización interna del proyecto, de la calidad de la colaboración del equipo, de la organización del desarrollo de las actividades, de la manera de cooperar con otros actores, de los procesos de aprendizaje, etc.

MÉTODO

Entrevistas individuales con los colaboradores, buzones de sugerencias y talleres de autoevaluación proporcionan los elementos que permiten analizar y ajustar, de ser necesario, las estructuras y procesos aplicados en la organización del proyecto.

→ El seguimiento del **contexto**: Tenemos un interés particular en los factores que, en el entorno del proyecto, pueden influenciar de manera positiva o negativa su implementación.



MÉTODO

Nos referimos a las hipótesis y riesgos que hemos definido en el marco lógico, incluyendo los demás factores o riesgos que puedan surgir durante el proyecto. También estamos atentos de manera más general a los actores, problemas y recursos (*ver capítulo 1.3.3*) para identificar los cambios que sean susceptibles de cuestionar las estrategias del proyecto.

Una precisión respecto del seguimiento del **impacto**: los efectos a nivel del impacto sólo se pueden percibir a mediano o largo plazo, y a veces es arriesgado establecer relaciones de causa - efecto entre los cambios observados a este nivel y las acciones del proyecto. Por esas razones nos limitamos al seguimiento de las realizaciones del proyecto – los efectos esperados en los beneficiarios – y desistimos de llevar a cabo un seguimiento sistemático del impacto. El impacto es uno de los aspectos que se toman en cuenta durante la evaluación, o con mayor frecuencia, después del fin del proyecto.

4.4. ¿QUIÉN EFECTÚA EL SEGUIMIENTO?

La recopilación y el análisis de la información y de los datos le corresponde principalmente a los **colaboradores** del proyecto. Pero se recomienda lograr que las organizaciones e instituciones **socios** operativos del proyecto colaboren en la recopilación y el análisis de los datos que les conciernen. Este tipo de seguimiento conjunto permite fortalecer sus capacidades de gestión y su apropiación del proyecto. En la medida de lo posible, nos apoyamos en un **steering committee** (comité de organización) para el seguimiento y conducción del proyecto en el que participan, de ser el caso, representantes comunitarios, las instituciones y organismos asociados y las autoridades. Dependiendo de las situaciones, una asamblea tradicional puede asumir esta función.

En el caso de una colaboración con el Estado cuyo objetivo sea fortalecer sus servicios, es conveniente apoyarse en los **sistemas de información existentes** y reforzarlos, aunque haya que agregar algunos elementos propios de los proyectos.

De manera ocasional, recurrimos a **intermediarios** para efectuar tareas de seguimiento. Podemos delegar encuestas periódicas a consultores o institutos universitarios locales. Se trata, por ejemplo, de efectuar una encuesta sobre la opinión de los padres con respecto a la atención de sus hijos en un centro de acogida, o de una encuesta sobre la opinión de las organizaciones asociadas relativa a

la calidad del trabajo en red. Esto permite, por un lado, disminuir la carga del equipo del proyecto y, por otro lado, otorgarle mayor credibilidad a los resultados del seguimiento.

La participación de los **beneficiarios** y de las comunidades en el seguimiento del proyecto aporta un efecto positivo sobre la apropiación del proyecto por parte de estos últimos, pudiendo tener una influencia positiva en los resultados del proyecto. Esta participación se efectúa a menudo por medio de discusiones en grupos focales y consultas con la comunidad. La implicación de los beneficiarios en el seguimiento sólo es posible si garantizamos una **información** clara sobre el objetivo del proyecto, los resultados esperados y los medios disponibles.

Cada vez que hagamos que los beneficiarios y las instituciones y organismos asociados participen en la recopilación y el análisis de datos, debemos ofrecerles una **información posterior de retroalimentación** que sintetice la información recolectada e indique los ajustes que se han decidido en función del análisis de los datos.

Los métodos de seguimiento participativo demandan mucho tiempo y muchos recursos, por lo que debemos tratar de mantener las proporciones entre los esfuerzos dedicados y su utilidad para el proyecto y los beneficiarios.

4.5. LAS ETAPAS DEL SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO

El seguimiento implica las siguientes etapas:

- En la fase de preparación del proyecto: la elaboración de un **plan de seguimiento**. El plan de seguimiento se basa en los indicadores y medios de verificación definidos en el marco lógico del proyecto e incluye los elementos relacionados con los procesos y el contexto, con una frecuencia más espaciada.



HERRAMIENTA El plan de seguimiento puede presentarse según el siguiente formato:

Matriz 7: plan de seguimiento del proyecto

Nivel (Objetivo, resultados finales, resultados inter- medios, procesos y contexto)	Criterio a seguir (Indicadores)	Herramienta de seguimiento (Medios de verificación)	Frecuencia de aplicación de la herramienta	Responsabilidad		
				Principal	Secundaria	Apoyo

- La **recopilación** de datos según el plan de seguimiento (durante todo el proyecto).

Los criterios que nos guían para establecer un sistema de seguimiento son la confiabilidad, la validez de los datos recolectados y la eficiencia del sistema de recolección.

- El análisis de los datos para el seguimiento de las **actividades y prestaciones del proyecto** (**mensualmente** o cada dos semanas, durante una reunión de seguimiento animada por el jefe de proyecto).

En la medida en que están fácilmente disponibles, los datos a nivel de los resultados finales (realizaciones) también se consideran. Después de haber expuesto las informaciones de cada uno, el equipo aprecia el estado de avance del proyecto con relación al plan operativo (acciones-actividades previstas, calendario, utilización de los recursos, etc.), lo que permite la optimización de las acciones o actividades.

- El seguimiento de las **realizaciones** (cada tres o seis meses, según la disponibilidad de datos).

El equipo del proyecto retoma el marco lógico, mide el estado de avance de los resultados finales y del objetivo, y analiza las posibles diferencias. Verifica si las acciones y resultados intermedios permiten efectivamente alcanzar los resultados finales previstos. Verifica también si el hecho de alcanzar los resultados finales contribuye de manera efectiva a alcanzar el objetivo del proyecto.

- Una **revisión del proyecto** (a la **mitad** y al **final del año**):

*Se trata de un balance completo sobre el estado de avance del proyecto, que incluye el seguimiento de las **prestaciones** y **realizaciones** descritas anteriormente y también analiza la evolución a nivel de la **organización**, de los **procesos** y del **contexto**. El equipo del proyecto se reúne con el equipo de la delegación y, eventualmente, con representantes de las demás partes interesadas –*

instituciones y organismos asociados, autoridades, comunidades o grupos de beneficiarios – para revisar todo el proyecto. Verifica si los resultados esperados han sido o van a ser alcanzados. Si se constatan diferencias, busca los motivos. Igualmente puede elaborar propuestas para optimizar las acciones y procesos de implementación.

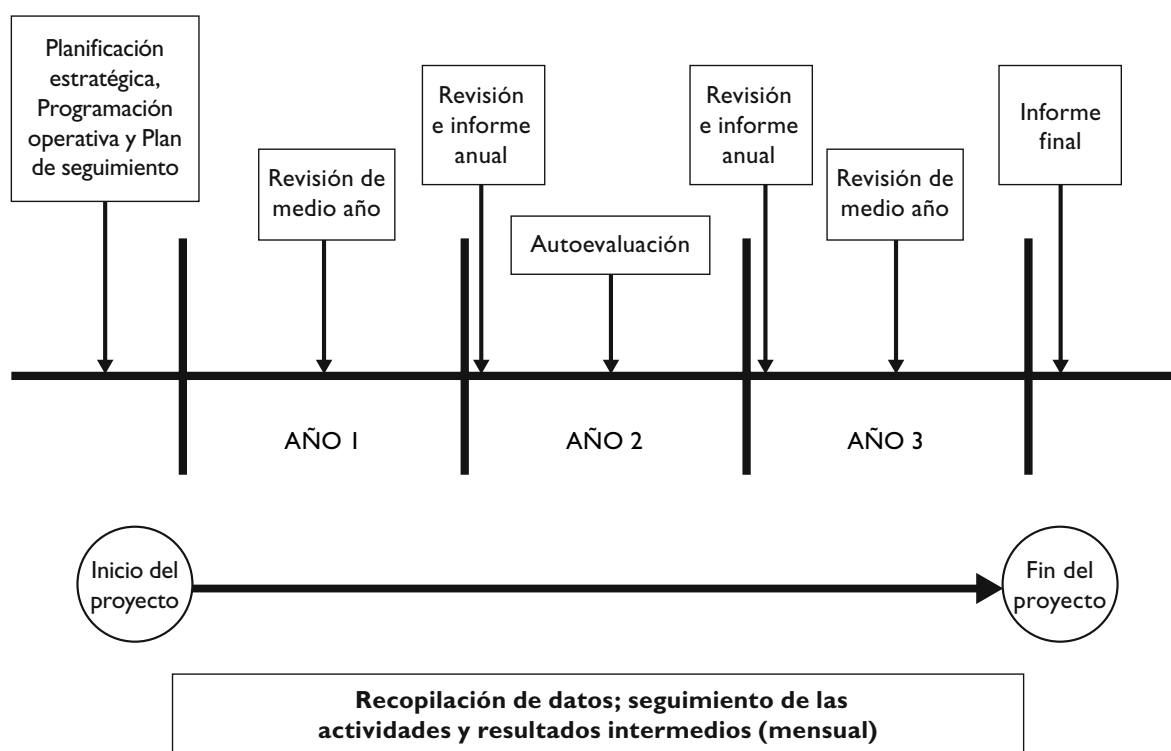
El ejercicio realizado a fin de año permite elaborar el **informe anual** y la **matriz de seguimiento** del proyecto (ver Anexo 4.2).

→ Para los proyectos de una duración de dos o más años, **a la mitad** del proyecto: una **autoevaluación asistida**.

Bajo la responsabilidad del delegado y de manera participativa, el equipo del proyecto revisa la organización del proyecto y retoma los distintos elementos de la planificación estratégica: elabora un balance de la situación, de la problemática y de los actores, así como de la estrategia, del modelo de acción y de los criterios de apreciación del proyecto. Una autoevaluación requiere por lo menos de un día entero de trabajo. Es animada por una persona externa al proyecto. Las eventuales propuestas de modificaciones de la estrategia que nacen de este taller son compartidas y discutidas con el responsable del programa y, cuando es pertinente, con el o la CR o persona recurso. Pueden llevar a ajustes en los procesos y actividades del proyecto, y, si se aplica, nutren la reflexión con miras a la planificación de la siguiente fase del proyecto.

Para un proyecto de una duración de tres años, el proceso se desarrolla de la siguiente manera:

Esquema 18: etapas de planificación, seguimiento y elaboración de informes



4.6. LOS INFORMES

El hecho de entregar informes a los donantes, a las autoridades locales y a la sede de Tdh – también llamado reporting – permite, junto con la restitución y la información destinada a las comunidades y a las instituciones y organismos asociados en el terreno, cumplir con nuestro deber de **rendir cuentas** sobre lo que hacemos. Este deber de informar sobre la evolución del proyecto es la contraparte de la confianza que nos tienen los que nos financian y de aquellos con y para quien llevamos a cabo los proyectos.

Los informes no son solamente herramientas de rendición de cuentas, sino también herramientas de **comunicación**. Son las necesidades de información del lector las que deben determinar el contenido de un informe. Debe ser redactado de manera clara, concisa y atractiva, utilizando un lenguaje que sea fácilmente comprendido por la audiencia a la que va dirigida.

La redacción de los informes representa un momento de **análisis** y de **reflexión**. Sobre todo, se trata de presentar los principales resultados y efectos del proyecto, en términos de mejoras concretas de la vida de los beneficiarios, teniendo como referencia el objetivo y los resultados esperados del proyecto.

Las exigencias de los donantes en materia de informes están definidas en los respectivos contratos de financiamiento. Por otro lado, Tdh tiene sus propias exigencias y formatos en lo que se refiere a la *elaboración de informes* que detallamos a continuación:

- ➔ **El informe mensual (o sitrep)** es elaborado una vez al mes por las delegaciones, basándose en una plantilla estandarizada (ver Anexo 4.1). Este documento presenta la situación general del país, los eventos especiales que deban ser señalados, el desarrollo de los proyectos y los balances específicos (RH, finanzas, etc.). El informe mensual está destinado, en primer lugar, a la zona geográfica.
- ➔ **El informe anual** también dispone de su propia plantilla (ver Anexo 4.2). Este documento presenta, entre otras cosas, los elementos pertinentes de la evolución del contexto, los

principales resultados obtenidos (analizando los datos y sus consecuencias), los retos u obstáculos, las medidas de corrección aplicadas y las perspectivas. Es redactado en base al análisis efectuado con la ayuda de la matriz de seguimiento (ver a continuación). En el informe anual, nos centramos en el análisis y los resultados */outcomes*. Con el fin de sintetizar, salvo si el donante lo solicita, no entramos en los detalles de las actividades (*outputs*). Enviado por la delegación a la zona geográfica, también es utilizado como base para la elaboración de los informes para algunos de los donantes.

Para los proyectos que requieren un informe anual para un donante, no vale la pena duplicar el trabajo redactando además un informe según el formato de Tdh, con la condición que la plantilla del donante contenga los elementos esenciales del informe anual de Tdh. Una lista de los proyectos que están exonerados de esta exigencia es elaborada anualmente por la gerencia de operaciones.

- ➔ **La matriz de seguimiento** (ver matriz 8 y Anexo obligatorio) es igual al marco lógico del proyecto. Utilizada durante las reuniones de seguimiento, esta matriz permite verificar el avance en la realización de cada resultado, indicador por indicador, y explicar las diferencias entre lo que estaba previsto y lo que realmente se logró. Nos ayuda a elaborar el informe anual del proyecto y es muy útil durante las evaluaciones. Constituye un anexo obligatorio del informe anual del proyecto.

La matriz de seguimiento es un cuadro que contiene una línea por objetivo, una línea por cada resultado final y, eventualmente, por cada resultado intermedio, y 4 columnas incluyendo: Lógica de intervención, indicadores, medidas del indicador, explicación de las diferencias registradas y medidas de corrección consideradas. Las dos primeras columnas se copian del marco lógico del proyecto. Los resultados intermedios pueden eventualmente ser omitidos si los indicadores de los resultados finales son lo suficientemente explícitos.

Matriz 8: Matriz de seguimiento

Estrategia de intervención	Indicador(es) definido(s) en el documento del proyecto	Medida del indicador al final del año	Explicación de las diferencias entre los resultados previstos y los resultados alcanzados
Objetivo: se copia del marco lógico del proyecto			
Resultado final 1: se copia del marco lógico del proyecto			
Resultado intermedio 1.1: (La presentación de los resultados intermedios es opcional y se hará dependiendo del espacio disponible)			
Etc.			
Resultado final 2:			
Etc.			

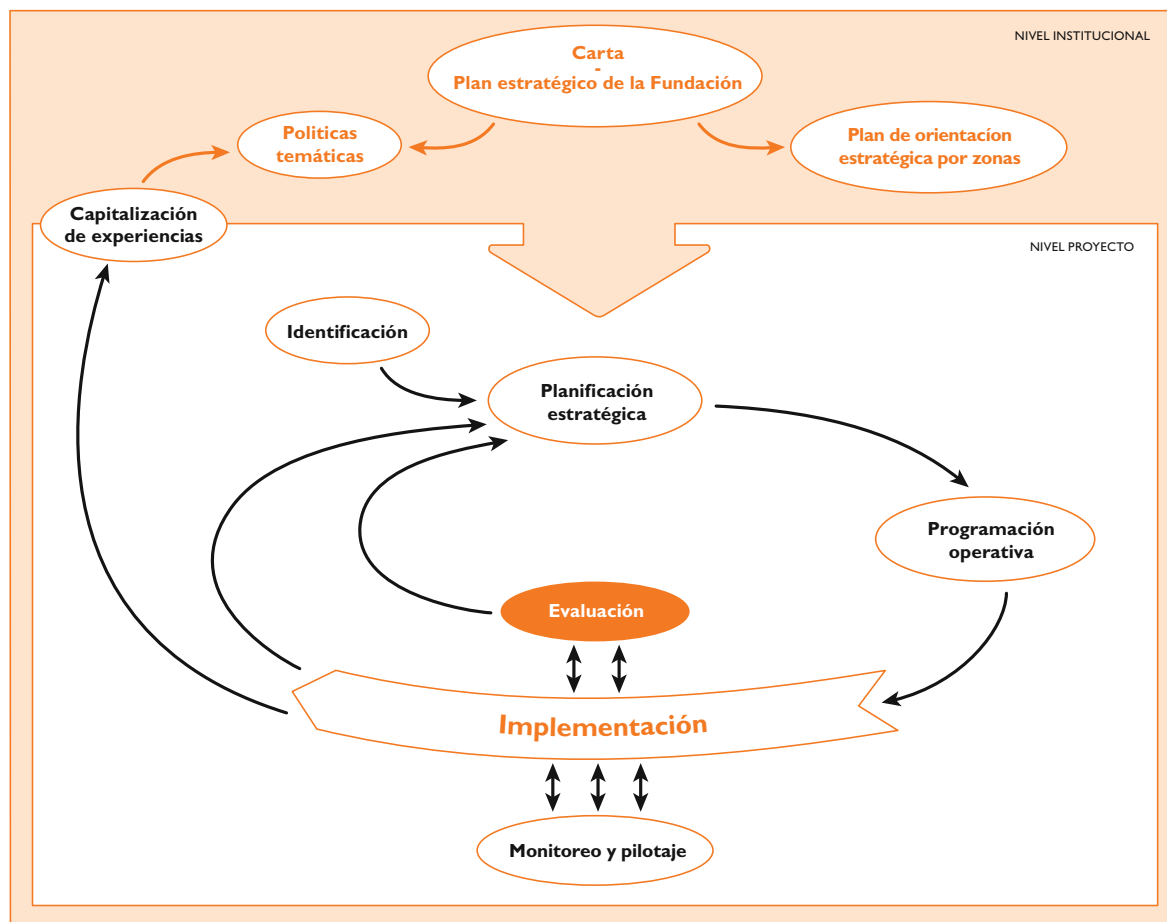


5

La evaluación

Índice general

5.1. LOS PRINCIPIOS	76
5.1.1. ¿Qué es una evaluación?	76
5.1.2. ¿Por qué emprender una evaluación?	76
5.1.3. ¿Cuándo evaluar un proyecto?	77
5.1.4. Los distintos tipos de evaluación	77
5.2. EL PROCEDIMIENTO	78
5.2.1. La implementación de la evaluación	78
5.2.2. Los criterios de evaluación	78
5.2.3. Las preguntas clave de la evaluación	80
5.2.4. La selección de los evaluadores o evaluadoras	80
5.2.5. La recopilación de información y los métodos participativos en la evaluación	81
5.2.6. Normas éticas	82
5.2.7. La evaluación del impacto	82
5.3. LOS DOCUMENTOS	84
5.3.1. Los términos de referencia	84
5.3.2. El informe de evaluación	85
5.3.3. La respuesta a la evaluación	85



5.1. LOS PRINCIPIOS

5.1.1. ¿Qué es una evaluación?

Una evaluación es una «apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política, en curso o terminada, de su diseño, implementación y resultados. Una evaluación debería proporcionar información verídica y útil que permita integrar las lecciones aprendidas en el proceso de decisión de los beneficiarios y de los donantes» (Definición OCDE/CAD).

Etimológicamente, «evaluar» es **dar valor**: a los beneficiarios, a los actores del proyecto, a las personas e instituciones que apoyan el proyecto, así como al trabajo efectuado.

Una evaluación se caracteriza por los siguientes elementos:

- Se trata de un **juicio crítico**.
- Manifiesta **rigor y metodología**.
- Tiende a ser **imparcial**.

5.1.2. ¿Por qué emprender una evaluación?

Se pueden distinguir cuatro razones fundamentales para efectuar una evaluación:

- **Responsabilidad de rendir cuentas (accountability):** Rendir cuentas a los responsables comunitarios y nacionales del país en donde se realiza el proyecto, a los delegados y responsables de Tdh en la sede, a los representantes de los donantes institucionales y a las comunidades, familias, personas o instituciones apoyadas (beneficiadas).
- **Aprendizaje:** Permitirles a los actores directos y a sus instituciones y organismos asociados comprender mejor el proyecto en el cual participan y apropiarse de manera más completa los objetivos.

- **Gestión:** Mejorar la gestión de las distintas acciones y distribuir los recursos humanos y financieros de manera más racional entre esas acciones.
- **Decisión:** Preparar las decisiones referidas a la continuación, término o reestructuración de un proyecto.

Una evaluación provoca una dinámica interna en el seno del equipo responsable de un proyecto. Representa un momento privilegiado de reflexión profunda y de aprendizaje en común.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

En Terre des hommes, **cada proyecto de una duración de un año debe ser evaluado**, en su totalidad o en un aspecto en particular, **por lo menos una vez en su ciclo** (evaluación externa o interna)

5.1.3. ¿Cuándo evaluar un proyecto?

El momento y duración de la evaluación son **establecidos de común acuerdo** con el equipo que implementa el proyecto, el o las instituciones y organismos asociados y los demás actores del proyecto, teniendo en cuenta el estado de avance del proyecto y las restricciones locales en términos de seguridad, clima, días feriados, etc.

Las evaluaciones pueden intervenir **durante la mitad de una fase** del proyecto. Entonces, eventualmente pueden aportar mejoras a la segunda mitad de la fase del proyecto y sus resultados están disponibles a tiempo para enriquecer la planificación de la siguiente fase.

A menudo, las evaluaciones se efectúan hacia el **final de una fase**. Brindan una apreciación sobre toda la implementación del proyecto y los resultados obtenidos.

Las evaluaciones también pueden intervenir **después** de terminado el proyecto (evaluaciones ex post o en retrospectiva). Permiten apreciar mejor el impacto del proyecto y la perennidad de las estructuras, sistemas y/o prácticas implementadas.

5.1.4. Los distintos tipos de evaluación

MÉTODO

• **Evaluación externa:**

«Externa» significa que la persona o la unidad que hace la evaluación no es un empleado de Terre des hommes, en la sede, ni en el campo. La evaluación es llevada a cabo por un especialista o un equipo de especialistas que, dependiendo de sus propias competencias, es llamado para investigar sobre asuntos específicos durante un periodo de tiempo definido. Este tipo de evaluación es a menudo preferida por los donantes, porque a priori permite tener un elevado nivel de objetividad y credibilidad. También ofrece la posibilidad de aprovechar conocimientos y recursos fuera de Tdh. Pero es más costosa que la evaluación interna, ya que necesita el financiamiento de los honorarios y del tiempo de preparación del consultor.

• **Evaluación interna:**

La evaluación interna es efectuada por una persona que trabaja en Tdh: una persona recurso, un consejero regional, un(a) responsable de programa de otra zona geográfica o un delegado(a) de otro país. Estos evaluadores(as) tienen la ventaja de ofrecer una mirada externa al proyecto pero con la experiencia y conocimientos propios de la organización.

• **Autoevaluación asistida:**

La autoevaluación es efectuada por las personas responsables de la planificación y de la implementación del proyecto, quienes deben aportar una apreciación sobre su propio trabajo: El equipo de Tdh, la o las instituciones y organismos asociados, etc. Con el fin de ayudar a los evaluadores a tener una visión más distanciada, generalmente los ayuda una persona externa al proyecto. Estas evaluaciones son útiles si los participantes tienen un espíritu crítico y no temen cuestionar su trabajo. Sin embargo, no funciona bien para evaluar asuntos conflictivos o asuntos de pertinencia en un contexto general.

5.2. EL PROCEDIMIENTO

5.2.1. La implementación de la evaluación

La evaluación se organiza en **cuatro fases** (ver *anexo 5.1* para una definición de los roles y responsabilidades de los distintos participantes):

I) En la **fase preparatoria**, siguiendo la decisión de hacer una evaluación, el o la RP, previa consulta con la delegación y las personas recurso implicadas, formula las preguntas clave de la evaluación (ver *capítulo 5.2.3*), elabora los términos de referencia (ver *capítulo 5.3.1*) en función de los criterios de evaluación (ver *capítulo 5.2.2*) e identifica al evaluador(a) o al equipo de evaluación (ver *capítulo 5.2.4*). En el caso de una evaluación externa, se firma un contrato de mandato entre la institución y el evaluador(a).

Algunos donantes imponen o exigen un derecho de opinión sobre los términos de referencia de la evaluación y/o sobre la selección del evaluador(a).

II) En la **fase de campo**, el evaluador(a) recolecta información y datos a través de distintos medios: entrevistas individuales, grupos focales, observación focalizada y/o lectura de documentos específicos. Luego realiza consultas con los beneficiarios, los actores locales y el equipo del proyecto.

La recopilación de información y datos en el campo alimenta el análisis para llegar a algunas constataciones y conclusiones con el fin de aportar respuestas a las preguntas clave de la evaluación. Las constataciones y conclusiones son presentadas por el evaluador(a) a los actores en el campo durante una reunión de restitución local organizada por el jefe de la delegación.

III) En la **fase de síntesis** el evaluador presenta sus constataciones y conclusiones en una reunión de restitución o de briefing en la sede o en la delegación (si se trata de un evaluador local) y entrega una primera versión del informe de evaluación. Después de analizar ese documento y de haber consultado con las demás personas implicadas de la sede o del campo, el o la RP transmite sus comentarios al evaluador(a). Después de hacer una revisión, el evaluador(a) entrega el informe final de evaluación (ver *capítulo 5.3.2*) al RP. El o la RP comunica su opinión sobre las distintas recomendaciones y la pertinencia de su

implementación redactando una respuesta a la evaluación (ver *capítulo 5.3.3*).

IV) La **fase de difusión** y seguimiento es llevada a cabo por el o la RP y el delegado o delegada. Salvo excepciones (defectos de calidad del informe, situación conflictiva) el informe de evaluación y la respuesta a la evaluación son entregados al equipo del proyecto, a las instituciones y organismos asociados, a las autoridades y a los donantes. Los beneficiarios y organizaciones locales que contribuyeron al proceso de evaluación serán informados de los resultados de la misma y del seguimiento que Tdh efectuará con ellos.

La difusión del informe puede hacerse a través de distintas maneras: envío postal o por correo electrónico, puesta a disposición en una base de datos o un sitio internet. Es esencial que la evaluación y sus resultados sean presentados de manera clara y simple, con el fin de lograr su fácil comprensión por parte del público concernido.

Las recomendaciones sirven de base para las decisiones relativas al futuro del proyecto, ya sea a corto plazo para una próxima fase del proyecto o para un nuevo proyecto.

El Anexo 5.1 presenta un cuadro con las principales etapas de la implementación de esas fases y las respectivas responsabilidades en cada etapa.

5.2.2. Los criterios de evaluación

En su definición de los objetivos de una evaluación, el Comité de ayuda para el desarrollo de la OCDE/CAD (OCDE/CAD) precisaba en 1991 que busca «determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en materia de desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad» de un proyecto o programa. También determinó, en base a los problemas recurrentes encontrados en ese entonces en los proyectos de cooperación para el desarrollo, los cinco criterios de evaluación que todavía están vigentes y que son **aplicados sistemáticamente** en la actualidad para los proyectos de desarrollo.

Ante los nuevos retos y situaciones a las que nos enfrentamos en el ámbito de **la ayuda humanitaria de urgencia en situaciones complejas**, se han adaptado o agregado algunos criterios de evaluación.

Los siguientes criterios ahora son obligatorios en el marco de las evaluaciones de proyectos de desarrollo y proyectos en situaciones de urgencia:

Cuadro 6: criterios de evaluación

Evaluaciones en el marco del desarrollo	Evaluaciones en un marco de urgencia o de crisis crónica
1. Pertinencia 2. Eficacia 3. Eficiencia 4. Viabilidad 5. Impacto	1. Pertinencia y/o Adecuación 2. Eficacia 3. Eficiencia 4. Interconectividad 5. Impacto 6. Cobertura

Nosotros nos basamos en las definiciones de la OCDE:

- Pertinencia** (en inglés: *Relevance*)
 Medida según la cual los objetivos de la acción de desarrollo corresponden a las necesidades de los beneficiarios, a la política sectorial del país, así como a las expectativas de las instituciones y organismos asociados y de los donantes.
- Eficacia** (*Effectiveness*)
 Medida según la cual los objetivos de la acción de desarrollo han sido alcanzados, o están siendo alcanzados, teniendo en cuenta su importancia relativa.
- Eficiencia** (*Efficiency*)
 Medida según la cual los recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) son convertidos en resultados de manera económica.
- Viabilidad** (*Sustainability*)
 Medida según la cual los beneficios de una acción de desarrollo se mantienen después de finalizada la intervención. O: probabilidad de generar beneficios en el largo plazo. Situación por la cual las ventajas evidentes son susceptibles de resistir a los riesgos.
 El término «viabilidad» puede ser comprendido en el sentido de «perennidad» o de «sostenibilidad».
- Impacto** (*Impact*)
 Análisis de los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, provocados por el proyecto directa o indirectamente, intencionalmente o no.

- Adecuación** (*Appropriateness*)

Medida según la cual las actividades humanitarias están adaptadas a las necesidades locales y al nivel de apropiación de las actividades por parte de los beneficiarios. Este criterio es más limitado que el de la «pertinencia».

Ejemplo: La comida distribuida en un proyecto de urgencia corresponde a las costumbres alimenticias de la población objetivo.

- Interconectividad** (*Connectedness*)

Medida según la cual las acciones que tienen un carácter de urgencia a corto plazo toman en cuenta y están relacionadas con las respuestas a los problemas de más largo plazo, de manera que se inscriban en una lógica de intervención: ayuda de urgencia, rehabilitación y desarrollo (*LRRD - linking relief, rehabilitation and development*).

Ejemplo: en un proyecto de urgencia, la participación comunitaria es importante para mantener los objetivos de empoderamiento que serán continuados en el marco de un proyecto de desarrollo.

- Cobertura** (*Coverage*)

Medida según la cual todos los grupos de poblaciones víctimas de la crisis o del desastre tuvieron acceso a la asistencia. Este criterio también mide la pertinencia de la definición del grupo-objetivo y la eficacia con la que ese grupo fue alcanzado por la asistencia.

Ejemplo: el proyecto cubre a toda la población de una zona objetivo sin omitir zonas apartadas o grupos marginalizados.

En algunos casos, también puede ser interesante poner especial atención sobre las nociones de **complementariedad** y de **coordinación** entre Tdh y los demás actores.

Aplicando los distintos criterios de evaluación, nos interesamos por **distintos niveles de resultados**:



BIBLIOGRAFÍA

ver: OCDE/DAC, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (2002)*

y: ALNAP, *Evaluación de la acción humanitaria utilizando los criterios del CAD-OCDE guía de ALNAP para agencias humanitarias*, Beck, T. (2007)

- La evaluación de la eficiencia y de la eficacia en la producción de prestaciones ofrecidas de un proyecto es una mirada puesta sobre la acción en sí misma.
- La evaluación de la eficacia y de la pertinencia en el logro de efectos directos es una mirada puesta sobre la interacción entre la acción y la población.
- La evaluación del impacto y de la perennidad del proyecto es un juicio tanto sobre la interacción entre la acción y la población como sobre las dinámicas de cambio en el seno de la población implicada por la acción.

5.2.3. Las preguntas clave de la evaluación

La formulación de las **preguntas clave** de la evaluación es un elemento central de los términos de referencia. Estas preguntas clave son formuladas, por el delegado(a) y son revisadas y finalizadas por el o la RP después de consultar con las personas implicadas en el campo y en la sede, basándose en:

- los temas que justificaron la decisión de iniciar la evaluación
- el análisis de la lógica de la estrategia del proyecto
- el análisis de la razón de ser del proyecto

Las preguntas de la evaluación siempre deberán ser presentadas de manera interrogativa y no en forma de hipótesis o de afirmaciones.

El evaluador(a) puede eventualmente proponerse para esclarecer las preguntas clave, lo cual deberá ser validado por el o la RP antes de ser incluido en los términos de referencia.

La evaluación formula una apreciación que se basa en los cinco criterios estándar de evaluación (los seis para los proyectos de ayuda humanitaria), y **otorga una especial atención a los temas evocados en las preguntas clave de evaluación**. De esa manera, el trabajo de evaluación está orientado a las necesidades informativas de los destinatarios.

Puede ser contraproducente evaluar un proyecto detalladamente, es mejor concentrarse en puntos concretos. Se aplicará el principio de proporcionalidad, adaptando la evaluación a la dimensión del proyecto y a las ventajas que se pueden obtener.

5.2.4. La selección de los evaluadores o evaluadoras

La calidad de la evaluación depende, en gran medida, de la(s) persona(s) elegida(s) para efectuarla y de la independencia que se les otorgue. Sus conocimientos específicos y sus competencias profesionales y humanas son elementos esenciales para el éxito de la misión.

La evaluación es efectuada por una persona o por un equipo. En ese caso, es recomendable que un consultor local sea parte del equipo.

El evaluador(a) es responsable del diseño metodológico, de la recopilación y el análisis de los datos, así como del informe, incluyendo la formulación de las opiniones y la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

Los siguientes conocimientos y competencias son necesarios para llevar a cabo una evaluación:

- **Conocimiento del contexto:** Comprensión del contexto regional, local, social, cultural y político en el que se desarrolla el proyecto.
- **Competencia profesional:** Conocimientos y experiencias adaptadas a las necesidades del proyecto y a las preguntas que hay que evaluar.
- **Competencia social:** Aptitud para expresarse con claridad y dialogar de manera abierta y constructiva, espíritu de equipo, aptitud para trabajar con hombres y mujeres (sobre todo que pertenezcan a otras culturas), talento para la negociación, capacidad para manejar conflictos.
- **Competencia metodológica:** Capacidad de análisis, sentido pedagógico, aptitud para resolver problemas, animar discusiones, realizar una labor conceptual, organizar, establecer prioridades según las necesidades y la situación. Se requiere que por lo menos uno de los miembros del equipo conozca el idioma local.
- **Competencia de dirección** (para dirigir un equipo de evaluación): Capacidad para asociar competencias sociales y metodológicas, así como aptitudes específicas. Organizar procesos de decisión, motivar y animar a los demás, adoptar una perspectiva asociativa y estratégica.

Tdh dispone de un registro de evaluadores y evaluadoras que ya han trabajado anteriormente para la

organización. Se recomienda consultarlo en el proceso de identificación de una persona para llevar a cabo alguna evaluación.

En algunos casos, el donante elige el evaluador o evaluadora de su elección.

5.2.5. La recopilación de información y los métodos participativos en la evaluación

Los actores directos, empezando por los niños y las familias implicadas en el proyecto, deben poder expresar su punto de vista y participar en la labor de evaluación, cada vez que sea posible. Un alto grado de participación ayuda a centrar la evaluación sobre los cambios positivos y negativos que el proyecto aportó a sus vidas.

Entonces, un determinado número de principios se aplica:

- Es recomendable que la población y los actores locales hayan estado implicados en el proyecto **desde la fase de su diseño** (ver capítulo 1.3.2 *Identificación*). Aunque no haya sido el caso, es esencial incluirlos en el proceso de evaluación.
- Es posible que los actores locales evalúen el proyecto en función de criterios que no corresponden necesariamente a los de Tdh o a los de los donantes. Una **consulta previa** con ellos sobre el objetivo de la evaluación y los criterios que se deben aplicar puede aclarar esos aspectos.
- Un alto grado de transparencia es necesario para llevar a cabo satisfactoriamente una evaluación participativa. Es importante comunicar sobre todos los aspectos del proceso.
- Si la interacción con la población se limita a una simple recolección de datos, esto puede generar más frustración que satisfacción. Es necesario **asociar a los actores locales al proceso de interpretación y análisis**.



BIBLIOGRAFÍA

Adaptado de: *Participation by crisis-affected populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners*, ALNAP/ODI (2003), p. 217-228, en donde se pueden encontrar mayores indicaciones.

- Es conveniente **informar a todos los participantes sobre los resultados** de la evaluación y sobre lo que se hará con ella.

Con el fin de responder a las preguntas a examinar, el evaluador(a) reúne la información que **ya está disponible** (datos secundarios) e implementa herramientas de recolección con el fin de obtener **nueva información** (datos primarios). Para ello, se deben observar los siguientes puntos:

- En la medida de lo posible, utilizar datos existentes.
- En ese caso, asegurarse sobre la manera en que fueron recopilados y sobre su precisión.
- Si los datos deben ser recopilados, asegurarse que las medidas sean verídicas, válidas, pertinentes, confiables y precisas.
- No hay que dudar en utilizar distintos métodos para responder a distintas preguntas.



MÉTODO

En el marco de la evaluación participativa, aparte de los métodos de **grupos focales, entrevistas individuales y encuestas por cuestionario** (ya descritos en el capítulo «*Identificación*»), una cantidad de técnicas específicas han demostrado ser eficaces:

- **Jornada de evaluación:**
Una visita de los programas, seguida de discusiones y de una actividad social con los beneficiarios dirigida a promover la discusión y el intercambio de opiniones.
- **Auditoría social:**
Un evento informativo y de discusión al que son invitados los beneficiarios, otros miembros de la comunidad, representantes de las autoridades y de organizaciones locales. Animado por un facilitador externo, los objetivos y resultados del proyecto, la gestión de los recursos, las relaciones con los beneficiarios, las instituciones y organismos asociados y los asuntos de gobierno son evocados con total transparencia.

5.2.6. Normas éticas

Estas normas rigen todo el proceso de evaluación. Algunas se aplican más específicamente al momento de la recolección de información y de datos:

- **Respeto de la cultura**
Los evaluadores y evaluadoras son respetuosos de las creencias, costumbres, tradiciones, convicciones y prácticas religiosas de las personas interrogadas y toman en cuenta el sistema social y las sensibilidades políticas.
- **Valores fundamentales**
Frente a algunas prácticas, la voluntad de respetar la cultura no impide tomar como referencia los valores contenidos en las normas internacionales de los derechos humanos y en la Convención sobre los derechos del niño.
- **Anonimato/confidencialidad**
Los evaluadores y evaluadoras respetan el derecho de la persona de dar información de manera confidencial y proteger a sus fuentes. La encuesta es de por sí transparente, pero las declaraciones individuales obtenidas durante la recolección de datos son tratadas de manera confidencial, si es solicitado o si es necesario.
- **Respeto a la persona humana**
El equipo de evaluación lleva a cabo su misión basándose en la escucha y el respeto recíprocos. Anuncia su visita con la debida anticipación e intenta ser respetuoso del tiempo otorgado por sus interlocutores. Es importante evitar las críticas o juicios sobre las personas, ya que la evaluación debe centrarse en los actos y en sus efectos, dentro del marco de una función determinada.
- **Evidencia de irregularidades**
Las evaluaciones a veces revelan problemas en el funcionamiento e irregularidades. Para saber cómo y a quién informar, se debe consultar al responsable del programa.
- **Responsabilidad individual**
Los miembros del equipo de evaluación son libres de avalar o no ciertos elementos del informe. Las posibles divergencias de opinión en el seno del equipo de evaluación, serán incluidas en el informe.

- **Publicación de los resultados/transparencia**

El equipo de evaluación se limita a presentar una síntesis del trabajo efectuado durante la reunión informativa en el lugar y sólo le entrega el informe final a quien solicitó la evaluación (responsable de programa y/o delegado(a)). Este último(a) decidirá después si lo entrega, en principio, a todas las partes interesadas: el equipo del proyecto, las instituciones y organismos asociados, las autoridades locales, los donantes.

- **Integridad**

Los principios de independencia e imparcialidad son esenciales para la calidad y credibilidad de una evaluación.



BIBLIOGRAFÍA

Adaptado de: *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, DFID (2005), Annex 4.*

5.2.7. La evaluación del impacto

Cada vez existe un mayor interés por las evaluaciones que se concentran en el impacto de los proyectos. En vista de su costo y de los problemas metodológicos y éticos que plantean, en Tdh normalmente no efectuamos este tipo de evaluaciones.

El impacto es uno de los criterios estándares de la evaluación. Su análisis forma parte de toda evaluación, con un peso relativo más o menos importante. En la práctica, la mayoría de las evaluaciones profundizan sobre todo en las cuestiones de pertinencia y eficacia de las intervenciones, en perjuicio de otros criterios.

A veces el término “impacto” es utilizado de manera poco rigurosa y se le confunde con el concepto de realizaciones (outcome). Dichas evaluaciones, por lo tanto, adoptan una visión estrecha, limitándose a los efectos directos dentro de un tiempo limitado.

Una evaluación del impacto ofrece **una mirada más amplia y completa** sobre los cambios que resultan de nuestras intervenciones y especialmente, una visión que no está limitada por el objetivo ni por la duración del proyecto. Como definido

anteriormente, el impacto está constituido por el **cúmulo de efectos positivos o negativos, deseados y previstos o no deseados e imprevisos** inducidos por un proyecto o que resultan indirectamente debido a su implementación. Abarca entonces un campo mucho más amplio que los efectos directos previstos en los resultados y en el objetivo del proyecto y toma en cuenta toda la complejidad de las interacciones entre el proyecto y toda la población implicada en la intervención.

La evaluación del impacto enfrenta los siguientes retos:

- el impacto depende tanto del operador como del medio en donde se efectúa la acción;
- el público implicado es más grande que el grupo objetivo de la acción;
- las acciones efectuadas por otros operadores pueden interferir con la acción de Tdh que será evaluada.

Debe anotarse que la influencia ejercida por factores no relacionados con las actividades de los proyectos aumenta a medida que nos interesamos en los impactos a más largo plazo.

Una rigurosa evaluación del impacto que permita **atribuir** los cambios observados a las intervenciones del proyecto necesita una metodología compleja que, basada en datos cuantitativos y cualitativos, verifique tanto la situación de los beneficiarios antes como después de la acción, pero comparándola también con la de un «grupo de control» que

viva en un contexto similar en donde ninguna intervención se haya llevado a cabo. Dichas evaluaciones son complejas y costosas y plantean problemas éticos, en la medida en que el grupo de control, que tiene necesidades comparables a las de los beneficiarios, es solicitado para ayudar sin obtener nada a cambio.

Incluso si renunciamos a la idea atribuir los cambios observados a nuestra intervención, basándonos en un método riguroso, todavía es posible en las evaluaciones de los proyectos de Tdh considerar una **contribución probable** del proyecto a algunos de esos cambios. Estas constataciones se basan en una **localización de los cambios** y en **relaciones de causalidad probables** entre las acciones del proyecto y los impactos observados.

Con el fin de permitir dicha apreciación de nuestros proyectos, **el análisis de la situación** efectuado en la fase de identificación de un proyecto debe ser llevado a cabo con cuidado y rigor. Debe abarcar y documentar todos los aspectos importantes en los que el futuro proyecto podría tener una influencia.

BIBLIOGRAFÍA

El siguiente documento presenta la metodología y las herramientas para la evaluación del impacto: *3ie, L'évaluation d'impact basée sur la théorie: principes et pratique, Howard White (2009)*

5.3. LOS DOCUMENTOS

5.3.1. Los términos de referencia

Los términos de referencia (tdr) definen el marco, los objetivos, las funciones, las responsabilidades y dan eventualmente las instrucciones sobre la manera de proceder. En las evaluaciones externas, están anexados al contrato de mandato y representan uno de los elementos indispensables.

En algunos casos, los tdr se elaboran conjuntamente con el donante o son impuestos por éste último.

Los tdr deben abordar los siguientes puntos:

Contexto

- Situación y objetivo del proyecto que será evaluado
- Modificaciones del contexto (sociales, políticas, económicas, ecológicas)
- Mencionar las evaluaciones, autoevaluaciones u opiniones críticas anteriores

Objetivo

- Definir el objeto de la evaluación (el proyecto que será evaluado)
- Definir la razón principal de la evaluación
- Definir el alcance/la profundidad de la evaluación

- Indicar las preguntas clave, tomando en cuenta los criterios estándar de evaluación y los principios de acción y maneras de trabajar de Tdh

Métodos de evaluación

- Precisar las eventuales exigencias en materia de métodos de recopilación de datos, incluyendo los de los beneficiarios
- Identificar los grupos de personas que deberán ser consultados

Cronograma/ calendario de la evaluación

- Definir la cantidad de días de la fase de preparación o inicio
- Definir la cantidad de días de trabajo en el campo
- Definir la cantidad de días necesarios para la síntesis

Informe(s)

- Definir el o los informes que deben ser elaborados
- Establecer los plazos para cada uno de los informes
- Indicar la estructura del o de los informes y el número máximo de páginas
- Definir el idioma de redacción
- Indicar los destinatarios del informe final y el modo de difusión



MÉTODO

Las etapas a seguir para elaborar los tdr son las siguientes:

1. Determinar las **partes implicadas**: Identificar a las personas y/u organizaciones que estarán directamente relacionadas con la evaluación e informarlas sobre su organización.
2. Enunciar las **preguntas clave**: La o el responsable de programas formula las preguntas clave, previa consulta con las personas implicadas en la sede y en el campo y establece sobre esta base las prioridades.
3. Definir el **perfil del evaluador(a) o del equipo de evaluación**: Establecer el perfil requerido permite hacer valer las necesidades y contratar al evaluador(a) o equipo de evaluación sobre esa base, independientemente de los intereses personales o institucionales.
4. **Consultar con** los actores: El RP comunica el proyecto de tdr a los actores implicados de la sede y del campo para su consulta, pidiéndoles explícitamente que hagan comentarios o que propongan complementos. En la medida de lo posible, la delegación hará lo necesario para que se consulte a los actores locales y a los representantes de los beneficiarios respecto de los objetivos y criterios de la evaluación. Las distintas opiniones vertidas serán armonizadas, luego se establecerá un cronograma tentativo.
5. Redactar la **versión definitiva**: Las modificaciones adoptadas, después de la negociación y del consenso que se haya obtenido, son incorporadas al documento.
6. Establecer el **expediente**: El documento del proyecto, marco lógico, informes de seguimiento y políticas y estrategias de Tdh conforman el expediente de referencia de la evaluación.
7. Para las evaluaciones externas, hacer un **contrato de mandato**: Los términos de referencia son una parte integrante del contrato de mandato firmado con los consultores externos.

5.3.2. El informe de evaluación

El informe debe tener 30 páginas como máximo (más los anexos), e incluir los siguientes elementos:

1. Un **resumen ejecutivo** de tres o cuatro páginas, que presenta el proyecto evaluado, las principales fuentes de información, las opciones metodológicas, las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones.
2. Una introducción que **describe el proyecto y la evaluación**. El lector dispone de suficientes **explicaciones metodológicas** para apreciar la credibilidad de las conclusiones y tomar conocimiento de los límites y debilidades de la evaluación, si los hubiese.
3. Un capítulo que presenta las respuestas a las **preguntas clave de la evaluación** con el análisis y los juicios vinculados.
4. Un capítulo que sintetiza todas las respuestas a las preguntas clave de la evaluación como una **apreciación global** del proyecto. Este capítulo articula todas las **constataciones, conclusiones y recomendaciones**, de manera que refleje su importancia relativa y que facilite la lectura.

Las constataciones resultan de los hechos, datos, interpretaciones y análisis. Incluyen afirmaciones causales pero no incluyen juicios de valor. De ahí se sacan las conclusiones, que responden a las preguntas de la evaluación pero que también pueden referirse a otros temas. Las conclusiones sí implican juicios de valor. Los límites metodológicos son mencionados, así como las opiniones divergentes entre los miembros del equipo de evaluación, si las hubiese. Las conclusiones permiten proponer recomendaciones. Útiles, operativas y factibles, estas recomendaciones buscan mejorar o reformar la intervención evaluada, o preparar el diseño de una nueva intervención para el siguiente ciclo. En el informe final, se clasifican en grupos y orden de prioridad indicando a los destinatarios.

5. Hay **anexos** que completan el informe:
 - términos de referencia
 - lista de abreviaciones (de ser necesario)
 - lista de las personas con quienes se reunió el evaluador(a) o el equipo de evaluación
 - programa de trabajo

5.3.3. La respuesta a la evaluación

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

La preparación de la respuesta a la evaluación (ver Anexo 5.2 para obtener la plantilla) le compete a la oficina de la delegación y a la o el RP. Este documento es validado por la o el RP **a más tardar un mes después de terminado el informe de evaluación.**

El documento incluye una lista de **todas las recomendaciones** presentadas en el informe de evaluación. Para cada recomendación, la respuesta a la evaluación indica si será incluida e implementada y de qué manera va a efectuarse. En lo que se refiere a las recomendaciones que no han sido aceptadas, se explican las razones que motivaron su rechazo.

Los siguientes elementos favorecen la implementación y el seguimiento de las recomendaciones aceptadas en la respuesta a la evaluación:

- Una verdadera apropiación, por parte de todos los actores del proyecto, de los resultados de la evaluación y una comprensión de los métodos y procedimientos que la conformaron;
- Compartir ampliamente los resultados, tanto a nivel interno (colaboradores y colaboradoras de la sede y del campo) como externo (instituciones y organismos asociados, autoridades, donantes), utilizando distintos medios (reuniones, eventos de presentación, publicaciones en los idiomas locales, etc.);
- Un plan de acción realista para la implementación concreta de las recomendaciones aceptadas en la respuesta a la evaluación: la implementación de las recomendaciones en los proyectos en curso está bajo la responsabilidad del equipo del proyecto, mientras que las recomendaciones que se deben tomar en cuenta en una próxima fase del proyecto son seguidas por el delegado o delegada y el o la RP. Las recomendaciones cuyo alcance va más allá del marco del proyecto son tratadas a nivel de los RP y de la dirección de programas.

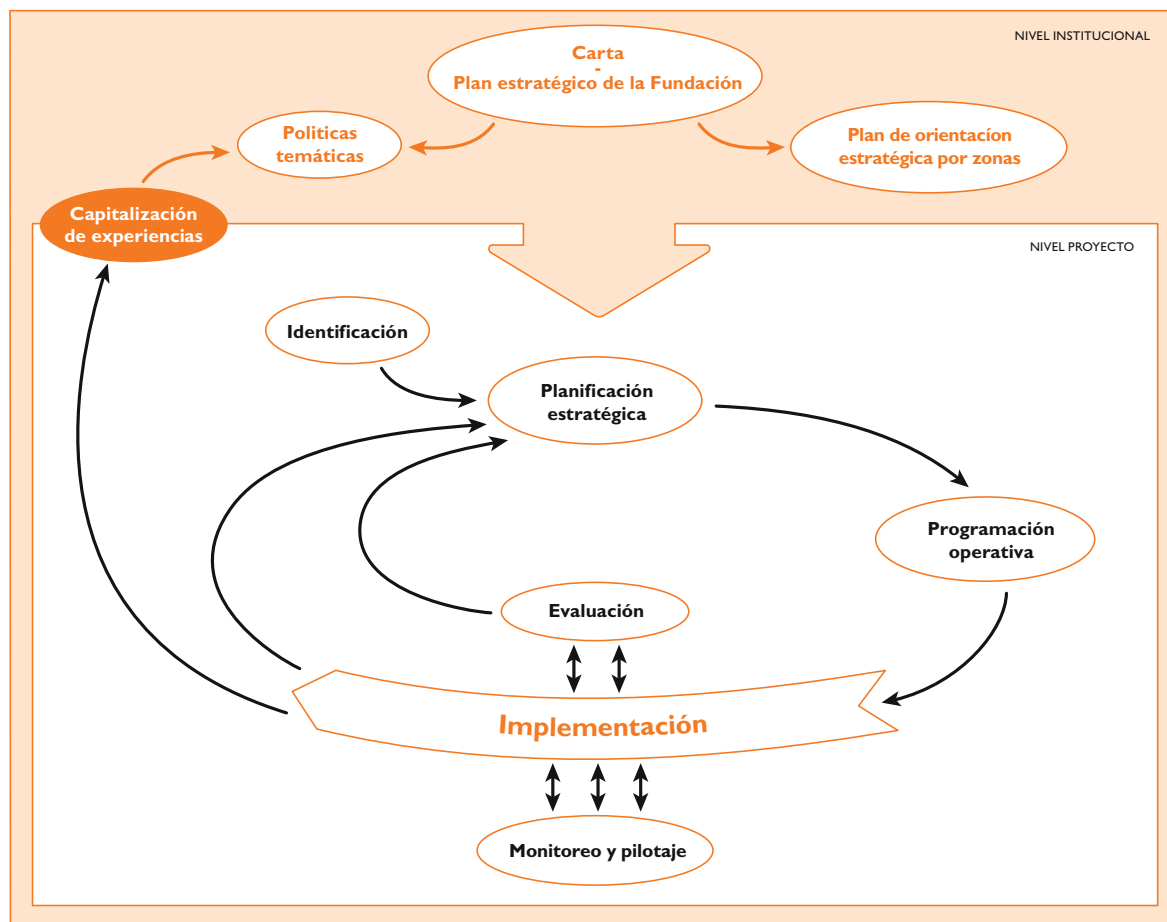


6

La capitalización de experiencias

Índice general

6.1. LOS PRINCIPIOS	88
6.1.1. ¿Qué es una capitalización de experiencias?	88
6.1.2. ¿Por qué capitalizar nuestras experiencias?	88
6.1.3. Los tres niveles de capitalización	89
6.1.4. Las formas y duración de la capitalización de experiencias	89
6.1.5. ¿Quién decide capitalizar? ¿Quién capitaliza?	89
6.1.6. ¿Cuándo capitalizar?	90
6.1.7. Capitalización de experiencias y evaluación	90
6.2. ¿CÓMO CAPITALIZAMOS LAS EXPERIENCIAS?	91
6.2.1. Términos de referencia de una capitalización de experiencias	91
6.2.2. ¿Cómo llevar a cabo una capitalización de experiencias?	91
6.2.3. Informe de la capitalización de experiencias	93



6.1. LOS PRINCIPIOS

6.1.1. ¿Qué es una capitalización de experiencias?

La capitalización de experiencias, también llamada **retrospectiva sobre la experiencia**, es un **proceso de aprendizaje en el que los que colaboran en el marco de un proyecto analizan sus prácticas, sacan conclusiones y documentan ese saber con el fin de poder utilizarlo en el futuro**. Los efectos esperados de la capitalización de experiencias son cambios en las prácticas de los colaboradores del equipo que capitalizó sus experiencias, pero también, y sobre todo, en otros proyectos similares.

Una capitalización de experiencias no es un procedimiento académico. Es una labor que se origina en la práctica para enriquecer la práctica. El saber capitalizado siempre proviene de un trabajo de memoria y análisis **basado en la experiencia vivida**.

La capitalización de experiencias es un procedimiento que crea un puente entre la gestión del ciclo

del proyecto y la **gestión del saber**. Se inscribe en un **proceso de aprendizaje institucional** que también favorece la aplicación y la difusión de las experiencias prácticas adquiridas.

6.1.2. ¿Por qué capitalizar nuestras experiencias?

Para que **avancen los conocimientos** y las experiencias prácticas en nosotros mismos, una organización no sólo debe favorecer el aprendizaje de las personas que la conforman, sino también aplicar mecanismos **de aprendizaje colectivo**. Debe ayudar a los colaboradores a recabar, individual y colectivamente, a partir de sus experiencias prácticas, información y conocimiento que será después articulado de tal manera que pueda ser utilizado por otros miembros de la organización. Se trata de hacer que la experiencia pueda ser compartida, transformando el conocimiento tácito y localizado en un conocimiento explícito y compartido.

6.1.3. Los tres niveles de capitalización de experiencias

Hay tres niveles de capitalización de experiencias que coexisten en Terre des hommes. Tienen distintos objetivos pero son complementarios y se enriquecen unos con otros: (i) la capitalización de experiencias con el fin de hacer avanzar la experiencia práctica institucional **en una temática**, (ii) la capitalización de experiencias **a nivel de un proyecto** o de un país, y (iii) la capitalización de los **colaboradores** con miras a favorecer su desarrollo profesional.

(I) Nivel temático regional o institucional

Con el fin de fortalecer su experiencia práctica y apoyar la calidad de las intervenciones, Terre des hommes dispone de **políticas temáticas** para esos ámbitos prioritarios de intervención y de documentos de referencia sobre «**las maneras de trabajar**». Las **personas recurso** en la sede tienen un papel de coordinación y un rol motor con respecto a su temática, y utilizan especialmente las herramientas y los documentos disponibles.

La revisión y el desarrollo de las **políticas temáticas** se basan principalmente en reuniones temáticas periódicas. Durante esas reuniones, los jefes de proyecto, consejeros técnicos regionales y personas recurso capitalizan las experiencias en los **proyectos que tratan de la misma temática**. Dichas reuniones se llevan a cabo cada 3 o 4 años para cada temática. Son manejadas mediante un mecanismo de conducción que es responsabilidad de las personas recurso de la sede. Las capitalizaciones de experiencias en el seno de los proyectos contribuyen a la preparación de estas reuniones temáticas.

Con el fin de favorecer el desarrollo de herramientas y enfoques **adaptados a los distintos contextos** en las temáticas prioritarias, es útil efectuar procesos de capitalización de experiencias de uno o varios proyectos **a nivel regional**. Los consejeros técnicos regionales, encargados de animar una dinámica regional de desarrollo en el seno de su temática, son los responsables de conducir estos esos procesos bajo la supervisión de los RP.

(II) Nivel proyecto

Con el fin de favorecer el **aprendizaje y la mejora continua** de los enfoques y métodos en el seno de uno o de varios proyectos, la delegación, cuando lo cree conveniente, toma la iniciativa

de lanzarse a un proceso de capitalización durante o hacia el final del proyecto. Por supuesto, el delegado(a) no es el o la única persona que capitaliza, sino todo el equipo, y, a menudo, también las instituciones y organismos asociados.

(III) Nivel equipo del proyecto

La capitalización de un proyecto por parte de los colaboradores que contribuyeron en él forma parte del **procedimiento estándar** de cierre de los proyectos. Se trata de un momento de reflexión colectiva, durante el cual los actores de un proyecto, analizan su práctica y sacan enseñanzas. Su finalidad es sobre todo permitir a los miembros del equipo hacer un balance e intercambiar opiniones sobre su propio desarrollo profesional. A diferencia de las capitalizaciones de experiencias a nivel temático y de proyecto, como este tipo de capitalización no contribuye a la gestión del saber institucional, no es obligatorio elaborar un informe.

6.1.4. Las formas y duración de la capitalización de experiencias

La capitalización de experiencias se lleva a cabo normalmente durante **una o varias reuniones de algunas horas**, pero, excepcionalmente, puede realizarse durante un proceso más largo de talleres, entrevistas y reuniones que podrían necesitar varias semanas o meses.

En un proyecto con una fuerte dimensión de innovación, en el cual queremos testear nuevos enfoques, también podemos proceder por **ciclos sucesivos de capitalización de experiencias**. La reflexión sobre la práctica y la formulación de las lecciones aprendidas estará seguida cada vez por la implementación de éstas en el marco de un proyecto.

6.1.5. ¿Quién decide capitalizar y qué capitalizar?

La capitalización de experiencias **a nivel temático** es decidida y conducida por la **persona recurso o el consejero(a) regional** responsable del ámbito temático de común acuerdo con el o la RP y los delegados(as) de los países implicados; mientras que la capitalización de experiencias **a nivel del proyecto** es decidida y manejada por el **(la) jefe(a) de la delegación** de común acuerdo con el o la RP de la zona implicada.

Siempre son las **personas que vivieron la experiencia**, los actores directamente implicados, los que **capitalizan**:

- En una capitalización a nivel de una temática, los directivos de varios proyectos, el o los consejeros regionales y la persona recurso implicada se reúnen para capitalizar.
- En una capitalización a nivel de un proyecto, el equipo y los directivos del proyecto llevan a cabo este proceso junto con las instituciones e instituciones y organismos asociados locales y de ser posible y pertinente, con la participación de los beneficiarios del proyecto.
- Son todos los miembros del equipo del proyecto quienes realizan la capitalización con miras a su propio desarrollo profesional, durante el cierre de un proyecto.

La capitalización de experiencias es **animada por una persona externa** al proyecto que orienta a los participantes a través del proceso. Pero siempre es el grupo que vivió la experiencia el que hace el trabajo de memoria, análisis y articulación de las lecciones aprendidas.

6.1.6. ¿Cuándo capitalizar?

La capitalización de experiencias siempre se efectúa de **manera estratégica**, en un momento apropiado, con el fin de **responder a las necesidades precisas** identificadas previamente. Se definirá entonces, con precisión, a quién están dirigidos los resultados de la capitalización y con qué objetivo.

Para permitir la participación de todo el personal del proyecto y, de ser el caso, de las instituciones y organismos asociados, la capitalización de experiencias generalmente se desarrolla **durante el tiempo que dura el proyecto**. Excepcionalmente, también puede efectuarse al final de un proyecto, con una cierta distancia que permite ver más claramente las etapas de la acción. Pero si se efectúa en un plazo demasiado largo, se correrá el riesgo de alterar la memoria viva y por lo tanto de tener acceso solamente a una enumeración de resultados, sin hacer referencia a los métodos utilizados para lograrlos.

6.1.7. Capitalización de experiencias y evaluación

La **capitalización de experiencias** se distingue de la evaluación en que tiene por **único objetivo el aprendizaje**. No busca aportar un juicio ni ayudar a la gestión o a la toma de decisiones.

La evaluación, que conduce a la producción de información sintetizada y analizada sobre un determinado proyecto, puede ser una **fuerza de información y de reflexión** para la capitalización de experiencias. Asimismo, la capitalización de experiencias puede permitir enriquecer y afinar los términos de referencia de una evaluación, al tratar una problemática que el proyecto tuvo que afrontar.

6.2. ¿CÓMO CAPITALIZAMOS LAS EXPERIENCIAS?

La capitalización no se focaliza solamente sobre el « qué » sino sobre todo en el « cómo ». Para obtener enseñanzas útiles, es importante enfocarse más en los **métodos y en los procedimientos**, que en las actividades y en los resultados.

En las capitalizaciones de experiencias a nivel temático, resulta evidente que los resultados buscan enriquecer la revisión de las políticas temáticas de Tdh.

6.2.1. Términos de referencia de una capitalización de experiencias

Ver Anexo 6 para la plantilla de los términos de referencia de la capitalización de experiencias.

Hay tres puntos esenciales que son especialmente esclarecidos y elaborados en la planificación de una capitalización de experiencias :

- **¿Qué es lo que se analizará?**
Se trata de definir el o los **proyectos**, el **período** que tomamos en cuenta y la **temática** o el **ámbito de aprendizaje** que serán revisados y analizados durante la capitalización de experiencias.
- **¿Qué aspectos?**
Una capitalización de experiencias siempre está enfocada en una o **varias preguntas clave** formuladas por la persona que la conduce y que orienta la recolección de experiencias y su análisis. Esas preguntas están definidas en función de los ámbitos :
 - que presentan un **especial interés** para Tdh,
 - en los que la experiencia del proyecto puede aportarnos **información original y útil**,
 - que corresponden a las **expectativas** del equipo y de las instituciones y organismos asociados que emprenden la capitalización de experiencias.
- **¿Con qué objeto?**
Como mencionado anteriormente, una capitalización de experiencias se diseña para responder a necesidades precisas identificadas previamente. En las capitalizaciones de experiencias a nivel del proyecto, se recomienda **identificar quiénes van a aprovechar los resultados** de la capitalización de experiencias **y qué uso** les van a dar. Esto permite prever la **manera y el medio en que se presentarán los resultados** y la manera en que se transmitirán para que estén adaptados a las necesidades de los destinatarios.

6.2.2. ¿Cómo llevar a cabo una capitalización de experiencias?

La capitalización de experiencias se lleva a cabo en uno o varios talleres que reúnen al personal del proyecto y las instituciones y organismos asociados con el fin de recopilar y analizar los datos entre todos. La información obtenida en los talleres puede ser completada con entrevistas de informantes clave y consultas con grupos de beneficiarios.

MÉTODO

Para la preparación de los talleres, hay que observar los siguientes puntos :

- Son las **personas que están o estaban directamente implicadas** en el proyecto las que participan. Si es factible y pertinente, los beneficiarios del proyecto están invitados eventualmente a entrevistas separadas, individuales o en grupo.
- El equipo local que se encarga del proyecto **participa en la definición de los términos de referencia** y en la preparación del taller.
- Como lo dijimos anteriormente, la capitalización de experiencias es **animada por una persona externa** al proyecto que orienta a los participantes a través del proceso. Es esencial aclarar bien el proceso de capitalización y el rol del facilitador externo.
- El **método debe estar adaptado** a la situación en el proyecto. En algunos casos, se necesitará una adaptación especial para que todos(as) se puedan expresar libremente; por ejemplo, dando lugar a encuentros «entre mujeres» o invitando a grupos específicos.

Un taller de capitalización está estructurado en **tres etapas** consecutivas:

1. La primera etapa es un trabajo de memoria: Los participantes (equipo de Tdh, actores externos implicados) **recuerdan y describen las experiencias vividas, individual o colectivamente, durante la realización** del proyecto. No se limitan a enumerar las actividades y resultados, sino que ponen en evidencia los procesos y métodos del proyecto, considerando tanto los éxitos como las dificultades de su implementación.



MÉTODO

- reunir las contribuciones individuales, por ejemplo, en una *lluvia de ideas*;
- visualizar los eventos o los cambios realizados en una línea cronológica (*timeline*);
- identificar los momentos importantes fuertes o momentos de cambios significativos.

2. Luego, el equipo **analiza** estas experiencias, los eventos, las circunstancias y las influencias internas y externas que contribuyeron al proyecto con el fin de **rescatar informaciones y enseñanzas**. Este ejercicio es más fructífero si el equipo logra cuestionar colectivamente una experiencia, la discute, toma cierta distancia en relación con los respectivos roles en los eventos y, finalmente, plantea la experiencia en perspectiva con respecto a una problemática o cuestionamiento específico.



MÉTODO

- discutir en grupos para identificar los elementos o acciones desarrolladas que les dieron satisfacciones o decepciones a los participantes;
- establecer una lista de problemas que los equipos tuvieron que afrontar, indicando para cada problema, las medidas tomadas para resolverlo y los resultados obtenidos;
- efectuar un análisis FODA de las estrategias empleadas para afrontar las dificultades.

3. Basándose en la información y las enseñanzas identificadas en la etapa anterior, los participantes formulan las «**lecciones aprendidas**». Las conclusiones sacadas de los éxitos y fracasos de una o varias experiencias de campo son descritas de manera estructurada, agregando elementos de contexto que permitan una comprensión e interpretación más diferenciadas. Se trata, entonces, no solamente de enunciar elementos prescriptivos, sino también de indicar las particularidades de las situaciones en las que se aplican esas prescripciones.



MÉTODO

- discusiones en pequeños grupos;
- elaboración de un informe por parte de un comité de redacción conformado con algunos de los participantes y validado por el grupo.

6.2.3. Informe de la capitalización de experiencias

La razón de ser de una capitalización de experiencias es **estimular cambios** en las prácticas de los destinatarios identificados previamente e incluye al equipo que las capitalizó. Es esencial **transmitir** las lecciones aprendidas con miras a su aplicación, de manera que puedan ser fácilmente adoptadas y aplicadas por aquellos a quienes están destinadas.

Con el fin de facilitar la comprensión y asimilación de las lecciones aprendidas de una capitalización de experiencias, resulta útil presentarlas **de manera concisa** (máximo 7 páginas). Un informe de capitalización se **centra en las mejores prácticas** en los ámbitos de las preguntas clave definidas en los términos de referencia. La descripción del proyecto y del contexto más general es corta y sirve solamente para facilitar la comprensión de las lecciones aprendidas ubicándolas en su contexto.

El informe es transmitido a sus destinatarios y puesto a disposición en la base de datos interna para un grupo más amplio de personas interesadas.

! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO

Los siguientes elementos figuran en el informe:

- el o los **proyectos** simplificados , el **período** que ha sido tomado en cuenta y la **temática** o el **ámbito de aprendizaje** que han sido analizados durante la capitalización de experiencias;
- **objetivo** y **preguntas clave** de la capitalización de experiencias;
- **procesos** y **etapas** de la capitalización;
- **lecciones aprendidas**: las mejores prácticas, basadas en los éxitos y dificultades.

BIBLIOGRAFIA

ACDI – Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional

- *Guía de Evaluación de la ACDI*, Robert Jones, Valerie Young, Chris Stanley (2004)
[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\\$file/spanish-e-guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/$file/spanish-e-guide.pdf)

ALNAP

- *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria: an ALNAP guide for humanitarian agencies*, Beck, T. (2006)
http://www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf
- *Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action, A Handbook for Practitioners*, ALNAP, ODI, Chapitre 3: Assessment (2003)
<http://www.alnap.org/pool/files/gshandbook.pdf>
- *Real-time evaluations of humanitarian action: an ALNAP guide*, John Cosgrave (2009)
<http://www.alnap.org/pool/files/rteguide.pdf>

ALNAP & CHANNEL RESEARCH

- *An introduction to evaluation of humanitarian action: Course Manual*, Margie Buchanan-Smith, John Cosgrave (2010)
<http://www.alnap.org/pool/files/CourseManual.pdf>
- *Evaluation of Humanitarian Action: Course Reference Bibliography*, John Cosgrave (2010)
<http://www.alnap.org/pool/files/2010-training-bibliography.pdf>

CATHOLIC RELIEF SERVICE

- *Évaluation Rurale Rapide (RRA) et Diagnostic Rural Participatif (PRA): Un manuel destiné aux partenaires et aux travailleurs extérieurs de CRS* (2000)
<http://www.crsprogramquality.org/storage/me/PRA%20manual%20-%20French.pdf>

CIMRC – Communications and information management resource centre

- *Advocacy Impact Assessment Guidelines*, Megan Lloyd Laney (2003)
http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Advocacy_impact_assessment_guidelines.pdf

CRDI

- *Mapeo de Alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo (2002)
http://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/Mapeo_all%20Manual.pdf

DDC - Direction du Développement et de la Coopération, Suisse

- *Experience capitalization Accumulating experience capital to prepare change processes*, (2005)
http://www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/SDC_KM_Tools/Experience_Capitalization

DFID

- *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff* (2005)
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/guidance-evaluation.pdf>
- *Tools for Development, A handbook for those engaged in development activity*, Department for International Development (2003)
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>

EUROPEAID

- *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne (2006), Outils d'évaluation*
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_fr.htm
En español: Herramientas de evaluación
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_es.htm
- *Lignes directrices gestion de cycle de projet (2004)*
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

F3E – Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluations et le CIEDEL – Centre International d'Etudes pour le Développement Local

- *Note de synthèse du module formation : Introduction à la capitalisation d'expérience, Gilbert Graugnard et Véronique Quiblier (2006)*
http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_de_synthese_formation_capitalisation_2006.pdf

FIDA - Fondo internacional de desarrollo agrícola

- *Guide pratique des suivi-évaluation des projets de développement rural (2003)*
http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm
En español: Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos
http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm

IASC/OCHA

- *OneResponse Needs Assessment Toolbox*
<https://assessments.humanitarianresponse.info/>

ILAC

- *Outcome mapping: A method for tracking behavioural changes in development programs, Terry Smutyllo, ILAC Brief 7 (2005)*
http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/Communication/docs/outcom_mapping.pdf

OCDE (OECD)

- *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005)*
<http://www.oecd.org/development/effectiveness/34580968.pdf>

OCDE – CAD

- *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (2002)*
<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- *Evaluating Development Co-operation : Summary of key norms and standards (2010)*
<http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf>
- *Normes de qualité pour l'évaluation du développement (2010)*
<http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>

ODI – Overseas Development Institute

- *Common Needs Assessments and humanitarian action, Humanitarian Practice Network Paper Number 69 (2011)*
<http://www.odihpn.org/documents/networkpaper069.pdf>
- *The Alignment, Interest and Influence Matrix (AIIM), Enrique Mendizabal, RAPID*
<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6509.pdf>

- *Research and Policy in Development, SWOT Analysis*
<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7199.pdf>
- «*Outcome Mapping : a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation*»,
Harry Jones and Simon Hearn (2009)
<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5058.pdf>

ONU – Organización de Naciones Unidas

- *Objetivos del Milenio para el desarrollo (2000)*
<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

SAVE THE CHILDREN

- *Getting it Right for Children, A practitioners' guide to child rights programming, Save the Children UK, (2007)*
<http://resourcecentre.savethechildren.se/sites/default/files/documents/2015.pdf>
- *Global Impact Monitoring : Save the Children UK's Experience of Impact Assessment (2004)*
<http://www.gsdr.org/docs/open/ME4.pdf>

SIDA

- *Looking Back, Moving Forward: SIDA Evaluation Manual, Stefan Molund, Göran Schill (2003)*
http://www.alnap.org/pool/files/evaluation_manual_sida.pdf

SPHERE, Proyecto Esfera

- *Manual Esfera, edición 2011*
<http://www.sphereproject.org/sphere/es/recursos/descargar-publicaciones/?search=I&keywords=&language=Spanish&type=0&category=22>

PNUD – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

- *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados del desarrollo (2009)*
<http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/operations/evaluation/handbook.html>

Oficina del alto comisionado para los derechos humanos

- *Convención relativa a los derechos del niño*

IPDET

- *Data Collection Methods, International Program for Development Evaluation Training handbook, Module 8 (2007)*
http://dmeformpeace.org/sites/default/files/M08_PP.pdf

3ie

- *L'évaluation d'impact basée sur la théorie: principes et pratique, Howard White (2009)*
http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/05/07/3ie_Working_Paper_3_FR.pdf

GLOSARIO

A continuación presentamos una selección de los términos más utilizados en la gestión del ciclo del proyecto de Tdh. Las definiciones son, para la mayoría, versiones adaptadas de las definiciones estándar de la OCDE. Un número limitado de términos es propio de Tdh.



BIBLIOGRAFÍA

La OCDE ha aclarado y armonizado en el 2001 las definiciones de los principales términos relacionados con la gestión y evaluación de proyectos. El glosario de la OCDE (OCDE/DAC, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (2002). sigue siendo la referencia en ese tema.

Nota: los términos están presentados con sus equivalentes en inglés, francés y español, según el formato Español / Francés / Inglés. Entre paréntesis está indicado el lugar en el texto del manual en donde se introduce el término o concepto.

Actor / Acteur / Stakeholder (capítulo 1.3.3.1)

Todos los individuos, familias, asociaciones de base formales o informales, iniciativas locales, servicios públicos, ONG y agencias internacionales que están afectadas o implicadas en la problemática. Sinónimo: Parte interesada

Acción / Action / Actions (capítulo 2.2)

Conjunto de tareas que llevan a lograr el mismo resultado.

Actividad / Activité / Activities (capítulo 2.2)

Tareas llevadas a cabo o labores emprendidas.

Adecuación / Adéquation / Appropriateness (capítulo 5.2.2)

Medida según la cual las actividades humanitarias están adaptadas a las necesidades locales y al nivel de apropiación de las actividades por parte de los beneficiarios. Este criterio es más limitado que el de la «pertinencia».

Evaluación ex ante / Analyse préliminaire / Appraisal (capítulo 1.3)

Apreciación global de la pertinencia, de la factibilidad y de la sostenibilidad probable de un futuro proyecto que provee la base para decidir el inicio de una planificación estratégica. (Término OCDE/CAD: apreciación previa)

Anteproyecto / Avant-projet / Concept note (capítulo 1.4)

Delimitación y definición del marco de un proyecto para permitir un análisis preliminar.

Eje estratégico / Axe stratégique / Strategic axis (capítulo 2.4.4.5)

Una secuencia lógica de resultados intermedios que conducen a un resultado final.

Beneficiario / Bénéficiaire / Beneficiary (capítulo 2.4.1)

Individuo, grupo u organización que se beneficia con los efectos de un proyecto, directamente o no, intencionalmente o no.

Marco lógico / Cadre logique / Logical framework (capítulo 2.7)

Herramienta de presentación y de gestión de un proyecto que consiste en una matriz que representa en la primera columna una jerarquía coherente de resultados y acciones de un proyecto - la finalidad, el objetivo, los resultados finales, los resultados intermedios y las acciones - y en las siguientes columnas, los indicadores, sus medios de verificación, así como los respectivos riesgos e hipótesis.

Capitalización / Capitalisation d'expériences / Learning (capítulo 6)

Proceso en el que los que colaboran en el marco de un proyecto analizan sus prácticas, sacan conclusiones y documentan ese saber con el fin de poder aplicarlo en el proyecto o en otros proyectos. Los efectos esperados de la capitalización de experiencias son cambios en las prácticas de los colaboradores del equipo que capitalizó sus experiencias pero también y sobre todo en otros proyectos similares. Sinónimo: Retrospectiva sobre la experiencia

Criterios de apreciación / Critères d'appréciation / Appreciation criteria (capítulo 2.8)

Criterios de calidad, valores y principios fundamentales que conforman la base para la apreciación de un proyecto.

Cobertura / Couverture / Coverage (capítulo 2.8)

Medida según la cual todos los grupos de poblaciones víctimas de la crisis o del desastre tuvieron acceso a la asistencia. Este criterio también mide la pertinencia de la definición del grupo-objetivo y la eficacia con la que ese grupo fue alcanzado por la asistencia.



Ciclo del proyecto / Cycle de projet / Project cycle (Introducción)

Serie de etapas en la vida de un proyecto que se renuevan en cada fase. En Tdh distinguimos las siguientes etapas: identificación, planificación estratégica, programación operativa, seguimiento, evaluación y capitalización.

Eficacia / Efficacité / Effectiveness (capítulo 2.8)

Medida según la cual los objetivos de la acción de desarrollo han sido alcanzados o están siendo alcanzados, teniendo en cuenta su importancia relativa.

Eficiencia / Efficience / Efficiency (capítulo 2.8)

Medida según la cual los recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) son convertidos en resultados de manera ahorrativa.

Evaluación / Evaluation / Evaluation

(capítulo 5)

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política, en curso o terminada, de su diseño, implementación y resultados. Una evaluación debe proporcionar información verídica y útil que permita integrar las lecciones de la experiencia en el proceso de decisión.

Finalidad / Finalité / Final Aim (capítulo 2.4.3.2)

El objetivo global al cual el proyecto debe contribuir. Aunque no pueda ser alcanzada a través de un solo proyecto, la finalidad brinda una orientación general e indica la dirección que hay que seguir. Sinónimo: Objetivo de desarrollo

Grupo objetivo / Groupe-cible / Target group

(capítulo 2.4.1)

Personas u organizaciones a beneficio de las cuales se emprende la acción de desarrollo.

Supuestos (en el marco lógico) / Hypothèse / Assumptions (capítulo 2.5)

Supuestos deducidos de los factores o riesgos que pueden tener repercusiones en el avance o en el éxito de un proyecto.

Identificación / Identification / Identification

(capítulo 1)

Primera etapa del ciclo del proyecto que se basa en los preliminares y que consiste en un análisis preliminar y en la formulación de un anteproyecto.

Impacto / Impact / Impact (capítulo 2.2)

Efectos a largo plazo, positivos o negativos, directos o no, previstos o no, que resultan de las prestaciones de un proyecto.

Indicador / Indicateur / Indicator (capítulo 2.6)

Factor o variable, de tipo cuantitativo o cualitativo, que constituye un medio simple y confiable de medir o al menos describir de manera precisa los cambios relacionados con un proyecto.

Conectividad / Interconnectivité / Connectedness (capítulo 2.8)

Medida según la cual las acciones que tienen un carácter de urgencia a corto plazo toman en cuenta y están relacionadas con las respuestas a los problemas de más largo plazo, de manera que se inscriban en una lógica de intervención: ayuda de urgencia, rehabilitación y desarrollo (LRRD - linking relief, rehabilitation and development).

Modelo de acción / Modèle d'action / Model of action (capítulo 2.4.4.1.)

Un modelo teórico, centrado en una problemática, que presenta las causas y consecuencias de esa problemática e indica las acciones que llevamos a cabo en función de los distintos aspectos de la problemática. El modelo de acción sólo elige las causas y consecuencias sobre las que Tdh pretende actuar y sólo son elegidas las acciones que provienen de la experiencia institucional de Tdh y/o que son eficaces y apropiadas (evidence-based) desde un punto de vista científico.

Objetivo (del proyecto) / Objectif (d'un projet) / (Project) Objective (capítulo 2.4.3.4)

Descripción del estado positivo en el que se encontrará la población beneficiaria al final del futuro proyecto.

Asociado / Partenaire / Partner (capítulo 1.3.3.1)

Persona u organización que colabora para alcanzar los objetivos decididos de común acuerdo.

Parte interesada / Partie prenante / Stakeholder (capítulo 1.3.3.1)

Todos los individuos, familias, asociaciones de base formales o informales, iniciativas locales, servicios públicos, ONG y agencias internacionales que están afectadas o implicadas en la problemática.

Sinónimo: actor

Pertinencia / Pertinence / Relevance

(capítulo 2.8)

Medida según la cual los objetivos de la acción de desarrollo corresponden a las necesidades de los beneficiarios, a la política sectorial del país, así como a las expectativas de los instituciones y organismos asociados y de los donantes.

Fase (del proyecto) / Phase (d'un projet) / (Project) phase (Introducción)

Periodo de tiempo que corresponde a un ciclo del proyecto y que es objeto de una planificación estratégica. Cuando un proyecto es reconducido, con los ajustes que se imponen, es objeto de una nueva planificación estratégica.

Planificación estratégica / Planification stratégique / Strategic Planning (capítulo 2)

Proceso de definición de un objetivo y de desarrollo de estrategias con el fin de alcanzar ese objetivo.

Política temática / Politique thématique / Thematic policy (capítulo 1.3.3.2)

Documento de referencia específico a un eje temático prioritario que define las selecciones fundamentales, las orientaciones y la estrategia de Tdh en el manejo de sus proyectos referidos a la temática en cuestión.

Preliminares / Préalables / Prerequisites

(capítulo 1.2) Marco de un análisis preliminar, basado en las decisiones estratégicas referidas al posicionamiento geográfico y temático, a las asociaciones consideradas y al volumen presupuestario potencial de un futuro proyecto.

Productos / Prestations / Outputs (capítulo 2.2)

Los bienes, equipos o servicios que resultan de las acciones de un proyecto. Lo que caracteriza una prestación o output es que el proyecto domina los elementos necesarios para producirla.

Programación operativa / Programmation opérationnelle / Operational Programming

(capítulo 3) Organización de los medios disponibles y preparación de la implementación concreta de la estrategia de intervención determinada en la planificación estratégica.

Proyecto / Projet / Project (Introducción)

Esfuerzo complejo para alcanzar un objetivo y que debe respetar una serie de plazos y un presupuesto.

Efectos directos / Réalisations / Outcomes

(capítulo 2.2) Cambios significativos y medibles en las prácticas, capacidades, conocimientos y/o bienestar de los beneficiarios o del grupo-objetivo que resultan de los proyectos o a los cuales contribuyen las prestaciones o outputs del proyecto.
Sinónimo: realizaciones

Representación de la acción / Représentation de l'action / Representation of the action

(capítulo 2.4.4.3) Modelo teórico, centrado en un grupo-objetivo del proyecto, que representa distintas situaciones o estados en los que el grupo-objetivo afectado por la problemática puede encontrarse o por los que puede pasar, y que indica las distintas acciones del proyecto respecto al grupo-objetivo, según su situación o estado.

Resultado final / Résultat final / Final Result

(capítulo 2.4.4.2) Descripciones de los cambios significativos y medibles en la situación, las prácticas, las capacidades, los conocimientos y/o el bienestar de la población beneficiaria o de los grupos objetivo que hay que alcanzar en el marco de un proyecto. Los resultados finales contribuyen a alcanzar el objetivo.

Resultado intermedio / Résultats intermédiaires / Interim Result (capítulo 2.4.4.3)

Descripción de los bienes, equipos o servicios, o de los cambios en la situación, las prácticas, las capacidades o los conocimientos de la población beneficiaria o de los grupos objetivo que resultan de las acciones y que contribuyen a alcanzar un resultado final.

Seguimiento / Suivi / Monitoring (capítulo 4)

Producción y recopilación de datos sobre los eventos y procesos relacionados con el avance del proyecto a través de un sistema de información. El análisis de esos datos permite rendir cuentas del desarrollo del proyecto, reajustarlo y rescatar enseñanzas.

Sostenibilidad / Viabilité / Sustainability

(capítulo 2.8) Medida según la cual los beneficios de una acción de desarrollo son mantenidos después de terminada la intervención. O: probabilidad de generar beneficios en el largo plazo.
Sinónimos: perennidad

Escenario / Vision / Vision (capítulo 2.4.3.1)

Escenario de un futuro deseable elaborado colectivamente por el equipo de planificación.

IMPRESSUM

Redactado por: Ernst Lüber

En colaboración con Leonora Rossi
y Gérard Xavier

Agradecemos a los colegas de las delegaciones y de la sede por sus sugerencias y comentarios, y a Carolina Gazitua y David Naville en la traducción en español.

Relectura: Marie Barbier
Maqueta: Olivia Wermus,
Grégoire Peter
Coordinación: Laure Silacci
Compaginación: Angel-Grafik

© 2014, Terre des hommes
– ayuda a la infancia



O Sistema de garantia de direitos do Adolescente em Conflito com a Lei



FASE
MINISTÉRIO
PÚBLICO

Família

FASE
JUDICIÁRIO

Adolescente

Defensor público

juiz

Família

Costumeiras

Adolescente

Ministério Público



© Tdh / Odile Meylan



Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
E-Mail: info@tdh.ch, CCP / PCK: 10-11504-8



Terre des hommes

Ayuda a la infancia.

tdh.ch