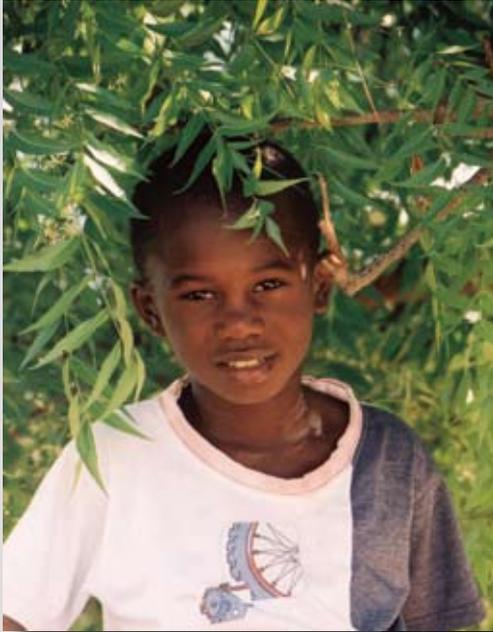


El Paquete de Proyectos de CRS

Gerencia e Implementación de Proyectos Guía para Gerentes de Proyectos y Programas de CRS

Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege,
Debbie Reynolds and Guy Sharrock



ProPack II

El Paquete de Proyectos de CRS

Gerencia e Implementación de Proyectos
Guía para Gerentes de Proyectos y Programas de CRS

Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds y Guy Sharrock



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desaventajados en el exterior. Sin consideraciones de raza, credo o nacionalidad, CRS proporciona ayuda para emergencias ante la presencia de desastres naturales y provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo ejecutados a nivel de campo, así como los de educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, y, salud y VIH & SIDA, CRS trabaja para elevar la dignidad humana y promover mejores condiciones de vida. CRS también trabaja en todo Estados Unidos para expandir el nivel de conocimiento y acción de los Católicos y de otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos Estadounidenses para vivir en solidaridad, como una sola familia humana, a lo largo de las fronteras, los océanos, y entre diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La versión inglés publicada en el 2007, la versión Español impreso en el 2008, por:
Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 EE.UU.

Escrito por:
Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds y Guy Sharrock

Diseño gráfico e Ilustraciones por:
Anny Djahova y Bryan Prindiville, Servicios Gráficos, Catholic Relief Services;
Doyle Graphic Design para la traducción español

Revisado por:
Barbra Buoy-McCray, Leslie Blanton y Susan Hahn

Traducido y Revisado por:
Irene Ramirez, Silvana Robalino, Yazmina Zambrano y Ashley Rytter

Fotografías de Portada por:
Kim Burgo, David Snyder y Matt McGarry/CRS; Rita Villanueva para CRS

© 2007 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Cualquier 'uso adecuado' bajo la ley de derechos de propiedad literaria de EE.UU. debe contener las correspondientes citas y mención de propiedad de Catholic Relief Services.

RECONOCIMIENTOS

Las siguientes personas proporcionaron excelentes insumos y retroalimentación. Respondieron a encuestas, participaron en revisiones de grupos focales, realizaron entrevistas, revisaron las versiones borrador del manual, proporcionaron apoyo administrativo, brindaron estudios de caso y/o recursos útiles.

Zemedede Abebe	Driss Moumane
Rekha Abel	Petula Nash
Jim Ashman	Reina Neufeldt
Lorna Burce	Grace Ndugu
Dona Connelly	Nazareno Ngare
Susan Dada	Margaret Njoroge
Eda Detros	Kevin O'Connor
John Donahue	Paul Omanga
Sona Drewery	Gisele Orellana
Marc D'Silva	David Orth-Moore
Velida Dzino	Lawrence Otika
Kari Egge	David Palasits
Alison Gichuhi	Christopher Penders
Robin Gulick	Katherine Pondo
Heather Harrison	Hippolyt Pul
Mary Hennigan	Tom Remington
Mary Hodem	Sanda Richtmann
Jim Hudock	Mark Rogers
Megaroopan Jeganathan	Helen Rottmund
Elizabeth Jere	Amy Rumano
Bob Jud	Doug Ryan
Kinyanjui Kaniaru	Jamileh Sahlieh
Natalie Kruse-Levy	John Schot
Lisa Kuennen-Ashfaw	Anna Schowengerdt
Lori Kunze	Daniel Selener
Jennifer Lentner	Debbie Shomberg
Carlisle Levine	Jerome Sigamani
Zoya Lyubenova	Allison Smith
Yvette Lynn	Madeleine Smith
Paul Macek	Paul Townsend
Jeff McIntosh	Mohammad Turshan
John McCuen	Steve Walsh
Dominique Morel	Dennis Warner

Cualquier error en este documento es responsabilidad única de sus autores.

PRÓLOGO

La *Guía para Gerencia e Implementación de Proyectos* del ProPack II se escribió para responder a los requerimientos de las oficinas de campo de contar con más apoyo para la gestión gerencial de proyectos. Proviene directamente de la adopción amplia y exitosa del ProPack I, *Guía para Diseño y Propuesta de Proyectos* en todo el mundo de CRS, y se sustenta en los conceptos y metodologías simples introducidas en ese volumen. Ambos manuales en conjunto proporcionan al personal de CRS información básica del proyecto, y herramientas desde la fase inicial de diseño hasta el cierre del proyecto.

Una buena calidad del programa no es posible sino existe calidad de gerencia. El ProPack II incluye información de programas y de gerencia para que el personal pueda entender el rol de cada uno de estos ámbitos y trabajar juntos muy de cerca en la implementación de proyectos. Los socios sólidos son otro aspecto clave para el buen diseño y gerencia de proyectos. Al igual que en el ProPack I, se ha puesto gran énfasis en que se utilice este manual en el trabajo con los socios. El ProPack II servirá como una guía de referencia para el personal de CRS y sus socios en los esfuerzos mutuos de fortalecimiento de capacidades, en apoyo a la recientemente actualizada estrategia de la agencia sobre socio.

El ProPack II también incluye secciones detalladas sobre monitoreo y evaluación. Estas secciones se sustentan en las herramientas introducidas en el ProPack I. Un buen M&E es clave para convertirse en una organización de aprendizaje y estos manuales de ProPack proporcionan algunos de los métodos y herramientas básicas para apoyar al personal de CRS y sus socios en la promoción del monitoreo y el aprendizaje.

El ProPack II incluye hipervínculos a importantes documentos de referencia en el CD ROM. Esto facilitará el acceso a mayor información, a las políticas y los lineamientos de la agencia en un solo sitio, sin necesidad de conectarse en línea para buscarla.

Estos manuales contienen lo principal de nuestro trabajo en proyectos. Todo el personal debe tener copias y conocer su contenido. El personal nuevo debe recibirlo como parte de su orientación. Los gerentes senior y asesores a nivel regional y de país son responsables de crear un ambiente favorable para que los gerentes de proyecto puedan utilizar estos manuales en su trabajo diario. Con estos recursos y el apoyo continuo del personal de PQ y MQ, esperamos continuar mejorando nuestra administración de los recursos de CRS.

Con nuestros mejores deseos,



Sean L. Callahan
Vicepresidente Ejecutivo
Overseas Operations



Dorrett Lyttle Byrd
Directora
Program Quality &
Support Department

LISTA DE ACRONIMOS

AER	Estimado Anual de Requerimientos
ALNAP	Red de Aprendizaje Activo para Rendición de Cuentas y Desempeño de la Acción Humanitaria
APP	Plan Anual del Programa
BCR	Informe Comparativo de Presupuesto
BMF	Formulario de Mantenimiento Presupuestario
BRF	Formulario de Conciliación Presupuestaria
CARO	Oficina Regional de África Central (CRS)
CFR	Código de Regulaciones Federales
CI	Caritas Internacionales
CRS	Catholic Relief Services
CIAT	Centro Internacional para la Agricultura Tropical
C-SAFE	Consorcio para la Emergencia de Seguridad Alimentaria de África del Sur
CSR4	Informe de Resultados Consolidados y Requerimiento de Recursos
CST	Enseñanza Social Católica
DAP	Programa de Asistencia para el Desarrollo
DIP	Plan Detallado de Implementación
DRD/MQ	Director Ejecutivo Regional para Calidad de Gerencia
DRD/PQ	Director Ejecutivo Regional para Calidad de Programas
EARO	Oficina Regional para África Oriental (CRS)
ECHO	Organización de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
FARES	Sistema de Entrada de Requerimientos de Ayuda Alimentaria de la Corporación Crediticia de Artículos
EME	Oficina Regional de Europa y Medio Oriente (CRS)
FFA	Alimentos para Bienes
FFP	Alimento para la Paz
GDA	Alianza para el Desarrollo Global
GEMA	Excelencia Global en Gestión
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
VIH & SIDA	Virus de Inmunodeficiencia Humano & Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirido
HCS	Secretaría Católica Hararghe
ICB	Construcción de Capacidad Institucional
IFAD	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
DHI	Desarrollo Humano Integral
I-LIFE	Mejorando los Medios de Sustento a través del Proyecto de Incremento de la Seguridad Alimentaria (Malawi)
RI	Resultado Intermedio
IT	Tecnología de la Información
KPC	Conocimiento, Práctica y Cobertura
LACRO	Oficina Regional para América Latina y el Caribe (CRS)
LINKS	Centro de Microfinanzas para Innovaciones de Aprendizaje y Sistemas de Conocimiento
MAGI	Alianza Microfinanciera para Impacto Global
M&E	Monitoreo y Evaluación
MoU	Memorándum de Entendimiento
MPI	Gestión de Políticas e Información (CRS)
MQAT	Herramienta de Valoración de Calidad de Gerencia
MS	Microsoft
MTE	Evaluación de Medio-término
MYAP	Plan de Actividades Multi-anual
NDS/P	Formulario para Fuente de Nuevos Donantes/Proyectos
NGO	Organización No-gubernamental

OECD/DAC	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo / Comité de Asistencia al Desarrollo
OFDA	Oficina de Estados Unidos para Ayuda a Desastres en el Extranjero
OSD	Departamento de Apoyo al Extranjero (CRS)
PDA	Asistente Digital Personal
PEPFAR	Plan de Emergencia del Presidente para Asistencia en SIDA
PITT	Cuadro de Rastreo de Indicadores de Desempeño
PPG	Guía de Propuestas de Proyectos
PQA	Valoración de Calidad del Programa
PQSD	Departamento de Apoyo a la Calidad del Programa
PRA	Apreciación Rural Participativa
APM	Asociación de Padres-Maestros
PTS	Sistema de Seguimiento de Proyectos
PVO	Organización Voluntaria Privada
RFA	Solicitud de Aplicación
RISA/MIT	Analista del Sistema de Información Regional/Gestión de Tecnología de la Información (CRS)
RRA	Apreciación Rural Rápida
RRHH	Recursos Humanos
RTE	Evaluación de tiempo real
SARO	Oficina Regional de África del Sur (CRS)
SASIA	Oficina Regional de Asia del Sur (CRS)
SEAPRO	Oficina Regional del Sudeste de Asia, Asia Oriental, y el Pacífico (CRS)
SF	Formulario Estándar
SMART	Específico, Medible, Alcanzable, Importante, Timebound
SOA	Apelación de Operaciones Especiales
OE	Objetivo Estratégico
SPMR	Informe de Monitoreo de Sub-Proyectos
SPP	Plan Estratégico del Programa
SPSS	Paquete Estadístico para Ciencias Sociales
TA	Autorización de Transferencias
TAP	Programa de la Ayuda Transaccional
TB	Tuberculosis
TdC	Tabla de Contenidos
TdR	Términos de Referencia
UFE	Evaluación de Utilización-enfocada
UN	Naciones Unidas
UNHCR	Alto Comisionado para los Refugiados de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de la Niñez de Naciones Unidas
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
USD	Dólar de EE.UU.
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
USG	Gobierno de EE.UU.
VOIP	Protocolo de Internet sobre Voz
WARO	Oficina Regional de África Oriental (CRS)
WFP	Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas
WHO	Organización Mundial de la Salud

TABLA DE CONTENIDOS BREVE

ProPackII incluye siete capítulos y un sección de Recursos Adicionales. El manual ha sido arreglado para seguir un ciclo de un proyecto aprobado y financió.

Capítulo I	Introducción al ProPackII	1
Capítulo II	Gerencia de Proyectos: Teorías, Modelos, y Destrezas Esenciales para Gerentes ..	14
	1. Fundamentos de la Gerencia de Proyectos	14
	2. Gerencia de Proyectos y Relaciones de Asocio	24
	3. Conocimiento, Destrezas y Actitudes Esenciales para Gerentes de Proyecto.....	31
Capítulo III	Parte A del PID	
	Fase de Inicio y Cronograma de Actividades	65
	1. Introducción	65
	2. Tareas Iniciales.....	71
	3. Cronograma de Actividades.....	76
Capítulo IV	Parte B del PID	
	Establecer el Sistema de M&E	85
	1. Introducción	85
	2. Seis Componentes de un Sistema de M&E	90
	3. Compilar el Manual Operativo de M&E.....	130
Capítulo V	Parte C del PID	
	Recursos del Proyecto y Documentación del PID	135
	1. Reclutar Personal y Desarrollar Planes de Desempeno	135
	2. Conducir Valoraciones de Fortalecimiento de Capacidades	144
	3. Administrar los Recursos del Proyecto	150
	4. Documentar el PID.....	165
Capítulo VI	Implementación y Monitoreo del Proyecto	167
	1. Introducción	167
	2. Guía para el Fortalecimiento de Capacidades.....	172
	3. Monitoreo del Proyecto y Preparación de Informes.....	182
	4. Monitoreo e Informe Financiero	207
	5. Administración del Desempeno.....	213
Capítulo VII	Evaluación y Cierre de Proyectos	221
	1. Evaluación-Definiciones y Tipos	221
	2. Guía sobre las Evaluaciones Enforadas al Uso	237
	3. Cierre de Proyectos	257
	Recursos Adicionales	
	Sección 1: Índice	267
	Sección 2: Lista de Referencias	270
	Sección 3: Definición de Terminos Clave	277
	Sección 4: Lista de Recursos en CD ROM.....	281
	Sección 5: Listas de Verificación.....	283
	Sección 6: Lista de Figuras	285
	Sección 7: Lista de Tablas	286

TABLA DE CONTENIDOS DETALLADO

Reconocimientos	iii
Prólogo	iv
Lista de Acrónimos	v
Tabla de Contenidos Breve	vii
Tabla de Contenidos Detallado	ix

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL PROPACK II **1**

Propósito del Manual	1
¿Por qué es necesario el Manual?	2
¿Cuál es el Alcance del Manual?	3
<i>El ProPack II y el Ciclo de Proyectos</i>	4
<i>Qué No es el ProPack II</i>	5
¿Quiénes son los Usuarios Previstos?	5
El ProPack II y el Marco Estratégico de CRS	6
Cómo Utilizar este Manual	7
Regulación Telescópica de la Gerencia de Proyectos	7
El Arte y Ciencia de la Gerencia de Proyectos	8
Navegar por el ProPack II	9
<i>Guía del Usuario</i>	9
Uso del ProPack II	10
<i>Lanzamiento del Manual: El ProPack II como Guía de Referencia</i>	11

CD ROM Recursos

- CRS Cost Application Guidance
- CRS Performance Management System Guidance
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- ProPackI

Figuras

Figura 1.1	Gerencia de Proyectos de CRS	3
Figura 1.2	El Ciclo de Proyectos de CRS	4

Tablas

Tabla 1.1	La Diferencia entre un Proyecto y un Programa	3
Tabla 1.2	Principios Guía para la Gerencia y la Implementación de Proyectos de CRS	6
Tabla 1.3	Variedad de Tipos de Proyecto en un Programa de País de CRS	7
Tabla 1.4	Regulación Telescópica de la Gerencia y la Implementación de un Proyecto	8

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II 13

CAPÍTULO II

GERENCIA DE PROYECTOS: TEORÍAS, MODELOS Y

DESTREZAS ESENCIALES PARA GERENTES 14

Sección 1: Fundamentos de la Gerencia de Proyectos

Panorama General de la Sección14

Definiciones: Gerencia, Liderazgo e Implementación14

Gerencia14

Liderazgo15

Implementación15

CRS y la Calidad de Gerencia16

Medir y Valorar la Calidad de Gerencia17

Teorías, Modelos y Prácticas Gerenciale 18

Evolución de Teorías y Modelos Gerenciale19

Aspectos de Orden Cultural en la Gestión Gerencia20

Sección 2: Gerencia de Proyectos y Relaciones de Asocio

Panorama General de la Sección24

Definición y Tipos de Asocio25

Acompañamiento al Socio Durante la Implemetación del Proyecto28

Caminos y Obstáculos para el Éxito en las Relaciones de Asocio.30

Sección 3: Conocimiento, Destrezas y Actitudes Esenciales para Gerentes de Proyecto

Panorama General de la Sección31

El Gerente de Proyectos Modelo32

Incrementar su Auto-Conocimiento33

Fomentar el Aprendizaje Organizacional34

La Importancia del Pensamiento Crítico y Sistémico34

Herramientas para Valorar el Aprendizaje Organizacional.35

Construir Relaciones: El Fundamento37

Desarrollar Respeto y Confianza37

Actuar con Humildad.37

Instaurar el Ejemplo38

Invertir Tiempo con las Personas38

Construcción de Equipos38

Manejo de Equipos Multi-culturales40

Manejo de Equipos Compuestos por Diferentes Departamentos y Sectores Programáticos. .41

Manejo de Equipos Virtuales41

Manejo de Dificultades dentro de los Equipos42

Herramientas y Tecnologías para los Equipos42

Facilitación, Coaching y Mentoría43

Comunicación44

Aprender a Escuchar.44

Salga Afuera, de una Vuelta y Socialice.46

Comunicarse Claramente y Promover el Diálogo46

Comunicación Personal47

Comunicación por Correo Electrónico47

Telecomunicaciones en Programas de Emergencia47

<i>Diálogo versus Discusión</i>	48
Proporcionar Retroalimentación Eficaz	48
Desarrollar Destrezas Organizacionales	48
Aprender a Administrar el Tiempo	49
<i>Priorizar</i>	49
<i>Establecer cronogramas</i>	50
Aprender a Desarrollar Reuniones Efectivas	51
<i>Organizar y ser Anfitrión de una Reunión</i>	51
<i>Preparar la Sala de Reuniones</i>	52
Aprender a Delegar	52
Toma de Decisiones	53
Lograr Concesos	54
Negociar y Manajar Conflictos	56
Motivar al Personal y a los Socios	59

Lectura Relacionada

CD ROM Resources

- CRS Partnership Programming Guidance
- CRS Values-Based Behaviors
- Emergency Telecommunications: A Manual for the Mangement of Emergency Telecommunications
- Gold Star
- Mangement Quality Assessment Tool
- The Partnership Toolbox: A Facilitator’s Guide to Partnership Dialogue
- Program Quality Assessment
- ProPackI
- Virtual Team Toolkit

Listas de Verificación

Lista de Verificación 2.1	¿Es Usted un Pensador Crítico?	34
Lista de Verificación 2.2	Preguntas para Formentar un Ambiente de Aprendizaje	35
Lista de Verificación 2.3	Características de Auténticos Equipos	39
Lista de Verificación 2.4	Sugerencias para el Personal de CRS Sobre el Trabajo con Socios de Iglesia	40
Lista de Verificación 2.5	Consejos del Paquete de Herramientas para Equipos Virtuales	41
Lista de Verificación 2.6	Manejando a un Miembro Difícil del Equipo	42
Lista de Verificación 2.7	Acciones de Facilitadores Fuertes	43
Lista de Verificación 2.8	¿Cómo Incrementar las Oportunidades de Escucha y Comunicación?	46
Lista de Verificación 2.9	Protocolo para Uso del Correo Electrónico	47
Lista de Verificación 2.10	Consejos para Administrar el Tiempo	49
Lista de Verificación 2.11	Cómo Preparar un Lista de Tareas a Realizar	50
Lista de Verificación 2.12	Cómo Programar su Tiempo	50
Lista de Verificación 2.13	Consejos para Preparar Reuniones	51
Lista de Verificación 2.14	Cómo Delegar Productivamente	53

Figuras

Figura 2.1	Pirámide de Calidad de Gerencia de CRS	17
Figura 2.2	Rango Deseado de Relaciones con los Socios	26
Figura 2.3	Elementos Clave de una Organización de Aprendizaje	36

Tablas

Tabla 2.1	Valores y Creencias Gerenciales de CRS	16
Tabla 2.2	Cinco Dimensiones para Ayudar a Analizar las Influencias Culturales en la Gestión Gerencial	22
Tabla 2.3	Tres Pilares del Auténtico Asocio.	25
Tabla 2.4	Fases Comunes del Asocio	27
Tabla 2.5	La Ventana de Johari.	33
Tabla 2.6	Formas para Mejorar la Escucha Activa	45
Tabla 2.7	Preguntas que Realizan los Facilitadores	45
Tabla 2.8	Cinco Causas Principales para Reuniones Improductivas	52
Tabla 2.9	Seleccionar un Adecuado Enfoque de Toma de Decisiones	54
Tabla 2.10	Cómo Llegar a Consensos en una Reunión	55
Tabla 2.11	Cinco Estilos de Manejo de Conflictos.	57
Tabla 2.12	Cuatro Pasos para Negociar un Acuerdo	58

INTRODUCCIÓN A LOS CAPÍTULOS III-VII. 63

CAPÍTULO III

PARTE A DEL PID:

FASE DE INICIO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 65

Sección 1: Introducción

Panorama General de la Sección	65
¿Qué es el Plan de Implementación Detallado?	66
¿Por Qué es Importante el Plan de Implementación Detallado?	68
¿Puede Usted Utilizar la Propuesta de Proyecto para Preparar el PID?	69
¿Quién Lidera el Plan de Implementación Detallado?	70

Sección 2: Tareas Iniciales

Panorama General de la Sección	71
Documentar el PID	71
Revisar el Acuerdo de Adjudicación	72
Analizar sus Actores Interesados.	74

Sección 3: Cronograma de Actividades

Panorama General de la Sección	76
Uno: Revisar los Asuntos Importantes de la Propuesta	77
El Proframe	77
El Cronograma de Actividades de la Propuesta	77
Dos: Definir las Actividades	79
Diagramar las Actividades	79
Detallar las Actividades	79
Tres: Ubicar en Secuencia las Actividades	80
Bosquejar un Cronograma de Actividades en el Formato del Gráfico Gantt	81
Cuatro: Asignar Responsables para Cada Actividad.	82
Cinco: Finalizar el Cronograma de Actividades.	83
M&E y el Cronograma de Actividades	84

CD ROM Recursos

- CRS Implementation Guidance for the USAID Marketing Regulation
- ProPackI
- USG Agreement Review Checklist
- Program Manager Orientation Guidelines for SARO
- CRS Cost Share Policy
- CRS Training Materials on USG Regulatory Compliance
- USAID Award Agreement

Listas de Verificación

Lista de Verificación 3.1	Posibles Detalles del Acuerdo de Adjudicación	72
Lista de Verificación 3.2	Planificación del PID—Trabajar con los Socios o con Equipos Grandes para Crear Cronogramas de Actividades.	81
Lista de Verificación 3.3	Cómo Asegurar Control de Calidad del Cronograma de Actividades del PID	84

Figuras

Figura 3.1	El Ciclo de Proyectos de CRS.	63
Figura 3.2	El PID dentro del Ciclo de Proyectos de CRS	65
Figura 3.3	Tres Elementos del Plan de Implementación Detallado	67
Figura 3.4	Documentar el PID	71
Figura 3.5	Del Proframe al Cronograma de Actividades	77
Figura 3.6	Formato de Gráfico Gantt para un Cronograma de Actividades	78
Figura 3.7	Borrador del Cronograma de Actividades del PID	83

Tablas

Tabla 3.1	Asuntos Clave en Acuerdos de Adjudicación que Requieren Revisión de los Gerentes de Proyecto Previo el Plan de Implementación Detallado	73
Tabla 3.2	Ejemplos de Productos y Actividades Relacionadas	79
Tabla 3.3	Ejemplos de Actividades o Tareas Detalladas.	80
Tabla 3.4	Pros y Contras de Utilizar el Programa MS Project.	82

CAPÍTULO IV

PARTE B DEL PID: ESTABLECER EL SISTEMA DE M&E 85

Sección: 1: Introducción

Panorama General del Capítulo	85
Definiciones: Monitoreo, Evaluación y Sistema de M&E.	86
Tres Enfoques de M&E Utilizados por CRS	88
1. M&E basado en los resultados.	88
2. M&E enfocado al uso	88
3. M&E participativo	88
¿Quién Toma el Liderazgo?	89

Sección 2: Seis Componentes de un Sistema de M&E

Panorama General de la Sección	90
Seis Componentes de un Sistema de M&E.	90
Componente Uno: Considerar Todo el Sistema de M&E.	92
Recopilar Todo el Trabajo Completado para la Propuesta	92

Crear la Tabla de Contenidos.....	93
Definir el Propósito del Sistema de M&E.....	94
Documentación para el Manual Operativo de M&E.....	94
Componente Dos: Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores...	95
Identificar sus Actores Interesados	95
Identificar las Necesidades de Información de sus Actores Interesados.....	96
Revisar las Declaraciones de Indicadores del Proframe	97
Identificar Otras Necesidades de Información.....	100
Documentación para el Manual Operativo de M&E.....	100
Componente Tres: Planificar la Recolección, Análisis y Preparación de Informes Basados en la Evidencia.....	101
Introducción	101
<i>Definiciones: Datos, Información, Conocimiento y Aprendizaje</i>	<i>101</i>
<i>Indicadores del Proframe, Recolección de Datos y Preparación de Informes basados en la Evidencia</i>	<i>101</i>
<i>Costo y Complejidad de la Recolección de Datos.....</i>	<i>103</i>
Revisar las Hojas de Cálculo para Recolección de Datos	104
<i>Hoja de Cálculo de Métodos de Medición/Fuentes de Datos</i>	<i>104</i>
<i>Hoja de Cálculo de la Encuesta de Línea de Base</i>	<i>105</i>
Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño	108
<i>Establecer Metas para la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño</i>	<i>109</i>
Establecer el Sistema de Recolección y Análisis de Datos	109
<i>Seleccionar los Métodos de Recolección de Datos</i>	<i>109</i>
<i>Seleccionar los Instrumentos para Recolección de Datos.....</i>	<i>111</i>
<i>Revisar la Hoja de Cálculo de Monitoreo de Responsabilidades.....</i>	<i>112</i>
<i>Considerar la Hoja de Resumen Master para Indicadores de Desempeño</i>	<i>113</i>
Diseñar Formularios para Recolección de Datos y Elaboración de Informes.....	113
<i>Revisar Enfoques para la Creación de Formularios.....</i>	<i>113</i>
<i>Elaborar Instrucciones para los Formularios de Recolección de Datos</i>	<i>115</i>
Plan para Implementar el Sistema de M&E	117
<i>Capacitar a otros para Llenar los Formularios de Recolección de Datos</i>	<i>117</i>
<i>Garantizar el Control de Calidad en la Recolección de Datos</i>	<i>117</i>
<i>Cotejar, Organizar y Almacenar los Datos y la Información</i>	<i>118</i>
<i>Analizar los Datos.....</i>	<i>118</i>
<i>Recopilar, Organizar y Analizar Otra Información</i>	<i>118</i>
Documentación para el Manual Operativo de M&E.....	119
Componente Cuatro: Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica.....	120
Establecer un Cronograma	120
Documentación para el Manual Operativo de M&E.....	120
Componente Cinco: Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad.....	121
Comunique la Información del Proyecto	122
<i>El Calendario de M&E.....</i>	<i>124</i>
<i>Otros Cronogramas para Preparación de Informes.....</i>	<i>124</i>
Documentación para el Manual Operativo de M&E.....	125
Componente Seis: Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos.....	126
Revisión de los Recursos y Capacidades.....	126
Documentación para el Manual Operativo de M&E—Presupuesto de M&E y Protocolo del Departamento	129

Sección 3: Compilar el Manual Operativo de M&E

Lectura Relacionada

CD ROM Recursos

- Baseline Survey Worksheet
- Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)
- I-LIFE Handbook on M&E Essentials
- M&E Calendar
- Master Performance Indicator Sheet
- Measurement Methods/Data Sources Worksheet
- Monitoring Responsibilities Worksheet
- Performance Indicator Tracking Tables template
- ProPack I
- Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA):
A Manual for CRS Field Workers and Partners
- Sample Completed Performance Indicator Tracking Table

Listas de Verificación

Lista de Verificación 4.1	Consejos para Dirigir una Encuesta de Línea de Base.	107
Lista de Verificación 4.2	Consejos para Establecer Metas.	109
Lista de Verificación 4.3	Consejos para Asegurar Datos de Buena Calidad de su Sistema de M&E	109
Lista de Verificación 4.4	Ideas para el Desarrollo de Formularios de Recolección de Datos y Formatos de Preparación de Informes	114
Lista de Verificación 4.5	Consejos para la Preparación de Hojas de Instrucción para Formularios de Datos.	116
Lista de Verificación 4.6	Preguntas para Asegurar el Control de Calidad Durante la Recolección de Datos	117

Figuras

Figura 4.1	Seis Componentes de un Sistema de M&E.	90
Figura 4.2	Componente Uno—Considerar Todo el Sistema de M&E.	92
Figura 4.3	Componente Dos—Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores	95
Figura 4.4	Componente Tres—Planificar la Recolección, Organización y Análisis de Datos	101
Figura 4.5	Una Ilustración del Vínculo Entre Indicadores de Desempeño, Recolección de Datos y Preparación de Informes, Basados en la Evidencia	115
Figura 4.6	Componente Cuatro—Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica	120
Figura 4.7	Componente Cinco—Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad.	121
Figura 4.8	Componente Seis—Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos.	126

Tablas

Tabla 4.1	Diferencias Entre Monitoreo y Evaluación.	86
Tabla 4.2	Posibles Propósitos de un Sistema de M&E.	94
Tabla 4.3	Datos Ilustrativos y Necesidades de Información en un Proyecto de Salud y Nutrición.	96

Tabla 4.4	Información Proporcionada por Diferentes Tipos de Indicadores.	98
Tabla 4.5	Calculando el Porcentaje de Familias con Letrinas en Uso.	105
Tabla 4.6	Consejos Generales para Selección de Métodos de Recolección de Datos.	111
Tabla 4.7	Pros y Contras del Uso de PDAs para Recolección de Datos	112
Tabla 4.8	Formularios Utilizados en un Proyecto de Salud y Nutrición	113
Tabla 4.9	Los “Hacer” y “No Hacer” para Probar y Capacitar en los Formularios de Datos.	117
Tabla 4.10	Opciones Ilustrativas para Estructuras de M&E	127
Tabla 4.11	Preguntas a Realizar Antes de Finalizar su Sistema de M&E	128
Tabla 4.12	Resumen de los Componentes y Documentos Relacionados para el Manual de Operaciones de M&E	131

CAPÍTULO V

PARTE C DEL PID: RECURSOS DEL PROYECTO Y

DOCUMENTACIÓN DEL PID

135

Sección 1: Recrutar Personal y Desarrollar Planes de Desempeño

Panorama General de la Sección	135
Revisar los Asuntos Pertinentes de la Propuesta	136
Reclutar y Orientar a su Personal	136
Paso Uno: Reclutar y Contratar al Personal del Proyecto	136
<i>Descripciones de Puesto</i>	137
<i>Reclutamiento</i>	137
<i>Entrevistas</i>	138
<i>Verificación de Referencias</i>	139
<i>Contratación de Consultores</i>	140
Paso Dos: Orientar al Personal	140
<i>Cómo Llevar a Cabo la Orientación</i>	141
Paso Tres: Establecer los Objetivos de Desempeño	142
Paso Cuatro: Revisar las Estructuras Organizacionales del Proyecto.	143

Sección 2: Conducir Valoraciones de Fortalecimiento de Capacidades

Panorama General de la Sección	144
Entender la Relación con Desarrollo Organizacional	144
Revisar los Asuntos Pertinentes de la Propuesta	144
Valorar o Revalorar las Capacidades	145
Índices de Capacidades y Sistemas de Seguimiento.	145
Evaluaciones Técnicas	147
Valoraciones de Control Interno.	147
Utilizar los Hallazgos de la Valoración para Guiar las Estrategias de Fortalecimiento de Capacidades	149

Sección 3: Administrar los Recursos del Proyecto

Panorama General de la Sección	150
Introducción	150
Una Revisión de las Tareas Esenciales para Planificación del Presupuesto: El Presupuesto de su Proyecto y la Imagen Ampliada.	151
Tarea Uno: Planificar un Presupuesto Anual del Programa de País.	152
Tarea Dos: Registrar un Nuevo Proyecto	152

Tarea Tres: Enmendar un Presupuesto Aprobado	153
Tarea Cuatro: Fijar un Número de Proyecto	153
Tarea Cinco: Crear un Presupuesto Detallado	153
<i>Formulario Plantilla de Presupuesto</i>	153
<i>Códigos de Cuenta</i>	154
<i>Códigos de Transacción</i>	154
Tarea Seis: Asegurar un Adecuado Flujo de Efectivo	155
Revisar el Presupuesto Propuesto	155
Alinear el Presupuesto del Proyecto, Cronograma de Actividades y Otros Recursos Requeridos ..	156
Modificar el Presupuesto del PID	157
Clarificar Quién Autoriza los Gastos	157
Planificar las Contribuciones en Especie	158
Convenios	158
<i>USAID/Título II</i>	158
<i>USDA</i>	159
Solicitudes de Entrega de Suministros	159
Embarques	159
Planificar los Suministros y Materiales	159
Revisar el Manual de Compras de CRS	160
Reunión con el Oficial de Compras	161
Comprar otros Materiales y Servicios	162
Planificar los Costos de la Nómina de Sueldos	162
Desarrollar Convenios de Proyecto con los Socios	163

Sección 4: Documentar el PID

Ingresar o Corregir Datos en el PTS	165
---	-----

Lectura Relacionada

CD ROM Recursos

- AIDSRelief Point of Service Management Guide
- Budget Maintenance Form (BMF)
- Budget Reconciliation Form (BRF)
- Budget Template
- Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance
- Cash Forecast form
- Consultant Requisition form
- CRS Cost Application Guidance
- CRS/Nigeria Partner Reference Manual
- CRS Performance Management System Guidance
- CRS Policy on Consultants (Independent Contractors)
- CRS Policy on Travel
- CRS Purchasing Manual
- Donor Source Worksheet
- Facilitator's Guide and Manager's Guide to Essential Finance
- Finance Effort Reporting policy
- Finance In-kind Contributions policy
- Frequently Used CRS Account Codes
- Guidelines: Consultants vs. Employees
- Guidelines for the Development of Small-scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa
- How to Complete a Job Description

- MAGI Planning and Assessment User's Guide
- MoU template
- New Donor Source/Project form (NDS/P)
- Overseas Operations Agreement Policy
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- Performance Planning and Assessment form
- Project Agreement template
- Project Proposal Guidance
- ProPack I
- Project Tracking System (PTS) User Manual
- Recruitment and Hiring Overview
- USG Resource Management Regulations Matrix
- WFP Field Level Agreement

Listas de Verificación

Lista de Verificación 5.1	Preguntas Sobre la Estructura Organizacional y Personal	136
Lista de Verificación 5.2	Obteniendo Ayuda de su Gerente de RRHH	137
Lista de Verificación 5.3	Consejos para Asegurar un Proceso Completo y Justo de Reclutamiento.	137
Lista de Verificación 5.4	Guía para Preparar un TOR de un Consultor	140
Lista de Verificación 5.5	Revisión de los Componentes de Fortalecimiento de Capacidades en su Propuesta.	145
Lista de Verificación 5.6	Consejos para Crear Presupuestos Detallados para Concesiones del Gobierno de EE.UU..	154
Lista de Verificación 5.7	Factores de Costeo a Considerar Durante la Revisión del Presupuesto PID	157
Lista de Verificación 5.8	Estándares Éticos de CRS para Compras	160
Lista de Verificación 5.9	Pasos Clave en los Procesos de Compras a Nivel de Programas de País	160
Lista de Verificación 5.10	Puntos Principales de la Política de Informe de Esfuerzo de CRS . . .	163
Lista de Verificación 5.11	Lineamientos para Desarrollar Convenios de Proyecto	164

Figuras

Figura 5.1	Objetivos de Desempeño y Administración del Tiempo	143
Figura 5.2	Alineano el Cronograma de Actividades y el Presupuesto	156

Tablas

Tabla 5.1	Secuencia y Estructura de una Entrevista de Trabajo	138
Tabla 5.2	Proceso de Tres Fases para Orientación a Empleados en CRS/EME . .	141
Tabla 5.3	Ejemplos de Categorías e Indicadores de Valoración de Capacidades. .	146
Tabla 5.4	Sistemas Financieros Básicos.	147
Tabla 5.5	Controles Internos de la Gestión Financiera	148
Tabla 5.6	Perspectiva General de las Tareas Esenciales de Planificación y Monitoreo del Presupuesto	151
Tabla 5.7	Asuntos a Revisar con su Oficial de Compras Durante el Plan de Implementación Detallado.	161
Tabla 5.8	Causas Comunes de Problemas con los Costos de Nómina de Sueldos	162
Tabla 5.9	La Diferencia entre un Memorando de Entendimiento (MoU) y un Convenio de Proyecto	163

CAPÍTULO VI

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO

167

Sección 1: Introducción

Panorama General de la Sección	167
Definición de Implementación como Arte y Ciencia	168
Implementación dentro del Ciclo del Proyecto	169
El Rol de CRS en la Implementación del Proyecto	171

Sección 2: Guía para el Fortalecimiento de Capacidades

Panorama General de la Sección	172
Introducción	172
Principios del Aprendizaje de Adultos	173
Los Tres Pasos del Fortalecimiento de Capacidades	174
Paso Uno: Valorar e Identificar las Necesidades y los Recursos	174
Paso Dos: Entregar Actividades de Alta Calidad	175
<i>En el Trabajo</i>	175
Coaching, Mentoría y Proporcionar y Recibir Retroalimentación	175
Asignaciones de Trabajos Temporales o de Corto Plazo	175
Asistencia Técnica	176
<i>Capacitación</i>	177
<i>Incrementar el Nivel de Conciencia y Aprender entre Pares</i>	178
Discusiones Facilitadas	178
Organización Comunitaria	178
Comunidades de Práctica	179
Aprendizaje entre Pares	179
Visitas de Estudio	180
Paso Tres: Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	180

Sección 3: Monitoreo del Proyecto y Preparación de Informes

Panorama General de la Sección	182
Introducción	182
¿Por qué Monitorear?	184
¿Qué se Monitorea?	185
¿Quién Monitorea?	185
¿Cómo afecta el Monitoreo a las Evaluaciones?	185
Guía y Herramientas de Monitoreo para Gerentes de Proyecto	186
Monitoreo de los Indicadores a nivel de Actividades, Productos y RIs	186
<i>Indicadores a Nivel de Actividades</i>	187
<i>Indicadores a Nivel de Productos</i>	188
<i>Indicadores a Nivel de RIs</i>	189
Recolectar Datos de Monitoreo Relacionados a los OEs	190
Informes de Progreso	190
Introducción	190
Informes de Progreso: Aprendizaje Organizacional e Informe Honesto	191
Informes de Progreso: ¿Para Quién Son?	192
Informes de Progreso: ¿Con qué Frecuencia?	192
Informes de Progreso: ¿Quién los Escribe?	193
Informes de Progreso: Una Ayuda para el Diálogo	194
Informes de Progreso: Trimestrales, Anuales y Finales	194
Formatos de Informe de Progreso—Trimestral y Anual	196
<i>Formato del Informe de Progreso Trimestral</i>	196

<i>Formato del Informe de Progreso Anual</i>	197
Escribir, Compartir y Archivar el Informe de Progreso.	199
Visitas de Campo	199
Visitas de Campo del Donante	202
Reuniones de Revisión del Proyecto	202
Promover el Análisis: Preguntar “¿Por qué?”	203
<i>Herramientas para el Análisis</i>	204
Marco del DHI	205
Análisis de Fuerzas a Nivel de Campo	205
Monitorear, Aprender y Actuar	206

Sección 4: Monitoreo e Informe Financiero

Panorama General de la Sección	207
Introducción	207
Revisar y Aprobar los Gastos	208
Cómo Capturan los Sistema Contables de CRS la Información Financiera	208
Como Monitorear y Revisar Gastos de Proyectos	209
Paso Uno: Monitorear los Gastos del Socio	209
Paso Dos: Revisar los Detalles	210
Paso Tres: Revisar el Informe de Comparación Presupuestaria	211
Paso Cuatro: Explicar Cualquier Variación	211
Paso Cinco: Tomar Acciones Adecuadas.	211
Responsabilidades para Preparación del Informe Financiero	212
Informes de Análisis Financiero Trimestral	212
Informes Financieros a Donantes	212

Sección 5: Administración del Desempeño

Panorama General de la Sección	213
Introducción	213
Lineamientos y Herramientas para Administración del Desempeño	214
Coaching	214
Proporcionar Retroalimentación.	215
Recibir Retroalimentación	216
<i>Proceso de Retroalimentación Multi-apreciaciones.</i>	216
Solicitar Retroalimentación de los Socios.	217
Brindar Retroalimentación a Socios	217
Analizar Problemas de Desempeño.	218
Resolver Problemas de Desempeño.	218
<i>Con Personal Supervisado</i>	218
<i>Con un Socio.</i>	219
Premios y Reconocimiento	219

Lectura Relacionada

CD ROM Recursos

- Accounts Receivable Policy
- Budget Comparison Report
- Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance
- CRS Cost Application Guidance
- CRS Guidelines for Effective Training
- Detailed Transaction Report
- Field Guide 1.2 Learning Conversations
- Field Trip Report Template

- Financial Projection
- Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)
- Kenya Budget Status and Advance Request form
- Learning Needs and Resources Assessment sample template
- MorningStar
- Multi-rater Assessment
- The Partnership Toolbox: A Facilitator’s Guide to Partnership Dialogue
- ProPack I

Listas de Verificación

Lista de Verificación 6.1	Responsabilidades de los Gerentes de Proyecto Durante la Implementación	171
Lista de Verificación 6.2	Organizando Asistencia Técnica de Alta Calidad	176
Lista de Verificación 6.3	Ejemplo de Formulario de Evaluación para Asistencia Técnica.	177
Lista de Verificación 6.4	Consejos para Escribir Informes de Progreso	299
Lista de Verificación 6.5	Guía para Visitas de Campo.	201
Lista de Verificación 6.6	Promoviendo el Pensamiento Analítico	204
Lista de Verificación 6.7	Ejemplos de Preguntas “Abiertas” para Monitorear y Analizar Eventos Inesperados	204
Lista de Verificación 6.8	Autorización de Gastos del Socio	208
Lista de Verificación 6.9	Doce Elementos Necesarios para Atraer y Mantener Empleados Talentosos	213
Lista de Verificación 6.10	Preguntas de Discusión para Coaching	214
Lista de Verificación 6.11	El Cuestionario Multi-Valoración de CRS.	217

Figuras

Figura 6.1	Ciclo e Implementación de Proyecto	167
Figura 6.2	Fase de Implementación del Ciclo de Proyectos	169
Figura 6.3	Valoración de las Necesidades de Aprendizaje y los Recursos	174
Figura 6.4	Marco de Desarrollo Humano Integral	205
Figura 6.5	Implementación: Monitorear, Aprender y Actuar	206
Figura 6.6	Flujo de Información Financiera.	209

Tablas

Tabla 6.1	Principios Seleccionados del Aprendizaje Eficaz para Adultos.	173
Tabla 6.2	Ejemplos de las Actividades Fortalecimiento de las Capacidades	175
Tabla 6.3	Monitoreando las Actividades.	186
Tabla 6.4	Monitoreando los Productos.	187
Tabla 6.5	Monitoreando los Resultados Intermedios	188
Tabla 6.6	Una Perspectiva General de los Tres Tipos de Informes de Progreso de CRS	195
Tabla 6.7	Formato del Informe de Progreso Trimestral	196
Tabla 6.8	Formato del Informe de Progreso Anual	197
Tabla 6.9	Ejemplo de un Informe Trimestral—Proyecto Vietnamitas con Discapacidades.	198
Tabla 6.10	Informe de Viaje—Centro de Aprendizaje LINKS	200
Tabla 6.11	Mayor Información sobre Tareas Esenciales de Monitoreo Financiero—Presupuestario	207
Tabla 6.12	Lista de Verificación de Gerentes de Proyecto, para Revisión del Informe Financiero.	210
Tabla 6.13	Lineamientos para Proporcionar Retroalimentación	215
Tabla 6.14	Lineamientos para Recibir Retroalimentación	216
Tabla 6.15	Las Cuatro Partes del Proceso Conjunto de Manejo de Conflictos.	219

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN Y CIERRE DE PROYECTOS

221

Sección 1: Evaluación—Definiciones y Tipos

Panorama General de la Sección	221
Evaluaciones Enfocadas al Uso	222
Estandares de Evaluación	224
Alcance y Propósito de la Evaluación	225
Tipos de Evaluación	226
Evaluaciones Periódicas	226
<i>Estudios de Diagnóstico</i>	227
<i>Revisiones de Aprendizaje/Revisiones Posteriores a la Acción</i>	228
<i>Evaluaciones en Tiempo Real</i>	229
Evaluaciones de Medio Término	230
Evaluaciones Finales	232
Evaluación Ex-Post	234
Evaluaciones Internas vs. Externas	235

Sección 2: Guía Sobre las Evaluaciones Enfocadas al Uso

Panorama General de la Sección	237
Regulación Telescópica de las Evaluaciones	237
Tres Fases de una Evaluación	239
Introducción	239
Fase Uno: Planificar y Preparar una Evaluación	239
<i>Recolectar Información Preliminar</i>	240
Revisar los Requerimientos del Donante	240
Revisar la Propuesta de Proyecto y el Manual Operativo de Monitoreo y Evaluación	240
Recopilar las Lecciones Aprendidas	240
Organizar los Documentos e Información del Proyecto	240
<i>Conducir un Análisis de Actores Interesados para Evaluación</i>	241
<i>Manejar la Ansiedad Provocada por la Evaluación</i>	243
<i>Determinar el Propósito Primario y los Usos Propuestos de la Evaluación</i>	243
<i>Identificar los Miembros del Equipo Evaluador</i>	244
<i>Bosquejar unos Términos de Referencia Iniciales</i>	245
<i>Desarrollar un Plan de Trabajo Inicial y un Plan Logístico</i>	246
<i>Finalizar los Términos de Referencia de la Evaluación</i>	247
Fase Dos: Implementar y Dirigir una Evaluación	247
<i>Implemente el Plan de Trabajo</i>	247
<i>Analizar y Entender los Datos</i>	249
<i>Comunicación Enfocada al Uso</i>	249
Formato de Informe de Evaluación	250
Lecciones Aprendidas	251
Historias de Éxito y Aprendizaje	252
Redacción de Informes	252
<i>Reuniones de Información</i>	253
<i>¡Evalúe la Evaluación!</i>	253
Fase Tres: Usar una Evaluación	253
<i>Utilizar los Hallazgos de la Evaluación</i>	254
Utilizando Evaluaciones Periódicas o de Medio Término	255
<i>Compartir el Conocimiento Producto de la Evaluación</i>	255
<i>Actualizar el PTS</i>	256

Sección 3: Cierre de Proyectos

Panorama General de la Sección	257
Introducción	258
La Importancia del Cierre de Proyectos	258
Etapa de Cierre Fase A: Tres Meses Antes de la Fecha de Finalización del Proyecto	259
Paso Uno: Establecer una Fecha de Corte de Gastos	259
Paso Dos: Revisar los Gastos y Actividades Planificados para los Meses Finales	260
Paso Tres: Revisar los Ingresos y Gastos	260
Paso Cuatro: Seleccionar un Auditor	261
Paso Cinco: Determinar el Uso del Equipo, Suministros y Artículos del Proyecto	261
Paso Seis: Discutir la Reasignación del Personal del Proyecto	262
Paso Siete: Revisar el Cumplimiento de los Requerimientos de Informes	262
Paso Ocho: Reunión con los Actores Interesados	262
Etapa de Cierre Fase B: Después de la Finalización del Proyecto	262
Paso Uno: Completar el Cierre Financiero	262
Paso Dos: Preparar el Informe Final del Proyecto	263
Paso Tres: Asegurar el Cierre Administrativo y el Almacenamiento de Registros Importantes	264
Paso Cuatro: Actualizar el PTS	265

Lectura Relacionada

CD ROM Recursos

- CRS One-year Tsunami Response Evaluation SOW
- CRS Resignation/Termination policy
- C-SAFE Scope of Work
- Field Office Records Management Manual Procedures and Guidelines (Revised 2002)
- Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing
- One Hand Can't Clap By Itself
- Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning
- ProPack I
- Project Tracking System (PTS) User Manual
- Records Management policy
- Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports
- Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring and Evaluation
- Weekly Status Report

Listas de Verificación

Lista de Verificación 7.1	Principios de Evaluación Enfocada al Uso	223
Lista de Verificación 7.2	Documentos Comúnmente Requeridos por un Equipo Evaluador ..	241
Lista de Verificación 7.3	Preguntas para un Análisis de Actores Interesados para Evaluación ..	242
Lista de Verificación 7.4	Qué Incluir en Unos Términos de Referencia para Evaluación ...	246
Lista de Verificación 7.5	Muestra de Formato para Informe de Estudio de Diagnóstico ...	251
Lista de Verificación 7.6	Preguntas Generales para Revisión de Ingresos y Gastos para Cierre de Proyectos	260
Lista de Verificación 7.7	Preguntas Clave para el Cierre Financiero de Proyectos	263

Figuras

Figura 7.1	Ciclo de Proyectos y Evaluación	221
Figura 7.2	El Cierre dentro del Ciclo de Proyectos	257

Tablas

Tabla 7.1	Estándares de Evaluación	224
Tabla 7.2	Tres Propósitos de Evaluaciones	225
Tabla 7.3	Resumen de Tipos de Evaluación	226
Tabla 7.4	Cómo Manejar una Revisión de Aprendizaje/Revisión Posterior a la Acción	228
Tabla 7.5	Objetivos de la Evaluación de Medio Término y Preguntas Relacionadas	231
Tabla 7.6	Ventajas y Desventajas de Evaluadores Externos e Internos	236
Tabla 7.7	Lista de Personal Crítico para el Éxito de una Evaluación	245
Tabla 7.8	Cuatro Pasos para Analizar los Hallazgos de la Evaluación	249
Tabla 7.9	Formato Genérico para Reporte de Evaluación	250
Tabla 7.10	Procedimientos de Liquidación de Acuerdo a las Fuentes de Financiamiento	259
Tabla 7.11	Lineamientos de USG y UNHCR para Enajenación de Equipos, Suministros y Artículos del Proyecto	261
Tabla 7.12	Formato de Informe Final de Proyecto	264
Tabla 7.13	Guía para Retención de Registros	264

RECURSOS ADICIONALES

Sección 1: Índice	267
Sección 2: Lista de Referencias	270
Sección 3: Definición de Terminos Clave.	277
Sección 4: Lista de Recursos en CD ROM.	281
Sección 5: Listas de Verificación	283
Sección 6: Lista de Figuras	285
Sección 7: Lista de Tablas	286

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL PROPACK II



La Guía para Gerencia e Implementación de Proyectos es el segundo volumen del ProPack: el Paquete de Proyectos de CRS. El primer volumen del ProPack se titula *Guía para el Diseño y Propuesta de Proyectos para Gerentes de Proyectos y Programas de CRS (Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers)*¹. El ProPack I se enfoca en las fases iniciales del ciclo del proyecto: la creación de la nota conceptual, el diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta. El ProPack II se enfoca en los proyectos que han sido aprobados, financiados y que van a ser implementados, e incluye la información gerencial pertinente para todas las fases del ciclo del proyecto.

Este manual es un recurso para ayudar a que el personal de Catholic Relief Services (CRS) incremente la calidad y estandarización de la gestión gerencial y la implementación de sus proyectos. Fue **escrito para apoyar el trabajo de la agencia con los socios y las comunidades y pretende ser de uso de todos los proyectos de CRS, sin importar el sector o donante**. Algunos donantes pueden tener formatos o herramientas específicos (lineamientos de evaluación, etc.) que deberán utilizarse conjuntamente con el ProPack II.

En el Capítulo I, usted hará lo siguiente:

- examinar más detenidamente el propósito y alcance de este manual;
- revisar los principales Principios Guía de CRS para gerencia e implementación de proyectos; y
- aprender cómo utilizar y promover el manual.

PROPÓSITO DEL MANUAL

El ProPack II está diseñado para ayudar a que el personal de CRS incremente la calidad y estandarización de su gestión gerencial e implementación de proyectos.

¿Qué significa gerencia e implementación? La idea subyacente de **gerencia es un compromiso con el desempeño o cumplimiento**. Dentro de la gestión gerencial del proyecto, el desempeño puede referirse al impacto del proyecto (cambios positivos en la vida de las personas) así como a la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. **La implementación se refiere** más específicamente al cómo **traducir los planes en acciones**, tal el caso del desarrollo de un plan de implementación detallado (DIP).

Las definiciones antiguas de gerencia e implementación categorizaban a los gerentes como “los pensadores” y a los implementadores como “los hacedores.” Esto hizo que la implementación parezca tan fácil como seguir una receta cuando, de hecho, el traducir un diseño o plan del concepto a la realidad, es complejo y requiere disciplina, juicio, y creatividad.

Dentro de CRS, la mayoría de los proyectos son implementados por los socios con el apoyo de la agencia. Los miembros del personal de CRS que acompañan a los socios en la gestión del proyecto se llaman gerentes de proyecto ó, a veces, gerentes o directores de programa. Esto se debe a que el personal de CRS con frecuencia maneja un portafolio de proyectos vinculados que conforman un programa más amplio. Este esfuerzo programático contribuye al cumplimiento de Planes Estratégicos de Programa de largo plazo (SPPs). Para efectos de este manual, a todos los gerentes de programas y proyectos de CRS se los denominará gerentes de proyectos, bajo el entendido de que los títulos reales de las posiciones dentro de CRS varían.

Los gerentes de proyecto de CRS son responsables por los resultados de desempeño de sus proyectos. En tal virtud, ellos acompañan a los socios (en una diversidad de formas, dependiendo del contexto) durante todas las fases del ciclo del proyecto, incluyendo el diseño, planificación,

¹ El primer volumen del ProPack se denominará “ProPackI” para referencia fácil a lo largo de este manual.

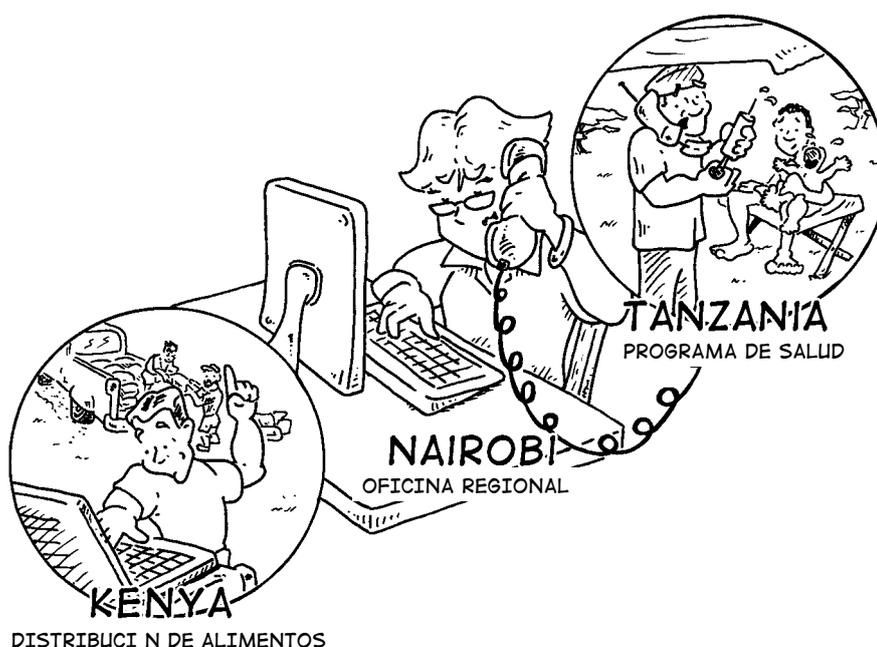
implementación, evaluación y cierre del proyecto. Un hábil acompañamiento a los socios requiere un conjunto esencial de conocimientos, destrezas, y actitudes que se describirán en el *Capítulo II, Sección 3, pág.36-61*. En el *Capítulo II, Sección 1, pág.14-16* se encuentra también un análisis más detallado sobre gestión gerencial e implementación.

¿Por qué es necesario el Manual?

CRS da especial énfasis a las relaciones con su única red de socios a nivel mundial. Con tal diverso rango de socios, CRS cuenta con una amplia base de conocimientos y destrezas a las que puede referirse.

Al mismo tiempo, muchas áreas de la gestión gerencial y la implementación de proyectos presentan desafíos para el personal de CRS y sus socios, y las diferencias en la cultura organizacional pueden contribuir a malos entendidos y tensas relaciones. El personal de CRS con frecuencia tiene dificultades para equilibrar los intereses y expectativas de los donantes con los de los socios para el desempeño del proyecto. Además, gerenciar un proyecto es un trabajo extenso y demandante: los gerentes de proyecto de CRS deben poseer un rango de habilidades técnicas, de coaching, y mentoría; deben asegurar que los sistemas de monitoreo y evaluación generen información válida que se analiza y utiliza para la toma de decisiones y mejoras del proyecto; y son responsables de proporcionar apoyo programático y financiero a sus socios.

Estos desafíos se magnifican cuando el entorno del proyecto se torna más complejo. Actualmente, los proyectos de CRS se implementan no sólo dentro sino entre países y regiones. Otros proyectos se manejan centralmente en la sede. Cada vez más, los proyectos involucran consorcios multi-agencia, especialmente aquellos financiados por el Gobierno de EE.UU. (USG). Dado que estos proyectos son altamente competitivos con presupuestos muy grandes, los acuerdos en el consorcio permiten a CRS y a otras organizaciones de ayuda potenciar sus respectivas capacidades y lograr amplia cobertura geográfica y sectorial. La necesidad de sólidos conocimientos, destrezas y actitudes para la gerencia e implementación de proyectos es aun más crucial bajo estas circunstancias.



ProPack II proporciona un recurso que se fundamenta en las fortalezas de la agencia y aborda los desafíos de la gerencia e implementación de proyectos. Consolida los materiales existentes producidos por CRS y se enriquece con referencias del gran conjunto de literatura en torno a este tema.

¿Cuál es el Alcance del Manual?

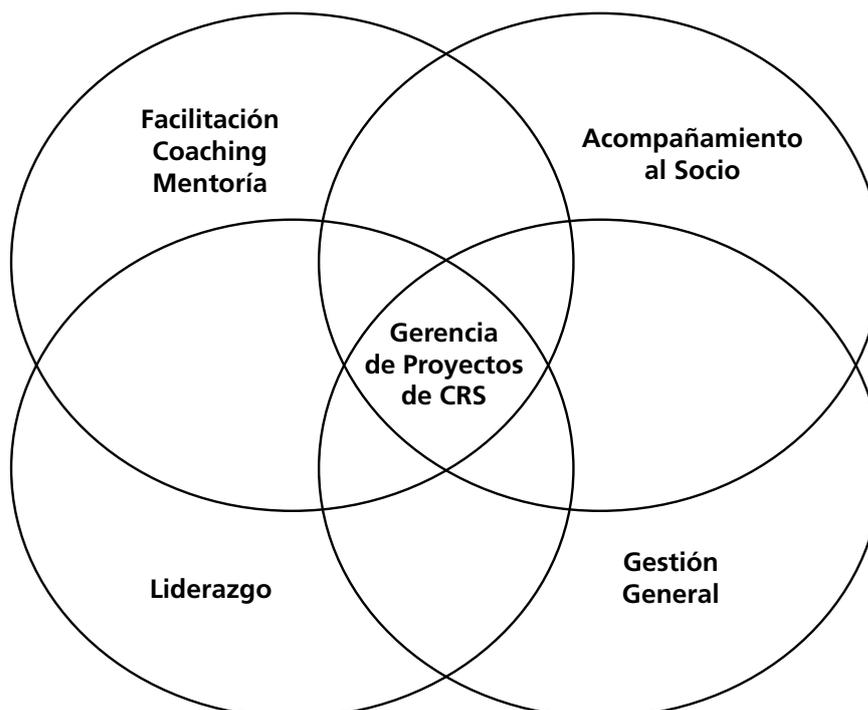
Mientras el ProPack II se enfoca en la gerencia e implementación, **el personal necesita destrezas de una amplia variedad de disciplinas gerenciales para manejar proyectos y programas.** La identidad de CRS como organización sin fines de lucro fundamentada en la fé, que enfatiza el mutuo fortalecimiento de capacidades y relaciones con los socios, requiere un conjunto diferente de destrezas gerenciales. Típicamente se requiere que el personal de CRS contratado para posiciones de gerencia tenga experiencia y una combinación de destrezas que se extraen de:

- **acompañamiento al socio**, que involucra trabajar con los socios en la planificación, cronograma, monitoreo y evaluación dentro de un proyecto específico.
- **gerencia general** para tareas que incluyen planificación, elaboración de presupuestos, organización, dotación de personal, monitoreo y evaluación; pero que pueden ir más allá del alcance de un proyecto específico;
- **cualidades y destrezas de liderazgo**, tales como alinear a las organizaciones y personas hacia la meta y visión, construcción de equipo, administración del desempeño, negociación, toma de decisiones, etc.; y,
- **facilitación, coaching y mentoría** destrezas como la escucha activa, la comunicación, motivación, resolución de problemas, construcción de consensos, manejo de conflictos y retroalimentación efectiva.

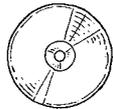
Tabla 1.1: La Diferencia Entre un Proyecto y un Programa

Proyecto	Un proyecto es un conjunto de acciones planificadas e interrelacionadas que alcanzan los objetivos definidos dentro de un presupuesto dado y un período específico de tiempo.
Programa	Un programa es un grupo de proyectos dirigidos en forma coordinada que proporcionan beneficios o logran objetivos que no serían posibles con un proyecto individual.

Figura 1.1: Gerencia de Proyectos de CRS

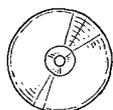


El ProPack II y el Ciclo de Proyectos



El ProPack I presenta el Ciclo de Proyectos de CRS, pero se agregaron nuevas ideas mientras se investigaba y escribía el Propack. En la Figura 1.2 se muestra el Ciclo de Proyectos de CRS actualizado.

Figura 1.2: El Ciclo de Proyectos de CRS



El ProPack I cubrió las fases de diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta del ciclo del proyecto. El ProPack II recoge lo que el primer manual dejó de lado y proporciona orientación para las siguientes fases de un proyecto aprobado y financiado. Se compone de siete capítulos y una sección adicional de recursos, según se detalla a continuación: *Capítulo I*, introducción al manual; *Capítulo II* que contiene información sobre Gerencia de Proyectos, útil para cualquier fase del ciclo del proyecto; los *Capítulos III-V*, que proporcionan guía a profundidad sobre el plan de implementación detallado; el *Capítulo VI* que trata a implementación y monitoreo de proyectos; el *Capítulo VII* que lo conducirá a través de la fase final de evaluación y cierre de su proyecto; y una sección de *Recursos Adicionales* con material útil como un Índice de Sección, una Lista de Referencia, Definiciones de Términos Clave, y listas de artículos dentro del manual (CD ROM, listas de verificación, figuras y tablas).

Como lo ilustró el Ciclo de Proyectos de CRS, se entrelazan referencias para aprendizaje organizacional a lo largo tanto del ProPack I como del II. En el ProPack II se presentan temas, conceptos e ideas de manera tal que se **promueve tres temas de corte transversal**: (1) **aprendizaje organizacional**, (2) **profundización de relaciones con socios**, y (3) **fortalecimiento de capacidades mutuas**.

Oportunidad para la Reflexión



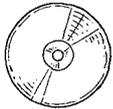
1. ¿Cómo refleja el diagrama del Ciclo de Proyectos de CRS en la Figura 1.2 la realidad de cómo usted gerencia e implementa los proyectos?
2. ¿Qué es similar? ¿Qué cambiaría usted, y por qué?

Qué No es el ProPack II

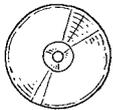
El manual no incluye un juego exhaustivo y profundo de temas gerenciales. Algunos miembros del personal de CRS han asistido a talleres de capacitación en liderazgo que incluyen el juego completo de estos temas. Los materiales seleccionados de estos talleres se incluyen en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 31-61*.

Si bien se incorpora monitoreo y evaluación (dado que estos temas se relacionan con la gerencia e implementación de proyectos), el manual no debe verse como una guía completa de todos los aspectos de este ámbito. Por ejemplo, el ProPack II no incluye una guía detallada de un muestreo de encuesta de línea de base u otras técnicas de recolección de datos. En los capítulos pertinentes se proporciona Listas de Referencia de otros recursos y guía de estos temas más técnicos sobre monitoreo y evaluación.

El ProPack II no reemplaza otros materiales financieros o administrativos de CRS, tales como las políticas de la agencia en las áreas de recursos humanos y adquisición, o los lineamientos para áreas específicas, tales como el Sistema de Administración de Desempeño (CRS Performance Management System) y la Guía de Aplicación de Costos de CRS (Cost Application Guidance). El personal debe consultar regularmente las secciones de Overseas Support Department (OSD), y la unidad de Management Policy and Information (MPI) del Intranet de CRS para acceder a las políticas actuales, guía y ejemplos de las mejores prácticas.



Por último, el ProPack II no es un manual detallado sobre fortalecimiento de capacidades. Dado que el tema de capacidades afecta todos los aspectos del ciclo del proyecto, la magnitud e importancia de este tema requiere guía separada. La Caja de Herramientas para Asocio: Guía del Facilitador para el Diálogo en Asocio (Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue), es un recurso excelente para más información; otros recursos se listan en los Capítulos pertinentes.



El ProPack II lo conducirá a información adicional pertinente a los asuntos-a-mano a través de una sección de *Lectura Relacionada* que se encuentra al final de la mayoría de Capítulos. Muchos de estos artículos tienen hipervínculos al CD ROM del ProPack II (Ver la sección *Guía del Usuario* en este capítulo en la *pág. 9-10* para más información sobre hipervínculos al CD ROM) o el Intranet de CRS. Una Lista de Referencias completa se incluye en la sección de Recursos Adicionales al final del manual.

¿Quiénes son los Usuarios Previstos?

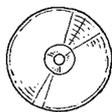
Los **principales usuarios de este manual son los gerentes de proyectos de CRS que trabajan con socios** para dirigir e implementar proyectos. Sin embargo, también puede ser utilizado por gerentes de proyecto de los socios que tengan capacitación, experiencia, y habilidad con el uso de manuales similares. Nuevamente, para evitar confusión, de manera general este manual se referirá a gerentes de proyecto, con el entendimiento de que los títulos reales de las posiciones dentro de CRS y sus organizaciones socias varían.

Los usuarios secundarios son el personal de CRS que proporciona apoyo a los gerentes de proyecto. Éstos incluyen a los Representantes de País, gerentes senior, asesores técnicos regionales y de la sede, y gerentes de finanzas y administración. Otros usuarios secundarios incluyen a personal de organizaciones internacionales, donantes, académicas, no-gubernamentales u otras organizaciones que encuentren el manual útil para su trabajo o para procesos de enseñanza.

Dado que el manual es para gerentes de proyecto de CRS, refleja el valor especial que la agencia da a sus relaciones de asocio. Los socios de CRS cumplen roles y responsabilidades clave en la implementación

de los proyectos. El ProPack II ayuda a los gerentes de proyecto de la agencia a fortalecer sus relaciones con los socios en las actividades de implementación de los proyectos.

EL PROPACK II Y EL MARCO ESTRATÉGICO DE CRS



Como lo estipula el ProPack I, los proyectos pueden ser vistos como los ladrillos de construcción de la visión, misión, y metas de largo plazo de CRS que se describen en el Marco Estratégico de CRS. Los proyectos se guían por el propósito central de la agencia—la realización de la dignidad humana— y por el valor especial que la agencia pone en la construcción de relaciones que logren lo siguiente:

- aliviar el sufrimiento humano;
- promover el desarrollo humano integral;
- cambiar las estructuras que minan la justicia y la paz local, nacional e internacionalmente;
- crear la realización y la expresión de la solidaridad.

Los gerentes de proyectos de CRS deben mantener presente la visión, misión, y metas a largo plazo mientras se enfocan en la consecución de los objetivos de corto plazo del proyecto. ¿Por qué esto es tan importante? Según el gurú de Gerencia Peter Drucker (1992), alcanzar la misión de largo plazo de una organización requiere esfuerzos de corto plazo y, con frecuencia, resultados de corto plazo. Al mismo tiempo, los gerentes de proyecto tienen que preguntarse continuamente

si sus acciones los acercan o alejan de las metas de largo plazo. Una de las tareas clave de un gerente de proyectos de CRS es lograr equilibrio entre la perspectiva más amplia de largo-alcance con los detalles del día a día de la gestión gerencial y la implementación.



Los Principios Guía de CRS proporcionan los valores básicos que dan forma al trabajo, las relaciones, las decisiones y acciones gerenciales, y la cultura del sitio de trabajo. Estos incluyen: La Dignidad e Igualdad de la Persona Humana, Derechos y Responsabilidades, la Naturaleza Social de la Humanidad, El Bien Común, la Subsidiaridad, la Solidaridad, la Opción por los Pobres y la Administración Responsable. Para este manual son de particular importancia los dos Principios Guía definidos en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2: Principios Guía para la Gerencia y la Implementación de Proyectos de CRS

Subsidiaridad	Un nivel superior de gobierno—u organización—no debe realizar ninguna función o tarea que pueda ser asumida más eficazmente en un nivel inferior por las personas que están más cerca al problema y tienen un mejor entendimiento del tema.
Administración Responsable	Existe una integridad inherente a toda la creación, y requiere cuidadosa administración de todos nuestros recursos, asegurando que los utilizamos y distribuimos justa y equitativamente, y planificando para las futuras generaciones.

La subsidiaridad se expresa en la forma en la que CRS opera y en cómo gerencia e implementa sus proyectos. A través de sus socios, CRS se asegura que trabaja de manera cercana a los pobres y marginados. Destrezas y actitudes de la Gerencia de Proyectos como la delegación eficaz, el asocio y el establecimiento de confianza son manifestaciones prácticas de este principio.

La administración responsable se refleja a través de la rendición de cuentas de CRS y de sus socios a las personas a quienes sirven y a los donantes para alcanzar resultados a través de los proyectos. Tareas como la planificación detallada, la elaboración cuidadosa del presupuesto, el acompañamiento a socios y el monitoreo continuo son ejemplos concretos de administración responsable.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

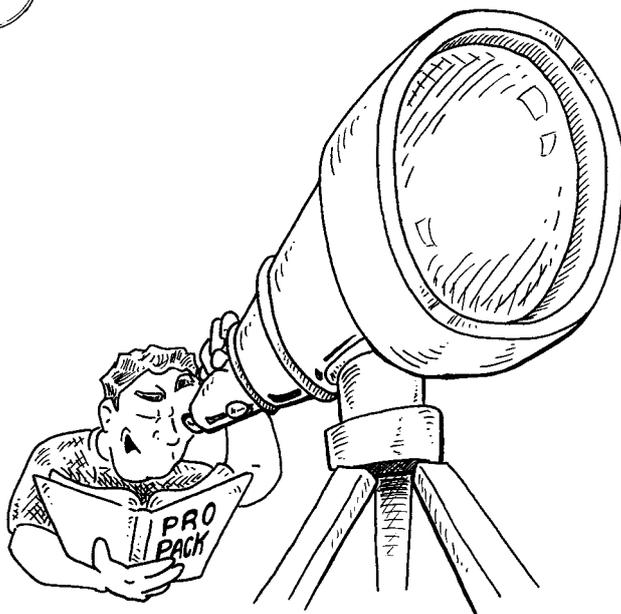
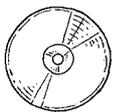
Los tipos de proyecto de CRS varían ampliamente como puede observarse en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3: Variedad de Tipos de Proyecto en un Programa de País de CRS

Simple	→	Complejo	→	Más complejo
Fondos privados para apoyar la construcción de una escuela en una diócesis.		Un programa integral de cinco años de duración para ayuda alimentaria, financiado por el Gobierno de EE.UU., que sirve a 500,000 personas.		Miembro de un Programa Consorcio de múltiples países sobre el Virus de Inmunodeficiencia Humano /Síndrome Adquirido de Inmunodeficiencia (VIH & SIDA) que proporciona terapia anti-retroviral y que se maneja centralmente desde la Sede.

Regulación Telescópica de la Gerencia de Proyectos

¿Cómo puede un manual de gerencia e implementación de proyectos aplicar a todas estas situaciones? La regulación telescópica, un concepto introducido en el ProPack I, puede ayudar.



Se puede ajustar la longitud del telescopio y todavía permanecen todos los elementos útiles del instrumento, tales como los lentes. Es **responsabilidad de la persona que utiliza el telescopio decidir cómo acortar, alargar, o ajustar el instrumento para obtener mejores resultados.** La tabla 1.4 muestra como se regula telescópicamente las fases y pasos seleccionados de un proyecto en diferentes contextos.

Tabla 1.4: Regulación Telescópica de la Gerencia y la Implementación de un Proyecto

Fases/Pasos	Comparación de Ilustraciones de Regulación Telescópica	
	Más simple	—————> Más complejo
Plan de Implementación Detallado	Un proyecto de seis-meses apoyado por CRS capacita a trabajadores de una clínica y distribuye mallas para camas. En este proyecto, el plan de implementación detallado se completó en un taller de dos días con la participación del personal de la clínica, CRS, y el Representante de la agencia donante.	Una propuesta de proyecto de cinco años para Supervivencia Infantil, financiada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) requiere un proceso de un año de duración para el plan de implementación detallado , que incluye un taller de lanzamiento de los actores interesados, contratación del personal clave para el proyecto, finalización de convenios, desarrollo de una futura valoración y una encuesta de línea de base, afinación de las estrategias del proyecto, y desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación. USAID proporciona lineamientos específicos para el DIP.
Evaluación de medio-término	Un socio que implementa un proyecto de educación de niñas, apoyado por CRS con fondos privados, conduce una evaluación de medio-término. La planificación de los Términos de Referencia (TdR) se realiza en algunas reuniones desarrolladas en el lapso de una semana. El equipo de evaluación incluye personal de los socios y de CRS; se invita al Asesor Técnico Regional para Educación para que brinde una perspectiva externa. Este equipo realiza visitas de campo utilizando los métodos del Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Revisan los datos de monitoreo durante una breve reunión de trabajo. Después del análisis, el equipo acuerda recomendaciones para mejorar la implementación del proyecto y elabora un plan de acción.	Conforme el Acuerdo de Adjudicación, el donante solicita una evaluación de medio término de un programa integral de ayuda alimentaria, de cinco años de duración. El personal de CRS y sus socios inician el plan de la evaluación seis meses antes de su realización. Se contrata un evaluador externo y el TdR de la evaluación incluye planes para actualizar la encuesta de línea de base, lo que requiere recolectores de datos y supervisores de corto plazo. La encuesta, las visitas de campo y las entrevistas para la evaluación se llevan a cabo en un mes. Después, el equipo trabaja durante una semana completa para pulir y analizar los hallazgos, consultar con los actores interesados y escribir las recomendaciones en un informe de evaluación. Los hallazgos y recomendaciones del informe se presentan a un grupo más amplio de actores interesados en un taller formal de lecciones aprendidas.

El Arte y Ciencia de la Gerencia de Proyectos

Los gerentes de proyectos arriba descritos aplicaron buenas prácticas de gerencia e implementación de proyectos. Ellos prepararon Planes de Implementación Detallados (DIPs) para asegurar una implementación fluida y llevaron a cabo evaluaciones de medio-término para mejorar el desempeño del proyecto y alcanzar los Objetivos Estratégicos (OEs). Estas prácticas son la ciencia de la gerencia e implementación de proyectos.

Sin embargo, los recursos invertidos, las herramientas y métodos aplicados, y el apoyo requerido de los gerentes de proyecto de CRS varían significativamente en cada situación. No existen formulas simples para las formas más apropiadas de conducir cada fase del ciclo del proyecto. Usted debe usar su mejor juicio continuamente, la experiencia pasada, y el consejo de otros para determinar cómo apoyar mejor a los socios durante las varias fases del proyecto. Ésto es el arte de la gerencia e implementación de proyectos.

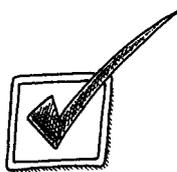
Navegar por el ProPack II

Es un reto captar los aspectos dinámicos, iterativos, ó aquellos a los que uno acude una y otra vez durante la implementación de proyectos en la vida-real, dentro de un manual que presenta capítulos, secciones, y pasos de manera lineal. Usted debe ver los capítulos y secciones como una forma de presentarle nueva información y material en unidades de tamaño de memoria (Bits).

Guía del Usuario

El ProPack II contiene una vasta cantidad de recursos educativos además de su contenido principal. A continuación se ilustra una guía para ayudarle a entender y utilizar mejor la sección del manual de herramientas únicas de aprendizaje.

Listas de Verificación, Tablas y Figuras

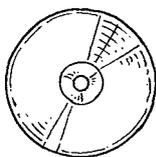


Se incluye importante información en las listas de verificación, tablas y figuras. **Las listas de verificación y las tablas** contienen consejos, preguntas, lineamientos, detalles adicionales y otra información que pueden ayudarle a entender un determinado aspecto o completar cierta tarea. Esta información también es útil para ayudar a los gerentes de programas a manejar su gran magnitud de responsabilidades diarias. Se diseñaron **figuras** para brindarle a usted una representación visual de algún concepto particular.

Las listas de verificación incluyen temas como: Manejo de un Miembro Difícil del Equipo, Consejos para Dirigir una Encuesta de Línea de Base, Cómo Programar su Tiempo y Qué Incluir en un TdR de Evaluación. Las tablas incluyen una amplia variedad de temas como: Cinco causas Principales para Reuniones Improductivas, la Diferencia entre un Memorando de Entendimiento y un Convenio de Proyecto, y el Formato para Informes de Progreso Trimestrales. Ejemplos de estas figuras son la Pirámide de la Calidad de Gerencia y el Ciclo de Proyectos de CRS.

Todos los temas capturados en las listas de verificación, figuras y tablas se enumeran por capítulo en la Tabla Detallada de Contenidos al inicio del ProPack II. La sección de Recursos Adicionales al final del manual tiene la lista completa de las listas de verificación, figuras y tablas. Refiérase a Recursos Adicionales, Secciones 5, 6 y 7.

Los Recursos del CD ROM



Uno de los aspectos relevantes del ProPack II es su versión en CD ROM. Además de proporcionar los contenidos completos del manual electrónicamente, el CD ROM del Propack II también le brinda vínculos al material de las referencias de texto sobre formularios, documentos, manuales, y otra información seleccionada de CRS. Esto facilitará que los socios y personal que residen en localidades con limitado o esporádico acceso a internet revisen los numerosos documentos que con frecuencia se citan en el texto como recursos para investigación adicional.

Las referencias de texto a los documentos disponibles en el CD ROM del ProPack II se identificarán por el gráfico arriba ilustrado. El texto apropiado (ej: el nombre del documento) también aparecerá en azul, en letra subrayada en la copia electrónica. Estos documentos se actualizan ocasionalmente por lo que usted debe asegurar que tenga la versión final. (Refiérase a la sección de Recursos Adicionales al final del manual para una lista completa de los materiales incluidos en el CD ROM. En la Tabla Detallada de Contenidos se presenta las listas individuales por capítulo).

Oportunidad para la Reflexión

La reflexión crítica sobre su propia experiencia de la gestión e implementación de proyectos es tan importante como aprender los temas presentados en este manual: Sus experiencias son enriquecedoras y reflejan muchos contextos culturales. A lo largo del manual, usted encontrará preguntas que brindan Oportunidad para la Reflexión y que le ayudarán a explorar cómo se relaciona el contenido con su propio conocimiento y experiencia, y le ayudarán a construir las destrezas requeridas para aplicar los conceptos, herramientas y técnicas que está aprendiendo.

De la Teoría a la Práctica:

La mayoría de las cajas de texto en el ProPack II se consagran a utilizar las experiencias del personal de CRS y sus socios para ilustrar el contenido del manual. Ellas proporcionan ejemplos de la vida-real acerca de los éxitos y desafíos al gerenciar e implementar proyectos en un ambiente dinámico y global, y a veces se combinan con preguntas que brindan Oportunidad para la Reflexión desde un análisis más profundo.

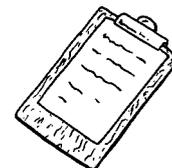
Piense Acerca de Esto...

Estas cajas de texto contienen información adicional que usted debe considerar conforme avance con la planificación e implementación del proyecto.



¡No lo Olvide!

Estas cajas de texto contienen referencias a otros contenidos del ProPack I ó II como complemento de la información que actualmente se cubre. Sirven como rápidos recordatorios visuales de importante material anteriormente discutido.



Además de las herramientas descritas anteriormente, el ProPack II incluye una cantidad de **imágenes** que le ayudarán a describir la información en el manual.

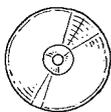
Uso del ProPack II

Las buenas guías y materiales para diseño, gerencia e implementación de proyectos por sí solas no mejoran los proyectos: Simplemente son herramientas que pueden ayudar a que el personal incremente su conocimiento y destrezas. Otros factores son importantes para ayudar a que el personal de CRS utilice el ProPack II eficaz y apropiadamente y para fomentar actitudes y prácticas positivas en torno a la gestión de proyectos.

Dados los vínculos entre gerencia de proyectos, gerencia general, y liderazgo, está claro que los gerentes senior influyen las prácticas y conductas de aquéllos a quienes supervisan puesto que moldean el conocimiento, las destrezas, y actitudes. La experiencia muestra que los empleados normalmente traducen la experiencia de la gestión gerencial de la cual han sido objeto en su propia práctica gerencial, incluso cuando ello contradiga las prácticas y conductas promovidas en la capacitación gerencial de máximo nivel.



Lanzamiento del Manual: El ProPack II como Guía de Referencia



Se debe adiestrar y animar al personal a utilizar el ProPack II en su trabajo diario. Dado la naturaleza práctica del manual, es mejor verlo como guía de referencia. Primero, como con el ProPack I, todos los gerentes de proyectos deben tener su propia copia. Segundo, como parte de su orientación, todos los gerentes de proyecto deben revisar su contenido. Tercero, se pueden estudiar y discutir varias secciones en detalle cuando se lo requiera.

La mejor manera de aprender el ProPack II es utilizarlo durante la implementación de proyectos. Por ejemplo, previo una reunión con los socios para desarrollar el DIP, lea esa parte correspondiente del manual y discúptala primero con sus colegas; luego, refiérase a esta información para guiar sus actividades durante el proceso de desarrollo del plan de implementación detallado.

De la Teoría a la Práctica: Uso del ProPack II con los Socios

Vinaya consulta regularmente el Propack II en su trabajo con los socios. Ella observó que un socio estaba teniendo dificultades para remitir los informes de progreso a tiempo y que les faltaba un análisis más profundo de la información. Vinaya planificó una visita de trabajo al socio justo antes de la fecha de presentación del próximo informe de progreso. Ella y el socio revisaron las páginas del ProPack II correspondientes a informes de progreso y respondieron juntos a algunas de las preguntas de Oportunidad para la Reflexión. Ella acompañó luego al socio a una visita de campo del proyecto para consultar con los miembros de la comunidad. Después, estudiaron la información de monitoreo y evaluación del proyecto y juntos elaboraron el informe de progreso. Como resultado de esta visita, el siguiente informe de progreso del socio llegó a tiempo y contenía información analítica más útil.

Además de usar el manual con los socios, existen otras formas de aprender del ProPack II, incluyendo las siguientes: capacitación en línea utilizando el programa Breeze; uso de los CD ROMs; aprovechamiento de otros eventos de capacitación; estudio del manual junto con los colegas en sesiones mensuales de lectura y reflexión; y, uso del manual para hacer coaching y

mentoría a los gerentes de proyecto. Los talleres de capacitación también pueden ser apropiados, pero son costosos.

Oportunidad para la reflexión



1. Anote las diferentes formas en las que usted ha utilizado el ProPack I u otros manuales de CRS fuera de talleres de capacitación formal.
2. Utilizando esta lista y lo descrito anteriormente, enumere las formas más apropiadas en las que usted puede capacitarse, adiestrarse, o animarse para usar el ProPack II en su trabajo. escoja una y pruébala en un tema que le interese en torno a la gerencia e implementación de proyectos.

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II

El **Capítulo II** del ProPack II se enfoca en la **Gerencia de Proyectos**. Incluye tres secciones.

Sección 1	Fundamentos de la Gerencia de Proyectos
Sección 2	Gestión de Proyectos y Asocios
Sección 3	Conocimiento, Destrezas y Actitudes Esenciales de los Gerentes de Proyectos

Sección 1 proporciona un panorama general de la teoría, modelos y principios sobre gerencia de proyectos en tanto éstos se relacionan con las prácticas de CRS.

Sección 2 revisa los principios de asocio de CRS en el contexto de la gestión e implementación de proyectos.

Sección 3 contiene información sobre el conocimiento, destrezas y actitudes esenciales requeridas de los gerentes de proyecto de CRS durante cualquier fase del ciclo del proyecto, pero principalmente durante la implementación del proyecto.

Usted observará que estas tres secciones contienen más **guía general útil para cada fase del ciclo del proyecto**, incluyendo el diseño, la implementación, monitoreo y evaluación. Las secciones se refieren a teorías, modelos y principios gerenciales seleccionados como importantes para la gestión e implementación de proyectos.

CAPÍTULO II

GERENCIA DE PROYECTOS: TEORÍAS, MODELOS Y DESTREZAS ESENCIALES PARA GERENTES

SECCIÓN 1

FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

El ProPack II busca ser un manual práctico. ¿Entonces por qué incluye esta sección sobre teoría gerencial? En primer lugar, la mayoría de los gerentes de proyectos de CRS y los socios aprenden de gerencia en el trabajo. Esta experiencia práctica puede enriquecerse considerablemente si es apuntalada por la teoría, modelos y principios sobre gerencia. Kurt Lewin (cuya investigación ha influenciado el desarrollo organizacional) dijo, “¡Nada es tan práctico como una buena teoría (Vella 2002)!”

Segundo, esta sección intenta ayudar a los gerentes de proyecto a transitar a través del diluvio de información y libros disponibles sobre la teoría y modelos de gerencia. Magretta (2002) escribió que a pesar del raudal de palabras sobre gerencia, la mayoría de personas están más confundidas que nunca sobre lo que gerencia significa.

Tercero, esta sección relacionará teorías y modelos de gerencia al contexto único multi-cultural de CRS. Un gerente de proyectos de CRS que intentó estudiar gerencia se desanimó cuando la mayor parte de lo que leyó no parecía pertinente—se refería principalmente a entornos de negocios norteamericanos.

Para resumir, esta sección mostrará cómo las normas de calidad gerencial de CRS; las teorías, modelos y prácticas de gerencia industrial convergen con el trabajo de CRS a través de diferentes países y culturas. Estas ideas ayudarán a los gerentes de proyectos de CRS a examinar más críticamente sus propias prácticas gerenciales. Estas ideas también proporcionan un fundamento para las Secciones 2 y 3 en este capítulo que discute las destrezas únicas requeridas para una gestión de proyectos cuando se trabaja con diferentes culturas y socios.

En la Sección 1, usted realizará lo siguiente:

- revisar las definiciones e ideas clave sobre gerencia y liderazgo y aprender cómo se relacionan éstas con la implementación;
- examinar las normas de calidad de gerencia de CRS;
- revisar las pertinentes teorías y modelos en la literatura existente sobre gerencia y liderazgo;
- reflexionar sobre estas teorías a la luz de las prácticas gerenciales multi-culturales de CRS; y
- comparar críticamente su experiencia en gerencia e implementación de proyectos con las teorías, modelos y prácticas sobre gerencia.

DEFINICIONES: GERENCIA, LIDERAZGO E IMPLEMENTACIÓN

Gerencia

Magretta (2002) estipula que ninguna de las innovaciones importantes del último siglo desde los antibióticos hasta las computadoras podía haberse consolidado tan rápido o extenderse tan ampliamente sin la disciplina de la gestión gerencial, el ente acumulador de pensamiento y práctica que hacen que las organizaciones trabajen. Aunque la habilidad humana de administrar (organizar para un propósito) es vieja, la disciplina de la gerencia es nueva.

La idea subyacente de la disciplina de la gerencia es optimizar el desempeño. El desempeño tiene que

ver con la definición del éxito. Dependiendo de la naturaleza de una organización, éste puede definirse por la rentabilidad (para una corporación) o por la transformación de las sociedades (para una organización sin fines de lucro) (Magretta 2002). Dentro de la gestión de proyectos, el desempeño se refiere generalmente a la calidad en términos de impacto (cambios positivos en la vida de las personas) y eficacia, eficiencia, impacto, y sostenibilidad en la implementación (Guijt y Woodhill 2002).

La gerencia es el enredado oficio de movilizar a las organizaciones y las personas para el desempeño. Involucra el comprender y construir en base a las fortalezas del personal y las organizaciones. Interpretando correctamente, la gerencia es un arte liberal—lo que significa que nace libremente de todas las disciplinas que nos ayudan a tener sentido de nosotros mismos y de nuestro mundo. Esa es la razón por la cual puede valer la pena pero también ser tan difícil el gerenciar bien (Magretta 2002).

Además, los gerentes en las organizaciones de ayuda y desarrollo internacional enfrentan desafíos particulares; ellos deben también manejar relaciones con los diferentes actores interesados provenientes de múltiples culturas y a veces bajo situaciones de extrema incertidumbre y dificultades en el entorno (Bryant y White 1982).

La investigación de Buckingham y Coffin (1999) sobre “qué hacen los grandes gerentes” mostró que los grandes gerentes son catalizadores cuya principal responsabilidad es el manejo de la gente. **Los grandes gerentes deben hacer bien las cuatro tareas siguientes:**

1. seleccionar a las personas por sus talentos y porque son el recurso correcto para un trabajo particular;
2. definir claramente las expectativas y resultados (pero dejar que las personas determinen cómo alcanzarlos);
3. brindar a las personas las herramientas y recursos para hacer su trabajo; y
4. enfocarse en las fortalezas en lugar de en la enmienda de las debilidades.

Liderazgo

¡Obviamente, los gerentes de proyecto de CRS dirigen los proyectos! Pero una revisión de las descripciones de puesto de los gerentes de proyecto de CRS muestra que ellos hacen más: Los gerentes de proyecto también están llamados a liderar. ¿Qué significan estos términos y cómo se relacionan?

Algunos escritores ven al liderazgo y la gerencia como dos sistemas de acción distintos y complementarios. **Los líderes lidian con el cambio**, mientras que los gerentes lidian con la complejidad organizacional. **Los líderes innovan, desarrollan, y motivan a las personas; inspiran confianza, establecen direcciones amplias y mantienen una visión de largo plazo;** mientras que los gerentes planifican, presupuestan, organizan, dotan de personal, administran, ponen en marcha sistemas y controles, monitorean y resuelven problemas, y se enfocan en objetivos de corto plazo. Tanto el liderazgo como la gerencia son necesarios para el éxito (Bennis 1998; Kotter 1990).

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cuál de las definiciones e ideas anteriores sobre gerencia y liderazgo son más pertinentes para usted como gerente de proyectos, y por qué?

Implementación

Traducir los planes en desempeño es lo que se llama implementación. Algunos utilizan el término ejecución. Si bien la implementación puede parecer tan simple como seguir una receta o llevar a cabo un conjunto de órdenes, de hecho requiere mucha disciplina, juicio y creatividad. Traducir un diseño de proyecto o un DIP del concepto a la realidad es complejo (Magretta 2002).

Puede parecer que la gestión gerencial y la implementación son ideas vinculadas en lugar de separadas. Esto es porque las personas que implementan están de hecho manejando un proceso y varios recursos importantes. Bossidy y Charan (2002) definen la implementación como un proceso sistemático de discusión rigurosa sobre el quién, qué, cómo y cuándo; constante cuestionamiento; activo seguimiento; y rendición de cuentas garantizada.

La implementación eficaz requiere que el diseño del proyecto se vincule a los sistemas organizacionales, las estructuras y las personas que lo implementarán. Estas estructuras organizacionales pueden facilitar la efectividad y eficiencia de la implementación del proyecto—¡o crear fricciones que extraen la energía de los implementadores del proyecto!

Bossidy y Charan afirman que los gerentes no pueden permanecer alejados de la implementación pero deben comprometerse profundamente con el proceso. Esto no es micro-gerencia; en su lugar **el gerente juega el papel de coach**. Un coach es eficaz porque observa constantemente individual y colectivamente a los jugadores. La implementación exitosa requiere un gerente para (1) promover el diálogo, (2) encontrar soluciones realistas a los problemas que se presenten, (3) enfocarse en el mejoramiento continuo y (4) prestar atención a la selección, desarrollo y valoración de las personas que son el fundamento de una excelente implementación (Bossidy y Charan 2002).

Oportunidad para la Reflexión



1. CRS apoya a los socios para diseñar, implementar, monitorear y evaluar los proyectos. ¿En su situación, qué tan comprometidos deben estar los gerentes de proyecto de CRS en la implementación del proyecto, y cuándo?

CRS Y LA CALIDAD DE GERENCIA

La importancia fundamental de la gerencia dentro de CRS se ilustra en el enunciado de la visión de calidad de gerencia de la agencia: **la Calidad de Gerencia crea el ambiente de excelencia para lograr la misión de CRS**. Los valores y creencias gerenciales de CRS se listan en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Valores y Creencias Gerenciales de CRS

- Todo el personal es contratado, recibe orientación y adiestramiento sobre la base de la necesidad de la excelencia, diversidad, y compromiso con la misión y visión de CRS.
- Las acciones y decisiones gerenciales elevan los valores de la agencia.
- CRS reconoce y valora a los líderes que anticipan y manejan el cambio, promueven la innovación, asumen la responsabilidad, involucran y motivan a otros, y comunican una visión clara del futuro.
- CRS se compromete a promover y retener a las mujeres en posiciones de autoridad y viabilizar un ambiente donde ellas, así como todo el personal, puedan tener éxito.
- CRS reconoce que la gerencia de alta calidad requiere un conjunto distinto de competencias e invierte los recursos necesarios para crearlos y sostenerlos.

Dentro de CRS, la Calidad de Gerencia y la Calidad de Programas se interrelaciona. Las Normas de Calidad de Programas existen para ayudar a definir las mejores prácticas para las estrategias de proyectos. Éstas se resumen en declaraciones de excelencia programática en las competencias centrales y los temas transversales de CRS. Las Normas de Calidad de Gerencia se resumen en el Marco de Control Interno, o la Pirámide de Calidad de Gerencia, ilustrada en la Figura 2.1.

Figura 2.1: Pirámide de Calidad de Gerencia de CRS



Adaptada de la Asociación de Auditoría de Norteamérica, la pirámide retrata la necesidad de pensar profundamente acerca de los factores subyacentes y relacionados que influyen en la práctica gerencial. En el pasado, las auditorías se enfocaban típicamente en las más obvias cuestiones de cumplimiento que se encuentran en los niveles superiores de la pirámide. Éstas incluyen la “Evaluación” (cómo se monitorean y evalúan los sistemas de control interno) y las “Políticas y Procedimientos” (que ayudan a asegurar que la dirección gerencial se lleva a cabo).

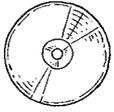
La experiencia ha mostrado, sin embargo, **que los problemas que no se logran cubrir en estos niveles superiores con frecuencia se relacionan con causas o cuestiones de raíz ilustradas en los niveles inferiores de la pirámide.** “Las Metas y Obstáculos” tienen relación con la identificación, valoración, y gestión de riesgos de fuentes externas e internas que pueden afectar el cumplimiento —o no— de los objetivos. La base de la pirámide, “Cultura y Contexto,” refleja la cultura organizacional. Ampliamente definido, este concepto abarca lo siguiente:

- los valores éticos y competencia de las personas de la organización;
- filosofía gerencial y estilo de operación;
- la forma en que la gerencia asigna los niveles de autoridad y responsabilidad; y
- la forma en que la gerencia organiza y desarrolla a las personas.

Las preocupaciones sobre calidad de gerencia y programas también se interrelacionan a nivel del proyecto. Por ejemplo, la Estrategia de Gestión Financiera de CRS requiere personal financiero totalmente integrado a la planificación, implementación y gestión de programas y proyectos. Todo el personal, incluyendo los gerentes de proyecto, son responsable de una sólida gestión financiera, incluyendo la presentación de informes financieros, manejo de presupuestos, fortalecimiento de las capacidades gerenciales financieras de los socios, y otras áreas de desempeño financiero.

Medir y Valorar la Calidad de Gerencia

¿Cómo mide y monitorea CRS la calidad de gerencia? ¿Cómo sabemos si el desempeño de CRS cumple las normas de gerencia? La agencia mide la calidad de gerencia y de programas en muchas formas.



Los Programas de país auto valoran sus fortalezas y debilidades gerenciales a través del uso regular de la **Herramienta de Valoración de Calidad de Gerencia (Management Quality Assessment Tool)** (MQAT). Los resultados del MQAT con frecuencia se utilizan conjuntamente con los resultados de la **Valoración de Calidad de Programas (Program Quality Assessment)** (PQA) para revelar las fortalezas y debilidades cuando los Programas de país desarrollan nuevos SPPs. El Departamento de Auditoría Interna de CRS conduce auditorías cada dos o tres años dentro de los Programas País y los departamentos de la sede. Este proceso asegura que ellos tengan lo siguiente:

- operaciones eficaces y eficientes;
- presentación confiable de informes financiero; y
- cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.



En el recuadro de la historia sobre **Estrella de Oro (Gold Star)** se resalta la combinación de un Programa y una herramienta de auto-valoración de Calidad de Gerencia desarrollado dentro de CRS.

De la Teoría a la Práctica: Estrella de Oro—Un Programa y una Herramienta de Valoración de Calidad Gerencia de CRS

La Estrella de Oro es una versión adaptada de un programa y de una herramienta de valoración de calidad de gerencia que desarrolló CRS/Asia del Sur para su uso en India y en cualquier otra parte del mundo. Es un proceso de cinco-días que utiliza “escenarios ideales” o estándares para medir las fortalezas del desempeño y las áreas de mejoramiento, y para aprender lecciones importantes. La información de la valoración se triangulariza a través de observaciones, revisión de documentos, y entrevistas realizadas por un equipo.

Se estudian las áreas de programas y gerencias, incluyendo la calidad del asocio y el manejo de los actores interesados; los procesos de planificación estratégica y el plan en sí mismo; el diseño del programa, el desarrollo de la propuesta, y la calidad de la implementación; la evaluación y monitoreo del programa; y, la dotación de personal. Se identifican las áreas de programas y gerencia que necesitan fortalecerse y se desarrolla un plan de acción para dar seguimiento a las recomendaciones.

CRS utiliza otras herramientas de valoración organizacional para el fortalecimiento de aquellas capacidades de los socios y las comunidades específicas para proyectos, tanto a nivel programático como gerencial. Estas se describen en el *Capítulo V, Sección 2, pág. 145-149*.

Las auto-valoraciones de los Programas de País (tales como el MQAT y Estrella de Oro) y las revisiones externas como las auditorías, son funciones importantes de monitoreo. Ayudan a que los gerentes aseguren el desempeño.

TEORÍAS, MODELOS Y PRÁCTICAS GERENCIALES



Para muchas personas, ¡la gerencia es algo que hay que tolerar! Para algunos, la palabra es sinónimo de control y burocracia.

¿De dónde vienen las prácticas, filosofía, y estilo de operación de su gestión de proyectos? ¿Y aquellas de sus socios? Una breve historia de la evolución de la gerencia y una revisión de modelos de gerencia contemporáneos le ayudarán a iluminar las prácticas y percepciones sobre la gerencia y qué constituyen las mejores prácticas de gerencia.

Evolución de Teorías y Modelos Gerenciales

A inicios de los años 1900s, Frederick Taylor, ingeniero en la industria siderurgia de EE.UU., invirtió tiempo y estudios sobre el movimiento para incrementar la eficiencia de los obreros. Incrementó la productividad dramáticamente (así como las tareas repetitivas y monótonas) en los diferentes escenarios de la fábrica. **La gerencia científica de Taylor creó un nuevo nivel de gerentes de mandos medios, separando “los pensadores” de “los hacedores.”** Aunque los excesos de la gerencia científica son infames, este modelo ha influido mucho en el pasado y en las prácticas gerenciales de hoy en día.

Durante esta era, un ingeniero francés, Henri Fayol, se enfocó en la autoridad y en cómo se la ejerce. Sus “cinco funciones de la gerencia” (planificar y mirar hacia adelante, organizar, ordenar, coordinar, y controlar) aún forman la base de la mayor parte de la gerencia moderna. **Fundamental para está lógica de ordenar y controlar es la separación del proceso de toma de decisiones de la ejecución misma del trabajo.** El joven fabricante de autos, Henry Ford, llevó las funciones de ordenar y controlar a extremos patológicos y reportó lamentándose, “¿Por qué cuando pido un par de manos, un cerebro viene adjunto (Magretta 2002)?”

Alrededor de 1930, el ámbito de la **psicología social industrial** surgió de una investigación realizada por Elton Mayo, un psicólogo clínico en una planta eléctrica de EE.UU. Los estudios de Mayo apuntaron a probar el efecto de las condiciones de trabajo en la productividad, y los resultados fueron muy sorprendentes. Cuando se encendieron las luces la productividad subió; y cuando se apagaron las luces, la productividad subió de nuevo. ¿Qué sucedió? **Resulta que el simple acto de prestar atención positiva a las personas** (en este caso, los obreros que participaron en los experimentos) **tiene un gran impacto en la productividad** (Peters y Waterman 1984). Otros estudios realizados al mismo tiempo por el psicólogo Kurt Lewin sobre motivación, aprendizaje, desempeño reportaron que las personas aprenden más y se desempeñan mejor cuando están activamente involucradas (Vella 1995).

El período post II Guerra Mundial tuvo una contribución mayor al pensamiento gerencial por parte del psicólogo Douglas McGregor con su concepto de la **Teoría “X”** y la **Teoría “Y”** (1960). **La teoría “X” presume que la persona promedio tiene una intrínseca aversión por el trabajo;** si puede lo evitará; prefiere recibir órdenes; quiere evitar responsabilidades; tiene pequeña ambición; y ante todo quiere seguridad. La conclusión gerencial es que se debe obligar, controlar, dirigir y amenazar con el castigo a las personas para conseguir que se esfuercen por alcanzar los fines de la organización.

La teoría “Y” por el contrario, **asume lo opuesto:** que las personas encuentran la misma satisfacción por el trabajo que la que nace del juego o el descanso; encuentran satisfacción personal en alcanzar los objetivos de una organización; buscan responsabilidades; y son capaces de un nivel relativamente alto de imaginación, ingeniosidad, y creatividad para la solución de los problemas organizacionales.

Estudios sobre liderazgo conducidos por universidades de EE.UU. después de la II Guerra Mundial proporcionaron fundamentos para la **teoría de contingencia sobre liderazgo: El estilo de liderazgo debe variar según el contexto.** Un matriz de un modelo gerencial desarrollado por Blake y Mouton (1964) identificó cinco estilos de liderazgo que representaban diferentes combinaciones de inquietudes sobre las personas y sobre cómo organizar y lograr que se realicen las tareas.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1999) es un modelo conexo que muestra cómo **los estilos de liderazgo varían considerablemente dependiendo de la situación y las necesidades de los subordinados.** Este modelo muestra diferentes combinaciones de **conductas directivas** (nivel en el que líder explica qué, dónde, cuándo, y cómo hacer las cosas y luego supervisa cercanamente el desempeño) y la **conducta de soporte** (nivel en el que un líder escucha, apoya y estimula, facilita la interacción, e involucra a las personas en la toma de decisiones). **El arte del liderazgo involucra medir cada situación y entonces construir la estrategia apropiada.**

Oportunidad para la Reflexión



Recuerde, ¡nada es tan práctico como una buena teoría! Como gerente de proyectos de CRS, usted trabaja con varios socios que tienen únicos y diferentes niveles de experiencia, madurez, y habilidad.

1. Escriba algunos ejemplos de cómo ha ejercido apropiadamente una gerencia más directiva o más de apoyo con cualquiera de estos socios en el curso de la gestión del proyecto.
2. Escriba algunos ejemplos de cuándo su estilo de gerencia fue impropio (ej: no brindó suficiente apoyo a un socio que estaba teniendo problemas o tuvo una actitud muy directiva con un socio antiguo que resintió esta actitud).
3. ¿Qué oportunidades tiene usted ahora de experimentar un estilo diferente de gerencia que sea más eficaz?

(Fuente: Adaptado de los Materiales de Capacitación de Bob Jud, 2005)

El liderazgo enfocado al servicio es otro enfoque que desafía los modelos de liderazgo autocrático o jerárquico. Para convertirse en un líder enfocado al servicio, un gerente necesita construir una relación de confianza, establecer convenios de desempeño ganar-ganar, y entonces brindar apoyo a las personas para que puedan lograr los resultados deseados de su desempeño. El líder enfocado al servicio **requiere humildad, se enfoca en construir equipos interdependientes y pone énfasis en atender las prioridades y necesidades de las personas.** Covey (1989) describe algunas de estas ideas en Los Siete Hábitos de Personas Altamente Eficaces (*The Seven Habits of Highly Effective People*).

El **concepto de gerencia de proyectos como disciplina fue desarrollado** para manejar el programa espacial de EE.UU. **a inicios de los años 1960s.** La gerencia de proyectos da énfasis a la planificación cuidadosa y se enfoca en la optimización de recursos (ej: destrezas, talentos, y los esfuerzos cooperativos de un equipo de personas; así como instalaciones, herramientas y equipo, información, sistemas, técnicas y dinero) para lograr exitosamente los objetivos y completar un proyecto. Según Lewis (2001), los proyectos exitosos son:

- buenos (de alta calidad, logran los objetivos o nivel de desempeño deseado);
- baratos (dentro de los parámetros presupuestales y de costos); y
- rápidos (a tiempo).

La evolución en el pensamiento sobre el trabajo como un medio para un fin donde el trabajo tiene valor por sí mismo ha llevado al concepto de organizaciones de aprendizaje. **Las organizaciones de aprendizaje descubren cómo explotar los intereses, el compromiso, y la capacidad de las personas para aprender en todos los niveles de la organización** (Senge 1990) **y se basan en las experiencias y los resultados.** Una idea conexa es el **enfoque del proceso de aprendizaje** de David Korten (1990). Reconociendo que los proyectos de desarrollo casi siempre operan con limitado conocimiento en entornos constantemente cambiantes, Korten trabajó con otros para desarrollar estrategias nuevas para la transformación burocrática de organizaciones no-gubernamentales (ONGs) comprometidas con el trabajo por los pobres. **Una verdadera organización de aprendizaje acoge el error en lugar de negar su existencia, esconder el error o culpar a otros.** Miran al fracaso como una fuente vital de conocimiento y lecciones para realizar ajustes que permitan lograr un mejor desempeño.

Aspectos de Orden Cultural en la Gestión Gerencial

Usted puede haber notado algo: Muchos de los modelos y teorías gerenciales arriba anotados vienen de entornos Occidentales y principalmente de Norteamérica. ¿Cómo encajan estos modelos con las normas culturales existentes en otros entornos? Usted puede haber experimentado personalmente el

cómo alguien de una cultura particular es dirigido por alguien de otra cultura. Un estudio realizado en Camboya resumido en el recuadro de historias “De la Teoría a la Práctica” ilustra algunos de los potenciales problemas y desafíos.

De la Teoría a la Práctica: Camboya—Un Estudio de Caso en Divergentes Estilos de Gerencia entre Culturas

Un estudio de investigación para la acción en ONGs locales en Camboya reveló que las actitudes, las prácticas educativas y los valores culturales profundamente arraigados; así como las circunstancias históricas, se aúnan en **contra** de los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades de las ONGs internacionales sobre prácticas gerenciales de proyectos y programas.

Un tema estudiado fue la cultura organizacional de las ONGs en Camboya—la realidad de cómo ocurren las cosas en el trabajo diario y las interacciones entre el personal y no la visión, misión y políticas oficiales de las organizaciones. Un factor que afecta el desempeño de los proyectos fue la existencia de una aparente desconexión entre el deseo declarado de los directores de las ONGs de que su personal “asuma más responsabilidades” con la estructura y cultura organizacional existentes.

El orden social de la sociedad camboyana, reforzado por la práctica del Budismo, depende de que todos respeten la jerarquía social y mantengan su lugar en la sociedad. Desde que se es niño en adelante, se enseña a las personas a obedecer y respetar a quienes tienen la autoridad. Se desalienta el desafío, el cuestionamiento y el disenso; el conflicto se percibe como algo malo, y la pérdida de autoridad será evitada a toda costa. Durante períodos de conflicto dentro del país, los líderes autoritarios oprimieron a las personas quienes aprendieron que el silencio y el no atraer atención sobre sí mismos era una forma de mantenerse con vida.

Consistente con los valores y creencias culturales, muchas ONGs camboyanas tienen una estructura muy jerárquica con mucho poder de decisión concentrado en el director. Los Directores tienen todo el poder, van solos a las reuniones externas, toman decisiones, y con frecuencia no se comunican con el personal. El personal es sumamente renuente a hablar o revelar los problemas que experimentan en su trabajo. Los fundadores de las ONGs pueden ser vistos como el patrono del personal, responsable de su trabajo y de sus medios de sustento.

Finalmente el estudio descubrió que los trabajadores de campo de las ONGs luchaban para adaptarse a lo que es cultural y socialmente aceptable con lo que se esperaba de las demandas de su trabajo.

(Fuente: Adaptado de O’Leary y Nee 2001)

Este estudio muestra cómo la cultura organizacional puede ser influenciada por aspectos culturales y de contexto. **La cultura organizacional es un modelo de creencias compartidas que reflejan los supuestos que las personas tienen acerca del trabajo.** Estas creencias rigen el cómo las personas se relacionan unas con otras en el lugar de trabajo, cómo se toman las decisiones, cómo se trata a los otros, cómo se ejerce la autoridad, etc. La cultura organizacional podría pensarse como “la forma en la que hacemos las cosas aquí.” Algunos de estos supuestos que son la base de prácticas gerenciales y conductas en el lugar de trabajo pueden no ser totalmente obvios—de hecho, pueden esconderse e incluso oponerse a las declaraciones formales de la misión de una organización (Kelleher y McLaren 1996).

La Pirámide de la Calidad de Gerencia de CRS describe a la cultura organizacional como:

- la filosofía gerencial y el estilo de operación de una organización;
- la forma en que la gerencia asigna el nivel de autoridad y responsabilidad; y
- la forma en que organiza y desarrolla a las personas.

La gerencia se practica en todos los países. Las visiones de la historia, la cultura y el estudio de las condiciones locales contribuyen a entender cómo interpretar y aplicar mejor la gerencia en cada contexto. Su trabajo difícil como gerente de proyectos es traducir los valores, creencias y principios gerenciales de CRS a las situaciones particulares en las que usted y otros actores interesados del proyecto operan.

Geert Hofstede (1993) ha investigado la cultura organizacional y ha escrito sobre la influencia que la cultura ejerce sobre los entornos organizacionales. Él promueve el uso de cinco dimensiones para ayudar a analizar **las influencias culturales en los estilos gerenciales y en la cultura organizacional**. Estas dimensiones han sido interpretadas por el consultor en gerencia Bob Jud (2005) en sus materiales de capacitación y se resumen en la Tabla 2.2.

Por favor note que estas dimensiones intentan provocar reflexión crítica—¡no estereotipar a las personas, las sociedades, o las organizaciones en casillas o columnas! La cultura no se congela en el tiempo: Cambia constantemente. La cultura puede influenciar y ser influenciada por fuerzas externas. Los grupos y organizaciones podrían encajar en lugares muy diferentes en cada una de estas dimensiones. Piense en ellos como un espectro para promover el entendimiento.

Tabla 2.2: Cinco Dimensiones para Ayudar a Analizar las Influencias Culturales en la Gestión Gerencial

Las personas de sociedades con una orientación jerárquica tienden a respetar la autoridad; prefieren grandes gerentes con antigüedad; se sienten cómodos con las estructuras jerárquicas; esperan que los líderes tengan una conducta directiva y paternalista; y pueden aceptar privilegios y símbolos de estatus para los gerentes.	Distancia del Poder Jerarquía ↔ Equidad	Las personas de las sociedades con una orientación de equidad tienden a respetar la autoridad sólo si demuestra competencia y eficacia; prefieren estructuras organizacionales planas; consultan a sus subordinados; y les incomoda los privilegios y símbolos de estatus.
Las personas con baja tolerancia a la incertidumbre esperan requisitos e instrucciones claras de trabajo; tienen una fuerte necesidad de que existan reglas; resisten el cambio; y buscan la verdad.	Tolerancia ante la Incertidumbre Baja ↔ Alta	Las personas que toleran la ambigüedad ; aceptan el riesgo; acogen el cambio; esperan tener lineamientos flexibles para su trabajo; y buscan la comprensión.
Las personas de sociedades individualistas tienden a confiar en sí-mismas; actúan espontáneamente; toman las decisiones prontamente; muestran interés en tareas desafiantes; se enorgullecen de la innovación; y piensa que los otros son sus iguales.	Integración Social Individualismo ↔ Colectivismo	Las personas de sociedades colectivas tienden a ser leales y comprometidas con los grupos; aceptan de buena gana la dirección; entienden cómo construir consensos; son capaces de un genuino trabajo en equipo; y dan énfasis a las relaciones.
Las personas de sociedades con una orientación hacia el logro tienden a “vivir para trabajar;” se basan en los resultados; aceptan trabajos de alto stress; tienen relaciones laborales competitivas y asertivas; y pueden resistirse al trabajo en equipo.	Resultado Logro ↔ Relaciones	Las personas de sociedades con una orientación hacia las relaciones “trabajan para vivir;” se enfocan en las relaciones; tienen bajo stress laboral; dan énfasis al cooperativismo y a las relaciones de trabajo abiertas; y aceptan el trabajo en equipo.
Las personas que usan el tiempo con intensidad esperan puntualidad y reaccionan negativamente ante las largas esperas; establecen fechas tope y agendas que los guían; evitan el cambio de planes de último minuto; y tienen un sentido de urgencia para completar sus tareas.	Uso del tiempo Intenso ↔ Casual	Las personas que usan el tiempo de manera casual tienden a permanecer tranquilas ante cambios del último-minuto en sus planes; manejan las agendas y fechas tope con flexibilidad; y tienen una actitud flexible hacia el cumplimiento de tareas.

Oportunidad para la reflexión



1. ¿Alguna vez ha sido dirigido por alguien de otra cultura con valores diferentes respecto a tiempo, logro, u otras variables listadas en la Tabla 2.2?
2. ¿Qué problemas de corte cultural se presentaron?
3. ¿En su experiencia, qué ocurrió cuándo la cultura gerencial dominante en su Programa de País chocó con la cultura organizacional de su socio?
4. ¿Cómo manejo usted estos problemas constructivamente?
¿Qué funcionó bien, y por qué?

SECCIÓN 2

GERENCIA DE PROYECTOS Y RELACIONES DE ASOCIO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

En la Sección 2, usted hará lo siguiente:

- revisará los principios de asocio de CRS, que guían el enfoque de la agencia hacia la gerencia e implementación de proyectos; y
- examinará las definiciones, enfoques y cuestiones en torno al acompañamiento a socios durante la implementación del proyecto.

La historia de Ghana en el recuadro “De la Teoría a la Práctica” proporciona una descripción de la vida real de cómo luce y se siente el asocio desde la perspectiva de un gerente de proyecto de CRS.

De la Teoría a la Práctica: Desafíos de las Relaciones de Asocio en Ghana

Kwame Amoah es un oficial de proyectos de CRS que maneja un proyecto de seguridad alimentaria en Ghana con un socio diocesano. En el pasado, CRS apoyó a que los socios realicen distribuciones de alimentos. El proceso de orientación de Kwame coincidió con un nuevo enfoque sobre asocio y acompañamiento, y una nueva estrategia de seguridad alimentaria. Kwame fue capacitado para brindar apoyo técnico y gerencial a los socios y para asegurar que la toma de decisiones conjunta se cumpla a través de visitas y reuniones regulares.

Antes de reunirse con el socio que se le asignó, el supervisor de Kwame le advirtió que las cosas no iban bien; parecía imposible lidiar con el socio. El supervisor le dijo a Kwame que posiblemente CRS tendría que terminar su compromiso. La primera visita de Kwame al socio fue más que incómoda. ¡En varias ocasiones, incluso se le ordenó dejar la oficina del Coordinador de Desarrollo! Kwame nunca obedeció estas órdenes. Más de una vez, tuvo que soportarlo.

¿Cuál es la situación ahora? El proyecto cerró exitosamente, se completó una segunda fase, y actualmente están trabajando en una tercera fase. “No nos adoramos exactamente,” dice Kwame, “pero aún somos socios.”

¿Qué Pasó?

Kwame explicó su aparente éxito frente a los desafíos, según se detalla a continuación: “Aprendí que estamos tratando con personas que tienen esperanzas y compromiso reales por una parte, y miedos y frustraciones genuinas respecto de nuestro trabajo, por otra parte. Debemos acercarnos a ellos no sólo en base a las reglas negociadas y cláusulas en los convenios del proyecto: Debemos conocerlos y tratarlos primero como personas.

“Mi descubrimiento se dio cuando aprendí a conocer a la persona y no a la institución. Después de las riñas del día, acordé reunirme con el Oficial de Desarrollo Diocesano para tomar un té. A través de estas charlas informales, conocí cuan profundamente comprometido estaba y cuánto se preocupaba por las cuestiones. Aprendí sobre sus limitaciones y que no tenía el apoyo de algunos de sus colegas. Aprendí a respetar y valorar sus destrezas, recursos, conocimiento, capacidades y limitaciones. Aprendí que nuestras acciones habían creado la percepción de que estábamos más interesados en proteger nuestros recursos que en satisfacer las necesidades de los individuos.

¡La rendición de cuentas se enfocaba más en la desconfianza y vigilancia del cumplimiento de políticas que en la administración responsable! Esto era porque no habíamos establecido ese cimiento filosófico para la relación; nos sobre-enfocábamos en los convenios del proyecto. Al final del día, nos convertimos en co-estrategas, trabajando juntos para lidiar con los problemas comunes. Cuando ganábamos, era una victoria común. Cuando perdíamos, era un desafío conjunto para redefinir la estrategia.

“Al mismo tiempo, el Representante de País empezó a reunirse con el Obispo de la diócesis. Se discutieron cuestiones que van desde las filosofías sobre desarrollo hasta las prácticas organizacionales. Una vez que establecimos un diálogo genuino, fue posible trabajar en los acuerdos para responder las dificultades. ¡El fruto permanente de estas reuniones es que hoy el Obispo es uno de los defensores más firmes de CRS en Ghana!

“En general, he aprendido que el asocio es siempre un trabajo en proceso. Empieza a menudo con euforia, se sumerge en la sospecha y si se lo recoge apropiadamente, puede resultar en un matrimonio maduro. Las dificultades que tenemos existen porque nos retiramos tan pronto la euforia decae”.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. Comparta un ejemplo de su propia experiencia sobre altos y bajos de una relación con un socio específico durante la implementación de un proyecto.
 2. ¿Qué aprendió de esto?
 3. ¿Cómo podrían variar las estrategias para manejar relaciones dependiendo del socio con el que trabaje?

DEFINICIÓN Y TIPOS DE ASOCIO

CRS define al asocio como **“una relación de mutuo compromiso construida sobre la base de una visión compartida, el espíritu de solidaridad y el interés de hacer la diferencia en la vida de las personas a las que servimos.”** Trabajando en asocio honramos la visión, misión y valores de CRS. Existen muchas razones apremiantes por las cuales trabajar con los socios.

- Trabajar en asocio genera mayor potencial para llegar a los pobres y vulnerables debido al conocimiento que los socios tienen de la situación local y debido a las amplias redes con las que cuentan.
- El cambiar las estructuras injustas requiere una sociedad civil activa, y los socios son organizaciones locales clave.
- Aprender junto con los socios permite entender con más profundidad la solidaridad.
- El trabajo en asocio se valida y construye sobre la base de los activos locales (humanos, políticos, sociales, y financieros) para el desarrollo.

CRS cree que **un auténtico asocio se construye sobre tres pilares: visión compartida, solidaridad e impacto.** La Tabla 2.3 describe estos pilares en mayor detalle.

Tabla 2.3: Tres Pilares del Auténtico Asocio

Visión Compartida	Los socios requieren que las organizaciones sean dirigidas en la dirección correcta. Es importante explorar visiones para el futuro y las causas estructurales de la injusticia desde muy temprano y no asumir que estas son compartidas.
Solidaridad	La Solidaridad no puede alcanzarse con proyectos de corto plazo por sí solos. Se construye a través de la confianza y el compromiso para trabajar juntos por cambios de largo plazo, compartiendo los recursos y los riesgos, y apreciando el aporte que cada socio brinda a la relación.
Impacto	Los socios deben producir frutos y lograr un impacto beneficioso y verificable en las vidas de las personas a quienes servimos. La rendición de cuentas, la administración responsable y la calidad son importantes a todo nivel y en todas las direcciones-CRS, socios, comunidades, donantes y otros.

La Figura 2.2 del Marco Estratégico muestra el rango deseado de relaciones de CRS con sus socios.

Figura 2.2: Rango Deseado de Relaciones con los Socios



CRS busca situarse tan cerca del lado derecho del rango deseado de relaciones, como la situación local lo permita, aún cuando la agencia no tiene el mandato de apoyar únicamente el trabajo pastoral. Otras organizaciones además de CRS se han establecido dentro de la Iglesia católica para abordar y responder a las actividades pastorales. Note que este diagrama no excluye el asocio con otras organizaciones de cualquier creencia religiosa que compartan una visión similar. (*Guía del SPP de CRS para Programas de País, septiembre 2006 (CRS SPP Guidance for Country Programs, September 2006)*).

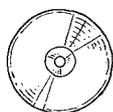


Este diagrama le ayuda a entender cómo los valores de la agencia son la base de las estrategias y enfoques de asocio. Estas ideas estructuran profundamente el cómo trabajan los proyectos de CRS y afectan el cómo se los diseña, planifica, implementa, evalúa, y, en general, como se los maneja dentro de un marco de asocio.



El rol de CRS dentro de las relaciones de asocio ha evolucionado hacia un rol de acompañamiento en lugar de un rol de liderazgo o dirección. Acompañar significa avanzar juntos e implica una igualdad de condiciones. CRS define el acompañamiento como **una relación cercana que es flexible y sensible tanto en lo institucional como en lo personal**. El acompañamiento no es un recurso automático de transferencia de una vía. Más bien, implica una **mutua apreciación** de lo que cada socio tiene para ofrecer, y los recursos propios de los socios son valorados. Dado que CRS y sus socios procuran su visión de transformación, su relación es complementaria y se caracteriza por el apoyo, la flexibilidad y la sensibilidad.

Dentro de los socios, CRS se enfoca en el **fortalecimiento de capacidades** en lugar de consumirse por aquello que faltó o está saliendo mal. Muchas organizaciones utilizan el término construcción de capacidades, pero este término puede interpretarse erróneamente para significar que no existe capacidad alguna y que ésta debe construirse desde el principio. El fortalecimiento de capacidades significa **que ambos socios tienen un conjunto de recursos, impresiones y destrezas que pueden beneficiarse de las valoraciones de capacidades y la correspondiente construcción de destrezas**. El fortalecimiento de capacidades va más allá de un proyecto específico puesto que se sustenta en una visión compartida y un compromiso de largo plazo por un mutuo proceso consensuado de desarrollo organizacional. Este proceso de desarrollo organizacional contribuye a las valoraciones de las capacidades organizacionales específicas para proyectos. Las herramientas para valoración de capacidades específicas para proyectos se describen en el *Capítulo V, Sección 2, pág. 145-149*.



Los socios de iglesia tienen una relación especial con CRS que existe fuera y más allá del alcance de los proyectos. Así, los gerentes de proyectos de CRS deben conocer **la diferencia entre las fases de asocio y las fases de un ciclo de proyecto**. El trabajo con la mayoría de socios de CRS opera bajo ambos enfoques. Por ejemplo, los proyectos tienen un cronograma distinto, pero éste difiere del cronograma involucrado en una relación de asocio de largo plazo. Las relaciones de asocio son dinámicas y cambian y evolucionan continuamente. Algunas fases comunes del asocio descritas en la Guía de Programas para Socios de CRS (CRS Partnership Programming Guidance) (2002) se listan en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4: Fases Comunes del Asocio

Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • construir relaciones personales • desarrollar una estrategia de asocio • fortalecer la capacidad de CRS y sus socios para asociarse
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> • localizar organizaciones con visiones y valores compartidos • comenzar una Investigación Apreciativa¹ • lograr conocerse unos a otros mientras se explora la potencial visión compartida. • construir relaciones personales
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • iniciar o continuar la Investigación Apreciativa • abordar los asuntos de poder y riesgo • establecer una cultura de mutualidad, transparencia y rendición de cuentas • planificar para mecanismos globales y normas de cooperación, tales como la comunicación, la preparación de informes y los procedimientos • diseñar proyectos y desarrollar propuestas <p>Note que un Memorándum de Entendimiento (MOU) para un asocio a menudo se desarrolla en esta fase. Estos MOUs normalmente estipulan las expectativas, recursos, y compromisos que cada socio pone sobre la mesa.</p>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • emprender el trabajo conjuntamente y coordinar los recursos y las contribuciones • aprender unos de otros

Este enfoque de asocio aplica en general al trabajo de CRS. Todos los socios de la agencia, sin embargo, no son iguales. Estos logran propósitos diferentes y, por tanto, naturalmente tienen diferentes formas y calidades, y esto puede cambiar conforme nuevos financiamientos requieran nuevos tipos de asocio. CRS trabaja con una variedad de organizaciones. Además de los socios de Iglesia, la agencia puede trabajar o implementar proyectos con otras organizaciones internacionales privadas de voluntariado (OPVs), institutos internacionales educativos o de investigación, universidades, agencias gubernamentales y compañías comerciales.

Distinguir los tipos de asocio ayuda a considerar más cuidadosamente la selección de los socios, la adecuada estrategia de fortalecimiento de capacidades y el cómo CRS trabaja con cada socio particular en la implementación del proyecto. A continuación simplemente unos **pocos ejemplos de los tipos de asocio de CRS**—e incluso éstos pueden evolucionar con el tiempo.

- **CRS puede ser un concesionario principal o secundario en grandes donaciones.**
Ejemplo: Mejoramiento de los Medios de Sustento a través del Incremento de la Seguridad Alimentaria, proyecto (I-LIFE) en Malawi donde CRS es el destinatario principal de un acuerdo de cooperación con Alimentos para la Paz (FFP) de USAID y ha firmado un sub-acuerdo con CARE.
- **Los Socios pueden ser contratados para brindar servicios** bajo las condiciones y objetivos ampliamente definidos por CRS o un donante. Estos socios son escogidos por su capacidad para alcanzar impacto.
Ejemplo: AIDSRelief u otros consorcios multi-agencia.



¹ La Investigación Apreciativa es tanto un enfoque como una metodología para trabajar en asocio. Involucra el descubrir y valorar factores que dan vida a una organización o asocio y luego se basa en esos factores. Para más información, refiérase a la Guía de Programas para Asocio (CRS Partnership Programming Guide) y la Caja de Herramientas para Asocio: Guía del Facilitador para el Diálogo (The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Dialogue).

- **Los socios pueden ser actores de la sociedad civil y tener una relación de largo plazo con CRS** para transformar las estructuras injustas. Ambos socios definen conjuntamente los objetivos y emprenden el diseño, implementación y evaluación. Se comparten roles y responsabilidades para la toma de decisiones y solución de problemas. El fortalecimiento de capacidades en este caso puede incluir el liderazgo y la creación de redes.
Ejemplo: Un socio diocesano.
- **Los socios colaboradores son aquellos grupos u organizaciones con quienes CRS trabaja para alcanzar un propósito específico** tal como incidencia, aprendizaje, o innovación. Cada socio aporta capacidades y recursos específicos en la relación. El nivel de involucramiento puede ser intenso o esporádico y las actividades conjuntas pueden traspasar las fronteras.
Ejemplos: Alianzas de Aprendizaje; la Alianza de Desarrollo Global (GDA), un mecanismo financiado por USAID que promueve tipos no-tradicionales de socio en proyectos de desarrollo como organizaciones del sector privado o comerciales.

ACOMPañAMIENTO AL SOCIO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La naturaleza del nivel de involucramiento de un gerente de proyectos de CRS en la implementación del mismo depende de muchos factores: la fortaleza del socio, el tipo y naturaleza del socio, y las habilidades del gerente. No importa si el nivel de involucramiento del gerente de proyectos de CRS en su implementación es muy cercano o distante, éste es responsable de los resultados de los proyectos que están bajo su dirección. Los gerentes de proyectos, en la mayoría de casos, trabajan en estrecha relación con los socios para lograr lo siguiente:

- desarrollar un DIP;
- asegurar que todos mantengan presente los OEs del proyecto;
- monitorear el proyecto para asegurar el avance hacia los objetivos y mantener los presupuestos en línea;
- habilitarles para que cumplan con las regulaciones y condiciones del donante y de CRS;
- asegurar que el fortalecimiento de capacidades sea oportuno y de alta calidad a través de asistencia técnica, apoyo entre pares, capacitación, etc.;
- proporcionar continuo coaching y retroalimentación;
- presentar los informes narrativos y financieros regulares;
- asegurar que se llevan a cabo evaluaciones; y
- compartir los hallazgos con otros.

Cómo trabajan los gerentes de proyecto de CRS con los socios requiere cierta reflexión. **El acompañamiento se fundamenta en la escucha, consulta, mutuo aprendizaje y apoyo—no un consejo prescrito de los aspectos arriba listados.** Fowler (1997) describe el acompañamiento como “un proceso en el que se avanza de la mano en el diálogo y la experimentación, el cual genera mejoramiento organizacional y conocimiento acerca del cambio.”

De la Teoría a la Práctica: Puntos de vista sobre Acompañamiento de un Socio en India

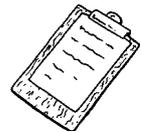
Trabajamos bien juntos debido al modelo de socio de CRS que se extrae de nuestra capacidad, fortalezas y recursos comparativos. CRS proporciona una guía técnica, fortalece nuestra capacidad de monitoreo y evaluación, y proporciona recursos. Complementamos estos recursos con nuestros propios fondos y asignamos miembros del personal con experiencia en movilización comunitaria para supervisar el proyecto. Juntos, somos capaces de proponer ideas sobre cómo fortalecer las capacidades de liderazgo de las comunidades.

Algunos gerentes de proyectos de CRS no tienen una idea clara de qué involucra el acompañamiento. Les preocupa que el tener un rol demasiado activo en la implementación del proyecto signifique que CRS se está volviendo muy operativo. ¡Pero, si el monitoreo muestra que al proyecto le falta seguimiento, estos mismos gerentes se vuelcan a la acción y pueden incluso asumir demasiada implementación correspondiente a los socios, porque, después de todo, ellos son responsables de los resultados del proyecto!

El acompañamiento necesita ajustarse a la situación del momento. Puede ser muy diferente de un proyecto a otro, dependiendo ampliamente del contexto y situación del proyecto, de las destrezas de los gerentes de proyectos de CRS y de la experiencia y destrezas del socio. La historia de los cupones y ferias de semillas en Burundi en el recuadro de texto “De la Teoría a la Práctica” que se ilustra a continuación muestra esta idea.

¡No lo Olvide!

¡Recuerde el liderazgo situacional en la Sección 1, pág. 19!



De la Teoría a la Práctica: Evolucionando de un rol de Socio Principiante a rol de Mentor en Burundi

CRS/Burundi llevó a cabo un piloto de cupones y ferias de semillas en el 2001, a través de operaciones directas. El personal pulió la estrategia y conjuntamente planificaron e implementaron el programa con un socio en una diócesis en el 2002. En el 2003, los socios de CRS implementaron el programa por sí mismos, con un rol asesor por parte de CRS. Para el 2005, los miembros del personal de CRS y los socios estaban viajando a las oficinas de CRS en África Oriental para capacitar a otro personal y socios en la metodología de cupones y ferias de semillas.

Incluso al trabajar con un socio diestro y experimentado, el lanzar una nueva estrategia de proyecto o responder a una situación de emergencia puede requerir más soporte técnico al inicio y más tiempo de trabajo conjunto. Los gerentes de proyecto de CRS pueden no tener estas destrezas y necesitan saber cuando y cómo contratar consultores u otros expertos que brinden este apoyo a los socios.

¡Para resumir, no existe una receta para un acompañamiento apropiado!



Oportunidad para la reflexión

1. Piense en una ocasión en la que usted cree brindó un acompañamiento inapropiado a un socio durante la implementación del proyecto. ¿Qué ocurrió?
2. ¿Qué cosas pudo hacer diferente durante la implementación del proyecto para lograr un acompañamiento más apropiado y exitoso?

Caminos y Obstáculos para el Éxito en las Relaciones de Asocio

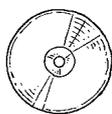
Los factores que contribuyen al éxito del manejo de relaciones de socio incluyen los siguientes:

- proporcionar continua **evidencia del éxito**, definir y lograr una serie de objetivos de corto plazo que conduzcan a una meta más amplia;
- reconocer y **manejar las dinámicas del poder**, clarificar los procesos de toma de decisión desde el inicio;
- tener **metas y visión compartidas**. Los problemas a abordar están claramente definidos; los niveles de colaboración son claros y compartidos;
- poseer fuertes **destrezas de comunicación y conocimiento cultural**. Esto ayuda a superar las diferencias;
- **respeto y confianza** son ingredientes clave. Las relaciones de socio se perciben como equitativas. La confianza se construye sobre éxitos visibles que aumentan con el tiempo y sobre los compromisos cumplidos;
- desarrollar **roles claros y lineamientos sobre políticas**, establecer mecanismos de rendición de cuentas, establecer procesos de toma de decisión; y
- **involucrarse en los múltiples niveles de la jerarquía organizacional**. La colaboración ocurre entre los gerentes senior (en lo relativo a la visión global, las estrategias, y las prioridades), así como entre el personal operativo (en lo relativo a planificación e implementación). (Merill-Sands y Sheridan 1996).

Un obstáculo para un socio saludable puede ser las **diferencias en las culturas organizacionales**. Recuerde la definición de cultura organizacional en la *Sección 1, pág. 21* y Tabla 2.2 sobre las cinco dimensiones culturales. Mientras una visión puede ser compartida, pueden existir preferencias diferentes sobre cómo hacer las cosas. Por ejemplo, los socios pueden preferir que la toma de decisiones se base en el consenso en lugar de una toma de decisiones asertiva y directa.

Otros obstáculos para el socio pueden incluir los siguientes:

- diferencias en el poder;
- agendas escondidas y contradictorias;
- falta de auspicio por parte del director de la organización;
- falta de confianza en el personal o los socios;
- extenso proceso de consulta con pérdida de enfoque;
- falta de confianza; y
- generalmente, bajo compromiso de los involucrados.



La Guía de Programas para Asocio de CRS (CRS Partnership Programming Guidance) y muchas descripciones de funciones de los gerentes de Proyectos de CRS buscan personal que puede manejar proyectos y relaciones de socio saludables y que posean las habilidades requeridas para acompañamiento y fortalecimiento de capacidades. Este paquete distinto de conocimientos, destrezas, y actitudes se describen en la próxima sección.

SECCIÓN 3

CONOCIMIENTO, DESTREZAS Y ACTITUDES ESENCIALES PARA GERENTES DE PROYECTO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Una revisión de **las descripciones de funciones de los gerentes de proyectos de CRS muestra que ellos son responsables de los resultados e impacto del proyecto** a través de la gestión o supervisión del diseño, planificación, implementación, monitoreo, y evaluación de los proyectos. Además de estas tareas programáticas, los gerentes de proyecto también son responsables de la gestión y monitoreo de presupuestos y otros recursos del proyecto, conforme los acuerdos y regulaciones de la agencia y los donantes.

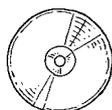
También se espera que los gerentes de proyecto asuman liderazgo. Ellos analizan los entornos cambiantes y crean oportunidades para la innovación; negocian con los actores interesados; identifican las necesidades de desarrollo del personal; practican la toma de decisión legítima y el buen juicio; y construyen equipos. Su descripción de funciones requiere sólidas calificaciones en conocimiento de las diferentes culturas y destrezas de facilitación, coaching y mentoría. Los gerentes de proyectos desarrollan y mantienen buenas relaciones con los socios; se comunican bien; supervisan y trabajan bien con las personas; manejan conflictos; practican el pensamiento estratégico y analítico; y tienen la capacidad de ser parte del equipo.

Esta sección resume temas seleccionados para capacitación sobre gestión y liderazgo que CRS ha brindado al personal. Estos temas también se encuentran en muchos recursos de capacitación sobre gestión. Este tipo de capacitación ha demostrado ser muy útil y popular entre los gerentes de proyectos de CRS. Esta sección no reemplaza dicha capacitación pero proporciona (1) una revisión para el personal que ha participado en dichos talleres de gerencia y liderazgo o (2) una introducción para quienes están leyendo por primera vez acerca de estas ideas y conceptos.

En la Sección 3, usted hará lo siguiente:

- revisar conocimientos, destrezas, y actitudes esenciales que sean importantes para una exitosa gestión e implementación del proyecto; y
- examinar formas prácticas para aplicar estos conocimientos, destrezas y actitudes a su trabajo de gestión del proyecto.

Note que este paquete de conocimientos, destrezas, y actitudes son importantes para manejar todas las fases del ciclo del proyecto: diseño, plan de implementación detallado, implementación, monitoreo y evaluación y cierre del proyecto. Muchos tópicos son particularmente útiles para manejar las relaciones con el socio a través del curso del proyecto.



Usted notará que la mayoría de los temas de este capítulo se relacionan directamente con Los Comportamientos Basados en Valores de CRS (CRS-Values Based Behaviors).

EL GERENTE DE PROYECTOS MODELO

La historia El Cargador de Baterías en el recuadro de texto “De la Teoría a la Práctica” describe un gerente real de proyectos de CRS a partir de las observaciones de un asesor técnico senior que trabajó con ella.

De la Teoría a la Práctica: ¿Es Usted un Cargador de Baterías o un Desgastador?

El mejor gerente de proyectos que conozco trabaja en CRS. Sabine es un “cargador de baterías;” mantiene a las personas motivadas. Otros gerentes que conozco son “¡desgastadores de baterías!” Sabine es un cargador de baterías porque ella da buen ejemplo. Es muy trabajadora, diligente y bien-organizada en su trabajo y en su pensamiento. Si bien ella nunca duda en dar su honesta opinión, siempre lo hace de forma constructiva y nunca con un aire de arrogancia. De hecho ella es muy modesta. Sabine lidera desde el frente; no tiene miedo de “enlodarse junto con la tropa” y trabajar en condiciones difíciles. Observé esto recientemente en un país afectado por el Tsunami. Durante las reuniones e interacciones con el personal y los socios, deja que las personas digan lo que tienen que decir; los escucha y luego intenta traducir lo que está escuchando en algo significativo.

Sabine también está dispuesta a aprender nuevos enfoques y es entusiasta para probarlos. Ella sigue la guía del ProPack I, pero no es esclava de este. Enmienda y toma parte de las herramientas según sea apropiado. Por ejemplo, tomó el Proframe, trabajó con su personal en él, e invirtió el cuadro “lateralmente” de modo que tenga más sentido para ellos—esto, sin embargo, no cambió la lógica intrínseca de la herramienta.

Sabine planifica para el futuro pero también se enfoca en el día a día de la implementación del proyecto. Promueve la participación pero no permite que ésta interrumpa la necesidad de avanzar adelante. Es muy equilibrada entre soñar y ser pragmática.

Sabine asistió a algunas capacitaciones de gerencia impartidas por CRS, pero también es alguien que ha aprendido mucho de sus años de experiencia—¡y tiene una gran dosis de sentido común!

Sabine muestra importantes actitudes, así como conocimiento y destrezas esenciales para la gerencia e implementación de proyectos. Aunque usted puede pensar que ella fue bendecida con estas virtudes, Peter Drucker (1992) argumenta que no existen tales genes de liderazgo. Si bien algunas personas pueden ser mejores líderes o gerentes que otros, todas las personas pueden trabajar para mejorar su estilo y sus destrezas de liderazgo y gerencia.

Entonces, ¿cómo aprende el personal a ser un buen gerente de proyectos? Las destrezas de gerencia tienden a adquirirse a través de la experiencia y la mentoría. Esta puede ser la mejor manera de aprender, pero depende mucho del nivel de experiencia y calidad de sus mentores. ¡Para algunas personas, el hecho de haber sido gerenciados no ha constituido el punto crucial de su vida productiva! Todavía las personas tienden a entender la gerencia a través de la conducta de sus jefes. Según un experto en gerencia, contrario a la mayoría de otras profesiones, usted no necesita una licencia para practicar la gerencia. De hecho, es uno de los pocos campos dónde la práctica precede a la capacitación formal (Magretta 2002).

INCREMENTAR SU AUTO-CONOCIMIENTO

Se comporta de forma tal que es consistente con su propia conciencia, sus propias reglas.

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Ser consciente de su propia personalidad, conductas y estilo, y cómo esto afecta sus prácticas gerenciales puede ayudar a mejorar su éxito en la gerencia del proyecto. “Conocerse a sí mismo” puede parecer una trivialidad cansona, pero es un principio clave para gerentes y líderes (Drucker 1992). Con un buen conocimiento de sí mismo, usted puede construir una confianza mayor dentro de los equipos organizacionales, comunicarse mejor, proporcionar retroalimentación más eficazmente, y entender mejor cómo el enfocar el trabajo desde diferentes perspectivas puede ser saludable y productivo.

¿Cómo hacerlo? Los cursos de capacitación gerencial generalmente incluyen una sesión para incrementar el conocimiento de sí mismo mediante el uso de inventarios conductuales o representación de roles. El conocimiento de sí mismo puede promoverse a través de ejercicios de liderazgo situacional; el uso de un instrumento de valoración de personalidad como el Indicador Tipo Myers-Briggs; o valorando las destrezas relacionadas a inteligencia emocional como el auto-control, los celos, la persistencia etc. (Goleman 1995).

La Ventana de Johari es una herramienta utilizada tanto en el desarrollo comunitario como en el mundo de los negocios para ayudar a los gerentes a incrementar su auto-conocimiento y observar el beneficio que representa el dar y recibir información. **La ventana se compone de cuatro celdas.** La celda superior izquierda (el **yo público**) puede expandirse al compartir su **yo oculto**; mediante retroalimentación de otros que puedan revelar sus **características ciegas**; y, a través de la revelación y percepción al descubrir su lado **oscuro o desconocido**.

Tabla 2.5: La Ventana de Johari

	Conocido para uno	Desconocido para uno
Conocido por Otros	<p>El Yo Público</p> <p>Esa parte de usted conocida por usted y por otros. Se caracteriza por intercambios libres y abiertos de información entre usted y el grupo. Aumenta de tamaño conforme el grupo permanece junto por más tiempo.</p>	<p>Características Ciegas</p> <p>Esa parte de usted conocida por otros, pero desconocida para usted. El tono de su voz, un conflicto en el que usted esté involucrado, un rasgo bueno del que usted no esté consciente—todo puede estar en esta área. Usted puede usar expresiones o muletillas que tienen gran impacto en los otros. Esta celda puede ser particularmente grande si usted está en un ambiente donde confluyen diferentes culturas y usted falla en solicitar retroalimentación sobre cómo está desenvolviéndose usted en ese entorno.</p>
Desconocido para Otros	<p>El Yo Oculto</p> <p>Esa parte de usted conocida por usted pero que no es compartida con otros. Puede permanecer mejor escondida, pero también podría aliviar el ambiente y construir confianza si fuera conocida y compartida.</p>	<p>El Yo Desconocido u Oscuro</p> <p>Esa parte de usted desconocida para otros y también desconocida para usted. Aquí están los talentos y habilidades que usted desconoce que posee y que otros nunca han visto, pero que son parte de usted; y que sin embargo, posiblemente un día pueden salir a la superficie.</p>

(Fuente: Adaptado de Luft e Ingham 1955)

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en sus experiencias gerenciando proyectos: los desafíos que enfrentó, las decisiones que tomó, las relaciones que tuvo con otros actores interesados. ¿Qué aprendizajes obtuvo que le revelaron elementos de la celda características ciegas y de la celda el yo desconocido u oscuro?
2. ¿Qué percepciones obtuvo sobre usted como gerente que luego aplicó a su próxima experiencia de gerente de proyectos?

FOMENTAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje organizacional involucra los sistemas y procesos que le permiten a una organización capturar, compartir, y actuar sobre la base de sus experiencias. Dentro de los proyectos, el aprendizaje involucra la comprobación continua de la experiencia—reflexionar sobre los errores o cómo hacer mejor lo que ya está haciéndose bien y transformar esa experiencia en conocimiento accesible para otros actores interesados del proyecto.

El aprendizaje organizacional es en gran medida determinado por dos factores:

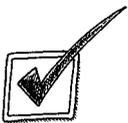
1. qué tan bien practican las personas el pensamiento crítico y analítico; y
2. qué tan bien apoya la cultura organizacional el aprendizaje (ej: qué tan bien tolera los errores).

Los gerentes de proyecto desempeñan un rol importante en la promoción de estos factores. Los gerentes de proyecto ayudan a que el personal de CRS, los socios, y otros actores interesados reflexionen sobre las experiencias del proyecto y luego analicen lo que pudo hacerse de diferente manera. Ellos promueven el compartir honesto porque la tolerancia ante el fracaso es una herramienta poderosa para la innovación y la señal de que existe una verdadera organización de aprendizaje.

La Importancia del Pensamiento Crítico y Sistémico

Paulo Freire (1970) promovió la idea de la **praxis: un ciclo de acción y reflexión que es la base del pensamiento crítico**. La praxis involucra identificar y celebrar el éxito y analizar de forma crítica las causas de los errores y fracasos. Las sólidas destrezas en esta área hacen a los actores interesados del proyecto más capaces de transformar y fortalecer su trabajo. Utilice la Lista de Verificación 2.1 para observar si usted y otros exhiben los comportamientos de un pensador crítico.

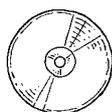
Lista de Verificación 2.1: ¿Es Usted un Pensador Crítico?



- ✓ ¿Realiza Usted preguntas pertinentes y despliega un sentido de curiosidad?
- ✓ ¿Puede admitir lo que no sabe?
- ✓ ¿Puede develar y examinar sus creencias, supuestos, y opiniones, y sopesarlos contra los hechos, evidencias, y pruebas?
- ✓ ¿Escucha cuidadosamente a otros?
- ✓ ¿Puede ajustar sus opiniones a la luz de nuevos hechos?
- ✓ ¿Examina los éxitos y los problemas detenida y profundamente?

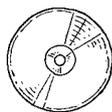
De la Teoría a la Práctica: “¡Los Vehículos Nunca están Disponibles!”

Las personas a menudo se quejan de un problema que afecta la gestión de proyectos, pero el problema persistirá si nadie revela las causas de raíz del mismo. En el Manual de Facilitadores del MQAT, las sesiones fomentan que los participantes de la capacitación practiquen el análisis causa-efecto con problemas comunes a nivel gerencial y administrativo. Un análisis causa-efecto de “los vehículos nunca están disponibles” en un Programa de País no reveló una escasez de vehículos. En su lugar, al utilizar la herramienta de análisis del árbol de problemas, los asistentes a la capacitación encontraron que los procedimientos para requerimiento de vehículos no se encontraban claramente documentados y que los empleados no recibieron la capacitación adecuada para coordinar el uso de vehículos entre los departamentos.”



Más información sobre el árbol de problemas como herramienta para el análisis causa-efecto se detalla en el *ProPack I, Capítulo III, Sección 4, pág. 73-83*.

El pensamiento sistémico está aprendiendo a reconocer la potencial interacción e interdependencia de las acciones. *No Hacer Daño: Cómo la Ayuda puede Apoyar la Paz o la Guerra (Do No Harm: How Aid Can Support Peace or War)* (Anderson 1999) es una herramienta analítica deducida del pensamiento sistémico. Las acciones que usted o los socios lleven a cabo en el curso de la gestión del proyecto—tal como una decisión de contratación—pueden reforzar o disminuir las divisiones y tensiones existentes en un escenario particular del proyecto. Note que el marco de Desarrollo Humano Integral (DHI) promovido por CRS se basa en el pensamiento de sistemas u holístico. Para más información sobre el marco de DHI y cómo se lo usa en el diseño de proyectos, refiérase al *ProPack I, Capítulo III, Sección 3, pág. 51-56*.



Herramientas para Valorar el Aprendizaje Organizacional

A menudo se convoca a que los gerentes de proyectos funcionen como el líder o guía para aprender del proyecto. Esto implica que existen tiempos estructurados para el aprendizaje a partir de los sistemas de monitoreo y evaluación. Responda las preguntas en la Lista de Verificación 2.2 para ver si usted como gerente, y la cultura organizacional en la que usted opera, ayudan a promover un ambiente de aprendizaje. Si usted puede con honestidad responder sí a cada pregunta, usted está en el camino para fomentar un sólido ambiente de aprendizaje dentro de su proyecto.



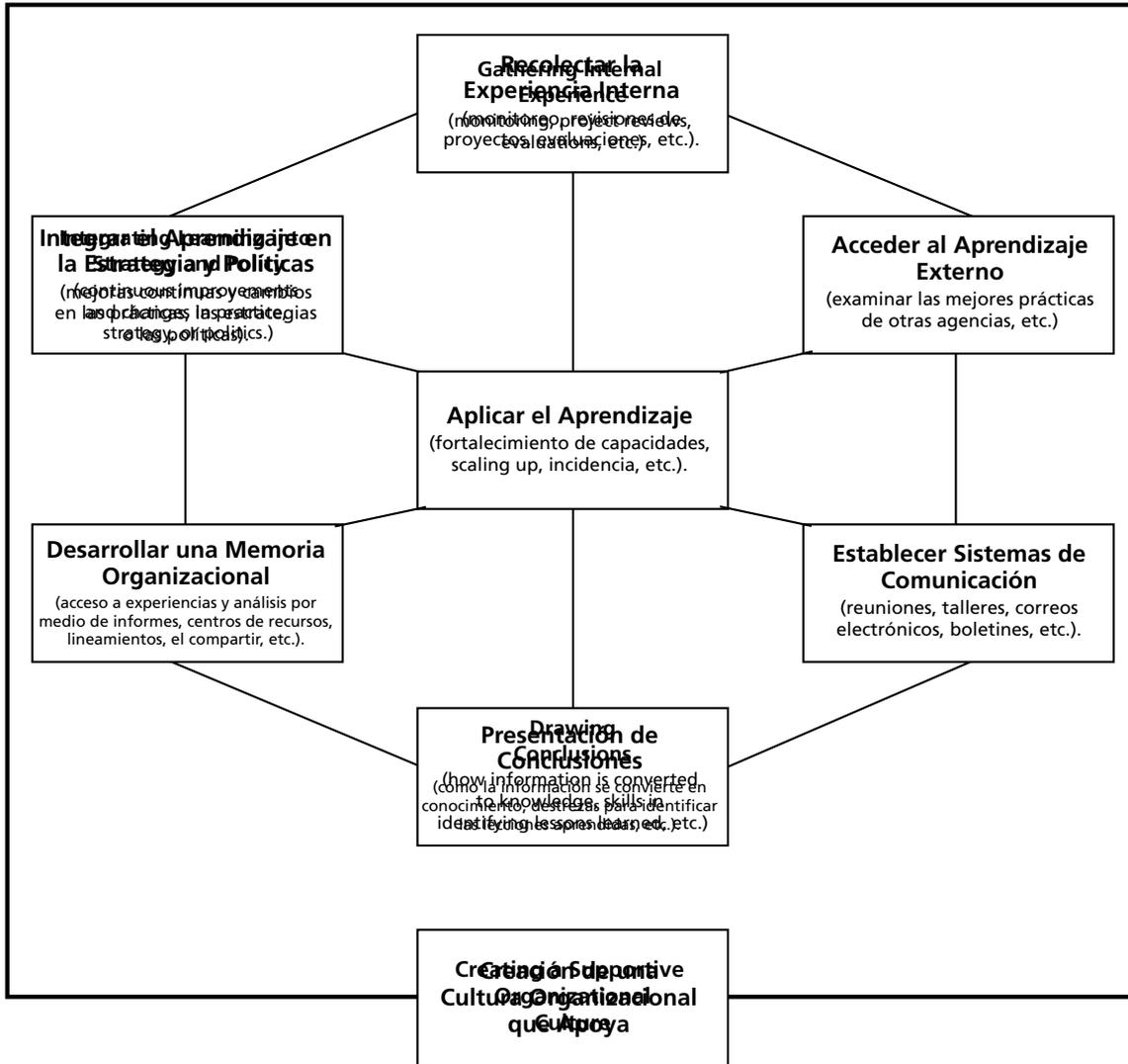
Lista de Verificación 2.2: Preguntas para Fomentar un Ambiente de Aprendizaje

- ✓ ¿Los individuos en el proyecto que usted gerencia sienten que las ideas y sugerencias que ellos aportan son valoradas?
- ✓ ¿Todos consideran que los errores y fracasos son importantes para aprender y no son vergonzosos?
- ✓ ¿Existen oportunidades (reuniones regulares de revisión, revisiones post-acción, etc.) para que los implementadores del proyecto discutan regular e informalmente el progreso del proyecto, las relaciones con los socios, y cómo mejorar las acciones?
- ✓ ¿Durante reuniones y talleres regulares, se establece un tiempo para discutir los errores, e identificar y compartir las lecciones aprendidas?
- ✓ Durante las reuniones o visitas de campo, las personas involucradas en el proyecto preguntan regularmente “¿Por qué está sucediendo esto? ¿Cuáles son las implicaciones para el proyecto? ¿Cómo podría manejarse esto mejor esto la próxima vez?”

(Fuente: Adaptado de IFAD 2002)

La Oficina Regional de CRS del Sudeste de Asia, Asia Oriental, y el Pacífico (SEAPRO) opera un centro de aprendizaje de microfinanzas, Innovaciones para Aprendizaje y Sistemas de Conocimiento (LINKS), que busca fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional de los socios. El trabajo de LINKS se basa en un modelo que describe **siete elementos clave** de una verdadera organización de aprendizaje. **La creación de una cultura organizacional de apoyo incluye todos los elementos de este modelo.**

Figura 2.3: Elementos Clave de una Organización de Aprendizaje



(Fuente: Slim 1993)

CONSTRUIR RELACIONES: EL FUNDAMENTO

El Marco Estratégico de CRS estipula que el valor de la agencia se fundamenta en las relaciones y enfatiza el establecimiento de relaciones correctas. Estos ideales y valores se traducen a la realidad cuando los gerentes de proyectos, los socios, y los participantes demuestran respeto, confianza y humildad. Esto requiere establecer ejemplo personal a través de su propia conducta.

- **Trata a las personas con dignidad y respeto.**
- **Demuestra honestidad en sus conductas y acciones.**
- **Cumple los compromisos y promesas, es confiable.**

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Desarrollar Respeto y Confianza

Una relación profesional entre los socios de un proyecto se basa en el respeto y la confianza—no necesariamente en la amistad. ¿Qué significan estos términos? Los socios fuertes son respetuosos de las limitaciones y componentes de cada socio. El respeto también implica valorar los sistemas de conocimiento local que poseen los socios. Otra palabra para respeto es cortesía. Cuando las personas se sienten respetadas, no temen hablar con transparencia. La confianza se ejemplifica en la previsibilidad, fiabilidad, honestidad, integridad y consistencia.

- **Es puntual para trabajar y con las tareas asignadas.**
- **Espera honestidad de los socios, proveedores y otros con los que CRS trabaja.**

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Cuando ocurre algo que destruye la confianza y el respeto (no se cumple un compromiso, se traiciona la confianza, o existe deshonestidad) es muy difícil reconstruirlos.

Oportunidad para la Reflexión



1. Un gerente de proyectos de CRS sugiere que su nivel de confianza y respeto puede evaluarse y luego fortalecerse al reflexionar sobre cómo los socios interactúan con usted. Por ejemplo, los socios discuten francamente y comparten sus frustraciones o problemas. ¿Buscan regularmente su consejo para asuntos relacionados al proyecto y para otras cuestiones? ¿Si no, por qué no? ¿Qué podría hacer Usted para alentar estas actitudes?
2. ¿Qué otras preguntas haría usted para valorar la confianza y el respeto?

Actuar con Humildad

Si bien usted necesita “conocerse a sí mismo” también conoce que el gerente que se enfoca solamente en sí mismo administrará mal. Según Drucker (1992), los **gerentes que trabajan más eficazmente nunca piensan “yo,” ellos piensan “nosotros.”** Ellos piensan “equipo.” Entienden que su trabajo es hacer funcionar un equipo. Muchos gerentes quieren que el mundo sepa que la persona detrás de una gran idea de proyecto o su éxito realmente soy “yo.” Resista esta tentación. Como gerente, su trabajo es trabajar con y, a través de otras personas, para que el trabajo se realice. El éxito de ellos es su éxito. ¡Dirija la atención lejos de usted y no se apropie de todo el crédito!

Tiene una orientación de servicio hacia el personal, los socios, la Iglesia y las personas a las que CRS sirve.

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Un buen gerente de proyectos no se identifica personalmente con las tareas del proyecto sino que se ve a sí mismo como un sirviente de la tarea. Recuerde el concepto del liderazgo enfocado al servicio presentado en la *Sección 1, pág. 20*. En este enfoque, los gerentes construyen las relaciones de confianza, establecen acuerdos de desempeño ganar-ganar; y entonces proporcionan el apoyo para que otros actores interesados en el proyecto puedan hacer más fácilmente su trabajo y lograr los resultados (Covey 1989).

Las personas humildes no temen las fortalezas de las personas a quienes supervisan o con quienes trabajan. Drucker (1992) aconseja que existe muy poco riesgo de que las personas capaces lo dejen fuera; hay mayor riesgo de un bajo desempeño con personal mediocre.

Instaurar el Ejemplo

Las acciones son consistentes con los Principios Guía de CRS.

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Un dicho muy conocido es “haga lo que dice.” Los gerentes ponen el ejemplo y proporcionan modelos. La forma en que usted se conduce al gerenciar un proyecto y cómo usted se relaciona con los socios y colegas afectará a su vez el cómo ellos trabajan en las tareas del proyecto y cómo se relacionan con las personas en la comunidad atendida por el proyecto.

Invertir Tiempo con las Personas

Utilice por completo el conocimiento y experticia del personal nacional.

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Proporcionar un liderazgo situacional apropiado requiere conocer las motivaciones, actitudes, conocimiento y destrezas de las personas a quienes usted supervisa o los socios con quienes trabaja. Recuerde la historia de Kwame en la *Sección 2, pág. 24-25*. Kwame aprendió que CRS debe reunirse y tratar con los socios como con la gente primero.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

Trabaja bien en equipo.

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Un equipo es un número pequeño de personas con destrezas complementarias que están comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño, y un enfoque hacia el cual se mantienen mutuamente responsables (Katzenbach y Smith 1993). Los equipos contribuyen a un desempeño excelente. Esto es porque los equipos pueden acceder una base mayor de conocimiento y experiencia; están más deseosos de asumir riesgos; resuelven bien los problemas; promueven innovaciones; y, en general, crean sinergia. En otras palabras, todo el equipo es superior a la suma de sus partes.



Equipos comprometidos y con alto nivel de desempeño prosperan en las organizaciones de aprendizaje. Existen formas prácticas de alentar a los equipos exitosos. La Lista de Verificación 2.3 es producto del trabajo de experimentados profesionales que cuidadosamente observaron un gran número de equipos exitosos. Como gerente de proyectos, usted puede revisar esta lista para aplicar ideas a su propio trabajo o para ayudar a hacer coaching a los socios para construir sólidos equipos.

Lista de Verificación 2.3: Características de Auténticos Equipos



Los equipos auténticos:

- ✓ normalmente están compuesto de 2 a 25 miembros;
- ✓ establecen normas de desempeño y dirección con urgencia y demanda;
- ✓ seleccionan miembros para destrezas y potencial de destrezas;
- ✓ incluyen miembros con tres áreas de destrezas clave: experticia técnica, solución de problemas y toma de decisiones;
- ✓ prestan particular atención a las primeras reuniones y acciones—las impresiones iniciales significan un gran trato;
- ✓ establecen algunas reglas claras de conducta: por ejemplo, ninguna interrupción para tomar llamadas telefónicas, o todos realmente trabajan;
- ✓ establecen inmediatamente unas pocas metas y tareas orientadas al desempeño;
- ✓ desafían al grupo regularmente con hechos e información fresca;
- ✓ invierten mucho tiempo juntos—tanto tiempo programado como no programado; y
- ✓ explotan el poder de la retroalimentación positiva, reconocimiento y recompensa.

La historia en el recuadro “De la Teoría a la Práctica” sobre la Alianza de Aprendizaje Agroempresarial de la cual CRS fue miembro ilustra la disciplina y características de un auténtico equipo.

De la Teoría a la Práctica: la Alianza de Aprendizaje Agroempresarial

La Alianza de Aprendizaje Agroempresarial estuvo involucrada en el contenido y dirección del programa multi-anual de alimentos de CRS/Ethiopia. Involucró al jefe de la agroempresa dentro del Secretariado Católico Hararghe (HCS); el gerente de programas de CRS/Ethiopia; el asesor técnico senior a nivel regional para agricultura de CRS; y científicos del Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIAT).

Este equipo tuvo propósito claro acordado en consenso: cambiar el énfasis de la producción de alimentos para el consumo familiar a una producción para la venta en el mercado, conservando también la habilidad de satisfacer las necesidades del consumo familiar.

El trabajo y productos del equipo no llegaron en una noche. El equipo trabajó conjuntamente en una serie de talleres y planes de acción que se repitieron en cuatro ciclos durante dos años. Estos talleres y reuniones se caracterizaron por las discusiones abiertas y la solución activa de problemas. Un ejercicio popular fue “cruzando el río,” que enseñó a los participantes el valor del trabajo en equipo. No era cuestión de discutir y delegar; el equipo hizo el trabajo real conjuntamente. Por ejemplo, el equipo describió las cadenas de valor específicas y se reunió con los grupos de granjeros para discutir los problemas y oportunidades.

Los roles de liderazgo dentro del equipo han evolucionado. HCS ahora posee una gran capacidad agroempresarial, y su personal es un importante contribuyente a la alianza de aprendizaje dentro de la región de Africa Oriental. Recientemente, el líder del equipo de la agroempresa HCS invirtió tres semanas en Uganda del Norte revisando y evaluando el programa agroempresarial de CRS—un cierto tipo de ejemplo único donde un socio de CRS asesora a CRS. CIAT proporcionó un capacitador/facilitador con dotes excepcionales cuya dedicación ayudó a crear un fuerte espíritu de equipo y una actitud de aprendizaje.

Oportunidad para la Reflexión

1. Piense en un proyecto que usted ha gerenciado o en el cual ha participado dónde existiera un auténtico equipo en evidencia.
2. ¿Qué hizo de ellos un equipo y no simplemente un grupo de trabajo?
3. ¿Cómo afectó esto el desempeño del proyecto?

Manejo de Equipos Multi-culturales

El trabajar con equipos multi-nacionales o multi-culturales puede presentar desafíos adicionales. El no entender factores culturales (fluidez del lenguaje, el estado de los niveles de educación, edad, poder, clase social, creencias, cortesías, roles de género, etc.) y las diferencias en la cultura organizacional pueden conducir a problemas en el manejo de equipos.

De la Teoría a la Práctica: Un Ejercicio de Equipo, Culturalmente Inapropiado

En un equipo de proyecto que se reunió en India, un participante se ofreció a liderar una dinámica. Pidió a todos que se pongan de pie, hagan un círculo, y den un masaje en los hombros de las personas ubicadas delante de ellos. La solicitud resultó totalmente fuera de lugar; la mayoría de personas rió confusamente, murmuró al respecto, o simplemente se negó a participar. Estaba claro que la mayoría de mujeres no quiso ser tocada por otros miembros del equipo. ¡Note que el participante que propuso la actividad era de la India! Graciosamente hizo una broma que ayudó a todos a superar la vergüenza, y entonces el grupo regresó a su trabajo.

Aunque muchos gerentes de proyectos de CRS llegan con un importante nivel de experiencia sobre las diferentes culturas, la historia de la India en “De la Teoría a la Práctica” muestra que cada uno—incluso las personas dentro de su propio país o comunidad—puede beneficiarse de aprender más sobre la cultura y las personas con quienes trabajan. Existe diferentes sub-culturas dentro de escenarios aparentemente homogéneos. Sea muy cuidadoso al asumir que usted sabe manejar equipos multi-culturales. Las cosas simples, como la ropa que usted viste o cómo se dirige a las personas, puede mostrar respeto—o falta de respeto, inadvertidamente. **Aprenda sobre las maneras localmente apropiadas de mostrar respeto y comunicarse eficazmente, observando cuidadosamente, preguntando al personal nacional y leyendo.** Por ejemplo, si usted nota que usted es la única persona que viste jeans en la oficina, considere ropa formal más apropiada. Usted puede requerir invertir más tiempo para establecer las normas del equipo y ayudar al personal a practicarlas (ej: asegurar que las mujeres y el personal más joven tengan igual oportunidad de hablar y ser escuchados).

Los socios preferenciales de CRS son las organizaciones de la Iglesia y sus redes de servicio social. CRS y estos socios se vinculan juntos a través de los valores de la Iglesia católica y una visión compartida de paz y justicia. Sea consciente y sensible a las cuestiones culturales y organizacionales específicas de estos socios. La Lista de Verificación 2.4 contiene sugerencias realizadas por los socios de Iglesia.

Lista de Verificación 2.4: Sugerencias para el Personal de CRS sobre el Trabajo con Socios de Iglesia



- ✓ Entender la jerarquía de la Iglesia y cómo funcionan las cosas.
- ✓ Aprender los correspondientes títulos de los funcionarios de Iglesia.
- ✓ Entender el rol y lugar del trabajo pastoral en la misión de la Caritas local u organización eclesial.
- ✓ Respetar que ellos nunca piensan dejar el área dónde trabajan.
- ✓ Mantener una relación aun cuando no existan proyectos implementados conjuntamente. Apunte a una relación estratégica de largo plazo.

Una revisión de las cinco dimensiones sobre cómo la cultura afecta el comportamiento organizacional en la *Sección 1, pág. 20-23* también puede ayudarle a entender mejor las conductas de los colegas y socios.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Qué errores culturales ha cometido usted al pertenecer o manejar un equipo de proyecto dentro de CRS?
2. ¿Qué aprendió?
3. ¿Cómo aplicó este conocimiento después durante otras gerencias de proyecto?

Manejo de Equipos Compuestos por Diferentes Departamentos y Sectores Programáticos

Muchos proyectos involucran personal de múltiples sectores que pueden ver los problemas y el trabajo de diferente manera. Una clara coordinación y roles y responsabilidades claramente definidos ayudarán a que los miembros del equipo se enfoquen en los intereses comunes.

De la Teoría a la Práctica: Promoción del Interés Común

En un proyecto de respuesta a emergencias de alto-perfil, CRS tenía gran presión para reconstruir la infraestructura comunitaria. En su trabajo con las organizaciones comunitarias locales, el equipo de albergue tenía una perspectiva de corto plazo: Estaban interesados en construir el albergue tan rápido como sea posible. El equipo de sociedad civil, por el contrario, quería una relación más amplia y de largo-plazo con las comunidades locales; ellos querían más tiempo para mantener reuniones con la comunidad y entender la dinámica de la comunidad antes de iniciar el trabajo del proyecto. Fue un gran desafío para el gerente de proyectos juntar estos equipos sectoriales.

La Estrategia de Gestión Financiera de CRS estipula que una gestión financiera exitosa requiere la inclusión, comunicación, y participación activa del personal financiero en la gestión e implementación del proyecto. En algunos Programas de País de CRS, existe poca comunicación, pocas oportunidades para compartir y poca interacción entre el personal de programas y finanzas durante la planificación e implementación.

Oportunidad para la Reflexión

1. ¿Qué tan bien participó el personal de finanzas en las varias fases del ciclo de proyecto actualmente a su cargo?
2. ¿Dónde y cómo podría fortalecerse esto para promover auténticos equipos multi-departamentales?

Manejo de Equipos Virtuales

Los equipos virtuales se componen de miembros que trabajan en diferentes y, a veces, en distantes localidades geográficas. Según CRS de Europa y Medio Este (EME) las dificultades usuales de manejar equipos en términos de comunicación, trabajo conjunto, y producción de resultados pueden ser mayores en situaciones virtuales donde las reuniones informales en los pasillos no son posibles. La gestión eficaz de los equipos virtuales incluye todos los principios usuales con mayor énfasis en la organización, comunicación y destrezas interpersonales. EME ha producido un Paquete de Herramientas para Equipos Virtuales (Virtual Team Toolkit) que incluye asesoría y consejos (ej: cómo llegar a consensos virtuales vía correo electrónico). Este conjunto de herramientas puede ayudar a fortalecer la gestión del proyecto cuando los equipos se extienden a lo largo de diferentes localidades.



Lista de Verificación 2.5: Consejos del Paquete de Herramientas para Equipos Virtuales



- ✓ Asegurar que los planes de trabajo sean correctos, actuales, y accesibles a todos los miembros del equipo.
- ✓ Responder rápido a los mensajes telefónicos y de correo electrónico. Si usted no puede proporcionar una respuesta rápida, confirme que recibió el requerimiento y permita que la persona conozca cuando recibirá la respuesta.
- ✓ Comprometa sesiones de revisión regular vía teléfono para analizar cómo avanzan las cosas y qué nivel de apoyo requieren de usted.

Manejo de Dificultades dentro de los Equipos

Un miembro difícil del equipo desarrolla conductas que afectan negativamente la productividad del equipo o la cohesión en lo relativo a franqueza, confianza, compromiso, y participación. No se alarme tan pronto—las interacciones iniciales pueden ser bastante diferentes a las interacciones posteriores. Pero, si la conducta no mejora y empeora, piense en hacer algo. Su meta es reducir, cambiar, o eliminar las conductas indeseables sin herir la autoestima. Nunca agrede verbalmente o avergüence a un individuo delante del grupo o de manera privada. Las acciones listadas en la Lista de Verificación 2.6 pueden ayudar.

Lista de Verificación 2.6: Manejando a un Miembro Difícil del Equipo



- ✓ Averiguar lo que está detrás de la conducta hablando con la persona en privado. La conducta de este miembro del equipo puede reflejar un problema legítimo respecto de cómo está funcionando el equipo o de cómo se lo viene facilitando.
- ✓ Corregir la conducta dominante durante las reuniones siendo directo pero diplomático. Diga, “Usted ha realizado varias contribuciones; quisiera escuchar lo que otros piensan sobre esta cuestión.”
- ✓ Utilice líderes informales, respetados para intervenir con cautela.
- ✓ Solicite al equipo auto-analizar la dinámica del grupo y saque a la superficie conductas negativas para la discusión.

(Fuente: Hackett y Martin 1993)

Herramientas y Tecnologías para los Equipos

Una herramienta básica para el trabajo de equipo es un papelógrafo o un pizarrón de tiza líquida. Ambos se utilizan para registrar ideas, posibles soluciones, comparaciones, y decisiones. Ayudan a que el equipo se enfoque en la discusión, registre el progreso, y fomente la participación y el involucramiento, registrando las ideas y comentarios de las personas. Otras herramientas son las computadoras portátiles y proyectores que pueden utilizarse para guardar archivos que pueden desplegarse y mostrarse a todos los miembros del equipo.

Nuevas tecnologías que facilitan el trabajo de los equipos a lo largo de las diferentes fronteras geográficas incluyen Sharepoint, Breeze, Voz Sobre Protocolos de Internet (VOIP), y WebLogs (Blogs). Éstos pueden ser particularmente útiles para los proyectos de CRS que tienden puentes entre las fronteras e involucran a un gran número de socios como se ilustra en el recuadro de texto “De la Teoría a la Práctica” que describe el proyecto de Ayuda al SIDA (AIDSRelief).

De la Teoría a la Práctica: AIDSRelief y las Nuevas Tecnologías

CRS es la agencia líder de un consorcio de cinco miembros que implementan el Proyecto AIDSRelief. El objetivo de este proyecto de cinco años es proporcionar a personas viviendo con VIH & SIDA en nueve países acceso a terapia antiretroviral de alta calidad y cuidado médico. Dada la complejidad del proyecto (cinco miembros, nueve países), AIDSRelief está utilizando SharePoint y Breeze para trabajar conjuntamente.

El sitio web del SharePoint permite al personal colocar borradores de documentos, tales como informes de progreso y herramientas de valoración, y crear juntas de discusión entre el personal de las agencias miembro de los diferentes países para proporcionar retroalimentación. Todos pueden encontrar la última versión, y esto eliminó las preocupaciones sobre personas que no reciben copias de correos electrónicos, o grandes documentos que obstruyen los casilleros de entrada. También se creó áreas de trabajo virtuales para cada país que incluyen calendarios, planes de trabajo, y documentos compartidos. Esto ayuda al personal de los diferentes países a planificar y trabajar mejor de manera conjunta.

La tecnología de Breeze ha ayudado especialmente a mejorar la comunicación. Por ejemplo, un problema presupuestal surgió durante el plan de implementación detallado. Correos electrónicos circulaban constantemente entre la oficina principal de CRS un Programa de País de CRS en África. El personal de la oficina principal de CRS incluso pensó que tendrían que viajar a África para resolver el problema. En su lugar, probaron el programa Breeze. El Breeze les permitió colocar una presentación de PowerPoint sobre el problema. Ambas partes pudieron ver, discutir, y trabajar juntos en el presupuesto al mismo tiempo. Esto les permitió aclarar la mala comunicación y finalizar el DIP sin requerir una reunión cara a cara.

FACILITACIÓN, COACHING Y MENTORIA

Los facilitadores son responsables de estructurar equipos, grupos, o comités de trabajo (task forces) y sus actividades para lograr un objetivo particular. Ellos ayudan a transformar los grupos de individuos en equipos eficaces organizando, comunicando, y prestando atención a las dinámicas de los grupos. Empiezan creando un ambiente de respeto y seguridad. Dan énfasis a la escucha activa y animan al equipo a planear, organizar, y monitorear. Son pacientes y deben tener un sentido especial para elegir el momento oportuno (ej: saben cuándo presionar y cuando no). Las destrezas de facilitación son vitales en los gerentes de proyecto.

La Lista de Verificación 2.7 contiene ejemplos de los tipos de acciones que un gran facilitador demostraría. Ponga un visto junto a aquellas que lo distinguan a Usted y tome en cuenta aquellas en las que necesita trabajar.

Lista de Verificación 2.7: Acciones de Facilitadores Fuertes



- ✓ planear para una reunión de equipo
- ✓ saber como hacer preguntas
- ✓ ser un oyente activo
- ✓ fomentar la comunicación abierta
- ✓ fomentar la resolución de problemas de equipo
- ✓ fomentar la toma de decisiones de equipo
- ✓ compartir información a través de reuniones de revisión de progreso
- ✓ proporcionar retroalimentación
- ✓ comunicar claramente las expectativas
- ✓ procurar el consenso en la toma de decisiones
- ✓ tolerar y manejar el conflicto
- ✓ motivar a través del elogio y el logro

(Fuente: Hackett y Martin 1993)

El coaching es una metodología global de gerencia que se enfoca en incrementar las capacidades de la gente. Como gerente de proyectos, se requerirá que usted probablemente realice coaching a los colegas y al personal de los socios. Hacer coaching no es dar órdenes o enseñar a las personas cómo hacer las cosas. En su lugar, el coaching proporciona un sistema de apoyo.

Los profesionales de coaching **también pueden ser mentores** dependiendo de su especialización y experiencia. Un mentor realiza el papel de un consejero, ofreciendo consejo de apoyo para la resolución de problemas. El consejo de un mentor debe sustentarse en logros del pasado y en valiosas y diversas experiencias de trabajo de la vida real. Los mentores deben entender también cómo transferir sus experiencias a los otros. Las personas o socios que reciben la mentoría deben ser receptivas a las nuevas ideas que se les ofrece. Los buenos mentores ofrecen sugerencias y proponen alternativas pero se abstienen, tanto como sea posible, de decir a otros lo qué deben hacer.

La manera más eficaz de realizar coaching es observar al socio o persona en la acción y entonces proporcionar retroalimentación específica y útil. La retroalimentación puede incluir ejemplos de conductas o desempeños buenos o que requieren cambiarse.

Los profesionales de coaching que tienen gran experiencia hacen preguntas incisivas que ayudan a las personas a pensar más crítica y analíticamente (Bossidy y Charan 2002). Por ejemplo, reunirse con socios que tienen alta capacidad de cumplimiento, con el fin de analizar el éxito. ¿Cómo contribuyeron al éxito su preparación, destrezas y actitudes? Reconozca a estos socios por su ingenio y creatividad. También debe examinarse y analizarse los resultados negativos del desempeño, errores o faltas para obtener lecciones aprendidas. En su papel de profesional de coaching, discuta cómo estas lecciones aplican a los próximos pasos del proyecto.

Los socios capaces también necesitan coaching y apoyo. CRS puede trabajar con socios fuertes para buscar mecanismos con los que ambas organizaciones puedan crecer y mejorar.

Oportunidad para la Reflexión



En lugar de desempeñar el rol de un profesional de coaching, algunos gerentes de proyecto de CRS asumen el rol de un árbitro—se comunican con los socios sólo cuando existe un problema.

1. Identifique cuando ha observado a un gerente de proyecto de CRS desempeñando el papel de un árbitro y compárelo con el rol de un profesional de coaching, según descrito anteriormente.
2. ¿Qué pasó? ¿Cómo afectó esto al proyecto y a la relación con el socio?

COMUNICACIÓN

- **Comuníquese honesta y respetuosamente.**
- **Comparta la información oportuna y enfocadamente.**
- **Comuníquese abiertamente con las personas y las comunidades respecto de los temas que les afectan.**
- **Proporcione retroalimentación constructiva a los otros para mejorar el desempeño individual y de equipo.**
- **Busque y valore la retroalimentación constructiva de los otros.**
- **Demuestre cuidadosa atención sobre la información que los otros necesitan para hacer su trabajo.**

—*Conductas de CRS Basadas en Valores*

La comunicación eficaz es uno de los aspectos clave para socios fuertes y proyectos exitosos. Esta requiere un compromiso con el diálogo regular y no sólo conversaciones aisladas. Las reuniones regulares para revisión de proyectos orientadas a compartir experiencias, documentar lecciones aprendidas, y desarrollar recomendaciones específicas y ejecutables pueden ser eventos trimestrales vinculados a la planificación del proyecto. (Refiérase al Capítulo VI, Sección 3, págs. 202-206 para más información sobre reuniones de revisión de proyectos.) Los programas de país que han venido sosteniendo estas reuniones por varios años ven ahora los frutos de sus esfuerzos, incluyendo mayor participación en el plan de implementación detallado, sistemas efectivos de M&E, e implementación más fluida del proyecto.

Aprender a Escuchar

Según Drucker (1992), una de las competencias más básicas de un gerente es la disposición, habilidad, y autodisciplina para escuchar. En sus propias palabras, “Cualquiera puede hacer esto. ¡Todo lo que tiene que hacer es mantener su boca cerrada!” Es decir, escuchar requiere esfuerzo.

Es muy fácil dejar que su mente vuele mientras escucha a alguien. Lo que una persona dice y lo que nosotros escuchamos puede ser sorprendentemente diferente. Una solución es la escucha activa. **La escucha activa involucra animar, resumir y parafrasear.** La Tabla 2.6 resume formas para escuchar activamente.

Tabla 2.6: Formas para Mejorar la Escucha Activa

Animar	Utilice expresiones faciales, lenguaje corporal y comentarios para animar a quienes hablan a decir más. Sin embargo, esté atento a las diferencias culturales cuando utilice señales no-verbales.
Resumir	Cuando sea oportuno, mencione los elementos clave de la conversación hasta ese momento.
Parafrasear	Utilizando sus propias palabras, refleje lo que la persona que habla está diciendo y sintiendo. Esto no quiere decir “poner palabras en la boca de las personas” sino más bien asegurar respetuosamente que usted realmente ha entendido lo que la persona está intentando comunicar o está experimentando. La persona que habla puede entonces confirmar que usted ha entendido, ó corregirlo. Parafrasear puede ser muy útil para clarificar un problema.

Los facilitadores experimentados saben cómo hacer preguntas. Esta habilidad es muy útil para los gerentes de proyecto en su rol como profesionales de coaching. Los facilitadores conocen y utilizan categorías de preguntas que promueven mayor participación de los otros. Éstas se listan en la Tabla 2.7.

Tabla 2.7: Preguntas que Realizan los Facilitadores

Categorías de Preguntas	Ejemplos
Las Preguntas Abiertas son aquellas que no pueden responderse con una sola palabra o frase, como sí o no. Las preguntas abiertas son muy poderosas porque estimulan el pensamiento, fomentan mayor discusión, y disuaden a las personas de tomar prematuramente posiciones definitivas sobre cuestiones que aún no se ha discutido completamente. Generalmente empiezan con cómo, qué o por qué.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué siente el resto sobre este asunto? • ¿Cómo le afecta esta solución? • ¿Cuáles son sus observaciones? • ¿Que podría ocurrir si no solucionamos el problema? • Nuestra información de monitoreo muestra un retraso en la asistencia. ¿Por qué piensa usted que está ocurriendo esto?
Preguntas de Mayor Respuesta son una adaptación de las preguntas abiertas-cerradas. Ayudan a obtener mayor información. Utilizan palabras como describa, diga y explique.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede decirnos más sobre la respuesta de las mujeres a la capacitación?
Preguntas Redireccionadas ayudan a involucrar a otros miembros del equipo. Si un miembro del equipo le hace una pregunta, usted podría responder redireccionando adecuadamente la pregunta.	<ul style="list-style-type: none"> • Esto se refiere a lo que Helen sugirió anteriormente. ¿Helen, cuál es tu opinión?
Preguntas de Retroalimentación y Clarificación. En ciertos momentos, los facilitadores necesitan llegar al cierre o clarificación de un tema.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde estamos? ¿Puede alguien resumir nuestra posición?

Preguntas cerradas son típicamente respondidas con un sí o no. Las preguntas cerradas son legítimas y sirven a un propósito claro (ej: clarificación) pero pueden ser frecuentemente preguntadas por facilitadores inexpertos.

- ¿Cuál fue el porcentaje?
- ¿Está clara la tarea?
- ¿Le gustaría parar ahora o continuar mañana temprano?

(Fuente: Hackett y Martin 1993)

Oportunidad para la Reflexión



1. Considere esta pregunta: “¿No le es útil el Proframe para el diseño y monitoreo del proyecto?” ¿Por qué es esta una pregunta que conduce la respuesta?
2. ¿Cómo la transformaría en una pregunta abierta, siguiendo la guía de la Tabla 2.7?

Salga Afuera, de una Vuelta y Socialice

¿Dónde realiza usted la escucha activa? Si sólo ocurre en su oficina, piense cómo afecta esto a su gestión de proyectos. Los gerentes de proyecto muy probablemente estarán fuera de contacto con las realidades de la implementación del proyecto sino hacen el esfuerzo de saber qué está pasando o sólo interactúan cuando tienen que hacerlo. **La comunicación frecuente y directa le permite descubrir lo que está funcionando y lo que no; qué sienten las personas sobre el proyecto; y cómo el personal y los participantes están llevando a cabo la implementación.** Ayuda a identificar los problemas antes de que ocurran o empeoren. Usted puede hacer esto de manera informal siguiendo las acciones de la Lista de Verificación 2.8.

Lista de Verificación 2.8: ¿Cómo Incrementar las Oportunidades de Escucha y Comunicación?



- ✓ Dé una vuelta por su oficina una vez por día.
- ✓ Salga al campo para hablar con los socios y participantes del proyecto.
- ✓ Tenga un almuerzo ocasional con el personal o los socios para conocerlos y discutir preocupaciones mutuas.
- ✓ No se limite a charlas con colegas o socios de alto nivel. Por ejemplo, hable con los chóferes y los participantes de los proyectos y obtenga sus puntos de vista y opiniones.
- ✓ Participe en eventos sociales con el personal como bodas, entierros, bautizos, etc. Esto rompe las barreras de status dentro de la oficina.

Oportunidad para la reflexión



1. Piense sobre un proyecto que esté gerenciando actualmente. ¿Cómo escucha usted activamente y aprende sobre lo que está pasando? Liste todas las formas, y sea específico.
2. Revise ahora su lista. ¿Puede agregar algo de la lista de verificación “salga fuera, dé una vuelta y socialice”? ¿Qué podría usted empezar a hacer que sea factible?

Comunicarse Claramente y Promover el Diálogo

Además de escuchar, **una segunda competencia importante para la comunicación es la disposición para hacerse entender.** Drucker (1992) escribe que muchos gerentes creen que lo que hacen y el por qué lo hacen debe ser obvio para todos los involucrados en el proyecto. Nunca lo es. Muchos creen que cuando anuncian cosas, todos entienden. Como regla, nadie lo hace. Los gerentes eficaces invierten tiempo haciéndose entender y comunicando claramente sus expectativas al personal o a los socios. La comunicación clara permite a las personas auto dirigirse, proporciona un contexto para la retroalimentación y evaluación, y promueve seguridad y confianza.

Los mecanismos de comunicación dentro de la gestión del proyecto incluyen llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones personales, minutas de reuniones, presentaciones, informes de reuniones o evaluaciones, informes de progreso y otros elementos. Hay muchos recursos de la web que proporcionan información para mejorar las destrezas para el desarrollo y elaboración de presentaciones o mediante el uso de diapositivas en PowerPoint. Refiérase a la lista de Lectura Relacionada al final de esta sección para más recursos.

Comunicación Personal

En la comunicación personal, sólo un porcentaje muy pequeño de significado emocional se transmite por palabras—el resto se comunica por gestos, tono de voz, expresiones faciales, y otras señales no verbales.

¿Qué es lo que el gerente de proyectos realmente está diciendo en la ilustración del taller? Las personas con frecuencia creerán incluso más en la comunicación no-verbal, aún cuando ello se contradiga con lo que se está comunicando verbalmente.



Comunicación por Correo Electrónico

Los correos electrónicos no tienen comunicación no-verbal para complementar o clarificar lo que se escribe. Es fácil ofender o herir a alguien vía correo electrónico, por lo cual es importante ser tan claro, conciso y cortés como sea posible. La Lista de Verificación 2.9 ofrece sugerencias para protocolos de uso del correo electrónico.

Lista de Verificación 2.9: Protocolo para Uso del Correo Electrónico



- ✓ Asegure que el mensaje de correo electrónico sea breve para que los lectores no tengan que desplazarse en el mensaje.
- ✓ Escriba un título sobre el tema específico de modo que el destinatario sepa lo que viene. Escriba “Reunión de Mayo 2 sobre la Revisión del Proyecto de VIH/SIDA” y no sólo “reunión.”
- ✓ Nombre los archivos adjuntos con el detalle apropiado. Escriba “Informe de Progreso sobre Construcción de Paz en Mindanao, Enero-Diciembre 2004” y no “informe del donante.”
- ✓ Cree grupos de destinatarios para evitar la necesidad de desplazarse entre nombres y para respetar el anonimato.
- ✓ No envíe adjuntos grandes a menos que esté seguro que el sistema de la computadora del destinatario puede manejarlos.
- ✓ Tenga cuidado de no descargar emociones en línea. Antes de enviar un correo electrónico pregúntese: ¿Diría esto personalmente al destinatario? ¿Cómo me sentiría si recibo este mensaje de correo electrónico?
- ✓ Evite enviar correos electrónicos sobre temas sensibles cuándo las interpretaciones incorrectas puedan tener serias consecuencias. Ejemplos: acción disciplinaria, preocupaciones sobre colegas, o quejas.

Telecomunicaciones en Programas de Emergencia



En programas de emergencia donde CRS opera en áreas remotas, puede que no exista acceso a redes telefónicas o éstas pueden ser poco confiables. Las Telecomunicaciones durante Emergencias: Un Manual para la Gestión de Telecomunicaciones en Emergencias (Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications) por el Equipo de Respuesta a Emergencias proporciona lineamientos para que el personal de CRS establezca redes de telecomunicaciones autónomas y apropiadas. El manual también está disponible en la Intranet de CRS.

Diálogo versus Discusión

El diálogo es una destreza clave de las personas que buscan fomentar un genuino ambiente u organización de aprendizaje. El diálogo es más que una comunicación bidireccional: **involucra el compartir de experiencias, apreciar las perspectivas de los otros, escuchar cuidadosamente y aprender de los otros**. Una diferencia entre una simple discusión y el diálogo es el nivel de compromiso de las personas que opinan dentro del grupo. Los Gerentes de Proyecto pueden fomentar el diálogo entre el personal del proyecto, los socios, los participantes y otros actores interesados como parte del aprendizaje organizacional.

Proporcionar Retroalimentación Eficaz

Retroalimentar es transmitir a alguien (un colega, alguien a quien usted supervisa o un miembro del personal de los socios), **de forma continua y oportuna, sus percepciones sobre cómo está desempeñándose esa persona**. La retroalimentación incluye observaciones positivas y correctivas y ocurre fuera de cualquier proceso de evaluación de desempeño formal.

Uno de los Principios de la Calidad de Gerencia en CRS es que todo el personal de CRS brinde y reciba retroalimentación de forma constructiva. **Brindar retroalimentación clara y directa a los colegas o supervisados de CRS reduce la incertidumbre, soluciona problemas, construye confianza, fortalece las relaciones y mejora la calidad del trabajo**. La retroalimentación positiva, cuando es auténtica, es una herramienta extraordinaria, simple y sin costo para motivar a los miembros del personal.

Con todas estas ventajas, ¿se debería utilizar la retroalimentación con frecuencia, cierto? Equivocado. Es sorprendente cuan poca retroalimentación se práctica en la realidad. Esto puede suceder porque la mayoría de personas percibe cualquier tipo de retroalimentación como una crítica, lo que hace difícil que incluso gerentes de proyecto bien intencionados, quieran volver a brindar retroalimentación. Otra razón es que cuando las cosas van bien, a menudo olvidamos afirmar el buen trabajo a través de retroalimentación. Romper este ciclo significa aprender cómo brindar retroalimentación bien y aprender a ser menos defensivo (Magretta 2002).

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Proporciona regularmente retroalimentación positiva o constructiva a los colegas o miembros del personal a quienes usted supervisa?
2. Si su respuesta es positiva ¿qué beneficios, si los hubiera, ha observado?
3. Si no proporciona retroalimentación, ¿por qué no?

Si nunca ha brindado retroalimentación a los colegas, miembros del personal que usted supervisa, o socios; refiérase a los lineamientos específicos sobre cómo dar y recibir retroalimentación en el *Capítulo VI, Sección 5, pág. 215-218*.

DESARROLLAR DESTREZAS ORGANIZACIONALES

No contar con tiempo suficiente para diseñar, planificar o monitorear proyectos es una queja frecuente. Los problemas sobre administración del tiempo pueden tener relación con propuestas o PIDs demasiado ambiciosos; continua generación de irracionales volúmenes de trabajo; inversión de mucho tiempo en detalles y trivialidades; ejecución de reuniones improductivas; falta de delegación; contratación de la persona incorrecta para el trabajo; poca inversión en la construcción de la relación desde el inicio; o, cualquier serie de otras razones.

Elaborar un PID para volver manejable una propuesta demasiado ambiciosa y contratar cuidadosamente el talento requerido para la gerencia e implementación del proyecto, puede ayudar. Estos temas se abordan en los *Capítulos III, IV, y V*. Si cualquiera de los problemas de administración del tiempo se relacionan con dificultades en la priorización de las tareas diarias, el desarrollo de reuniones improductivas, o falla en la delegación; los lineamientos a continuación pueden ayudar a mejorar el nivel de eficiencia.

Aprender a Administrar el Tiempo

Mantenga un registro de actividades para analizar en qué invierte su tiempo. Los registros de actividades ayudan a analizar cómo invierte realmente su tiempo; la memoria por sí sola es una guía muy frágil. Decida en unidades de tiempo, tal el caso de intervalos de 30-minutos. A lo largo del día, apunte lo que usted está haciendo durante cada intervalo, y sea honesto. ¡Si usted está soñando despierto o bebiendo té, escríbalo—nadie lo sabrá sólo usted! Al final del día, resuma sus actividades en categorías. Usted puede alarmarse de ver la cantidad de tiempo que invierte en trabajos de bajo valor. También puede observar que usted rinde mucho durante ciertas horas del día pero baja su nivel durante otras.

Ahora, utilice su registro para identificar qué le está impidiendo realizar las cosas. Revisar la Lista de Verificación 2.10 puede ayudarle a reducir algunas de éstas pérdidas de tiempo.

Lista de Verificación 2.10: Consejos para Administrar el Tiempo



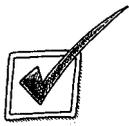
- ✓ Minimice pérdidas de tiempo como llamadas telefónicas innecesarias, desorden del escritorio, reuniones no programadas, y la verificación constante del correo electrónico.
- ✓ Diga “no” firme pero gentilmente a los requerimientos cuando se sienta sobre saturado de trabajo.
- ✓ Planifique su tiempo cada día con espacio para asuntos inesperados.
- ✓ Reserve algo de tiempo para realizar sus tareas más importantes durante las horas del día en las que usted rinde mejor.
- ✓ Estime mejor el tiempo que le toma hacer las cosas.
- ✓ Tómese el tiempo para hacer bien las cosas desde la primera vez; usted no perderá tiempo rehaciéndolas de nuevo.
- ✓ Termine lo que empieza. No salte de una cosa a otra, dejando un cordón de tareas inacabadas detrás.
- ✓ No deje papeles en su escritorio u oficina sólo por si acaso. Archívelo, y si tiene dudas, tírelo.
- ✓ Tenga un plan sobre cómo invierte su tiempo y sigalo. Si no funciona, cámbielo.
- ✓ Separe una hora mágica cada semana para realizar cinco cosas que haya venido posponiendo.

(Fuente: Jud 2005; www.mindtools.com)

Priorizar

Algo clave en el manejo del tiempo es la habilidad para **establecer las prioridades correctas y llevarlas a cabo**. Según Drucker (1992), ¡la mayor pérdida de tiempo en el mundo es ser completamente eficiente haciendo algo que no debe hacerse en absoluto! Simplemente al escribir y priorizar una lista diaria o semanal de tareas a realizar puede ayudarse a mejorar el uso de su tiempo.

Lista de Verificación 2.11: Cómo Preparar un Lista de Tareas a Realizar



- ✓ Revise (por ejemplo) el Cronograma de Actividades del PID, y marque las actividades que son de su responsabilidad o los objetivos de trabajo que usted estableció.
- ✓ Liste las cosas que necesita hacer durante el curso del día o semana para cumplir estos objetivos, en cualquier orden que se le ocurra.
- ✓ Cuando complete la lista, inmediatamente asigne prioridades.
- ✓ Decida si existe cualquier asunto que usted pueda delegar o re-direccionar a otros.
- ✓ Una vez que ha priorizado, empiece con los asuntos al principio de su lista.

¿Cómo prioriza las tareas a realizar? La mayoría de prioridades de las personas depende de las fechas tope; la fuente de la demanda (socios, participantes del proyecto, su supervisor u otros); la posibilidad de incurrir en costos; la política para esa situación; y, otros factores como éste. Cuando parezca que tiene demasiadas prioridades, pregúntese a usted mismo las siguientes preguntas para identificar esas pocas cosas que necesitan hacerse el día de hoy.

- ¿Qué responde más a las necesidades de un importante actor interesado del proyecto (un donante, socio, participantes del proyecto u otros)?
- ¿Cuál es la gravedad de las consecuencias de no hacer esto?
- ¿Qué brindará el mayor rédito al esfuerzo?

Piense Acerca de Esto... ¿Es Usted Prisionero del Correo Electrónico?



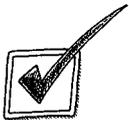
No permita que usted se convierta en prisionero del tráfico del correo electrónico u otras aplicaciones de oficina. Esta condición de prisionero con frecuencia resulta en constantes visitas de campo pospuestas, informes de viaje que simplemente nunca se escriben o planes de implementación detallados que simplemente no pueden cumplirse. Enfóquese en los RIs y OEs de su proyecto y en las relaciones con los socios. Esto le ayudará a priorizar las actividades fundamentales para el éxito de su proyecto.

Establecer Cronogramas

Fijar un cronograma es el proceso de mirar el tiempo disponible que usted tiene y planificar cómo utilizarlo para lograr los objetivos y las actividades prioritarias que usted identificó.

Diarios, calendarios de escritorio, asistentes digitales personales (PDAs) u otros organizadores son herramientas útiles para fijar cronogramas. La Lista de Verificación 2.12 proporciona lineamientos sobre cómo programar el tiempo.

Lista de Verificación 2.12: Cómo Programar su Tiempo



- ✓ Libere tiempo para hacer su cronograma al inicio de cada día, semana o mes.
- ✓ Reserve tiempo en su calendario para su trabajo, no sólo para reuniones.
- ✓ Marque las acciones que debe realizar irremediamente para que su proyecto siga en marcha (reuniones, planificación, etc.).
- ✓ Revise su lista de tareas a realizar y haga un cronograma de las actividades de alta prioridad, urgentes.
- ✓ Reserve tiempo para contingencias basado en su experiencia.
- ✓ Cualquier tiempo que le reste es tiempo para utilizarlo a su discreción (es decir, tiempo disponible para cumplir otras prioridades).

Si su tiempo discrecional es muy limitado, revise su lista de tareas a realizar y las prioridades de trabajo de su proyecto. ¿Son demasiado ambiciosas las prioridades de su trabajo? ¿Puede delegar algo? Si no, puede que usted necesite renegociar su carga de trabajo.

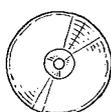
Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cuáles de las ideas sobre manejo del tiempo, consejos, o guía arriba descrita es MAS pertinente y culturalmente apropiada a la gestión de su proyecto?
2. ¿Qué le sería fácil implementar, por qué?
3. ¿Qué sería más difícil, y por qué?

Aprender a Desarrollar Reuniones Efectivas

Las reuniones son un mecanismo clave para comunicarse con los socios y con otros actores interesados en el proyecto. En el trabajo de gestión de proyectos de CRS, el costo de llevar a cabo reuniones puede ser muy alto: puede significar trasladarse a áreas muy remotas de un país o realizar grandes inversiones de tiempo y logística para reunir a una diversidad de actores interesados en el proyecto. Mejorar sus destrezas para desarrollar reuniones hará que estos costos tengan valor.



Si sus reuniones tienden a ser virtuales, consulte el manual para guía [Paquete de Herramientas para Equipo Virtual \(Virtual Team Toolkit\)](#). También considere el programa Breeze u otras tecnologías mencionadas anteriormente en esta sección.

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en la mejor reunión de proyecto a la que usted haya asistido. Anote que la hizo tan buena.
2. Piense en la peor reunión de proyecto a la que usted haya asistido. Anote que la hizo tan mala.
3. Después de leer la próxima sección, compare sus respuestas con la información presentada. ¿En qué concuerda en base a su propia experiencia? ¿Qué agregaría?

Organizar y ser Anfitrión de una Reunión

¡Primero, decida si realmente necesita una reunión! Los grupos no son buenos organizando grandes cantidades de información o escribiendo informes. De manera individual se realizan mejor estas tareas. Las reuniones tampoco son apropiadas para tratar temas confidenciales que no pueden compartirse. Las reuniones son buenas para llevar a cabo lluvias de ideas; intercambio de opiniones e información; identificación de problemas; discusión de asuntos y toma de decisiones definitivas. Si necesita una reunión, prepárela bien utilizando los lineamientos en la Lista de Verificación 2.13.

Lista de Verificación 2.13: Consejos para Preparar Reuniones



- ✓ Defina claramente el propósito de la reunión y el por qué este grupo de personas está involucrado.
- ✓ Prepare una agenda de temas a cubrirse, programando suficiente tiempo para cada tema.
- ✓ Clarifique los procedimientos (lluvia de ideas, otros) que se utilizarán.
- ✓ Escoja una hora conveniente y apropiada para realizar la reunión.
- ✓ Comparta anticipadamente la agenda con los participantes.
- ✓ Reuna todos los materiales necesarios (documentos, apoyo audiovisual) antes de que empiece la reunión.
- ✓ Clarifique los roles (quién está facilitando, tomando nota, etc.).
- ✓ Establezca las reglas o normas de juego.

(Fuente: Vella 1995)

Usted también puede ayudar a garantizar que se eliminen las cinco principales causas de reuniones improductivas siguiendo las soluciones en la Tabla 2.8.

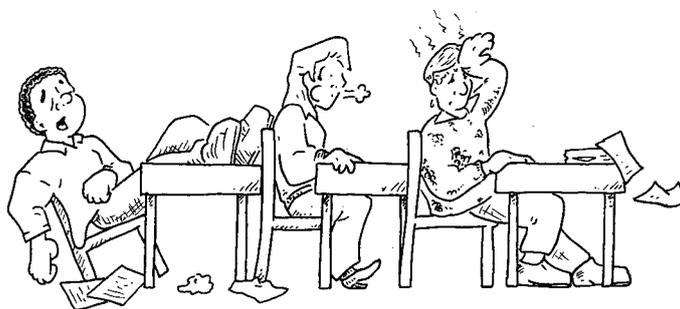
Tabla 2.8: Cinco Causas Principales para Reuniones Improductivas

Causas	Soluciones
Reuniones que Empiezan Tarde	Llegue temprano y tenga todo organizado. Sea asertivo y empiece a tiempo. Si las reuniones empiezan tarde, ¡usted está premiando a quienes llegaron atrasados y castigando a los participantes que llegaron a tiempo!
Desviarse de la Agenda y Tendencia a Quejarse	Establezca el propósito, la agenda y el cronograma de la reunión, verificando que las personas estén de acuerdo. Diplomáticamente reenfoque al grupo sobre el propósito de la agenda y el tema del momento.
Falla en Terminar las Reuniones a Tiempo	Indique siempre en la convocatoria de la reunión la hora en que ésta terminará y concluya las reuniones en el momento designado.
Falta de Resumen	Resuma la acción o decisión acordada después de cada tema en la agenda y al final de la reunión. Indique cronogramas y responsabilidades para cada tema de acción.
Falta de Minutas	Utilice hojas de rotafolio como minutas. Tome cinco minutos para registrar las principales acciones, decisiones, y asignaciones. ¡Como norma distribuya estas conclusiones al día siguiente o antes!

(Fuente: Hackett y Martin 1993)

Preparar la Sala de Reuniones

Si los miembros del equipo no se sienten cómodos, no se enfocarán en el objetivo. Entre las molestias se pueden incluir la temperatura, el ruido, la iluminación, los asientos o la ventilación. Los cuartos sucios o desordenados, insuficiente provisión de suministros y olvidar o tener equipos en mal estado también afectan la calidad de una reunión. El arreglo de la sala es esencial para la efectividad del grupo. Sentar a las personas en fila puede inconscientemente promover relaciones jerárquicas. Considere utilizar un círculo o arreglos de pequeñas mesas. Equipos que tienen muchos documentos necesitan mesas y las personas deben poder mirarse unos a otros fácilmente.



Aprender a Delegar

Empodere al personal a través de oportunidades para crecimiento, desarrollo, liderazgo y delegación de apropiada autoridad y responsabilidad.

—Comportamientos de CRS Basados en Valores

El Principio Guía de CRS sobre Subsidiaridad discutido en el *Capítulo I, pág. 6-7* guía la estrategia de la agencia para trabajar con socios. La siguiente información aplica a los comportamientos basados en valores de CRS para delegar apropiadamente al personal del proyecto que usted como gerente de proyectos supervisa.

No es cierto que “Si usted quiere que algo se realice correctamente, ¡deba hacerlo usted!” La falta de delegación puede ser causada por actitudes problemáticas o miedos como “¡Si la persona a quien yo delego vuelve todo un enredo, se me culpara! Cuando delego pierdo el control. ¡Lo que delego nunca parece hacerse de la forma en que yo quiero (Jud 2005)!”

El delegar puede mejorar su propia eficiencia en la gestión del proyecto porque le permite concentrarse en otras tareas. Además, al delegar la tarea correcta a la correcta persona interesada del proyecto, usted está dando a esa persona o grupo una oportunidad de mostrar sus destrezas, desarrollar su iniciativa y manejar la responsabilidad.

La Lista de Verificación 2.14 incluye lineamientos útiles sobre delegación.

Lista de Verificación 2.14: Cómo Delegar Productivamente



- ✓ Seleccione la persona correcta para el trabajo y entonces dele suficiente espacio para cumplir la tarea. El personal talentoso debe tener la oportunidad de proponer sus propias ideas para abordar los problemas o implementar soluciones.
- ✓ Acuerde los resultados que usted espera de la persona. Éstos pueden establecerse como parte de las expectativas de desempeño.
- ✓ Asegure que la persona tenga todo el material, equipo, y otros recursos para completar la tarea y lograr el resultado.
- ✓ Especifique el nivel de autoridad que esa persona tiene para tomar decisiones y asegure que esto esté clara y mutuamente entendido.
- ✓ Identifique cómo se medirá el progreso o los resultados.
- ✓ No abandone todo el control y confíe que el trabajo se hará de alguna manera. Acuerde mutuamente cronogramas y fechas tope y periódicamente de seguimiento para asegurar que la tarea se haga y se haga bien.
- ✓ Llegue a un acuerdo apropiado sobre las decisiones arriba mencionadas.

(Fuente: Adaptado de los materiales de capacitación de Jud 2005)

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense acerca de la última responsabilidad laboral o tarea que usted delegó a un subordinado.
2. ¿Cómo aplicó los lineamientos arriba anotados? ¿Cuáles aplicó? ¿Cuáles tendió a ignorar?
3. ¿Cuáles fueron las consecuencias?

TOMA DE DECISIONES

- CRS confía la toma de decisiones a aquéllos que tienen mejor entendimiento del problema.
- El personal de CRS construye el camino más corto hacia las decisiones buenas.

—Comportamientos de CRS Basados en Valores

A lo largo del ciclo del proyecto, usted y otros actores interesadas del proyecto toman las decisiones. ¿Qué problemas u oportunidades deben abordarse? ¿Cuál estrategia del proyecto es la mejor? ¿Qué personal del proyecto se debe contratar? ¿Si el monitoreo evidencia problemas, qué actividades del proyecto necesitan repensarse? Evitar la toma de decisiones difíciles significa que los problemas se agravarán y cada vez será más difícil resolverlos.

Tomar decisiones no tiene que ver con llegar a la respuesta correcta o incorrecta—tiene que ver con la selección del curso más eficaz de acción entre cursos de acción menos eficaces. Su rol como gerente de proyectos de CRS es **facilitar un proceso para tomar decisiones bien justificadas**, ¡no imponerlas! Si usted y los socios del proyecto están bien preparados, tienen un claro entendimiento del problema, las opciones, y las consecuencias; entonces actúe y tome la decisión. **Utilice la información y el sentido común.** Para la mayoría de decisiones, consulte con los pertinentes actores interesados del proyecto a fin de concentrar el conocimiento colectivo, la experiencia y el juicio del grupo.

Por otro lado, no analice un problema hasta las últimas consecuencias. Es una cobardía posponer una decisión hasta que otro estudio innecesario se complete. **Todas las decisiones involucran algún margen de riesgo** y se contrata a los gerentes para que tomen decisiones dónde las reglas no están claras (Reynolds et al. 1993).

No existe una ideal manera de tomar decisiones. La Tabla 2.9 muestra consideraciones respecto al enfoque más adecuado para toma de decisiones.

Tabla 2.9: Seleccionar un Adecuado Enfoque de Toma de Decisiones

Enfoque para Toma de Decisiones	Justificación
El líder del equipo toma una decisión y la comunica al grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo para tomar la decisión sin riesgo de impacto negativo. • Es probable que el grupo apoye y lleve a cabo la decisión.
El líder del equipo recoge insumos de los individuos y luego toma la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere opinión experta para tomar decisiones fundamentadas. • Los individuos seleccionados representan los intereses del equipo.
El líder del equipo recoge insumos en una reunión del grupo y luego utiliza estos insumos para tomar la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión muy importante para muchas personas. • La Sinergia puede proporcionar buenas opciones. • Oportunidad para construir un entendimiento común de la situación y las bases para la implementación.
El grupo entero llega a una decisión que todos entienden, pueden apoyar, y están dispuestos a implementar. Si no se puede llegar a un acuerdo dentro del tiempo permitido, se utiliza la opción de toma de decisiones por consenso.	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio requiere total entendimiento y apropiación. • Se requiere la experticia de todo el equipo para diseñar un cambio eficaz. • El equipo tiene experiencia en procesos de consenso.

(Fuente: Adaptado del Grupo de Recursos de Capacitación, sin fecha)

Lograr Concesos

Tomar decisiones por consenso tiene muchas ventajas para el fortalecimiento de las relaciones con los socios durante el curso de la gestión del proyecto. Puede fomentar el trabajo en equipo y crear equidad y apropiación.

La construcción de consensos es un proceso que hace lo siguiente:

- proporciona verdadero acuerdo sobre un plan, enfoque, o pasos a seguirse;
- involucra activamente a las personas en el proceso; y
- genera que las personas digan, “Mi punto de vista ha sido escuchado con precisión,” y “Yo apoyaré la decisión aún cuando ésta no sea mi primera preferencia.”

El consenso es el consentimiento voluntario—una situación ganar/ganar. Es diferente a votar que es una situación ganar/perder. Nuevamente, según la Tabla 2.9, sepa cuándo utilizar el consenso y cuando no. **Con sensatez use el consenso para la toma de decisiones y asegure que se lo haga bien.** ¡No utilice el consenso como una pantalla de humo para evitar la toma de decisiones difíciles! Aplicar ciegamente el consenso a cualquier decisión que necesite tomarse en un proyecto producirá parálisis y contribuirá a la pérdida de tiempo en las reuniones. La Tabla 2.10 incluye lineamientos para llegar a consensos en una reunión.

Tabla 2.10: Cómo Llegar a Consensos en una Reunión

<p>El general la reunión debe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un clima y estructura que perciba el conflicto como un hecho inevitable para llegar a consensos. • Enfatizar los hechos sobre las opiniones. • Fomentar la negociación y la colaboración. • Utilizar ejercicios estructurados para trabajar durante el proceso.
<p>Antes de que el grupo se reúna:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegure que las personas correctas vayan a participar en la reunión. Involucre a aquellos afectados por la decisión, aquellos que la implementan, y aquellos cuyo apoyo es necesario para la implementación. • Ensure que todos estén preparados para alcanzar el propósito de la reunión. • Comunique claramente por qué este grupo se va a reunir y que es lo que se hará.

<p>Durante la reunión:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sea claro sobre “qué buscamos lograr”. Matenga este propósito común claramente en frente del grupo. Verifique que exista acuerdo sobre “ésto es lo que buscamos lograr.” • Solicite ideas sobre cómo podría abordarse al tema o problema. Utilice preguntas abiertas-cerradas. Registre las ideas en un papelógrafo ó pizarrón de tiza líquida. Utilice destrezas para resumir a fin de revisar las diferentes ideas. • Brinde oportunidades para aclaraciones. Esto NO significa debatir sobre el tema, pero si aclarar las ideas propuestas para discusión. • Verifique la existencia de acuerdos sobre cualquiera de las ideas propuestas. Si todos están de acuerdo en este punto, resuma el acuerdo y suspenda la reunión. • Identifique y discuta las preocupaciones sobre cada idea propuesta. Resuma los puntos y aclare las diferencias. Liste las preocupaciones en un papelógrafo o pizarrón de tiza líquida. • Combine partes de ideas o desarrolle nuevas ideas para responder a las preocupaciones. • Intente acuerdos y trabaje para resolver las discrepancias. Resuma lo que usted ve como la decisión “resultante”. Cuándo esto parezca difícil, pregunte: “¿Están de acuerdo con que ésta es la mejor solución que podemos desarrollar juntos?” ó “Basado en esta discusión y nuestra necesidad de tomar acciones, concuerdan ustedes que ésta es una solución práctica, ¿posiblemente no la ideal pero realizable?” • Resuelva las discrepancias caminando alrededor del grupo y solicitando a cada persona que manifieste qué decisión recomendaría, ó solicitando a las personas que revisen la razón principal por la cual no llegan a un acuerdo. • Evalúe cuando el grupo ha discutido suficientemente sobre un tema. Demasiada discusión genera que el grupo pierda interés. Entre las señales que muestran que usted ha llegado a ese punto se incluyen el que los temas o argumentos empiecen a repetirse sin ningún nuevo conocimiento o ideas a aportarse y que los individuos ya cuenten con una cantidad razonable de insumos.
<p>El consenso se logra cuando cada individuo participante puede responder sí a estas preguntas, mediante un movimiento positivo de cabeza:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está usted de acuerdo que éste es el próximo paso? • ¿Puede usted vivir con esta posición? • ¿Se siente cómodo con este curso de acción? • ¿Puede usted apoyar esta opción?

NEGOCIAR Y MANEJAR CONFLICTOS

En el curso de la gestión del proyecto existen desacuerdos inevitables y conflictos que se presentan dado el número y diversidad de actores interesados involucrados. Retomando la idea del “conocerse a sí mismo” como gerente, usted podría empezar estudiando cómo responde usted al conflicto. El manual de Construcción de Paz de Caritas (2002) incluye en sus páginas 131–135 un Inventario sobre Estilo Personal de Manejo de Conflictos. El responder las preguntas de este inventario le permite descubrir más sobre su estilo preferido de manejo de conflictos. No hay estilo correcto o incorrecto; las situaciones particulares pueden hacer más o menos apropiados los diferentes estilos. El Manual de Construcción de Paz define cinco estilos como se muestran a continuación en la Tabla 2.11.

Tabla 2.11: Cinco Estilos de Manejo de Conflictos

Colaborador/Cooperador	El conflicto es visto como natural y neutral, por lo tanto usted tiende a afirmar las diferencias, aprecia la singularidad de cada persona, y reconoce los contrastes en los puntos de vista. Usted afirma sus puntos de vista mientras invita a otros a hacerlo; da la bienvenida a las diferencias; identifica las preocupaciones y busca el acuerdo mutuo.
Comprometido	El conflicto es visto como una diferencia mutua que se resuelve mejor mediante la cooperación y el compromiso. Si cada uno avanza la mitad del camino, la solución puede progresar. Usted tiende a exhortar la moderación, el pacto y a encontrar algo a favor de cada uno.
Acomodaticio	El conflicto es visto como desastroso; de modo que para lograr el rendimiento, pone las relaciones en primer plano, mantiene la paz a cualquier precio. Usted tiende a permitir que prevalezcan los otros puntos de vista, ceder, y reconocer los errores.
Evasivo	Usted ve el conflicto como algo desesperanzador, por lo tanto lo evita. Usted tiende a retrasar o evitar las respuestas, se retira, es inaccesible, o desvía la atención.
Presionante	Usted ve el conflicto como obvio, y el punto central es encontrar quien está en lo correcto. Usted tiende a controlar el resultado, disuade el desacuerdo, e insiste en que su punto de vista prevalezca.

Compórtese de manera emocionalmente inteligente (conocimiento de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y destrezas sociales).

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

Existen otros modelos y teorías para incrementar el conocimiento de cómo manejamos el conflicto, tales como el Análisis Transaccional descrito en *Yo estoy bien, Tú estás bien (I'm OK, You're OK)* por Thomas A. Harris (1976).

Algunos desacuerdos pueden resultar en una situación donde cada uno de los actores interesados del proyecto intenta prevalecer a través de una confrontación ganar/perder. En tales confrontaciones siempre existe un ganador y un perdedor. En las relaciones de largo plazo, este tipo de confrontaciones ganar/perder pueden arriesgar la propia relación (Jud 2005).

Negociar un acuerdo es una forma de manejar conflictos y resolver diferencias que promueven un resultado ganar/ganar. Utiliza un proceso paso a paso descrito en la Tabla 2.12.

Tabla 2.12: Cuatro Pasos para Negociar un Acuerdo

<p>Paso Uno: Separe a las personas del problema.</p>	<p>Reconozca los sentimientos y emociones como legítimos y permita que las personas expresen su enojo. Use las destrezas de la escucha activa. Fomente el que las personas vean las diferencias como un problema a ser resuelto, en lugar de una batalla a ser ganada. ¡Esto significa que las partes unen fuerzas y colectivamente atacan el problema!</p>
<p>Paso Dos: Enfoquese en los intereses, no en las posiciones.</p>	<p>Los intereses son necesidades, deseos, preocupaciones, valores o miedos subyacentes. Las posiciones son declaraciones categóricas que cierran la posibilidad de negociación. Imagine dos personas que riñen en la sala de espera de un doctor. Una quiere la ventana abierta y la otra la quiere cerrada. Ellos disputan sobre el tema una y otra vez por algún tiempo. Entra la recepcionista que pregunta al un paciente, ¿por qué quiere la ventana abierta? “Para obtener un poco de aire fresco,” responde. ¿Y por qué la otra la quiere cerrada? “Para evitar el viento.” Después de pensar un poco, la recepcionista abre una ventana en el cuarto de a lado, permitiendo que el aire fresco ingrese sin viento.</p> <p>Estas dos personas estaban disputando sobre sus posiciones. La recepcionista se enfocó en sus intereses subyacentes (ej: aire fresco y nada de viento)—ella se enfocó en definir el problema real.</p> <p>Identifique los intereses preguntando, “¿Por qué?” El descubrir los intereses hace posible encontrar soluciones. Cuando se promueve que las partes en conflicto exploren los intereses subyacentes que originaron que pongan sus posiciones en primer lugar, se sienten libres de explorar una total variedad de mutuas soluciones satisfactorias.</p>
<p>Paso Tres: Trabaje conjuntamente para crear opciones que satisfagan a ambas partes.</p>	<p>La lluvia de ideas es una técnica muy útil, ya que involucra la generación de ideas (no su evaluación). Busque intereses compartidos, y ayude a las partes a explorar un amplio número de soluciones opcionales en lugar de defender las propias ideas de uno a muerte.</p>
<p>Paso Cuatro: Insista en utilizar criterios objetivos o mutuamente aceptables.</p>	<p>Mientras usted introduzca más normas de justicia, eficiencia, mutuamente acordadas en base a criterios objetivos ó méritos científicos, es más probable que usted encuentre una solución sabia y justa.</p>

(Fuente: Fisher y Ury 1981; Caritas 2002)

MOTIVAR AL PERSONAL Y A LOS SOCIOS

Empodere al personal a través de oportunidades para crecimiento, desarrollo, liderazgo y delegación del nivel apropiado de autoridad y responsabilidad.

—*Comportamientos Basados en Valores de CRS*

¿Piensa usted que la compensación financiera o el acceso a fondos de donantes son factores clave que motivan al personal y los socios? Los estudios han mostrado lo contrario. Dentro de las organizaciones, no importa que tan generosa sea la paga, **la clave para atraer y retener a las personas talentosas depende de cuan bien los gerentes reconozcan y elogien a los empleados por su buen trabajo** y cuánto interés y cuidado muestren por sus empleados.

Motivar e inspirar al personal del proyecto y los socios les da energías y les ayuda a superar los principales obstáculos que pueden estar enfrentando en la implementación del proyecto. La mayoría de personas trabajará duro si usted muestra interés por ellos y su trabajo y les ayuda a hacerlo bien. **Los logros motivan a la gente.** Les permite ganar confianza y volverse mejores. Las personas necesitan tener un sentido de progreso y crecimiento. El practicar la delegación fomentará esto (Reynolds et al. 1993).

Usted puede también estructurar un ambiente de proyecto que ahonda en un deseo humano natural llamado auto-interés. El auto-interés no es lo mismo que el egoísmo. Es una parte vital de la humanidad y lo que nos mueve a todos en alguna medida. Usted puede inspirar compromiso al sincronizar las metas o intereses personales de los actores interesados con aquellos de los proyectos en los que están involucrados (Nigro 2003).

Drucker (1992) sugiere utilizar a los **implementadores estrella del proyecto** para elevar el enfoque, visión, expectativas y la capacidad de desempeño de otros. **Éstos miembros del personal o socios pueden operar como maestros de sus colegas y pares**, compartiendo con ellos cómo logran sus excelentes resultados.

De la Teoría a la Práctica: la Desviación Positiva como Herramienta Motivacional

La desviación positiva involucra el identificar primero los individuos o grupos que siguen óptimas prácticas, estrategias, o conductas; permitiéndoles encontrar mejores soluciones a los problemas que las que encontrarían otros que tienen acceso a los mismos recursos. Estos individuos o grupos luego se enlistan para modelar sus enfoques a sus colegas o pares. Aunque primero se utilizó en programas comunitarios de nutrición, el enfoque está extendiéndose a otros escenarios de fortalecimiento de capacidades o cambios de conducta.

Para resumir, usted puede motivar al personal y a los socios haciendo lo siguiente:

- proporcionando tareas desafiantes e interesantes;
- involucrando a las personas en la toma de decisiones;
- apoyando a las personas a través de retroalimentación, coaching, modelamiento y entusiasmo puro; y
- reconociendo y premiando todo los éxitos vía retroalimentación, reconocimiento público, etc.

Oportunidad para la reflexión

1. En su experiencia de gerencia de proyectos, ¿cuál fue la manera más eficaz para motivar y dar energía al personal de proyectos, socios y miembros de la comunidad?
2. ¿Por qué funcionó tan bien?

LECTURA RELACIONADA

A continuación se encuentra una lista de recursos tradicionales y en línea disponibles si le gustaría leer más sobre la información presentada en el Capítulo II. Por favor refiérase a la Lista de Referencia localizada al final del manual para una lista completa de todos los recursos utilizados en el ProPack II.

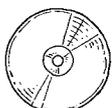
Sección 1—Fundamentos de la Gerencia de Proyectos

- Drucker, P. F. 1992. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publications. Peter Drucker es considerado un gurú de la gerencia, y las ideas de este libro clásico con frecuencia son tomadas como referencia por otros escritores del tema gerencial.
- Verifique en su región para ver si sus colegas han asistido a talleres de gerencia o liderazgo impartidos por el consultor Bob Jud. CRS ha producido un juego de videos y DVDs de capacitaciones de Bob Jud que usted puede ver para más información sobre los temas en este capítulo.

Sitios Web

- http://www.acfid.asn.au/pubs/beyond_the_horizon/b_t_hprojmmt.htm
Este sitio web (del Australian Council for Internacional Development) incluye una excelente lista que prioriza lecturas para gerentes de proyecto sobre gerencia e implementación.
- <http://www.ngomanager.org/index.htm>
El sitio web de la Gerencia de ONGs incluye herramientas gerenciales e investigación para las organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial.
- <http://www.onepine.info>
El sitio web de Onepine tiene información sobre trabajos de los principales teóricos de gerencia junto con excelentes resúmenes cortos.

Sección 2—Gestión de Proyectos y Asocios



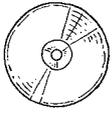
- Más información sobre las fases de las relaciones de socio puede encontrarse en [CRS Partnership Programming Guidance](#) (2002).
- [The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue](#) es también un excelente recurso para fortalecer las relaciones de socio.

Sitios Web

A continuación sitios web útiles para más información sobre Investigación Apreciativa.

- <http://www.iisd.org/ai/default.htm>
Este sitio web proporciona información sobre Indagaciones Apreciativas y Desarrollo Comunitario. Presentado por el Internacional Institute for Sustainable Development (IISD), incluye información sobre cómo la Indagación Apreciativa se aplica en el trabajo de IISD en India y en Canadá del Norte.
- <http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/nonprofit.cfm>
Este sitio web (patrocinado por el Weatherhead School of Management at Case Western Reserve University) incluye un archivo del sitio web sobre la iniciativa Global Excellence in Management (GEM), así como otros recursos y herramientas relacionadas al trabajo con organizaciones sin fines de lucro y ONGs.

Sección 3—Conocimiento, Destrezas y Actitudes Esenciales para Gerentes de Proyecto



- En el CD ROM del ProPack II se incluye la lista completa de CRS Values-Based Behaviors (parte del Sistema de Gestión del Desempeño de CRS).
- Como se anotó en la Sección 1, verifique con su Programa de País o la oficina regional para conocer si existen disponibles materiales, videos o DVDs de capacitación del consultor Bob Jud. Estos materiales incluyen excelente información sobre delegación, administración del tiempo, y otras destrezas pertinentes.

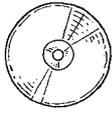


- El Virtual Team Toolkit de CRS/Europa/Medio Este incluye una lista de referencia de otros recursos sobre gestión del equipo virtual.
- El *Caritas Peacebuilding Manual* (2002) está disponible en la mayoría de Programas de País y oficinas regionales. Verifique con el Departamento de Apoyo a la Calidad de Programas (PQSD) si no existe una copia disponible en su oficina.
- “*Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity*,” por Bruce Britton (Mayo 2005) tiene una vision completa sobre aprendizaje organizacional en ONGs. <http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper3.html>
- Un libro clásico sobre destrezas para escritura es *The Elements of Style*, William Strunk, Jr. and E.B. White’s *4th edition*, 1999.

Sitios Web

- <http://www.mindtools.com>, <http://trg-inc.com>
Estos prácticos sitios web tienen más información sobre los temas de este capítulo, aunque han sido diseñados para escenarios del sector privado.
- Los sitios web útiles incluyen <http://owl.english.purdue.edu/index.htm> para estilo y gramática de escritura y <http://www.bartleby.com/64/> para estilo, gramática, formación de palabras y dicción.

INTRODUCCIÓN A LOS CAPÍTULOS III-VII



Cambiamos engranajes con el Capítulo III. El capítulo anterior incluyó perspectivas globales de teorías y modelos de gerencia que aplicaron a todas las fases del ciclo del proyecto. **Ahora, nos empataamos dónde el ProPack I terminó.**

Mucho fue decidido, cumplido y planeado durante las fases de diseño y desarrollo de la propuesta. Los siguientes capítulos se remitirán al ProPack I y a su propuesta de proyecto a fin de vincular esa información a las próximas fases del ciclo del proyecto. También se referirán a los lineamientos de la política de CRS que le ayudarán a asegurar que las pertinentes políticas existentes orientan cómo se gerencian e implementan sus proyectos.

Capítulos III-VII contienen herramientas prácticas, consejos y guía para las fases específicas del ciclo del proyecto. Se utilizan con frecuencia Tablas, Listas de Verificación, formatos muestra y pasos.

Figura 3.1: El Ciclo de Proyectos de CRS



Capítulo III Parte A del PID: La fase de inicio y el cronograma de actividades proporciona herramientas prácticas e ideas para lanzar el plan de implementación detallado. Imagine que su propuesta de proyecto fue aprobada el jueves. ¿Cuáles son los primeros pasos que usted necesita llevar a cabo el próximo lunes por la mañana para que su proyecto empiece? El capítulo III responde esta pregunta. Este capítulo incluye tres secciones.

Sección 1	Introducción
Sección 2	Tareas Iniciales
Sección 3	Cronograma de Actividades

Capítulo IV Parte B del PID: Establecer el Sistema de M&E es un segmento central del plan de implementación detallado. Este capítulo incluye un proceso de seis pasos para convertir el plan de M&E de su propuesta en un sistema de M&E operativo que puede ser implementado. Este capítulo incluye tres secciones.

Sección 1	Introducción
Sección 2	Tareas Iniciales
Sección 3	Cronograma de Actividades

Capítulo V Parte C del PID: Los Recursos del Proyecto y la Documentación del PID abordan las secciones restantes de un PID sólido. Este capítulo se enfoca en la planificación requerida para administrar los recursos del proyecto (humanos, financieros, y materiales) durante la implementación del proyecto. Finaliza con una sección sobre cómo documentar el proceso del plan de implementación detallado que finaliza el segmento relativo al PID en el manual. Este capítulo incluye cuatro secciones.

Sección 1	Contratar Personal y Desarrollar el Plan de Desempeño
Sección 2	Desarrollar Evaluaciones de Fortalecimiento de Capacidades
Sección 3	Administrar los Recursos del Proyecto
Sección 4	Documentar el PID

El Capítulo VI La implementación y monitoreo del proyecto nos conduce a la fase del ciclo del proyecto donde las actividades se llevan a cabo a nivel de campo con los socios. Este capítulo cubre el importante tema de monitoreo—conocer lo que está pasando dentro de un proyecto. Con buena información de monitoreo, usted puede responder adecuadamente para asegurar que el proyecto está logrando sus objetivos a tiempo y conforme al presupuesto. Este capítulo incluye cinco secciones.

Sección 1	Introducción
Sección 2	Guía para Fortalecimiento de Capacidades
Sección 3	Monitoreo y Presentación de Informes del Proyecto
Sección 4	Monitoreo Financiero y Presentación de Informes
Sección 5	Administración del Desempeño

Capítulo VII La Evaluación y Cierre del Proyecto incluye un panorama general, las herramientas y consejos para planear y conducir evaluaciones de proyectos de alta calidad. También discute lo que se necesita hacer para cerrar un proyecto. Este capítulo incluye tres secciones.

Sección 1	Evaluación—Definiciones y Tipos
Sección 2	Guía sobre Evaluaciones Enfocadas en la Utilización
Sección 3	Cierre del Proyecto

CAPÍTULO III

PARTE A DEL PID:

FASE DE INICIO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SECCIÓN 1

INTRODUCCIÓN

Figura 3.2: El PID dentro del Ciclo de Proyectos de CRS



PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Una vez que su propuesta de proyecto es aprobada, es tiempo de verificar lo que se hará exactamente, quién y cuando lo hará, qué recursos se necesitan, y cómo se monitoreará el avance de la implementación.

En la Sección 1, usted hará lo siguiente:

- considerar la importancia del plan de implementación detallado;
- examinar el vínculo entre propuestas de proyecto y PIDs; y
- considerar la importancia de involucrar a una variedad de actores interesados en el plan detallado.

Lea la historia "De la Teoría a la Práctica" sobre fracasar en la planificación y luego responda a las preguntas en Oportunidad para la Reflexión.

De la Teoría a la Práctica: Fracasar en la Planificación = ¿Planificar para Fracasar?

Sara es una gerente de proyectos quien recientemente fue reasignada para gerenciar un proyecto grande de construcción de paz que tiene seis meses de implementación. Ella revisó la propuesta del proyecto y se impresionó con la valoración y análisis realizados. El proyecto involucra el fortalecimiento de la capacidad de 10 socios en el país, y Sara había escuchado cosas muy positivas sobre el éxito de esta estrategia en otras partes. La propuesta también incluyó un Proframe, por lo que ella está segura que un sistema de monitoreo y evaluación está en operación.

Sin embargo, cuando Sara empezó a hablar con otros miembros del Programa de País sobre el proyecto, se sintió defraudada al conocer que el asesor técnico, responsable de desarrollar el currículo de fortalecimiento de capacidades del proyecto, ni siquiera se había contratado. El jefe de programas, a cargo de la dirección global de los proyectos de CRS, había invertido los últimos seis meses trabajando en varias nuevas y urgentes propuestas. Resultó que la propuesta de construcción de paz fue en su mayoría escrita por un consultor externo muy experimentado a nivel técnico, pero que invertía poco tiempo trabajando con el personal de CRS y sus socios sobre cualquiera de las decisiones del diseño del proyecto.

Sara visitó el campo para aprender más. Se reunió con un socio y se sintió alentada cuando encontró al oficial de su proyecto de construcción de paz en funciones. Esta persona, sin embargo, no había empezado ninguna actividad porque su motocicleta no había sido comprada y ella aún no había sido capacitada—asunto que era responsabilidad del asesor técnico. Una visita a otro sitio del proyecto confirmó sus miedos. La capacidad de este socio era bastante baja, y el oficial enlace de los proyectos de CRS estaba implementando el proyecto por sí mismo en un esfuerzo por cumplir los objetivos de las actividades listados en el Proframe. Una tercera visita produjo frustración y algo de enojo; ¡este socio no conocía que las ideas preliminares discutidas con CRS sobre el proyecto de construcción de paz de hecho habían sido financiadas y habían empezado!

Una vez de regreso en la oficina, Sara verificó con la gerente financiera y encontró que el proyecto tenía un importante remanente de presupuesto que debía haberse ya gastado. Sara se preguntó cómo iba a retomar la implementación del proyecto y las relaciones con los socios.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. ¿Qué podría explicar lo que sucedió con este proyecto de construcción de paz?
 2. ¿Ha experimentado alguna vez una situación similar en su trabajo? ¿Qué ocurrió? ¿Qué problemas o desafíos generó ésto?

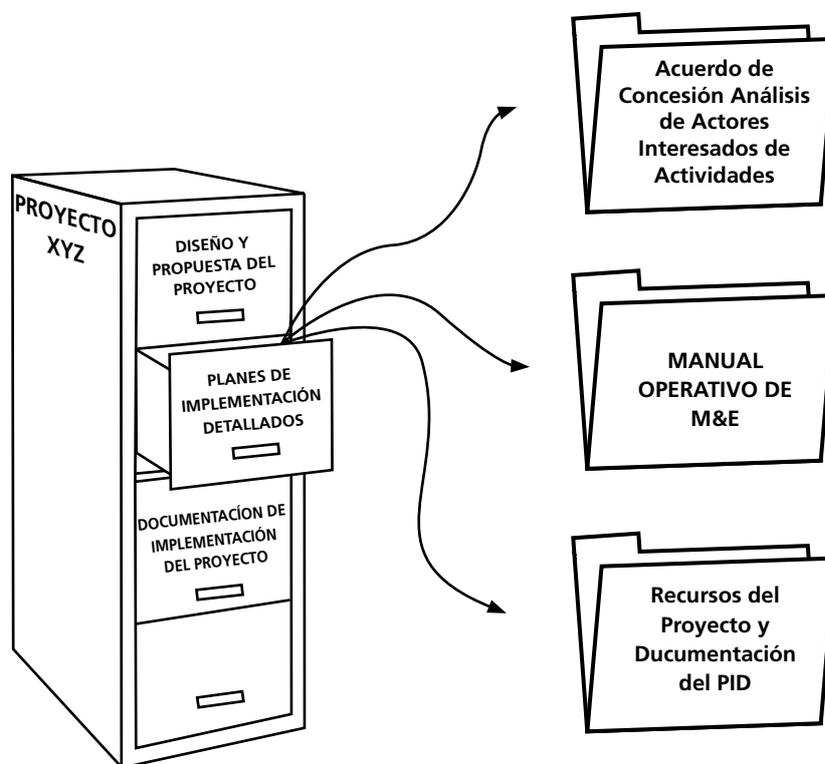
¿QUÉ ES EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DETALLADO?



En CRS con frecuencia se observa que los gerentes implementan la propuesta del proyecto—ellos olvidan que se requieren más detalles para ejecutar el plan! El ProPack I hace una clara distinción entre el propósito y función de una propuesta y de un PID.

- **El propósito de una propuesta es obtener aprobación y financiamiento para una intervención de proyecto propuesta.** No contiene el nivel de detalle que requieren los gerentes de proyecto para la implementación.
- **Una vez que se obtiene el financiamiento, se efectúa el plan de implementación detallado para producir cronogramas, planes, metas y sistemas actualizados que tienen suficiente detalle para permitir la implementación eficaz del proyecto.** Algunas organizaciones lo llaman poner en marcha la planificación.

Figura 3.3: Tres Elementos del Plan de Implementación Detallado



El Plan de Implementación detallado ayuda a asegurar que se cumplan las obligaciones contractuales de un proyecto. Éstas incluyen las siguientes:

- realizar aquellas actividades del proyecto que conduzcan a la entrega de productos que cumplan las normas de calidad, a tiempo y conforme al presupuesto;
- utilizar y administrar los recursos del proyecto en conformidad con los presupuestos, normas y reglas de contabilidad; y
- cumplir cualquier condición pertinente del Acuerdo de Adjudicación.

Generalmente los PIDs se preparan después de que se aprueba una propuesta pero antes de que inicie la implementación. Los PIDs pueden realizarse anualmente o para la vida del proyecto, o en su defecto para ambas modalidades. Si se lo completó para la vida del proyecto, el PID será revisado y actualizado anualmente. A los PIDs también se los conoce como planes de trabajo anuales.

Piense Acerca de Esto... ¡Mi Propuesta ya Incluye un PID!



Tome en cuenta que algunos donantes requieren un PID para la propuesta con más detalles que un típico Cronograma de Actividades. Aún si su propuesta incluye un PID, continua siendo importante actualizarlo previo la implementación del proyecto. Si éste es el caso con su propuesta, verifique el Acuerdo de Adjudicación para ver si la aprobación del donante requiere ajustes en el PID.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DETALLADO?

Aunque varios factores podrían explicar la situación de Sara anteriormente descrita, la principal causa para ello fue el fracaso en realizar el plan de implementación detallado. Invertir tiempo en este importante paso ahorra tiempo y dinero durante toda la ejecución y reduce el riesgo de fracaso del proyecto.

Muchos donantes reconocen la necesidad de un plan de implementación detallado y lo establecen como requisito. USAID no sólo requiere que se completen planes detallados para sus donaciones de Supervivencia Infantil sino que solicita la presentación de un PID para el período de un año después de que la propuesta es aprobada. Esto refleja la importancia que ellos conceden a la planificación detallada. Cuando los donantes requieren un PID, generalmente proporcionan un formato.

Realizar el Plan de Implementación Detallado en colaboración con socios y otros actores interesados es una excelente manera de lanzar un proyecto. Con frecuencia se mantiene una serie de reuniones o talleres para el lanzamiento del proyecto con el fin de revisar la información clave del proyecto, tomar decisiones conjuntas, y armonizar los sistemas existentes. La reunión inicial también será la base para las reuniones subsecuentes para el monitoreo del proyecto. **Este tipo de construcción de equipo y mutuo aprendizaje fortalece las relaciones con el socio y la apropiación y compromiso del proyecto. Ayuda a asegurar que los actores interesados del proyecto entiendan, acuerden y hagan suyas las decisiones importantes del proyecto.**

Lógicamente, es probable que todos los actores interesados tengan mayor interés en la planificación cuando saben que existe el financiamiento y que la implementación está empezando. El análisis de los actores interesados (*Refiérase al Capítulo III, Sección 2, pág. 74-75*) capta una imagen más completa de quién debe estar involucrado, cuando y cómo.

¡El propósito de la planificación no es producir un plan como tal, sino un entendimiento compartido de lo que se hará entre los actores interesados clave!

Lewis 2001

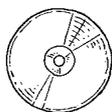
De la Teoría a la Práctica: Realizando PIDs Conjuntamente

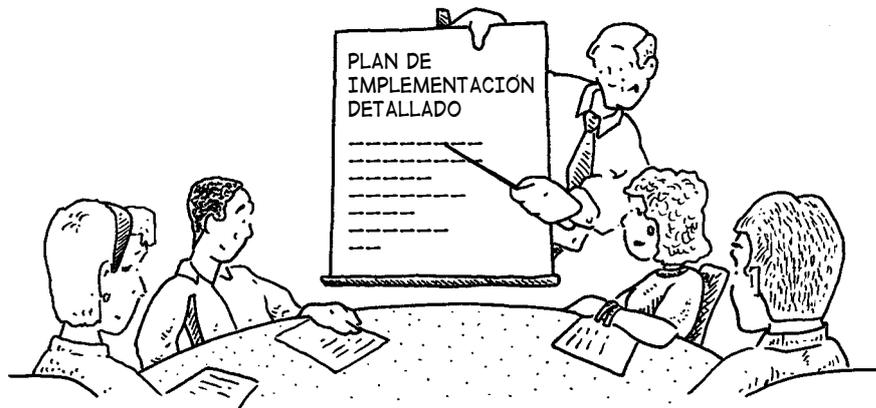
CRS/Nigeria promueve la colaboración de los socios para preparar los PIDs y solicita que el personal administrativo y financiero participe conjuntamente con el personal del programa.

En los Lineamientos de Orientación para Gerentes de Programa de SARO (Program Manager Orientation Guidelines for SARO) (Oficina Regional de África del Sur de CRS), la región enfatiza la importancia de mantener talleres de inicio con los socios. Estos talleres siempre incluyen una orientación de los procedimientos financieros que son especialmente importantes dentro de aquellos proyectos donde los donantes tienen estrictos lineamientos.

CRS/Europa y Medio Este descubrió que los talleres sobre PIDs permiten al personal financiero de CRS reunirse y trabajar con el personal de los socios, sembrando las bases para relaciones positivas a lo largo de la implementación del proyecto. También ayuda a los gerentes de proyecto de CRS a entender mejor sus responsabilidades para dirigir tanto los asuntos programáticos como los financieros.

El Plan de Implementación Detallado es particularmente importante si existe un retraso entre el diseño original y el arranque del proyecto. Se puede orientar al personal nuevo de CRS o los socios mediante la planificación detallada aún si ellos no participaron en el trabajo de diseño original del proyecto. Esto ayudará a asegurar un entendimiento común de los RIs y OEs. Los PIDs ayudan a **verificar nuevamente que el Cronograma de Actividades, la dotación de**





personal y el presupuesto se alinien adecuadamente (ej: existe suficiente personal para las actividades propuestas y suficientes fondos para pagarles). Los PIDs ayudan a producir un Cronograma de Actividades realista, no ambiguo, y claro que esté financiado y puede ser realizado por personal capacitado. Cualquier cambio en las circunstancias externas que afectan al proyecto pueden abordarse más prontamente (ej: el impacto de las tasas de cambio de dinero en la implementación del proyecto).

Por último, algunas propuestas de proyecto (ej: algunas Convocatorias para Aplicaciones [RFAs]) tienen que desarrollarse muy rápidamente. En esta situación, muchas actividades importantes del proyecto y detalles para la gerencia del proyecto como M&E, recursos humanos, y formulación exacta de presupuestos simplemente no pudieron recibir atención total durante la fase de diseño y desarrollo de la propuesta. **Los actores interesados del proyecto pueden llenar estos vacíos durante el plan de implementación detallado.**

Oportunidad para la Reflexión



1. Imagine que sus colegas y socios no consideran importante el plan de implementación detallado. Ellos reclaman que la propuesta proporciona suficiente información para iniciar la implementación e insisten que no hay tiempo que perder en más planificación.
2. En función de estas actitudes, ¿cómo les ayudaría usted a descubrir la importancia del plan de implementación detallado?

¿PUEDE USTED UTILIZAR LA PROPUESTA DE PROYECTO PARA PREPARAR EL PID?

Como se anotó anteriormente, **una propuesta de proyecto no es un PID, porque no tiene el nivel requerido de detalle para utilizarlo como plan para implementación.** Aún el mejor plan de M&E en una propuesta bien elaborada necesita operacionalizarse durante el plan de implementación detallado. **Operacionalizar quiere decir hacer que el plan sea operativo (ej: proporcionar suficientes detalles para que alguien lo pueda realmente implementar).**

Sin embargo, los PIDs no empiezan con una página en blanco. La propuesta brinda la base para un sólido PID a través de su Proframe, plan de M&E, Cronograma de Actividades, estructura organizacional y planes de dotación de personal, presupuesto y otros elementos. Sin embargo, los actores interesados del proyecto involucrados en las reuniones del PID, normalmente requieren

una orientación sobre la propuesta del proyecto y condiciones del Acuerdo de Adjudicación al inicio. Muchos de los pasos en el plan de implementación detallado involucran el revisar, actualizar, corregir, y especificar más extensamente los elementos ya contenidos en la propuesta. Más adelante en este capítulo y en los *Capítulos IV y V* se proporciona la guía específica sobre cómo usar cada parte de su propuesta en el plan de implementación detallado.

¿QUIÉN LIDERA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DETALLADO?

En general, el plan de implementación detallado tiende a ser liderado por CRS. En proyectos o concesiones más grandes, CRS liderará el proceso PID sólo si es la agencia líder o la agencia principal. ¡Liderar no significa tomar decisiones sólo en un cuarto cerrado! Refiérase al *Capítulo II, Sección 3, pág. 52-56*. Como se anotó antes, **los PIDs son oportunidades excelentes para construir relaciones, desarrollar equipos, aprender mutuamente y fortalecer las destrezas.**

De la Teoría a la Práctica: Utilizando la Implementación Detallada para Construir Vínculos

En Benin

Durante el plan de implementación detallado para un proyecto de microfinanzas en Benin, CRS y sus socios estaban discutiendo una actividad de un proyecto en el cual los miembros del personal transfirieron dinero a los grupos comunitarios. CRS aprendió de los socios que era indispensable para el personal viajar en equipos para asegurar su seguridad. Esto tuvo implicaciones para el presupuesto de transporte que fueron abordadas en el PID.

En Kenya

Desde el principio, el proceso del PID para el proyecto de Supervivencia Infantil en Kenya fue muy participativo. Hasta donde fue posible, todos los actores interesados importantes que lidean con actividades relacionadas a la niñez estuvieron involucrados de alguna manera durante el desarrollo y finalización del PID. Críticamente se invitó a los miembros de la comunidad a las reuniones para discutir como podría implementarse mejor las actividades propuestas—que la comunidad había ya ayudado a identificar. Se contrató personal del socio para la implementación previo a la elaboración del PID de modo que puedan involucrarse ellos mismos en su desarrollo. El personal del Ministerio de Salud en la Sede, a nivel provincial y distrital, ayudó a revisar y modificar los objetivos específicos e indicadores, lo que aumentó su apropiación de los planes. Se mantuvo informados del avance y las discusiones a los administradores provinciales gubernamentales. El PID se compartió también con Organizaciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Niñez (UNICEF), la Universidad de Nairobi, USAID, y otros actores interesados, a fin de que sus ideas pudieran incorporarse en el documento final. El gerente de programas de supervivencia infantil de CRS indicó que los éxitos posteriores del proyecto se debieron, en gran parte, a este enriquecedor y bien fundamentado proceso del PID.

En la *Sección 3* de este capítulo, así como en los *Capítulos IV y V* se presentan los pasos para realizar el plan detallado de implementación. Si bien éstos se presentan en un orden cronológico severo, en la realidad, usted retrocederá y avanzará entre ellos. Esto es normal y muestra que usted está realmente alineando estos elementos del proyecto.

SECCIÓN 2

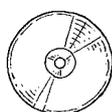
TAREAS INICIALES

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

En la Sección 2, usted hará lo siguiente:

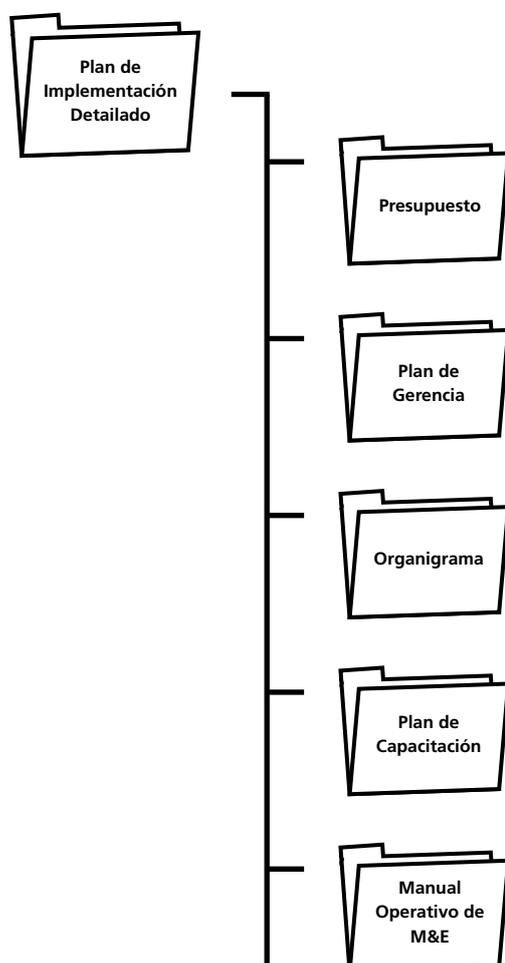
- considerar cómo documentar un PID;
- examinar la función e importancia de los Acuerdos de Concesión; y
- analizar sus actores interesados.

DOCUMENTAR EL PID



Probablemente se ha designado un archivador de proyectos—real o virtual—para almacenar todos los documentos relacionados al diseño y trabajo de redacción de la propuesta basado en las instrucciones del ProPack I. Como se muestra en la Figura 3.3, la primera gaveta virtual del archivador del proyecto debe contener las copias originales de todos los documentos importantes del diseño y la propuesta del proyecto. Ahora, usted empezará a llenar la segunda gaveta con documentación asociada al plan de implementación detallado.

Figura 3.4: Documentar el PID



Algunos donantes requieren PIDs que se parecen mucho a las propuestas detalladas de proyectos (ej: todo se resume y contiene en un solo documento). USAID requiere un extenso PID para proyectos de Supervivencia Infantil. Los lineamientos cambian anualmente y pueden encontrarse en: <http://www.childsurvival.com>. Para la mayoría de proyectos, sin embargo, documentar implica asegurar que la información clave resultante del plan de implementación detallado está en el archivador del proyecto. Entre esta información se incluye:

- el Cronograma de Actividades Anual;
- el Manual Operativo de M&E (que documenta el Sistema de M&E);
- la documentación de los recursos del proyecto, incluyendo cualquier revisión del presupuesto;
- el plan gerencial y organigrama;
- un plan de capacitación; y
- cualquier otro documento importante.

REVISAR EL ACUERDO DE ADJUDICACIÓN¹



¡Tome el Acuerdo de Adjudicación de su proyecto y revíselo ahora! **Los Acuerdos de Adjudicación se realizan entre CRS y el donante del proyecto.** También pueden llamarse Acuerdos de Donación, Acuerdos de Cooperación de Concesión o una Autorización de Transferencia (para los proyectos del Título II). (Refiérase a Acuerdo de Adjudicación Estándar de USAID (the Standard USAID Award Agreement) para más información).

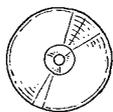
Una vez que su propuesta es financiada, se firma un Acuerdo de Adjudicación con los donantes. Para los donantes públicos, como los gobiernos de EE.UU. o Europa, el Representante de País firmará concesiones pactadas localmente y la Sede firmará concesiones pactadas a nivel central. El Acuerdo de Adjudicación es un documento legal; su propósito es proteger a CRS de potenciales riesgos de responsabilidad. El acuerdo especifica los requisitos y acuerdos para la implementación entre las organizaciones involucradas en el proyecto, que pueden incluir aquellas listadas en la Lista de Verificación 3.1.

Lista de Verificación 3.1: Posibles Detalles del Acuerdo de Adjudicación



- ✓ Metas y objetivos del proyecto
- ✓ Información sobre los fondos y recursos del proyecto, incluyendo su uso y rendición de cuentas, gerencia, reembolso, y sentido de apropiación de los bienes
- ✓ Valoración de desempeño y presentación del informe
- ✓ Responsabilidades de la organización
- ✓ Disposición de los activos del proyecto
- ✓ Período del Acuerdo
- ✓ Condiciones para renovación
- ✓ Condiciones para terminación
- ✓ Resolución de conflictos

Cada donante tiene su propio conjunto de requisitos. Como gerente de proyectos, usted debe estar familiarizado con las regulaciones del donante que rigen el uso y rendición de cuentas de los recursos del proyecto. **La política de CRS requiere que los Programas del País negocien y obtengan acuerdos concisos, debidamente firmados para establecer el protocolo de operación y proteger a la agencia de potenciales riesgos de responsabilidad.** Los gerentes de proyectos de CRS deben revisar el acuerdo antes de que se firme y asegurar que sea revisado por otras personas clave, tales como un abogado local, el Subdirector Regional para Calidad de Gerencia (DRD/MQ), un especialista en recursos públicos, y el personal de finanzas de la Sede. (Refiérase a Lista de Verificación para Revisión de un Acuerdo de Adjudicación del Gobierno de EE.UU. (USG Agreement Review Checklist) para más información.)



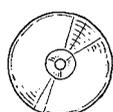
Para concesiones del Gobierno de EE.UU., CRS ha desarrollado Materiales de Capacitación sobre Cumplimiento de Regulaciones con el gobierno de EE.UU. (Training Materials on USG Regulatory Compliance), incluyendo dinero en efectivo, monetización, y administración de bienes de consumo, que también están disponibles en la Intranet de la agencia.

Ahora, como parte del plan de implementación detallado, usted y otros actores interesados necesitan revisar el Acuerdo de Adjudicación para asegurar que los recursos del proyecto se administrarán conforme el protocolo de operación acordado. La Tabla 3.1 lista temas clave que generalmente requieren atención particular.

¹ ProPack II utiliza el término Acuerdo de Adjudicación para referirse a los acuerdos firmado con el donante. Convenios de proyectos, au contra, referirse a los acuerdos hechos con socios del proyectos y son revisados y discutidos en Capítulo V, Sección 3, pág. 163-164.

Tabla 3.1: Asuntos Clave en Acuerdos de Adjudicación que Requieren Revisión de los Gerentes de Proyecto Previo el Plan de Implementación Detallado

Flexibilidad Presupuestaria	El donante puede restringir la cantidad de dinero que puede moverse entre los rubros del presupuesto. Verifique el Acuerdo de Adjudicación para el proceso de aprobación específico.
Aprobación de Costos Específicos	El Acuerdo de Adjudicación puede requerir la aprobación del donante previo la contratación de ciertos servicios, tales como auditorías; contratación de personal clave; o incurrir en costos como compras de bienes capitales o viajes internacionales. Por ejemplo, las concesiones del gobierno de EE.UU. tienen una provisión de vuelos a América, que puede incrementar los costos del proyecto significativamente si la ruta de menor costo no está disponible.
Oportunidad de los Gastos	<p>El gobierno de EE.UU. aprueba con frecuencia la cantidad total de la concesión para un período de varios años, pero sólo obliga a gastar hasta cierta fecha o dentro del primer año una cantidad mucho menor. No confunda las dos cantidades.</p> <p>Recuerde también que los fondos que no se gastan no necesariamente se trasladan al próximo período; ¡Usted debe verificarlo! Los fondos deben gastarse dentro del período de la concesión. NO se debe entregar servicios y productos antes o después del período de concesión y cargarlos a esta donación.</p>
Costos Compartidos	<p>Revisar esta parte del acuerdo le ayudará a planificar cuidadosamente cómo presupuestar y monitorear los gastos del proyecto. Los costos compartidos de CRS para concesiones del gobierno de EE.UU. generalmente se definen como un porcentaje del Costo de la Actividad Total (ej: “el receptor acuerda gastar no menos del 25% del Costo de la Actividad Total”). Si los costos compartidos aparecen en el Acuerdo de Adjudicación, CRS está legalmente obligado a proporcionar este financiamiento al proyecto.</p> <p>Cuando el gobierno de EE.UU. compromete fondos por año, es sabio gastar la porción de costos compartidos de CRS a un “ritmo” ó “tasa de gasto” similar. Esto asegura que CRS no tenga que gastar mucho dinero en el último año de la concesión en caso de que haya existido sub-gasto en los años anteriores. Refiérase a <i>Política de Costos Compartidos de CRS (CRS Cost Share Policy)</i> incluida en el Manual de Operaciones en el Extranjero (OverOps) para más información.</p>
Cronograma de Presentación de Informes	<p>El cronograma de presentación de informes preparado para el PID debe reflejar las fechas tope de presentación de informes del donante y especificar quien es responsable de elaborar el informe. Para concesiones del gobierno de EE.UU., verifique con el especialista en recursos públicos de CRS si el informe requiere ser revisado en la Sede previo su presentación. ¡Si es ese el caso, consecuentemente establezca fechas límite en el país dentro del PID!</p> <p>Nuevamente, para las concesiones del gobierno de EE.UU., el Departamento de Finanzas de la Sede para el Extranjero prepara los informes financieros trimestrales, conocidos como Formularios Estándar (SF) 269. Asegure que mantiene copias de estos informes. Los informes financieros para otros donantes que no sea el gobierno de EE.UU. generalmente son elaborados por el Programa de País.</p>
Sub-concesiones	Los Acuerdos de Concesión del gobierno de EE.UU. deben especificar que las sub-concesiones se realizan en base a la oferta competitiva, y que el personal local del gobierno de EE.UU. debe participar en la selección de los socios y revisar todos los sub-convenios entre CRS y sus organizaciones socias. Asegure que usted identifica las cláusulas, regulaciones, y otros requisitos clave que deben incluirse en cualquier sub-convenio que CRS haga con sus socios.



Documentación Original	Algunos donantes (La Organización de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea [ECHO], por ejemplo) puede requerir que CRS proporcione documentos originales como soporte de los gastos realizados contra el proyecto. Sin embargo, CRS no entrega documentos originales dado que debe retenerlos para propósitos de auditoría. Si se presenta este requerimiento, converse con su DRD/MQ puesto que este asunto generalmente puede negociarse con el donante.
Otros Requisitos que Deben Cumplirse por Solicitud del Donante	Estos requisitos pueden incluir certificaciones que deben incorporarse en los convenios del proyecto con los socios (ej: Adjudicaciones del gobierno de EE.UU. que requieren certificaciones anti-terroristas u otros).
Auditoría/Cierre del Proyecto	Las concesiones del gobierno de EE.UU. están cubiertas por el Acta Individual de Auditoría A-133, por lo que no se requiere un proyecto separado de auditoría para estas concesiones. Algunos donantes, sin embargo, requieren una auditoría separada. Normalmente la realiza una firma auditora independiente, aunque a veces la auditoría la completará el personal del donante. Si se requiere una auditoría, averigüe si esta debe pagarse con fondos del proyecto. En ese caso, asegúrese que usted ha incluido estos costos en su presupuesto.
Marcar	El Código 22 de USAID para Regulaciones Federales (CFR), Parte 226, Regulaciones sobre Marcación, es un requisito para que todos los programas de USAID se identifiquen y marquen apropiadamente como “Ayuda Norteamericana” para asegurar que las personas norteamericanas reciban el reconocimiento por la ayuda al extranjero. Se debe remitir a USAID una Estrategia de Marca y Plan de Mercadeo una vez que se haya identificado a CRS como el “candidato aparentemente exitoso.” El Plan del Mercadeo aprobado se incorporará en el Acuerdo del Concesión y se convertirá en una norma de cumplimiento y auditoría para el programa. <i>(Refiérase a Guía de Implementación de CRS sobre la Regulación sobre Marcación de USAID (CRS Implementation Guidance for the USAID Marking Regulation) para más información.)</i>

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿En su experiencia, que ocurrió cuándo no se revisó cuidadosamente un Acuerdo de Concesión, previo al plan de implementación detallado o implementación del proyecto?
2. ¿Qué problemas causó esto?
3. ¿Qué lecciones aprendidas le dejó esta experiencia que usted podría compartir con otros gerentes de proyectos?

ANALIZAR SUS ACTORES INTERESADOS

Así como con el diseño del proyecto, el análisis de los actores interesados es uno de los primeros pasos del plan de implementación detallado. **Los proyectos de CRS involucran una multitud de actores interesados—individuos, grupos y organizaciones importantes para el éxito de los mismos.** Estos actores interesados pueden tener un alto nivel de interés en el proyecto, o una poderosa influencia sobre el mismo, o ambas condiciones.

¿Pero espere, no hizo usted el análisis de actores interesados durante el diseño del proyecto? El [ProPack I](#) declara la importancia de **análisis periódicos de los actores interesados**. “Mientras el esfuerzo del diseño del proyecto continúa y su comprensión sobre el proyecto mejora, usted puede

querer verificar su inicial análisis de actores interesados. La información generada puede hacerle pensar en nuevas personas o grupos que tienen que ser incluidos conforme usted avanza.”

Ahora, usted y su socio necesitan **identificar quién más debe ser involucrado**. ¿Han surgido nuevos actores interesados del proyecto? ¿Por ejemplo, se han identificado socios adicionales que no fueron incluidos en las primeras fases del desarrollo del proyecto? ¿Es este un proyecto de consorcio con un gran número de importantes actores interesados? Se han dado cambios de individuos dentro de las organizaciones, ¿tales como el director de desarrollo diocesano o la persona focal del donante local? Si estas personas conocen poco sobre el proyecto, usted puede involucrarlos en el plan de implementación detallado para asegurar su compromiso hacia los objetivos del proyecto.

En su proyecto, usted puede simplemente necesitar revisar el análisis de actores interesados que fue completado inicialmente, porque todavía contiene la información correcta y adecuada respecto a quién necesita ser involucrado y cual es la mejor manera de lograrlo (refiérase al *ProPack I, Capítulo III, Sección 2, pág. 43-45*). Si se han dado cambios significativos desde el diseño original del proyecto, usted puede decidir rehacer el análisis de los actores interesados. Si éste es el caso, siga la guía en el *ProPack I, Capítulo III, Sección 2, pág. 40-46*.



Una vez que usted ha completado una de las dos opciones arriba anotadas, planee su enfoque para el **manejo de relaciones con los actores interesados**. Piense cuánto tiempo usted y sus socios necesitan dedicar para comunicarse entre sí y con otros actores interesados, y cómo organizar esto de la mejor manera.

- Usted puede decidir mantener una conferencia inicial con los actores interesados para planificar juntos los aspectos importantes de la implementación.
- Usted puede decidir invitar a un representante del donante al proyecto, un año después de su inicio para ganar su apoyo.
- Usted puede programar una reunión de planificación de la evaluación de medio-término con todos los actores interesados, seis meses previo su desarrollo.
- Usted deseará involucrar a su gerente financiero en todas las reuniones del PID para asegurar que se incorporen sistemas financieros y temas presupuestarios. Refiérase al *ProPack I, Capítulo V, pág.158-159* sobre la importancia de involucrar al personal financiero desde el inicio.



No siempre será posible mantener reuniones personales con los actores interesados. Refiérase al *Capítulo II, Sección 3, pág. 41-43* para asegurar que usted sabe cómo usar tecnologías para incluir actores interesados que pudieran estar distantes.

De la Teoría a la Práctica: Manejo de Relaciones con Actores Interesados en Visión Retrospectiva

El Proyecto de Conectividad Escolar fue el primer proyecto entre fronteras para EME. Este proyecto de educación buscaba actualizar recursos escolares y equipo, instalando computadoras para mejorar la tecnología de información y el asocio (conocido como “hermanamiento”) de las escuelas locales con las escuelas en los Estados Unidos. La mayoría de los Programas de País no entendió completamente el alcance del proyecto y, por lo tanto, sólo lo vieron desde su perspectiva local. Esto llevó a la percepción de que ésta era una pequeña actividad, en lugar de un proyecto grande e importante. Esta percepción afectó negativamente la implementación porque las actividades del proyecto recibían muy baja prioridad.

Reflexionando acerca de esta experiencia, el gerente del proyecto regional de Conectividad Escolar manifestó que si se diseñara otro proyecto entre fronteras, ella reuniría al personal del Programa de País para el plan de implementación detallado, primero a través de reuniones personales y luego vía reuniones virtuales. Esto fomentaría que el personal del Programa de País apoye el proyecto, refuerce la rendición conjunta de cuentas y ayude al cumplimiento a tiempo de las actividades del proyecto.

SECCIÓN 3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Ahora que usted ha empezado a recolectar la documentación importante del PID, tal como el Acuerdo de Adjudicación y cualquier actualización del análisis de actores interesados, es tiempo de avanzar hacia el desarrollo del Cronograma de Actividades. CRS puede facilitar esta tarea o dejarla bajo total responsabilidad del socio, dependiendo del alcance del proyecto y las destrezas y experiencia de CRS y de sus socios.

En la Sección 3, usted hará lo siguiente:

- considerar los conceptos de actividades secuenciales y paralelas del proyecto;
- revisar cómo definir la secuencia y asignación de las actividades del proyecto;
- revisar cómo hacer un Cronograma de Actividades utilizando el formato del Gráfico Gantt; y
- examinar cómo se vincula el Cronograma de Actividades al presupuesto y sistema de M&E del proyecto.

De la Teoría a la Práctica: La Importancia del Cronograma de Actividades

En un Programa de País, el personal estaba esforzándose para implementar un proyecto multi-sectorial que estaba experimentando muchos retrasos. El gerente del proyecto decidió sostener una reunión con el personal y los socios para detallar todas las actividades del proyecto. Conjuntamente establecieron un estimado realista de tiempos para cada actividad y realizaron un flujograma que mostró claramente que actividades necesitaban completarse antes que otras y cuáles podrían llevarse a cabo al mismo tiempo. Con esta información, el equipo del proyecto pudo estimar los tiempos globales para completar el proyecto, y utilizaron este cronograma revisado para negociar una extensión con el donante. La implementación del proyecto procedió entonces con relativa fluidez y se completó según lo programado.

Como muestra el ejemplo en la historia “De la Teoría a la Práctica”, las actividades importantes del proyecto pueden pasar desapercibidas en la propuesta y nunca llevarse a cabo, afectando el logro de objetivos de nivel superior. ¡Una parte importante del plan de implementación detallado es asegurar que **todas las actividades necesarias del proyecto se han planeado y presupuestado!**

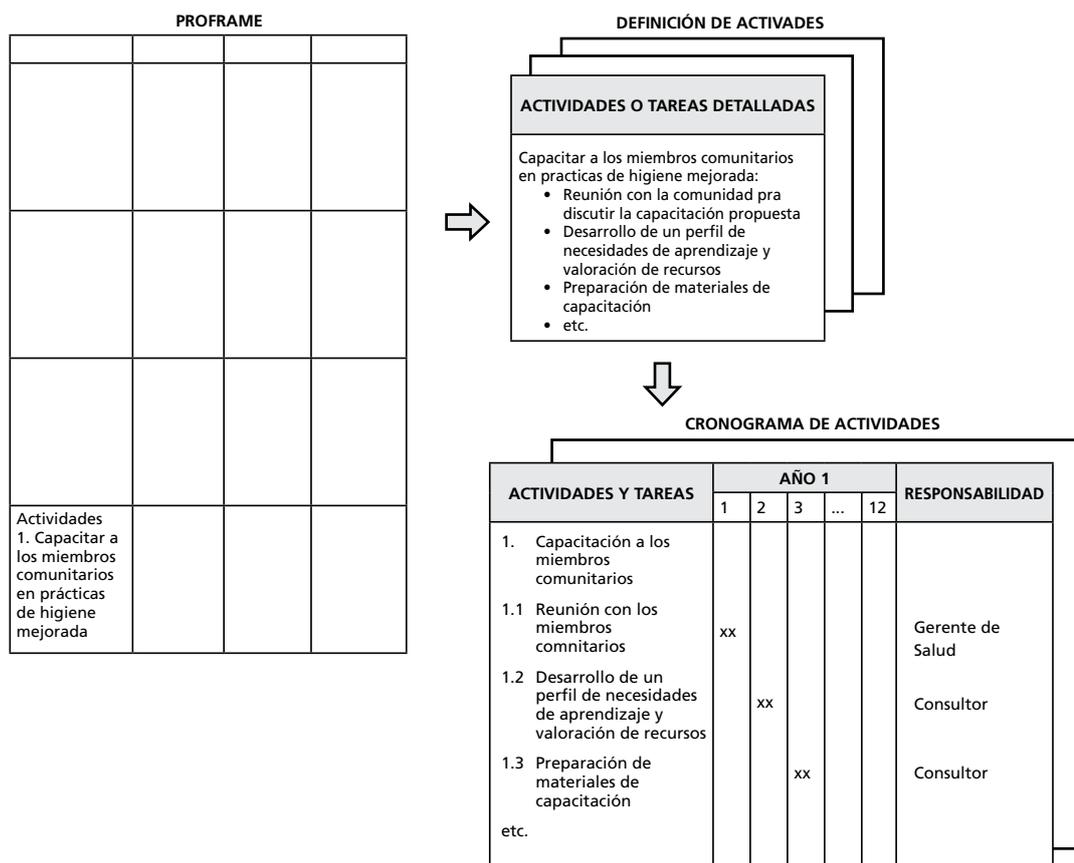
Esta historia también ilustra otro concepto esencial detrás del Cronograma de Actividades: **Algunas actividades son dependientes de otras actividades que se han completado primero.** Por ejemplo, usted no puede entrenar al personal que no haya sido primero contratado! Estas actividades dependientes son **secuenciales**. En otras palabras, **necesitan completarse antes de que la próxima actividad pueda empezar.** Problemas que se arrastran en la primera de una serie de actividades secuenciales tendrán un efecto rebote y causar serios retrasos del proyecto.

En contraste, algunas actividades pueden no tener igual dependencia sobre otras tareas. Estas **actividades no-dependientes son paralelas, lo que significa que pueden llevarse a cabo al mismo tiempo.** Por ejemplo, invitar a los participantes a un taller y organizar los vehículos para el trabajo de campo son dos actividades paralelas. Al contrario de una actividad secuencial, un retraso en una de estas actividades paralelas no tendrá un impacto negativo sobre otra actividad.

UNO: REVISAR LOS ASUNTOS IMPORTANTES DE LA PROPUESTA

Para empezar, use información de los dos documentos en su propuesta de proyecto: el **Proframe con los objetivos establecidos a nivel de actividades** y el **cronograma de actividades**. Los siguientes párrafos y la Figura 3.5 muestran cómo utilizar la información de los dos documentos en su propuesta de proyecto.

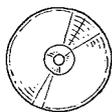
Figura 3.5: Del Proframe al Cronograma de Actividades



El Proframe

Los objetivos a nivel de las actividades en el Proframe describen las funciones a ser desarrolladas y manejadas para entregar los Productos a los miembros seleccionados de la comunidad. Estas actividades se describen en términos generales (ej: “capacitar al personal”). “Capacitar al personal” puede aparecer sólo en el Proframe pero no proporciona todos los pasos detallados requeridos para la capacitación: designar al capacitador, encontrar el sitio para la capacitación, desarrollar un currículo; completar una valoración de necesidades, invitar a los participantes, etc. Todos estos detalles generarían confusión en el Proframe y lo desviarán de su propósito y utilidad.

El Cronograma de Actividades de la Propuesta

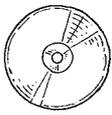


El *ProPack I, Capítulo V, Sección 7, pág.177-178* enfatizó la diferencia entre un **Cronograma de Actividades** realizado durante la implementación y uno realizado durante el plan de implementación detallado. Un Cronograma de Actividades “muestra cómo las amplias categorías de las actividades se desagregan en acciones más específicas. La finalidad aquí es no escribir un plan de implementación detallado—eso ocurrirá luego, una vez que se hayan conferido los fondos. En su lugar, el propósito es presentar una imagen holística de las actividades del proyecto durante la vida del

mismo, para mostrar que se ha dado cuidadosa consideración a la responsabilidad que el proyecto tiene frente a la entrega de los Productos especificados. A la entrega de los fondos, el cronograma de actividades (de la propuesta) será revisado, actualizado y elaborado con mayor precisión, al menos para el período inicial del proyecto... El Cronograma de Actividades... desarrollado para la propuesta del proyecto es el punto de partida para este trabajo (plan de implementación detallado)”.

En contraste al trabajo en la propuesta, el Cronograma de Actividades del PID resume:

1. las actividades detalladas para el primer período del proyecto;
2. una clasificación de actividades;
3. fechas de inicio y fin de cada actividad, tomando en cuenta si estas son secuenciales o paralelas;
4. hitos del proyecto; y
5. la persona responsable para cada actividad.

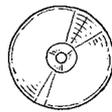


Se recomiendan los Gráficos Gantt porque son fáciles de utilizar y entender (refiérase a la Figura 3.6). También fueron recomendados en el *ProPack I* y es una de las opciones del menú “ver” en el Programa Microsoft (MS) Project, si lo está utilizando como una herramienta de gestión de proyectos.

Figura 3.6: Formato de Gráfico Gantt para un Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES Y TAREAS	AÑO 1												RESPONSABILIDADES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Capacitación a los miembros de la comunidad	xx	xx												Kwesi Ampong, Gerente de Salud
1.1 Reunión con los miembros de la comunidad	xx	xx												
1.2 Desarrollo del perfil de necesidades de aprendizaje y valoración de recursos		xx												Consultor a ser designado
1.3 Preparación de los materiales de capacitación			xx	xx	xx									Consultor a ser designado
etc.														

Ahora usted tiene que tomar algunas decisiones. ¿El Cronograma de Actividades en su propuesta fue suficientemente detallado, de modo que requiere sólo una rápida revisión y ajuste durante la reunión de planificación del PID? ¿O sería mejor rehacerlo con los actores interesados responsables de su implementación? En la mayoría de casos, usted desarrollará un Cronograma de Actividades bien detallado para el primer año y menos detallado para los años restantes. Entonces, al inicio de cada año subsiguiente, usted desarrollará un cronograma detallado para ese año en particular.



El *ProPack I, Capítulo V, Sección 7, págs.177-179* sugiere los pasos para completar el Cronograma de Actividades de la propuesta. Los siguientes puntos son muy similares a esos, pero brindan detalles apropiados para un Cronograma de Actividades preparado durante el plan de implementación detallado.

DOS: DEFINIR LAS ACTIVIDADES

Una causa para dificultades en el proyecto es que las actividades importantes pueden algunas veces pasar desapercibidas involuntariamente. Se debe identificar las actividades, de modo que pueda determinarse los requerimientos de tiempo y otros recursos para cada actividad. Nuevamente, **usted puede haber hecho esto cuando desarrolló el Cronograma de Actividades en su propuesta, pero vale la pena dar un segundo vistazo porque ahora usted está en la fase de implementación.**

Diagramar las Actividades

Para definir las actividades, **inicie elaborando un diagrama con cada una de las declaraciones de los objetivos a nivel de Productos en la parte superior de los recuadros. Luego, liste las declaraciones de los objetivos a nivel de Actividades para cada Producto.** Hacer un diagrama le ayudará a visualizar el número total de Productos y las Actividades Relacionadas.

La Tabla 3.2 muestra ejemplos de declaraciones de objetivos a nivel de productos y sus actividades relacionadas para dos diferentes proyectos.

Tabla 3.2: Ejemplos de Productos y Actividades Relacionadas

Ejemplo de un Proyecto de Educación	Ejemplo de un Proyecto de Albergue para el Tsunami
Las Comunidades han creado más ambientes escolares de fácil adaptación para las niñas. (Producto del Proframe) ↓	Las familias reciben los suministros necesarios y capacitación para proporcionar albergue transitorio según las normas de Esfera. (Producto del Proframe) ↓
CRS y sus socios capacitan y apoyan a las Asociaciones de Padres-Maestros (APMs) en las mejores prácticas para crear ambientes escolares de fácil adaptación para las niñas. (Actividad del Proframe)	CRS organiza la construcción de viviendas con aportes económicos de las comunidades. (Actividad del Proframe)

(Tome en cuenta que en esta Tabla se eligió sólo una de las declaraciones de los objetivos a nivel de Actividades para cada Producto, a efectos de que la misma sea simple).

Detallar las Actividades

Ahora, usted desagregará cada declaración de objetivos a nivel de Actividades en Actividades relacionadas, más detalladas, con frecuencia llamadas tareas. En la Tabla 3.3, usted observa ejemplos para dos proyectos. Para el proyecto de educación, ¿qué tareas se requieren para capacitar y apoyar a los APMs? Para el Proyecto de albergue para el Tsunami, ¿qué tareas se requieren para la construcción de viviendas con aportes económicos de las comunidades? Liste estas tareas y ubíquelas en secuencia lógica.

Tabla 3.3: Ejemplos de Actividades o Tareas Detalladas

Ejemplo de un Proyecto de Educación	Ejemplo del Proyecto de Albergue del Tsunami
<p>Actividad: CRS y sus socios capacitan y apoyan a las APMs en las mejores prácticas para crear ambientes escolares de fácil adaptación para las niñas.</p>	<p>Actividad: CRS organiza la construcción de viviendas con aportes económicos de las comunidades.</p>
<p>Las Tareas Relacionadas incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar con el socio para reclutar, contratar y orientar a un coordinador de educación para las niñas. 2. Identificar las mejores prácticas mediante una valoración de programas exitosos de otras ONGs. 3. Identificar las APMs existentes dentro de las escuelas. 4. Realizar reuniones con las APMs y funcionarios de la escuela para explicar el proyecto y el programa de capacitación. 5. Realizar una valoración de necesidades de aprendizaje y recursos con las APMs. 6. Planificar el programa de capacitación. 	<p>Las Tareas Relacionadas incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar y documentar el daño de las viviendas con los miembros de la comunidad. 2. Conseguir que las comunidades se organicen en grupos de cinco personas para construir albergues transitorios. 3. Firmar Memorandos de Entendimiento y acuerdos de proyecto con los funcionarios locales y la organización comunitaria.

¿Qué nivel de detalle se necesita aquí? Usted quiere una lista de actividades que sea manejable y pueda ser asignada a alguien. **Use su juicio respecto al nivel de detalle que se requiere.** Por ejemplo, listar todas las actividades necesarias para reclutar a un coordinador de educación para las niñas (ej: publicación en el periódico local, recolección de currículos de vida, telefonar a los candidatos para acordar entrevistas, etc.) es mucho detalle de poca utilidad. Este nivel de detalle se describiría mejor en el listado de cosas-a-realizar del oficial de proyectos del socio (refiérase al *Capítulo II, Sección 3, Lista de Verificación 2.11, pág. 50*). Trabajar en este paso junto con los socios y otros actores interesados durante una reunión de planificación del PID ayudará a clarificar la diferencia entre Actividades Detalladas para el Cronograma de Actividades del PID y aquellas adecuadas para hacer una lista de cosas-a-realizar.

TRES: UBICAR EN SECUENCIA LAS ACTIVIDADES

Luego, **estime la cantidad de tiempo requerido para implementar cada actividad.** Haga su mejor proyección respecto a cuánto tiempo le tomará completar cada actividad sustentándose en la experiencia del pasado o preguntando a un colega con conocimiento en el tema.

Sea tan realista como le sea posible, y piense sobre los típicos inconvenientes y retrasos que ocurren que pudieran afectar el tiempo requerido para completar esta actividad. Por ejemplo, identificar las APMs parece una actividad fácil—quizás un día o dos serán suficientes. Pero, si este proyecto está en Sudán del Sur donde casi no existen carreteras, las distancias entre las localidades son muy grandes y la inseguridad amenaza el viaje, ¡esta actividad aparentemente simple tomará ciertamente mucho más tiempo!

Mire el recuadro de Supuestos Críticos para la declaración de objetivos a nivel de Actividades en

el Proframe para ver si existen otros elementos a considerar. La implementación de un plan de gobierno, por ejemplo, puede retrasar el avance del cumplimiento de las actividades. Mire los compromisos que usted debió hacer para entregar los Productos, particularmente aquellos especificados en el Acuerdo de Adjudicación de su proyecto. Puede darse el caso que todos los agricultores necesiten incrementar sus destrezas para cierta fecha; sus actividades tendrán que programarse para asegurar que usted pueda cumplir esa fecha tope. El equilibrar estos compromisos versus los estimados realistas de tiempo para las actividades asociadas le pueden llevar considerar acciones para acelerar la implementación. Contratar un consultor, por ejemplo, para realizar una encuesta de línea de base liberará tiempo del personal para otras actividades importantes; pero el contratarlo depende de la disponibilidad de un consultor, del presupuesto para cubrir estos costos adicionales, y un miembro del personal para organizar y dirigir a los trabajadores adicionales. Use su juicio para determinar la mejor opción.

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en ocasiones cuando usted o su socio no estimaron correctamente el tiempo que requerían para completar una actividad del proyecto.
2. ¿Por qué su estimación de tiempo fue inexacta?
3. ¿Cómo realizo los correspondientes ajustes?
4. ¿Qué aprendió de esta experiencia? ¿Estas lecciones lo incitaron a hacer algo diferente en otra situación del proyecto?
5. ¿Cómo maneja su oficina este tipo de aprendizaje organizacional?

Una vez que haya estimado la cantidad de tiempo que se requiere para cada actividad, **piense sobre la fecha de inicio requerida y si la actividad es paralela o secuencial**. Esto le ayudará a ubicar las actividades en el orden más lógico.

Bosquejar un Cronograma de Actividades en el Formato del Gráfico Gantt

Usted puede utilizar papel cuadriculado y un lápiz para hacer bocetos borrador del gráfico Gantt trazando cuadrados para mostrar bloques de tiempo. También puede colocar las actividades en notas *Post-it*TM separadas o en tarjetas índice para clasificar su orden más lógico. Mientras más visual y participativo haga este proceso, los socios y actores interesados sentirán más que ellos pueden ofrecer su experiencia y sus ideas.

Lista de Verificación 3.2: Planificación del PID—Trabajar con los Socios o con Equipos Grandes para Crear Cronogramas de Actividades

Para realizar un cronograma de actividades de forma visual e interactiva con los socios o con grandes grupos de personas, ensaye las siguientes sugerencias.



- ✓ Asigne cada una de las declaraciones de los objetivos a nivel de Actividades del Proframe a un grupo pequeño de personas. Cada grupo pequeño definirá entonces las actividades adicionales y escribirá las tareas requeridas en tarjetas o notas *Post-it*TM, para lograr el cumplimiento de la declaración del objetivo a nivel de Actividades que le fue asignada.
- ✓ Luego, los grupos pequeños pueden presentar su trabajo al grupo más amplio para discusión y revisión.
- ✓ Una vez que se revisen los grupos de tarjetas, se invita a los participantes a organizarlas en una pared en secuencia, a lo largo de cada declaración de objetivo a nivel de Actividades. (¡La experiencia muestra que generalmente existe mucha discusión durante este paso!)
- ✓ Luego se solicita a los grupos pequeños mostrar en diferentes categorías los cuadros de tiempos y las interrelaciones entre las tarjetas.

- ✓ Al final, usted tendrá un borrador del Cronograma de Actividades muy grande en forma de Gráfico Gantt para su proyecto.

Algunos gerentes de proyecto utilizan programas como el MS Project para crear los flujogramas de Análisis de Caminos Críticos. Estos flujogramas son herramientas más sofisticadas que ayudan a ordenar las actividades del proyecto de una manera lógica. El MS Project también incluye herramientas para generar gráficos Gantt. La experiencia en el uso de este tipo de programas para proyectos de CRS ha sido mixta (refiérase a la Tabla 3.4), así que verifique con los colegas antes de comprar o invertir tiempo en aprender el programa.



Tabla 3.4: Pros y Contras de Utilizar el Programa MS Project

Ventajas (Pros)	Desventajas (Contras)
<ul style="list-style-type: none"> • El MS Project obliga a los usuarios a pensar muy cuidadosamente en identificar las actividades esenciales y su orden lógico. • El producto del uso del MS Project es un plan tangible que puede comunicarse a los colegas y socios. • El MS Project está diseñado para que se puedan realizar revisiones de manera relativamente fácil al plan de implementación existente. • Una vez que se domina el MS Project, éste generalmente puede aplicarse a cualquier proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El MS Project debe comprarse, por lo tanto existe un aspecto financiero que se debe considerar. • El personal necesita cierto período significativo de tiempo para aprender el programa. • El MS Project es, discutiblemente, más adaptable a proyectos “de modelos patrón” dónde hay menos incertidumbres en la implementación. • El principio “Basura Dentro”, “Basura Afuera” todavía se aplica. • El acceso a la tecnología de la información varía, por lo tanto puede ser difícil para los socios y otros actores interesados participar significativamente en el proceso.

CUATRO: ASIGNAR RESPONSABLES PARA CADA ACTIVIDAD

Esté claro sobre quién es el responsable de cada actividad. El cronograma de actividades de su propuesta incluye una columna para responsabilidades y puede ser de mucha ayuda el revisarla ahora.

Tome su borrador del Cronograma de Actividades del PID y llene la columna Responsabilidades para cada actividad, según se ilustra en la Figura 3.7.

Figura 3.7: Borrador del Cronograma de Actividades del PID

ACTIVIDADES	AÑO 1												RESPONSABILIDADES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. El socio recluta, contrata y orienta al coordinador de educación para niñas	xx	xx												Maryse Narcisse, Gerente de Proyectos de Socios trabajando en Educación
2. CRS identifica las mejores prácticas mediante una valoración de los programas exitosos de otras ONGs	xx	xx												Edward Smith, Gerente de Proyectos de CRS
3. CRS identifica APMs existentes dentro de las escuelas		xx	xx											Elise Duchamp, Coordinador de Educación
4. CRS mantiene reuniones con las APMs y funcionarios de la escuela para explicar el proyecto y el programa de capacitación				xx	xx	xx								Elise Duchamp, Coordinador de Educación
5. CRS conduce una valoración de necesidades de aprendizaje y de recursos de las PMA					xx	xx	xx							Consultor a ser designado
6. CRS planifica el programa de capacitación							xx	xx	xx	xx				Elise Duchamp, Coordinador de Educación, lidera; Edward Smith, Gerente de Proyectos de CRS; y, Sophie Jones, Asesora Técnica de Educación, brindan asesoramiento

Sea específico en describir quién es responsable; utilice nombres o títulos y evite las referencias inciertas como “el socio” o “CRS.” Si más de una persona es responsable, esté claro sobre quién asume el liderazgo. Esto ayuda a **promover la responsabilidad.**

Tenga cuidado con Cronogramas de Actividades que muestran una misma persona como responsable de casi toda la lista de actividades del proyecto. En realidad, la mayoría de proyectos son implementados por un equipo de personas y necesitan distribuir las responsabilidades entre ellos. Asegure que usted u otros **están delegando las tareas de manera transparente para maximizar la eficiencia.** (Refiérase al Capítulo II, Sección 3, pág.52-53 para más información sobre delegación).

Piense en los resultados del análisis de actores interesados y pregunte si usted está involucrando adecuadamente a las personas en las decisiones sobre responsabilidades—¿o simplemente asignando a las personas sin primero preguntarles! **Las personas están más dispuestas a implementar las actividades si ellos se han pronunciado respecto a esta decisión.**

CINCO: FINALIZAR EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El Cronograma de Actividades también debe **alinearse con los recursos humanos y financieros.** Vuelva al *Capítulo V, Sección 1, pág.136-140* y a la *Sección 3, pág.155-157* y revise las subsecciones sobre reclutamiento del personal del proyecto y revisión del presupuesto de la propuesta. Piense en las actividades y las posiciones del personal previstas para este proyecto. ¿Se alinean entre ellas?

El plan de implementación detallado debe **asegurar que el personal, los fondos y las actividades se alineen.** Un desequilibrio entre los elementos tiempo, personas y dinero es un problema común que afecta la implementación del proyecto.

Verifique otra vez su presupuesto del proyecto, asignando costos a cada una de las actividades del Cronograma de Actividades y asegurese de que se reflejen con precisión en el presupuesto. Esto se detalla en el *Capítulo V, Sección 3, pág. 155-157*. Finalizar el Cronograma de Actividades será un esfuerzo de colaboración entre usted, sus socios y el personal de finanzas.

Revise su Cronograma de Actividades casi terminado. ¿Existen ciertas actividades que usted y sus socios etiquetarían como **hitos críticos**? Los hitos críticos son simplemente **esas pocas actividades que usted considera sumamente importantes**. Éstas se resaltan dentro del gráfico Gantt y deben monitorearse cuidadosamente para asegurar que se completen a tiempo. Ejemplos de hitos críticos podrían ser la firma de un convenio de proyecto entre los miembros del consorcio, la presentación de Planes Anuales del Programa (APPs) o la publicación de los hallazgos de la evaluación de medio-término.

Una vez que usted ha completado el Cronograma de Actividades, utilice la Lista de Verificación 3.3 para asegurar el control de calidad.

Lista de Verificación 3.3: Cómo Asegurar Control de Calidad del Cronograma de Actividades del PID



- ✓ ¿La lista de Actividades está apropiadamente detallada?
- ✓ ¿Las Actividades se encuentran en un orden lógico?
- ✓ ¿Son realistas los cuadros de tiempos? ¿Reflejan con precisión si las Actividades son secuenciales o paralelas?
- ✓ ¿Las responsabilidades se asignan clara y apropiadamente?
- ✓ ¿Es suficiente el presupuesto para el personal y actividades?
- ✓ ¿Se han resaltado los hitos críticos?
- ✓ ¿Todos los actores interesados del proyecto entienden y acuerdan el Cronograma de Actividades?

Cada grupo de actores interesados puede tener su propio Cronograma de Actividades. Para proyectos pequeños, un cronograma podría ser suficiente; pero para proyectos más grandes y más complejos, CRS y sus socios pueden tener Cronogramas de Actividades separados.

M&E y el Cronograma de Actividades

Una vez que el proyecto está en camino, **el Cronograma de Actividades sirve como uno de los indicadores para monitorear el logro a nivel de Actividades**. Aunque no proporcionará la imagen completa, le permitirá reportar si se han completado las actividades de manera oportuna. Usted puede decir, por ejemplo que el número de programas de capacitación se ha completado a tiempo, pero probablemente también se exigirá otros indicadores para mostrar el número de hombres y mujeres que están siendo capacitados, los costos (planificados versus lo real) de la capacitación y así sucesivamente.

De la Teoría a la Práctica: En camino pese a la Lluvia

En un Programa de País, CRS y su socio monitoreaban rutinariamente el Cronograma de Actividades para ver si los diferentes puntos estaban completándose a tiempo. En un proyecto, fuertes lluvias inesperadas causaron inundaciones y retraso en la conducción de una importante encuesta de línea de base. Una vez que el personal del socio y de CRS se dieron cuenta de esto, consultaron al gerente financiero para revisar el presupuesto del proyecto y el Acuerdo de Concesión. Esto les permitió tomar acción positiva: Pudieron cambiar los rubros presupuestales del proyecto y contratar equipos adicionales para la cobertura de encuestas. Así, la encuesta empezó un mes después de lo programado, pero se completó dos veces más rápido y a tiempo.

CAPÍTULO IV

PARTE B DEL PID: ESTABLECER EL SISTEMA DE M&E

SECCIÓN 1 INTRODUCCIÓN

PANORAMA GENERAL DEL CAPÍTULO

Un elemento clave del plan de implementación detallado es transformar el Proframe y el plan de M&E de su propuesta de proyecto en un sistema operativo de M&E.

En el Capítulo IV, usted hará lo siguiente:

- revisar las definiciones de M&E;
- entender la importancia de un sistema de M&E y cómo se diferencia del plan de M&E en una propuesta;
- aprender tres enfoques de M&E que CRS aplica en su trabajo;
- examinar seis componentes que transforman un proframe y un plan de M&E en un sistema operativo de M&E; y
- aprender a documentar su sistema de M&E compilando un Manual Operativo de M&E.

La historia del Indicador Punto Ciego ilustra algunas de las diferencias entre un plan de M&E en su propuesta y un sistema operativo de M&E.

De la Teoría a la Práctica: ¡Un Indicador Punto Ciego!

CRS y su socio escribieron una propuesta para un proyecto de agua y saneamiento que incluyó un Proframe bien diseñado y todas las fichas de trabajo de planificación de M&E recomendadas. Luego del financiamiento se realizó el plan de implementación detallado, pero se presumió que el plan de M&E en la propuesta estaba suficientemente detallado, especialmente después de todo el esfuerzo que se había puesto en las fichas de trabajo de M&E para la propuesta. El personal de CRS monitoreó el avance del proyecto mediante informes escritos enviados por el socio cada trimestre y todo parecía en camino.

A los seis meses de la implementación del proyecto, el personal de CRS realizó una visita de campo no planificada. Descubrieron que mientras el socio estaba respetuosa y correctamente enfocándose en la recolección de información de los indicadores del Proframe, un “punto ciego” institucional se había generado: muchos efectos imprevistos estaban ocurriendo sin que el oficial del proyecto del socio haya informado. Por ejemplo, discusiones informales con algunas mujeres revelaron que ellas valoraban el proyecto principalmente por la seguridad que les ofreció a sus niños. Antes, cuando ellas lavaban ropa a orillas del río, constantemente se preocupaban de que sus niños pequeños pudieran alejarse y ahogarse. Otras mujeres habían iniciado espontáneamente un nuevo negocio que jamás había existido antes en ese pueblo—lavar la ropa de los miembros adinerados de la comunidad. En la parte baja del pueblo, sin embargo, algunas mujeres indicaron que el camino más corto al nuevo punto de agua significó que perdieron la oportunidad de socializar, lo que era parte de su paseo usual al río.

Como fue de esperarse, el personal de CRS estuvo muy interesado en esta información porque mostró cómo el proyecto de agua y saneamiento estaba afectando los activos de las mujeres más allá de los beneficios previstos respecto del incremento de agua potable y reducción de distancias a los puntos de agua. El personal regional de CRS, de hecho, estaba buscando este mismo tipo de información para apoyar los esfuerzos de la agencia para promover el DHI.

Después de discusiones con el oficial del proyecto de la institución social el personal de CRS comprendió que los planes de M&E no incorporaron tiempo para eventos de reflexión crítica que podrían haber brindado la oportunidad de que estos interesantes y aún inesperados resultados sean reportados. También observaron que el seguimiento a los indicadores del Proframe estaba tomando demasiado tiempo que estaba afectando la habilidad del gerente del proyecto para implementar y dirigir otros aspectos del proyecto. Una reunión de planificación con el director del socio y el personal resultó en la decisión de redistribuir las tareas de M&E entre el personal, permitiéndole al gerente del proyecto asignar su tiempo a todos los aspectos de su trabajo. También se programaron eventos de reflexión crítica trimestralmente en el calendario de M&E.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. ¿En un proyecto actualmente bajo su dirección, qué tan bien conoce usted lo que está ocurriendo a través del sistema de M&E?
 2. ¿Cuánto tiempo invierte usted recolectando información sobre los indicadores del Proframe versus el tiempo que invierte analizándolos y en reflexiones críticas? ¿Piensa que existe un buen balance?

DEFINICIONES: MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMA DE M&E

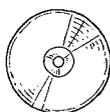
Monitorear es un proceso continuo de recolección, análisis y documentación de información para reportar el avance hacia la consecución de los objetivos acordados del proyecto. Proporciona una oportunidad continua de aprendizaje. Información de monitoreo de máxima calidad apoya la toma de decisiones oportuna, asegura la rendición de cuentas y brinda las bases para la evaluación y el aprendizaje. El monitoreo proporciona **indicaciones tempranas de cambio**, permitiendo por consiguiente hacer proyecciones sobre el futuro éxito del proyecto.

La evaluación es una valoración periódica y sistemática sobre la importancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto en una población definida. La evaluación se deriva de los datos recolectados vía el sistema de monitoreo, así como cualquier otro dato más detallado (ej: de encuestas o estudios adicionales) recolectados para entender los aspectos específicos del proyecto con mayor profundidad.

Tabla 4.1: Diferencias Entre Monitoreo y Evaluación

Monitoreo	Evaluación
... es la provisión de información y su uso permite gerenciar para valorar el avance de la implementación y la toma oportuna de decisiones.	... se basa en los datos generados por el sistema de monitoreo para valorar y documentar el impacto de una intervención.
... tiene que ver con si las actividades del proyecto están llevándose a cabo, si los productos se están entregando y si el proyecto esta conduciendo a los resultados de cambio de conductas que fueron inicialmente previstos en su teoría del cambio.	... tiene que ver con una valoración de los logros—tanto previstos como imprevistos—a nivel de los RIs y OEs.

... debe ayudar a asegurar que cualquier progreso a nivel de los RIs orientado a lograr los OEs del proyecto se mantiene según el cronograma.	... debe ayudar a explicar las tendencias para los resultados e impacto del proyecto.
... es una actividad interna del proyecto.	... es, con frecuencia, un evento conducido externamente, aunque debe involucrar la participación activa del personal del proyecto.
... es un elemento esencial de la buena práctica gerencial.	... es una actividad esencial en una organización dinámica de aprendizaje.
... es una parte íntegra de la gestión gerencial del día a día y debe integrarse dentro de la estructura gerencial del proyecto.	... no es necesariamente un componente íntegro de la gestión gerencial diaria.
... ocurre durante la fase de implementación.	... puede ocurrir en ciertos momentos específicos durante la implementación, pero comúnmente se la planifica para las fases de medio-término y finalización del proyecto. Cuando ocurre al inicio del proyecto, con frecuencia se la denomina “línea de base.”
... generalmente se enfoca en la pregunta “¿estamos haciendo las cosas correctamente?”	... generalmente se enfoca en la pregunta “¿estamos haciendo lo correcto?”



La Figura 21 en el *ProPack I (Capítulo IV, Sección I, pág.99)* resume cómo las distintas pero relacionadas actividades de monitoreo (M) y evaluación (E) están vinculadas. En una organización dinámica de aprendizaje tanto el M como el E deben verse como componentes íntegros de los sistemas para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Un sistema de M&E de alta calidad representa la forma en que los procesos y eventos de monitoreo y evaluación se organizan, manejan y reciben recursos (apoyo humano y financiero). Documenta y comunica el logro de objetivos y asegura que las experiencias producto de las actividades del proyecto sustenten la toma de decisiones y el aprendizaje de manera oportuna. Un sistema de M&E integra más formalmente, las tareas orientadas a producir datos (ej: recolectar datos sobre los indicadores del Proframe) con monitoreo y comunicación informal. También asegura que las personas responsables de M&E tengan la capacidad suficiente y los recursos para emprender su trabajo. La finalidad de todos los sistemas de M&E es asegurar que los gerentes y otros actores interesados obtengan el máximo beneficio del sistema.

La palabra “sistema” se usa intencionalmente. Nos trae a la mente actividades o componentes bien organizados e interdependientes y claros procedimientos que contribuyen a un propósito bien-definido. A menos que usted tenga un sistema de M&E, es probable que sus actividades de M&E se realicen de forma dispersa y a destiempo—¡eso si se las realiza!

En su propuesta, usted habrá desarrollado un plan de M&E. Durante el proceso del PID, usted lo transformará en un sistema operativo de M&E. El plan es un excelente inicio, pero muy probablemente no se detalla lo suficiente como para proporcionar las bases de un sólido sistema. Además, los actores interesados del proyecto pueden no haber estado suficientemente involucrados durante la fase de desarrollo de proyecto, y esto podría comprometer la apropiación de todas las actividades planificadas para M&E. Asimismo, usted querrá verificar nuevamente que usted y sus socios tengan la capacidad y recursos para implementar el plan de M&E y, consecuentemente, el entendiendo suficiente de cómo usar la información que usted recolectará.

TRES ENFOQUES DE M&E UTILIZADOS POR CRS

Aquí se definen tres enfoques de M&E pertinentes al trabajo CRS. Estos tres enfoques son complementarios y superpuestos. (Refiérase al Capítulo VI, Sección 3, pág. 182-206 y el Capítulo VII, Secciones 1 y 2, pág. 221-256 para más información.)

1. M&E basado en los resultados

El M&E basado en los resultados vincula el monitoreo del progreso de los objetivos a nivel de Actividades y Productos (ej: bajo nivel) con el logro de los objetivos a nivel de RIs y OEs. Este enfoque resalta el uso del monitoreo de información por parte de los gerentes para la toma de decisiones sobre la dirección de su trabajo.

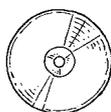


De la Teoría a la Práctica: Un Ejemplo de M&E basado en los Resultados

Un taller de capacitación para madres jóvenes sobre higiene mejorada se realizó según lo planificado, y los participantes mostraron que aprendieron las lecciones clave. Algunos ejemplos de preguntas orientadas a los resultados serían:

- ¿Una vez de regreso a casa, ponen en práctica lo que aprendieron?
- ¿Si es así, qué impacto tiene esto en la salud de sus niños?

Es importante la información sobre objetivos de bajo nivel (“hacer las cosas correctamente”). Si no se logra éxito primero en este nivel, entonces es improbable que el éxito con objetivos de mayor nivel del proyecto (“hacer lo correcto”) ocurra. El monitoreo basado en resultados tiene que ver con datos que muestran si un proyecto está entregando los bienes y servicios para los cuales fue contratado. La evidencia temprana sobre cambio de conductas en la población seleccionada para recibir los beneficios del proyecto es una actividad vital de monitoreo. Si se lo hace bien, dicha evidencia debe permitir a quienes toman las decisiones del proyecto valorar la validez de la teoría de cambio del proyecto en un entorno particular. (Refiérase al ProPack I, Capítulo III, Sección 5, pág. 88-89 para más información sobre la teoría del cambio.)



2. M&E enfocado al uso

El M&E enfocado al uso apunta al enfoque de CRS sobre monitoreo y evaluación. Este enfoque centra su atención en el uso intencional de la información de M&E por usuarios intencionales. Esta es la razón por la cual realizar un análisis de actores interesados—para identificar los potenciales usuarios—al inicio del proceso del PID (refiérase al Capítulo III, Sección 2, pág. 74-75) es tan importante para instalar el sistema de M&E.

3. M&E participativo

El M&E participativo da énfasis particular a la oportunidad de que las personas servidas por CRS y sus socios se expresen. En este enfoque, los actores interesados trabajan juntos para decidir cómo valorar el progreso, llevar a cabo la recolección de datos y análisis y tomar acciones en respuesta a los hallazgos. El M&E participativo fomenta el mutuo aprendizaje de todos los actores interesados.

Los tres enfoques influyen en el cómo CRS, sus socios y otros actores interesados hacen lo siguiente:

- planifican para el M&E como parte de diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta;
- instalan sistemas de M&E durante el plan de implementación detallado;
- conducen el M&E durante la implementación del proyecto; y
- usan la información del M&E para elegir la dirección futura del proyecto.

¿QUIÉN TOMA EL LIDERAZGO?

¿Quién toma el liderazgo para instalar el sistema de M&E durante el plan de implementación detallado? La respuesta es “¡depende!” El proceso puede ser coordinado por un oficial de M&E o una unidad de M&E, pero esto depende del alcance de su proyecto y de la disponibilidad del personal de M&E, si éste existiera en su oficina. Usted y otro personal del proyecto necesitarán trabajar cercanamente con su personal de M&E, quien puede contribuir mucho en esta fase temprana. Cualesquiera sean las circunstancias, con frecuencia tiene sentido establecer un grupo de trabajo para M&E, de modo que diferentes perspectivas fundamenten su pensamiento.

No importa qué tipo de personal y sistema se planifique, la mejor práctica indica que todas las descripciones de funciones de gerentes de proyectos de CRS deben incluir responsabilidades importantes para la supervisión del M&E del proyecto. En la mayoría de casos, los socios de CRS necesitarán guía y apoyo para instalar su sistema de M&E. **Es muy probable que estén trabajando como equipo—gerente del proyecto de CRS, especialistas de M&E y personal del socio—en este elemento crítico del plan de implementación detallado.** Esta puede ser una experiencia muy enriquecedora al descubrir juntos todo el potencial que la información enfocada al uso puede ofrecer.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cómo enmendaría usted su descripción de funciones existente y su plan de desempeño para representar con más exactitud sus responsabilidades reales de M&E para los proyectos actualmente bajo su dirección?
2. ¿Otros miembros del personal del programa y supervisores en su oficina han definido claramente sus responsabilidades de M&E en su descripción de funciones y planes de desempeño?
3. ¿Cómo podría usted asegurar que las descripciones de funciones y planes de desempeño de sus colegas incluyen la información pertinente sobre las responsabilidades de M&E?

SECCIÓN 2

SEIS COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Un sistema de M&E se basa en seis componentes. Cada componente generará documentos que juntos conforman el **Manual Operativo de M&E**. (Refiérase a la *Sección 3, Tabla 4.12, pág.131-132* para un *Resumen de los Componentes y Documentos Relacionados para el Manual Operativo de M&E*). Piense en el Manual Operativo de M&E como en un manual para un teléfono móvil. ¡Proporciona a los usuarios todos los detalles e información que necesitan para usar eficientemente el sistema de M&E! Una vez finalizado, se debe mantener una copia del Manual Operativo de M&E en la gaveta de documentos del “Plan de Implementación Detallado” del archivador del proyecto (Refiérase al *Capítulo III, Sección 1, pág. 66-67*) como un componente importante del PID.

Figura 4.1: Seis Componentes de un Sistema de M&E

Componentes de un Sistema M&E	
1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos

Seis Componentes de un Sistema de M&E

- Uno:** Considerar todo el sistema de M&E
- Dos:** Revisar las necesidades de los actores interesados y la selección de indicadores
- Tres:** Planificar la recolección y análisis de datos y la preparación de informes basados en la evidencia
- Cuatro:** Planificar eventos y procesos de reflexión crítica
- Cinco:** Planificar para una comunicación y preparación de Informes de calidad
- Seis:** Planificar los recursos y capacidades requeridos

Esto es lo que usted aprenderá.

En los **Componentes Uno y Dos**, usted:

- considerará, de manera holística, el sistema global de M&E;
- aprenderá sobre la importancia de establecer un grupo de trabajo de M&E;
- entenderá la importancia de definir una declaración consensuada del propósito para el sistema de M&E de un proyecto;
- aprenderá a escribir una declaración del propósito de M&E sucinta y clara;
- revisará cómo valorar las necesidades de información de los actores clave interesados en el proyecto; y,
- aprenderá cómo revisar los indicadores existentes del proyecto a la luz de la declaración del propósito y de las necesidades de información.

En el **Componente Tres**, usted:

- aprenderá cómo planear y describir cómo medir cada indicador (cómo, dónde, cuándo, por quién, etc.);
- revisará ejemplos de sistemas de recolección de datos; y
- aprenderá sobre los vínculos entre los indicadores en el proframe, los formularios para recolección de datos e informes basados en evidencias.

En el **Componente Cuatro, Cinco y Seis**, usted:

- entenderá la importancia de convertir la información en conocimiento a través de la planificación de eventos de reflexión crítica que mejoran el aprendizaje individual y organizacional;
- aprenderá como planificar para una comunicación y preparación de informes de calidad; y
- verificará que tenga los recursos apropiados y las capacidades para implementar el sistema de M&E.



"¡JUNTOS PODEMOS HACER ESTO, EQUIPO!!"

COMPONENTE UNO: CONSIDERAR TODO EL SISTEMA DE M&E

¡Léame Primero!

Para desarrollar un sistema de M&E, los gerentes de proyecto de CRS necesitan entender todos sus elementos. Así, la palabra “componentes” se utiliza en lugar de “pasos.” **Lea todo el capítulo y asegúrese que entiende todos los puntos.** Su desafío es establecer un sistema coherente y útil, ¡y ésta es la mejor manera mejor de lograr esa meta!

Al desarrollar el sistema de M&E, espere avanzar y retroceder entre los diferentes componentes, en lugar de atravesarlos en orden cronológico. Definir el propósito del sistema de M&E probablemente será lo primero, pero otros componentes requerirán más la acción de avanzar y retroceder. Por ejemplo, los detalles sobre la construcción de capacidades para el sistema de M&E se encuentran en el Componente Seis, pero usted tiene que recordar estos temas hasta que finalice su revisión de indicadores y métodos de recolección de datos en los Componentes Dos y Tres. Por lo tanto, utilice su sentido común y experiencia del proyecto al diseñar el sistema de M&E para un proyecto particular.

Inicie cada proyecto con una perspectiva fresca porque puede requerirse un conjunto diferente de formularios de otros proyectos en los que usted haya trabajado. **Los formularios y ejemplos en este Capítulo deben adaptarse a su proyecto.** No existe, desafortunadamente, un modelo que encaje en todos los proyectos. Con tiempo, experiencia y ejemplos de otros proyectos, esta tarea se tornará menos difícil.

Como con cualquier plan, el sistema de M&E establecido durante el plan de implementación detallado no debe verse como algo inflexible. Conforme el proyecto evolucione, algunas necesidades de información cambiarán. **El sistema de M&E para su proyecto debe revisarse regularmente** a lo largo de la implementación del proyecto, más probablemente en una periodicidad anual, para asegurar que proporcione información vital para apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones sobre la gestión del proyecto, basada en la evidencia y orientada a resultados.

Establezca un grupo de trabajo de M&E que pueda reunirse según se necesite para diseñar el sistema y monitorear cuan bien funciona una vez en operación. Una vez que el sistema esté instalado, usted encontrará que deben modificarse algunos de los formularios. Asimismo, encontrará errores en el sistema durante la implementación, por lo que puede ser útil tener un grupo de trabajo para supervisarlos.

Figura 4.2: Componente Uno—
Considerar Todo el Sistema de M&E

El Componente Uno es una oportunidad para organizar su enfoque para desarrollar un sistema de M&E, para establecer un grupo de trabajo de M&E, y para desarrollar una declaración del propósito para el sistema.

Un sistema de M&E cuidadosamente diseñado que refleje los tres enfoques utilizados por CRS (refiérase a la *Sección 1, pág. 88-89*) es potencialmente muy influyente. Puede involucrar a los socios, miembros de la comunidad y otros importantes actores interesados para trabajar en asocio en la dirección y contenido del proyecto.

1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y la Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos

Recopilar todo el Trabajo Completado para la Propuesta

Este trabajo se describe en el *ProPack I, Capítulo V, Sección 4, pág.169-172*. Puede incluir el Marco de



Resultados, el Proframe (o su equivalente si el donante solicitó un formato diferente), hojas de cálculo para planificación del M&E, y otros comentarios de la propuesta. Consulte este trabajo cuando lo necesite durante el plan de implementación detallado; el cual proporciona una base sólida para su sistema operativo de M&E.

Crear la Tabla de Contenidos

En el sistema de M&E, existen muchas tablas, formularios de recolección de datos, formularios para preparación de informes y otros documentos con los que usted trabajará. Crear una Tabla de Contenidos (TdC) al inicio le ayudará a organizar sus pensamientos. Conforme usted planifica los formularios para su sistema, puede agregarlos a la TdC y hacer seguimiento una vez terminada. Esta TdC puede crearse en base a los Seis Componentes que se listan en la Tabla 4.12, *pág.131-132*. El ejemplo a continuación es una versión corta de una TdC activa de un proyecto de VIH&SIDA.

De la Teoría a la Práctica: La TdC del Manual Operativo de M&E para un Proyecto de CRS/Vietnam

Componente	Documento en el Manual Operativo de M&E	Fecha del Documento	Comentarios
1. Considerar todo el Sistema de M&E	Tabla de contenidos Grupo de trabajo de M&E. Declaración del propósito	Ene 24, 2007 Ene 23, 2007 Ene 16, 2007	Todavía en proceso Obtenga aprobación de HoP
2. Revisar las Necesidades de Información e Indicadores	Marco de resultados (revisado) Proframe (revisado) Necesidades de Información de los Actores Interesados Otras Necesidades de Información (Supuestos Críticos & Análisis de Riesgos)	Ene 19, 2007 Ene 19, 2007 Ene 17, 2007 Por hacer	Jane lo finalizará con el equipo en Enero 31
3. Planificar para la Recolección y Análisis de Datos y Preparación de Informes Basados en la Evidencia	Recolección de datos y Formularios para Presentación de Informes 1. Formulario de Informe Mensual del Centro de Salud 2. Formulario de Recuento de Pacientes Externos Referidos Instrucciones para el Informe Mensual y Formulario de Recuento de Pacientes Referidos 3. Formulario de Informes Trimestrales. Instrucciones para Formularios de Informes Trimestrales. 4. Formulario de Capacitaciones y Talleres Instrucciones para el Formulario de Capacitaciones y Talleres 5. Formulario de Información sobre Supuestos Críticos y Análisis de Riesgos Instrucciones para el Formulario de Supuestos Críticos Hoja de cálculo para Monitoreo de Responsabilidades	Ene 18, 2007 Ene 18, 2007 Ene 18, 2007 Por revisar Por hacer Por hacer Por hacer Por hacer Ene 18, 2007	Jane & el equipo lo completarán en Ene 31 Todos estos formularios necesitan ser finalizados con el Personal del Centro de Salud Se necesita discutir con CR, Jane y el equipo, Ene 31
4. Planificar para la Reflexión Crítica y Procesos	Eventos de Reflexión crítica. Evaluaciones planificadas	Por hacer Por hacer	Por elaborar el conograma de reuniones
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	Calendario de M&E Cronograma de Comunicación y preparación de informes	Por hacer Revisión en Ene 18	Jane y el equipo lo terminarán hasta Ene 31
6. Planificar para las Capacidades	Evaluación de las Capacidades del Personal y Capacitación.	Por hacer	Discutir con el personal del Centro de Salud

Definir el Propósito del Sistema de M&E

¿Por qué está haciendo M&E en este proyecto? Los tres enfoques utilizados por CRS para M&E—basado en resultados, enfocado al uso, y participativo—probablemente sustentarán la respuesta del grupo de trabajo de M&E. Por ejemplo, en la mayoría de proyectos, el M&E basado en resultados significa que un propósito del M&E es asegurar que se alcanzarán los objetivos del nivel superior (ej: los RIs y OEs). Éstos generalmente se definen por beneficios tangibles a los participantes de los proyectos. Pero probablemente existen algunas razones importantes adicionales para hacer M&E que pueden ser particulares para su proyecto o que abordan preocupaciones sobre el uso y participación.

Recuerde que **si el propósito del sistema de M&E es muy claro, los otros pasos son más fáciles de completar**. Algunos ejemplos se incluyen en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2: Posibles Propósitos de un Sistema de M&E

Aprendizaje Organizacional	Identificar y compartir con otros Programas de País y regiones de CRS las mejores prácticas y lecciones aprendidas sobre proyectos donde el DHI es el foco.
Fortalecimiento de Capacidades	Diseñar e implementar un sistema de M&E para un proyecto específico que es parte de un programa más amplio de fortalecimiento de capacidades de CRS, sus socios y otros importantes actores interesados.
Innovación	Pilotar métodos innovadores para M&E participativo y basado en la comunidad.
Orientación de Políticas	Asegurar que los hallazgos de M&E contribuyen a las discusiones sobre los enfoques de la agencia hacia DHI.
Construcción de Relaciones	Asegurar que el sistema de M&E está diseñado y es implementado de forma tal que mejora las relaciones entre CRS, sus socios y otros actores interesados.

Se proporciona como ejemplo una declaración de propósito del Proyecto Consorcio de Título II en Malawi, de nombre I-LIFE.

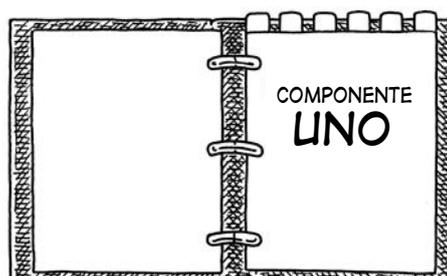
De la Teoría a la Práctica: Declaración del Propósito del Sistema de M&E del Proyecto I-LIFE

- **Asegurar la rendición de cuentas** ante diferentes actores interesados sobre la gestión financiera, el logro de objetivos y entrega de servicios.
- **Incrementar el aprendizaje de modo** que se mejoren los programas; se diseñen nuevos proyectos que sirvan mejor a las comunidades; se compartan las lecciones aprendidas, los hallazgos y resultados; y los actores interesados conozcan si las actividades del proyecto I-LIFE hacen una diferencia en las comunidades.
- **Permitir que los gerentes tomen mejores decisiones** sobre las actividades del proyecto I-LIFE, y conocer si se lo está implementado eficazmente y si se están asignando los recursos apropiadamente.
- **Informar a los responsables de la elaboración de políticas** sobre las implicaciones de los hallazgos del proyecto.

Documentación para el Manual Operativo de M&E

La información para esta sección del manual puede incluir:

- TdC que le ayudará a dar seguimiento al proceso mediante documentos y formularios
- Lista de los miembros de su grupo de trabajo de M&E
- Declaración del propósito que permite a los actores interesados hechar un vistazo al propósito de su sistema



COMPONENTE DOS: REVISAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS ACTORES INTERESADOS Y LA SELECCIÓN DE LOS INDICADORES

¡El M&E enfocado al uso requiere que el grupo de trabajo de M&E considere el uso final desde el inicio! En otras palabras, usted **necesitará saber correctamente desde el inicio cómo aplicarán los usuarios clave la información de M&E para la toma de decisiones.** En este componente, usted revisará y valorará las necesidades de información, los intereses y responsabilidades ante la toma de decisiones por parte de todos los actores interesados clave del proyecto—los usuarios previstos de la información. Aun si ésto se realizó antes, este componente ayuda a verificar nuevamente que todos los actores interesados prioritarios tengan la información que necesitan para tomar buenas decisiones sobre el proyecto, basado en el sistema de M&E.

Identificar sus Actores Interesados

¿Quiénes son los potenciales usuarios de la información de M&E? ¿Quiénes necesitan tomar decisiones fundamentadas? Estas preguntas se responder mejor al referirse al análisis de actores interesados realizado durante los primeros pasos del plan de implementación detallado (refiérase al *Capítulo III, Sección 2, pág. 74-75*). En la mayoría de proyectos, el personal de CRS, los socios, los participantes del proyecto, y los donantes son usuarios obvios. Usted querrá también identificar otros potenciales usuarios de la información específicos para su proyecto. Por ejemplo, el proyecto I-LIFE de CRS/Malawi identificó organizaciones comunitarias, líderes tradicionales, funcionarios gubernamentales de los ministerios y distritos y políticos locales.

Sea específico al nombrar los usuarios. Por ejemplo, en lugar de “personal de CRS” piense en específicos usuarios de información en CRS, como el Representante de País, el gerente financiero o el oficial de compras. Cada uno tiene diferentes necesidades de información porque cada uno toma diferente tipo de decisiones.

Recuerde los comentarios anteriores respecto a establecer un grupo de trabajo de M&E. Los individuos de su lista de actores interesados clave podrían estar interesados en formar parte de su grupo.

Figura 4.3: Componente Dos—Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores

1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y la Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos



Identificar las Necesidades de Información de sus Actores Interesados

¿Cuáles son las necesidades específicas de información de cada uno de estos actores interesados? ¿Por qué quieren esta información? ¿Qué decisiones tomarán con esta información? Trabaje estrechamente con los responsables de la toma de decisiones pertinentes para asegurarse que usted entiende sus necesidades.

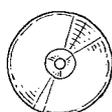
En la Tabla 4.3 se incluyen algunos ejemplos para un proyecto de salud y nutrición. Cada usuario de la información depende de la información de M&E para tomar decisiones o acciones fundamentadas.

Tabla 4.3: Datos Ilustrativos y Necesidades de Información en un Proyecto de Salud y Nutrición

Usuarios Previstos para Uso de la Información de M&E	Datos Requeridos para la Toma de Decisiones	Ilustración de Decisiones que Podrían Basarse en la Información Disponible
Cuidadoras de Niños a Nivel Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> Datos sobre el crecimiento de los Niños 	<ul style="list-style-type: none"> ¿El programa de monitoreo necesita expandirse para dar cobertura a todas las familias en la comunidad? ¿Cuál es el estado de salud de los niños que están siendo monitoreados? ¿Existe la necesidad de revisar el enfoque actual hacia el cuidado infantil?
Usuarios Previstos para Uso de la Información de M&E	<ul style="list-style-type: none"> Número de mujeres y hombres en la comunidad que han recibido capacitación en salud y nutrición Número de participantes que han demostrado que han entendido el conocimiento y destrezas impartidas en la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se necesita más capacitación? ¿Han recibido capacitación las personas idóneas? ¿Están utilizando estas personas sus nuevas destrezas en su trabajo? ¿Existen miembros de las comunidades que pueden actuar como promotores de prácticas mejoradas de salud y nutrición?

Usuarios Previstos para Uso de la Información de M&E	Datos Requeridos para la Toma de Decisiones	Ilustración de Decisiones que Podrían Basarse en la Información Disponible
Gerentes de Proyecto y Oficiales de Proyecto de los Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades completadas en los últimos seis meses • Desafíos que se han presentado en el curso de la implementación del proyecto • Validez de los Supuestos Críticos • Descripciones de los miembros de la comunidad respecto a lo que ha sido el cambio más significativo en los últimos seis meses • Uso de mensajes de salud y nutrición por los miembros de la comunidad • Impacto en la salud de miembros de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son suficientes los actuales recursos financieros y humanos para asegurar que las actividades del proyecto puedan implementarse bien, a tiempo y conforme al presupuesto? • ¿Existe la necesidad de realizar cualquier acción adicional para asegurar el progreso hacia el logro de los objetivos de nivel superior? • ¿Está claro el por qué se han presentado los desafíos y cuáles podrían ser las posibles soluciones? • ¿Existe la necesidad de información adicional para entender los desafíos más claramente? • ¿Existe la necesidad de cualquier acción correctiva relacionada a los Supuestos Críticos? • ¿Existe cualquier beneficio o costo inesperado que debe apoyarse o abordarse, respectivamente?
Asesor Técnico Regional de CRS para Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Las Lecciones aprendidas sobre el nuevo enfoque de educación entre pares • Identificar qué miembros de la comunidad en particular han sido beneficiados o han quedado fuera 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Debe CRS avisar a los Programas de País en la región respecto al nuevo enfoque de educación entre pares que ha sido enmendado? • ¿Si la respuesta es afirmativa, cómo? • ¿Qué puede compartirse con otras regiones?
Donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de asimilación de las prácticas de higiene mejoradas • Beneficios mejorados de salud que surjan de la adopción de prácticas mejoradas de salud • Los donantes del proyecto tienen un conjunto de indicadores preestablecidos que desean sean monitoreados 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proyecto está alcanzando metas concretas razonables respecto a eficiencia y efectividad? • ¿Existe la necesidad de aprobar los cambios al conjunto original de Actividades y Productos? • ¿Cuál es la mejor manera de difundir más ampliamente las lecciones pertinentes de esta intervención del proyecto a otros programas similares?

Revisar las Declaraciones de Indicadores del Proframe



Revise las declaraciones de Indicadores de Desempeño del Proframe a la luz de las necesidades de los actores interesados. Recuerde que según el *ProPack I, Capítulo IV, Sección 2, pág.109-110* las declaraciones de Indicadores de Desempeño hacen lo siguiente:

- definen más claramente la esencia de la declaración de los objetivos asociados;
- proporcionan elementos Específicos, Medibles, Alcanzables, Pertinentes y Limitados en Tiempo (SMART, por sus siglas en inglés) para los objetivos;

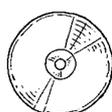
- sugieren evidencia de cuánto o qué tan bien se están logrando los objetivos;
- verifican la teoría de cambio subyacente en el proyecto;
- determinan si el proyecto va bien encaminado o si se necesita realizar correcciones en el curso del mismo; y
- permiten a los gerentes tomar decisiones oportunas y bien sustentadas.



Piense acerca de esto... Indicadores y el “Camino Correcto”



El manual de M&E del proyecto I-LIFE de CRS/Malawi describe a los indicadores como “marcas”. Piense en ellos como señales del camino que muestran si usted está en el camino correcto, qué tan lejos ha llegado y qué tan lejos todavía necesita llegar para alcanzar su destino.



La Tabla 4.4 muestra qué información proporcionan típicamente los indicadores asociados a cada uno de los cinco niveles de objetivos del Proframe. Esta información se resume del *ProPack I, Capítulo IV, Sección 3, pág. 132-134.*

Tabla 4.4: Información Proporcionada por Diferentes Tipos de Indicadores

Jerarquía de Objetivos	Información Típicamente Proporcionada por los Indicadores Asociados
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis del progreso de la implementación se mide típicamente a través de seguimiento administrativo, gerencial y financiero; de sistemas de mantenimiento de registros; informes de capacitación, etc. • Los indicadores responden los siguientes tipos de preguntas: <ul style="list-style-type: none"> o ¿Se completó la Actividad con aceptable calidad y conforme lo planeado? o ¿Se compraron y distribuyeron las cantidades y tipos de artículos planificados? o ¿Se mantuvieron las reuniones? o ¿Los números y género de las personas en los grupos beneficiados capacitados cumplieron las metas concretas anticipadas?
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los bienes y servicios entregados a través del cumplimiento exitoso de las actividades. • Generalmente se miden a través de puntajes de pruebas antes y después de las capacitaciones o de evaluaciones prácticas sobre incremento del conocimiento; destrezas y actitudes; creación de estructuras o sistemas; kilómetros de carreteras o número de escuelas rehabilitadas; y así sucesivamente.
Resultados Intermedios	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la evidencia demostrable de un cambio de comportamiento, tal como la adopción, asimilación, cobertura o alcance de los Productos. • Reciben seguimiento tan pronto como los Productos han sido entregados y luego de un tiempo razonable para que tengan efecto. • Al principio el monitoreo es ligero; se explora con más detalle si esto es necesario; y luego se realiza una evaluación formal de medio-término contra los datos de línea de base.

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejan los beneficios esperados para las comunidades a finales del proyecto como resultado de los cambios de comportamientos a nivel de los RIs. • Los resultados al final del proyecto se comparan con los correspondientes hallazgos de la línea de base para medir estos beneficios contra las metas concretas establecidas. • Medidos durante la evaluación final del proyecto.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Contrario a lo que sucede con otros objetivos, la declaración de la Meta es con frecuencia general y abstracta, describiendo un estado deseado que ocurre luego de la vida del proyecto. Por esta razón, una Meta no puede tener un indicador asociado. • Si se lo mide, los datos son extraídos de fuentes apropiadas pre-existentes tales como las Naciones Unidas (ONU), informes del gobierno nacional, etc.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Dada la información en la Tabla 4.4 sobre las potenciales necesidades de información de varios actores interesados del proyecto, que nivel de objetivos del Proframe e indicadores relacionados podrían interesar más a los gerentes de proyecto y funcionarios, y por qué?
2. ¿Qué nivel podría interesar más a los donantes, y por qué?
3. ¿Qué necesidades de información de los actores interesados del proyecto NO pueden abordarse mediante el sistema de recolección de datos establecido para dar seguimiento a los indicadores preestablecidos del Proframe?

¡Si tiene dudas, disípelas!

Junto con el grupo de trabajo de M&E, sistemáticamente y de manera crítica revise cada indicador a la luz de la declaración del propósito de M&E, la lista de usuarios y sus necesidades de información y el alcance de su proyecto. Dado que recolectar los datos de los indicadores cuesta tiempo y dinero, usted querrá tener claro por qué se escogió cada indicador, cómo responde cada indicador a una necesidad específica de información, y cómo usarán los actores interesados la información que se generará para sustentar las decisiones que necesitan tomar o las acciones que deben llevar a cabo.

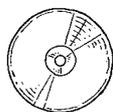
No siempre puede ser posible realizar revisiones a los indicadores, particularmente si el donante tiene opiniones fuertes sobre lo que necesita incluirse. Al respecto, es esencial el buen diálogo con los donantes y otros actores interesados.

Piense Acerca de Esto... Lo que se necesita saber vs lo que sería bueno saber



¡No se olvide el principio “**lo menos es más**” para los indicadores! Seleccione indicadores que proporcionen información que alguien usará para la toma de decisiones del proyecto. Resista las demandas de recolección de muchos datos. No agobie a los gerentes de proyecto con la recolección de datos sobre indicadores cuestionables.

Identificar Otras Necesidades de Información



Los indicadores del Proframe generalmente no proporcionan toda la información requerida durante la implementación de un proyecto. Los asuntos o preguntas pueden requerir la recolección de información adicional. También, debe recolectarse información para los **Supuestos Críticos** anotados en su Proframe. (Refiérase al Monitoreo de Supuestos Críticos en el *ProPack I, Capítulo IV, Sección 2, pág.122-123* para más información). **Deje tiempo en su plan de M&E para estas actividades no planificadas.**

¿Cuáles son algunos ejemplos de otra información a la que puede darse seguimiento durante la implementación del proyecto? Usted puede querer información sobre cómo percibe un nuevo socio el apoyo de CRS en los primeros momentos de la implementación del proyecto. Si no están contentos, usted querrá decidir cómo responder mejor. Usted puede querer información sobre qué tan bien apoya el proyecto un determinado ministerio del gobierno. ¿Cuántos funcionarios están asistiendo a las reuniones del proyecto? Si usted no obtiene su apoyo desde los primeros momentos, con seguridad el proyecto tendrá dificultades mayores más adelante. Usted también puede encontrar algunas sorpresas agradables que son importantes para dar seguimiento de manera más formal. Los funcionarios del sector público pueden estar muy involucrados, por ejemplo, de modo que usted decida medir e informar sobre su participación en el proyecto.

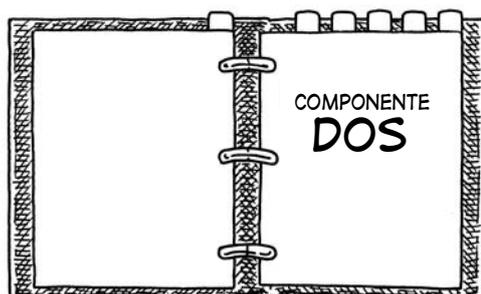
¿QUE QUIEREN DECIR,
LA ESCUELA AÚN NO PERMITE EL
ACCESO DE USTEDES NIÑAS?



Mantenga una lista de estas otras necesidades de información. Use su mejor juicio para decidir que nivel de monitoreo es apropiado para cada uno de estos otros asuntos potenciales. Por ejemplo, usted puede decidir que se necesita monitorear ocasionalmente la participación de los funcionarios del gobierno en las reuniones. Si su compromiso parece disminuir, entonces se puede incrementar la intensidad del monitoreo, según sea apropiado, antes de que se decida cualquier acción de seguimiento. Este enfoque más holístico refleja el alcance global de un sistema de M&E. Documentation for the M&E Operating Manual

Documentación para el Manual Operativo de M&E

La información para esta sección del manual puede incluir lo siguiente:



- las necesidades de información de los actores interesados que usted identificó utilizando la Tabla 4.3 en la *pág. 96-97* de esta sección como una guía;
- El Marco de Resultados de su propuesta original;
- el Proframe con un conjunto de indicadores actualizados; y
- los supuestos críticos y cualquier necesidad de información adicional que el grupo de trabajo de M&E pueda haber identificado.

COMPONENTE TRES:

PLANIFICAR LA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y PREPARACIÓN DE INFORMES BASADOS EN LA EVIDENCIA

Introducción

Definiciones: Datos, Información, Conocimiento y Aprendizaje

El M&E es útil sólo si resulta en el mejoramiento de la toma de decisiones. Este es el valor subyacente de un enfoque de M&E orientado al uso, y requiere que los datos se recolecten y transformen en información y conocimiento. Es útil **distinguir entre términos que se usan con frecuencia de forma intercambiable** –datos, información, conocimiento y aprendizaje– y los usos que se les da.

- **Datos** se refiere a material en bruto sin analizar (hechos, cifras, opiniones y percepciones), recolectados por un sistema de información.
- **Información** se refiere a datos analizados, con frecuencia presentados en forma específicamente diseñada para una tarea dada de toma de decisiones, y transmitida y recibida por los responsables de la toma de decisiones.
- **Conocimiento** se refiere a la posterior absorción, asimilación, entendimiento y apreciación de esa información.
- **Aprendizaje** es el proceso a través del cual se obtiene conocimiento individual e institucional. El aprendizaje es una condición necesaria pero insuficiente para mejorar la calidad del programa. Es la *aplicación práctica* de ese aprendizaje que permitirá que CRS entregue mayor impacto con un conjunto de recursos dados.

Figura 4.4 Componente Tres–Planificar la Recolección, Organización y Análisis de Datos

1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y la Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos

Indicadores del Proframe, Recolección de Datos y Preparación de Informes Basados en la Evidencia

En el Componente Dos, usted y sus actores interesados finalizaron su lista de indicadores. **Ahora, en el Componente Tres, determinarán cómo recolectar, organizar, analizar y reportar los datos.** Este es, en un sentido, el corazón de su sistema de M&E. Usted vinculará los indicadores del Proframe con los formularios de recolección de datos y luego asegurará que esos formularios se vinculen a sus formatos de presentación de informes basados en la evidencia. **Si bien al inicio reflexionar y establecer esto le tomará tiempo, a la larga le ahorrará tiempo.** El Componente Tres contiene otras herramientas y formularios sugeridos para ayudarle a asegurar que cada indicador de desempeño sea recolectado de forma sistemática, de modo que sus informes documentarán información consistente y comparable. Tomemos un momento para mirar más de cerca lo que significa informe basado en la evidencia.

La preparación de informes basados en la evidencia es un enfoque para reportar por escrito qué declaraciones acerca del progreso del proyecto se sustentan en información verificable. Los gerentes de proyectos escriben informes basados en la mejor evidencia disponible del sistema de M&E para respaldar los hallazgos.

Muchos miembros del personal de CRS sienten que su enfoque para escribir informes es ad hoc. Se esfuerzan para escribir informes que hablen de los objetivos del proyecto, basados en análisis significativos de los indicadores. Como resultado, muchos informes tienen sólidas declaraciones sobre el progreso realizado, pero poca evidencia de respaldo para justificar sus afirmaciones.

Un enfoque basado en la evidencia para preparación de informes requiere que usted **piense más allá** de la clase de informes que necesita escribir (para satisfacer a los actores interesados y donantes). Cuando usted piensa más hacia futuro, usted sabe que se espera que recopile un informe anual sobre el progreso que el proyecto viene alcanzando para lograr sus objetivos. ¡No hay sorpresa en esto! El informe anual necesitará tener información no sólo sobre las Actividades que se están llevando a cabo y los Productos entregados, sino también alguna indicación sobre cuan bien está avanzando el proyecto hacia el logro de los RIs. Nuevamente, esto debe resultarle familiar. Por lo tanto, para averiguar con mayor precisión qué información específica necesitará reportar, **revise** ahora el Proframe y sus indicadores para encontrar la información requerida en los informes.

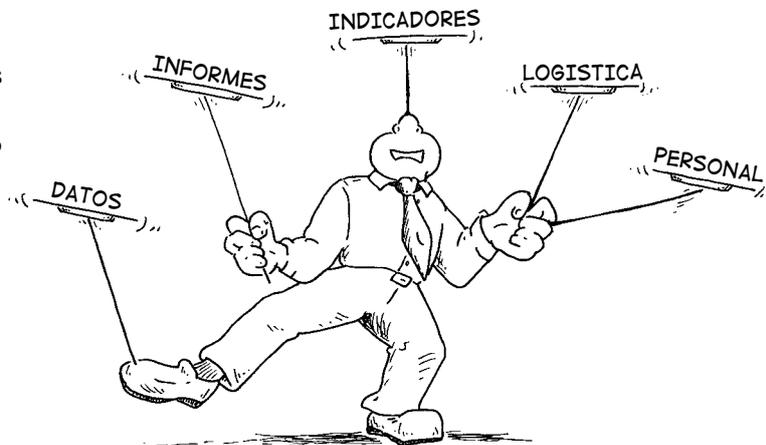
Por ejemplo, quizá sus indicadores a nivel de Actividades requieren que usted informe el número de talleres de capacitación realizados durante el año y el número de asistentes, desagregado por género. En el Componente Tres usted establecerá un sistema para asegurar que tiene los datos necesarios a tiempo para elaborar el informe. Si a nivel de los RIs, su indicador sugiere que usted anticipa que un cierto porcentaje de personas capacitadas estarán aplicando las prácticas recomendadas en sus hogares, entonces el Componente Tres le ayudará a determinar la mejor manera de recolectar, organizar y analizar esos datos, de modo que, nuevamente, usted pueda realizar declaraciones basadas en la evidencia en su informe.

Piense Acerca de Esto...



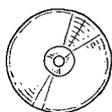
Una cosa muy útil en esta fase temprana es que el grupo de trabajo de M&E piense sobre el tipo de tablas, gráficos u otros medios para comunicar información en un reporte. No importa que no tenga ningún dato “real”, puede utilizarla como una técnica para programar qué datos que debe recolectar para poder reportar sistemáticamente frente a los objetivos establecidos.

Se requiere cuidado para establecer el sistema de M&E—el Componente Tres en particular—es casi como el hombre que intenta hacer girar muchos platos al mismo tiempo. Hay muchas piezas que contener, y el reto es mantener sus ojos sobre todas las diferentes partes del sistema para asegurar que le proporcionará los datos que usted necesita, en el momento en que lo necesita, para sus informes.



¿Pero cómo obtiene de la lista de indicadores en su Proframe un conjunto de formularios y formatos para reporte de datos vinculados recolectados? La página 113 proporciona información sobre el diseño de estos formularios. No obstante, antes de diseñarlos, será útil revisar las secciones sobre costos y complejidad de la recolección de datos; hojas de cálculo de datos; y otras inquietudes sobre recolección de datos. Al completar estas tareas, usted estará listo para diseñar los formularios puesto que todos los indicadores estarán claros, los métodos de recolección de datos se habrán decidido y determinado las responsabilidades para recolección y análisis.

Costo y Complejidad de la Recolección de Datos



Refiérase a la Figura 23 en el *Propack I, Capítulo IV, Sección 2, pág. 119* para ver las correlaciones entre costo y complejidad al comparar diferentes métodos de recolección de datos. Asegúrese de que tiene tiempo, dinero y personal para recolectar, organizar y analizar los datos. ¿Recuerde la línea punteada en el Proframe entre las Declaraciones de los Indicadores de Desempeño en la columna dos y los Métodos de Medición/ Fuentes de Datos en la columna tres? Como se sugiere en el *Propack I, pág. 117*, la experiencia muestra que las declaraciones de los indicadores de desempeño con frecuencia se escriben sin consultar qué enfoque de medición es adecuado, cómo pueden medirse y analizarse de manera realista, qué recursos se requieren, y quién será el responsable.



PROFRAME

	Declaraciones de Indicadores de Desempeño	Métodos de Medición/Fuentes de Datos	

Este paso requiere cuidadosa planificación, puesto que estos son los detalles que puede ser más problemáticos. Como ejemplo, en el recuadro de la historia de Zimbabwe “De la Teoría a la Práctica” se describe el plan para recolección, organización y análisis de datos para un indicador de seguridad alimentaria.

De la Teoría a la Práctica: Profundizando en los Detalles—Recolección, Organización y Análisis de Datos para un gran Proyecto Multi-agencia en Zimbabwe

Para determinar la mejor forma de recolectar datos para propósitos de un monitoreo orientado a un uso final, se consideraron las siguientes variables:

- la unidad de muestra—familias participantes y no-participantes del proyecto;
- la herramienta de encuesta—cuestionario sobre seguridad alimentaria en la comunidad;
- el método de muestreo—selección al azar de los participantes y no-participantes del proyecto;
- la estructura de la muestra—el universo o población al cual representa la muestra (ej: una lista completa de todas las familias o población en el área del proyecto);
- el tamaño de la muestra—cinco familias por distrito en siete distritos dando un número total aproximado de cinco agricultores centinelas por 113 distritos o 665 agricultores centinelas;
- prueba de campo y perfeccionamiento de la herramienta de encuesta;
- capacitación requerida para la encuesta—capacitación central para el personal agrícola del distrito, quienes a su vez capacitarían a los encuestadores de la comunidad en sus distritos;
- procedimientos de recolección de datos a seguir—recolectada mensualmente, cotejada a nivel distrital para el 20 de cada mes, y enviada a la oficina del proyecto hasta el 25 de cada mes;
- ingreso de datos y análisis de procedimientos; y
- un calendario de planificación para todo lo antes citado.

(Fuente: Adaptado de C-SAFE)

El ProPack II no proporciona detalles sobre temas tales como técnicas de muestreo o encuesta. El asesor de M&E y otros asesores técnicos pueden ayudar con estos temas. Además, esta información se encuentra ampliamente disponible en los recursos listados al final de este capítulo.

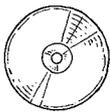
Revisar las Hojas de Cálculo para Recolección de Datos

Revise cada Declaración de Indicadores de Desempeño en la columna dos del Proframe junto con la descripción de sus Métodos de Medición/Fuentes de Datos asociados en la columna tres y las hojas de cálculo para planificación de M&E adecuadas. Deseará asegurar que la recolección, organización y análisis de la información se ha planificado con suficiente detalle.

De la Teoría a la Práctica: Perfeccionando y Detallando las Hojas de Cálculo para Planificación de M&E

“Construyendo para el Futuro” es un programa de cinco años de duración de \$5.5 millones para empoderar a los jóvenes para construir democracia y estabilidad en Georgia, trabajando con los socios a cargo de la implementación y los socios técnicos. Para la propuesta se desarrollaron una hoja de cálculo para Métodos de Medición/ Fuentes de Datos y otras hojas de cálculo para M&E. Sin embargo, cuando el Líder del Grupo llegó, se dio cuenta que sus necesidades de información demandaban más detalle y, como resultado, aprobó actividades adicionales de M&E. Las condiciones de vida en Georgia diferían tremendamente entre las regiones rural, urbana y las regiones disidentes, de modo que solicitaron que la unidad de M&E separara los datos recolectados para varios indicadores, a fin de reflejar estas diferencias geográficas. Además, el Líder del Grupo solicitó la inclusión de las evaluaciones de tiempo real (ver *Capítulo VII, Sección 1, pág. 229-230*) como un método de medición para valorar el progreso para alcanzar los indicadores de cambio de comportamiento a nivel de los RIs.

La historia de Georgia muestra la clase de diseño y trabajo de planificación adicional, detallado, que puede requerirse cuando el plan de M&E se convierte en un sistema operativo de M&E. Es vital el trabajar en colaboración con los socios y otros actores interesados clave para revisar las declaraciones de indicadores de desempeño. Esto permite que todos quienes se involucrarán en la recolección de datos verifiquen la viabilidad técnica y de recursos de los métodos de medición/ fuentes de datos propuestos. Después, ¡esto ayudará a motivar a todos los involucrados cuando el trabajo se tenga que hacer!



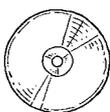
A continuación encontrará las descripciones de algunas hojas de cálculo de M&E presentadas en el *ProPack I, Capítulo IV, Sección 4, pág. 141-149* y una descripción de cómo se debe revisar y actualizar estas hojas de cálculo durante el proceso de PID.

Hoja de Cálculo de Métodos de Medición/Fuentes de Datos

Mantenga a los actores interesados del proyecto – especialmente a los socios – involucrados en este paso. Mientras más actores interesados y socios estén dedicados a seleccionar los métodos más apropiados y prácticos, mejor oportunidad tendrán de recolectar datos en forma tal que se apoye un M&E de alta calidad.

Las columnas dos y tres del Proframe del proyecto deben proporcionarle un conjunto de indicadores de desempeño SMART y cómo se medirán. Revíselos utilizando la Hoja de Cálculo de Métodos de Medición/ Fuentes de Datos (Measurement Methods/Data Sources Worksheet) incluidas en el *ProPack I, Capítulo IV, Sección 4, pág. 141*.

La hoja de cálculo incluye la definición del indicador, los métodos de recolección de datos/fuentes de datos, la frecuencia y periodicidad de la recolección de datos, y otras consideraciones importantes (Refiérase a la pág. 140-142 del ProPack I para guía sobre cómo llenar las hojas de cálculo.)



El proyecto I-LIFE de CRS/Malawi enfatiza tres palabras importantes a recordar durante la revisión de los indicadores y de los métodos de cálculo y medición: 1) Consistente, 2) Sistemático y 3) Comparable.

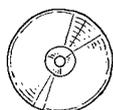
Revise y, de ser necesario, cambie la especificación original de cada indicador y método de medición para mejorar las oportunidades de que los datos se recolecten de manera uniforme. En otras palabras, usted está buscando un sistema de M&E en el cual el personal de campo recolecte los datos sistemáticamente, de modo que sean consistentes a lo largo del tiempo y comparables entre diferentes lugares.

En la Tabla 4.5 se muestra un método de cálculo para un indicador redactado muy claramente

Tabla 4.5: Calculando el Porcentaje de Familias con Letrinas en Uso

Indicador	Porcentaje de Familias con Letrinas en Uso
Fuente de la información	Conteo físico y registros del socio
Método de medición	Numerador: Número de familias con letrinas en uso Denominador: Número total de familias en la comunidad Numerador ----- X 100 = porcentaje de familias con letrinas en uso Denominador
Instrucciones	Conteo físico de las letrinas en uso dos veces al año, luego, mensualmente sume las nuevas letrinas de las familias y reste las letrinas dañadas o aquellas que agotaron su capacidad.

(Fuente: UNHCR 2004)



Los problemas potenciales en torno a la validez de los datos se facilitarán si es capaz de utilizar **indicadores frecuentemente aceptados** que tienen una guía clara para su medición. Esto le permitirá en el transcurso del tiempo comparar los datos entre múltiples proyectos. Algunos donantes pueden requerir que usted use un conjunto específico de indicadores estándar (ej. con frecuencia existen claros lineamientos para los proyectos del Título II); esto se debe reflejar en el plan de M&E de la propuesta del proyecto. Consulte el *Propack I, Capítulo VI, Sección 2, pag. 111-112* para más información sobre cuándo y cómo usar los indicadores estándar. Al final de este capítulo se listan sitios web útiles para indicadores estándar.

Hoja de Cálculo de la Encuesta de Línea de Base

Las encuestas de la línea de base son una referencia importante para las evaluaciones de proyecto. Una encuesta de línea de base que utiliza una muestra de probabilidad es adecuada si su objetivo es recolectar la misma información en otros momentos durante el ciclo del proyecto. De esta forma, una encuesta de línea de base **proporciona información sobre el estado de las condiciones de participación del anteproyecto contra el cual normalmente se compararán los indicadores de desempeño a la mitad y al final del proyecto**. Por lo tanto, las encuestas de línea de base **deberían elaborarse antes de la implementación del proyecto y deberían ser una de las primeras actividades del proyecto**.

Sin embargo, un escenario muy común es que la encuesta de línea de base no se conduce al inicio, lo que causa dificultades para futuras evaluaciones, según se describe en la historia “De la Teoría a la Práctica”.

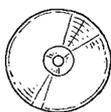
De la Teoría a la Práctica: Intentando Evaluar sin una Línea de Base

En un programa de CRS, el personal planificó escribir una propuesta para un programa de ayuda Título II llamado Plan de Actividades Multi-Anual (MYAP) que se enfocó en la promoción de la salud. La nueva propuesta iba a sustentarse en una evaluación del anterior programa de ayuda alimentaria denominado Programa de Asistencia Transitoria (TAP). Inicialmente en sus intentos por evaluar el TAP, el personal se dio cuenta que contaban con una línea de base. Sin una línea de base, no podían documentar el éxito del TAP, por lo cual recolectaron evidencia anecdótica que sugería que éste había mejorado vidas. Pero, mientras desarrollaban el MYAP, tuvieron que lidiar con el diseño debido a la falta de datos adecuados en el anterior programa.

Para compensar la falta de una línea de base en el TAP, el personal desarrolló un elaborado plan con más de 100 variables para el MYAP. Al mismo tiempo, USAID organizó una encuesta de línea de base que cubrió todas las áreas en las que el Título II operaba. Participar en esta encuesta parecía mejor opción que tratar de emprender un plan con más de 100 variables, de modo que CRS participó en la recolección de los datos de la línea de base de USAID. Sin embargo, durante la revisión de medio término aprendieron que el muestreo a nivel nacional no proporcionó datos adecuados para el área específica seleccionada por CRS. El personal se encontró nuevamente sin adecuados datos de línea de base para medir el impacto del proyecto.

Como ilustra la historia del Título II, algunos proyectos tienen dificultades con las encuestas de línea de base. Algunos problemas comunes son que estas encuestas:

- se llevan a cabo tardíamente, o simplemente no se las realiza;
- son mal diseñadas;
- son excesivamente detalladas; y
- requieren conocimiento, destrezas y experiencia que el personal de CRS y sus socios podrían no tener.



Una buena planificación debería ayudarle a atender estas potenciales dificultades. El llenar la Hoja de Cálculo de la Encuesta de la Línea de Base (Baseline Survey Worksheet) le ayudará a asegurar que esta primera actividad se desarrolle lo más fluidamente posible, sin considerar si es la oficina de CRS quien está implementando la encuesta o si se ha contratado a un especialista. Revise la Hoja de Cálculo de la Encuesta de la Línea de Base y las preguntas en el ProPack I, Capítulo IV, Sección 4, pág. 145-146.

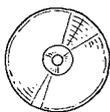
De la Teoría a la Práctica: Ejemplo de una Guía para Encuesta de Línea de Base para Supervivencia Infantil

La guía PID de USAID para los proyectos de Supervivencia Infantil proporciona los siguientes ejemplos de los estudios de línea de base que podrían desarrollarse para tales proyectos. Las encuestas pueden incluir, pero no se limitan a lo siguiente:

- un censo;
- una encuesta de línea de base sobre conocimientos, prácticas y cobertura a nivel poblacional;
- una valoración sobre el proveedor de cuidados de salud (ej: durante una valoración de instalaciones o una encuesta sobre las competencias de un trabajador de la salud);
- una revisión/valoración sobre Tuberculosis (TB) a nivel nacional;
- un análisis en serie sobre TB;
- una valoración de la capacidad de la organización o del socio; y
- cualquier investigación cualitativa complementaria.

La guía del PID de USAID requiere además que los informes de la encuesta de línea de base incluyan una descripción de las técnicas de muestreo y los procesos de entrevista.

(Fuente: USAID 2005)



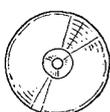
Aunque la información en el ProPack I y este manual ayudarán en forma limitada, y existen muchas referencias escritas que tratan este tema, probablemente requerirá asistencia de su unidad de M&E, otros asesores técnicos, o un consultor externo. Si puede contratar el trabajo externamente, busque un grupo capaz que tenga experticia en trabajo de encuestas en el sector específico de su proyecto.

Generalmente se necesitará ayuda adicional puesto que el diseño, planificación y realización de las encuestas de línea de base demandan destrezas especiales. La Lista de verificación 4.1 proporciona consejos para dirigir una encuesta de línea de base.

Lista de Verificación 4.1: Consejos para Dirigir una Encuesta de Línea de Base



- ✓ Si contrata un consultor para una encuesta de línea de base, desarrolle Términos de Referencia bien diseñados, y conceda tiempo suficiente para el proceso de reclutamiento a fin de obtener asistencia técnica de alta calidad. Refiérase al *Capítulo V, Sección, pág. 140* y *Capítulo VII, Sección 2, pág. 245-247* para más información sobre cómo escribir un ToR de calidad.
- ✓ Asegure que las encuestas de línea de base se completen lo antes posible en el proyecto. Esto mejorará su habilidad para analizar el impacto basado en los datos recolectados al final del proyecto.
- ✓ Planifique personal y tiempo suficiente para trabajar en todas las fases de la línea de base —los cuellos de botella con frecuencia ocurren durante el procesamiento y análisis de datos.
- ✓ Realice pruebas previas de los cuestionarios y asegúrese que los datos sean confiables.
- ✓ Recolecte datos que correspondan únicamente al conjunto de indicadores de desempeño acordados previamente (ej: los que requieren ser analizados y reportados).
- ✓ Asegure que los cuestionarios sean diseñados para simplificar—no para complicar—el procesamiento de datos.
- ✓ Asegúrese que las encuestas de línea de base sean replicables, puesto que se requerirá repetirlas al final de proyecto y en algunas ocasiones durante la evaluación de medio término.
- ✓ ¡Comparta sus experiencias sobre encuestas de línea de base con el Subdirector Regional para Calidad de Programa (DRD/PQ) y el equipo de M&E de PQSD para contribuir a un aprendizaje más amplio a nivel de agencia!
- ✓ Si trabaja con consultores externos:
 - solicite que proporcionen todas las herramientas de recolección de datos y datos recolectados como parte de sus productos a entregar, y
 - asegure que la consultoría externa sea diseñada e implementada como una oportunidad de fortalecimiento de capacidades para el personal de CRS y sus socios.



Existe una riqueza de información disponible en otros sitios sobre encuestas de línea de base y temas relacionados. El Manual de I-LIFE sobre Fundamentos de M&E (I-LIFE Handbook on M&E Essentials), por ejemplo, contiene guía para la conducción de encuestas de línea de base, incluyendo el desarrollo de preguntas, estructura y tamaño del cuestionario, codificación, pasos clave para conducir una entrevista, muestreo y manejo de datos. Estas referencias se listan en la sección *Lectura Relacionada* al final de este capítulo.

Si, por cualquier razón, no se lleva a cabo una encuesta de línea de base, de todos modos se requerirá recolectar datos que puedan servir como punto de referencia para medir el desempeño del proyecto. Bamberger et al (2006) sugiere las siguientes alternativas posibles para encuestas de línea de base:

- reconstruir los datos de la línea de base para la población del proyecto;
- valorar la situación al inicio del proyecto basado en los recuerdos de la población;
- trabajar con informantes clave; y
- utilizar métodos de evaluación participativos.

Refiérase al Capítulo VII, *Secciones 1 y 2, pág 221-256* para más información.

En algunos proyectos, la línea de base es cero porque la iniciativa es nueva y los resultados son simplemente contabilizados desde el inicio del proyecto. El recuadro de la historia sobre Construcción de Paz en “De la Teoría a la Práctica” ilustra este escenario.

De la Teoría a la Práctica: Datos de la Línea de Base para un Proyecto de Construcción de Paz

CRS/Filipinas tiene un proyecto de construcción de paz que busca fortalecer la capacidad de los líderes comunitarios para promover la paz en sus comunidades. Con el conocimiento y destrezas adquiridas, se espera que los líderes trabajaran con los miembros de la comunidad para diseñar e implementar iniciativas que construirán vínculos con los diferentes grupos locales. En este proyecto, el indicador a nivel de los RIs es el número de comunidades que están implementando actividades de construcción de paz. La línea de base al inicio del proyecto es cero, debido a que ningún grupo comunitario ha llevado a cabo tales iniciativas de construcción de paz.

Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño

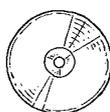
La Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (PITT) es un documento de **planificación de M&E requerido en todos los proyectos financiados por Título II**. La PITT proporciona información oportuna para las revisiones y evaluaciones del proyecto. Por ejemplo, una evaluación de medio término tendrá la finalidad de explicar el sobre–o–sub logro de las metas del proyecto. Este análisis puede dar como resultado que se solicite la revisión y enmienda de las metas para ciertos indicadores. Como parte de la valoración de la evaluación final del impacto del proyecto, habrá una revisión de los logros a nivel de los OEs, como se resume en la hoja de cálculo de la PITT.

Aún sin los donantes no requieren la PITT, se recomienda que el grupo de trabajo de M&E la considere por las siguientes razones:

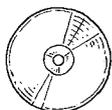
- ayuda a promover el M&E basado en los resultados, por medio del seguimiento a los indicadores relacionados a los objetivos de nivel superior;
- proporciona una herramienta útil para los informes anuales de proyectos; y
- resume y comunica la información esencial del proyecto a los actores interesados en el mismo.

En su propuesta, usted puede tener una PITT borrador. Sin embargo, la PITT solo se puede completar en su totalidad una vez que se haya llevado a cabo la encuesta de línea de base. Durante el plan de implementación detallado, y junto con otros importantes actores interesados, usted deseará revisar los estimados iniciales para las metas de modo que estén alineados con los datos de la encuesta de línea de base, a menos que la encuesta se haya realizado en la fase de planificación del proyecto. **Una vez que se ingresaron los datos de la línea de base, se deberá actualizar la PITT anualmente para mostrar los logros actuales comparados versus las metas.** Si se necesitan realizar modificaciones a las metas de la PITT, asegúrese de buscar aprobación del donante, de ser requerido.

La guía sobre cómo llenar una PITT se incluye en el *ProPack I, Capítulo IV, Sección 4, pág 142-146*; en el CD ROM del ProPack II; y en un módulo de M&E ([Lineamientos para la Preparación y Uso de la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño \(Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Table\)](#)). Una Plantilla de la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño ([Performance Indicator Tracking Table template](#)) y un Ejemplo de la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño ([Sample Completed Performance Indicator Tracking Table](#)) también están disponibles en el CD ROM del ProPack II. Para mayor información sobre la preparación y uso de las PITTs, por favor refiérase al manual guía listado al final de este capítulo.



Establecer Metas para la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño



Establecer metas precisas requiere una consideración meticulosa. La información detallada sobre el establecimiento de metas durante el desarrollo del diseño y la propuesta se incluye en el *ProPack I, Capítulo IV, Sección 3, pág. 135-136*. Un resumen de esta información además de algunos consejos adicionales sobre el establecimiento de metas se incluyen en la Lista de Verificación 4.2, y en el manual guía antes mencionado.

Lista de Verificación 4.2: Consejos para Establecer Metas



- ✓ Identifique la línea de base. Esto establece un punto de referencia frente al cual se debe establecer la meta.
- ✓ Identifique las tendencias relevantes, tales como la tendencia histórica en el valor del indicador a lo largo del tiempo. ¿Existe una tendencia—ascendente o descendente—que se puede extraer de los informes, registros, o estadísticas existentes? De ser así, sea cauteloso al exigir éxitos si su proyecto se fundamenta en una tendencia existente.
- ✓ Identifique las expectativas de progreso que pueden tener los actores interesados del proyecto o que están relacionadas con estándares internacionales.
- ✓ Identifique la opinión de expertos. Consulte a los funcionarios de los ministerios gubernamentales, a los asesores técnicos regionales u otros especialistas técnicos sobre lo que es posible o factible respecto a un indicador y contexto de país particular.
- ✓ Identifique qué revelaron los hallazgos de la investigación. Los hallazgos de la evaluación pueden ayudar a elegir metas realistas, y deben estar disponibles o ser bien conocidos por ciertos sectores.
- ✓ Identifique que se cumplió en otros proyectos similares en otros lugares. Esto puede aportar desde su propia experiencia o puede verificar con colegas, otras ONGs o donantes.
- ✓ ¡Resista la tentación de establecer metas demasiado ambiciosas sólo porque parecen impresionantes en el papel!

Establecer el Sistema de Recolección y Análisis de Datos

Ahora que ha revisado los indicadores propuestos, deseará asegurar que su sistema de M&E genere datos de buena calidad.

Lista de Verificación 4.3: Consejos para Asegurar Datos de Buena Calidad de su Sistema de M&E



- ✓ Elija métodos y desarrolle formularios relacionados para registrar los datos.
- ✓ Desarrolle sistemas de archivos de copias duras y sistemas de bases de datos computarizados para cotejar y almacenar datos.
- ✓ Capacite al personal, socios o miembros de la comunidad que se involucrarán en el proceso de llenar los formularios y compaginar y almacenar los datos recolectados.
- ✓ Elija los métodos adecuados para analizar los datos.

Existen muchas fuentes de información sobre recolección de datos (ej: Laws 2003). Como gerente de proyectos, usted puede verificar las diferentes referencias así como recurrir a la experticia dentro su Programa de País y la agencia para decidir sobre el mejor método para sus proyectos. La siguiente guía es breve y le proporcionará información básica. Revise *Lecturas Relacionadas* al final de este capítulo para más información.

Seleccionar los Métodos de Recolección de Datos

Los datos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Los datos cuantitativos se refieren a observaciones que se representan en forma numérica.

Algunos ejemplos incluyen el número de talleres de capacitación llevados a cabo; el número de personas capacitadas y los puntajes obtenidos en sus pruebas; el número de familias con inseguridad alimentaria en un distrito; o la actitud de los participantes ante un determinado tema.

Todos estos se pueden expresar en números, en forma de cantidades o grados –esto es un dato cuantitativo. Los datos cuantitativos se pueden analizar con estadísticas, tanto descriptivas como deductivas. Los datos cuantitativos pueden provenir de fuentes secundarias de datos, tales como registros obtenidos de diferentes instalaciones, pruebas formales, instrumentos de observación estandarizados y registros del proyecto.

Datos cualitativos es el término general dado a la evidencia que se sustenta en el texto en lugar de en una representación numérica. Estos tipo de datos resulta de intentos por captar las experiencias de los participantes en sus propias palabras, a través de entrevistas semi-estructuradas (grupales, individuales, focales, etc.), observaciones de los participantes (típicamente más bien desestructuradas pero también estructuradas), y documentos que se pueden analizar desde una variedad de perspectivas. Los datos cualitativos consisten en profundas descripciones detalladas y análisis de las situaciones, las personas, eventos, interacciones y comportamientos observados; y citas directas de las personas respecto a sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos.

Oportunidad para la Reflexión



1. En el proyecto que actualmente dirige, ¿cómo describiría el equilibrio alcanzado entre los indicadores de desempeño cuantitativos y cualitativos?
2. ¿Cómo se seleccionó este equilibrio particular?
3. ¿Cómo podría cambiar las cosas para lograr un mejor equilibrio, si fuera necesario?

Los datos cualitativos y cuantitativos es de alguna forma arbitraria puesto que toda la evidencia tiene dimensiones de ambos. Por ejemplo, los datos cualitativos pueden proporcionar formas de contar la frecuencia de varios temas, y un hallazgo estadístico puede ser descrito en un lenguaje cotidiano. Solo porque usted puede cuantificar algo no significa que esto sea necesariamente una representación más precisa de la realidad. Por esta razón **es útil considerar los datos cuantitativos y cualitativos como complementarios.** Por ejemplo, un análisis cuantitativo puede permitirle reportar cuantas personas viviendo con VIH&SIDA recibieron consejería, y cómo calificaron la calidad de ese servicio; mientras que los métodos cualitativos pueden utilizarse para entender con mayor profundidad qué hay detrás de esas calificaciones acerca del servicio (I-LIFE 2005).



Piense Acerca de Esto...¡Los sentimientos Sí Cuentan!

No crea que los datos subjetivos no se pueden cuantificar. Por ejemplo, el cómo califican las personas la calidad de un servicio de consejería de VIH&SIDA es claramente subjetivo, pero aún puede contar cuántas personas dijeron que fue “muy bueno”, “bueno”, “malo” o “muy malo”.

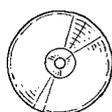


La mayor parte de la información arriba detallada se resume del *ProPack I, Capítulo III, Sección 3, pág. 60–63*. Existe una explicación sobre la recolección de datos secundarios, entrevistas, observaciones, enfoques cuantitativos y cualitativos, y un breve resumen de las metodologías PRA. Aunque la discusión es en el contexto de las metodologías de valoración, la información permanece importante para su elección sobre métodos de recolección de datos para el sistema de M&E.

En la Tabla 4.6 se incluye **unos pocos consejos generales sobre selección de métodos de recolección de datos.**

Tabla 4.6: Consejos Generales para Selección de Métodos de Recolección de Datos

<p>Haga buen uso de la información secundaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique siempre para conocer si otro grupo, persona u organización está recolectando datos que le pueden ser de utilidad en su contexto. Los estudios de línea de base con frecuencia fallan en utilizar la información disponible de las agencias de desarrollo e institutos académicos con larga experiencia en el área. • La información que usted busca puede estar ya disponible en una comunidad o a nivel de una oficina distrital. • Recuerde que los datos secundarios probablemente no le proporcionará una coincidencia exacta con sus requerimientos, pero podrían proporcionarle un ajuste razonable. También pueden identificar vacíos donde se requiera recolectar más datos.
<p>Sea claro sobre el nivel de precisión requerido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un buen M&E no es lo mismo que una investigación académica, aun cuando muchos de los instrumentos de recolección de datos son comunes para ambas disciplinas. • Aunque en ocasiones sería deseable altos niveles de precisión numérica, en algunos casos puede que usted no requiera estos datos. • Discusiones con un grupo de informantes clave en ocasiones pueden satisfacer el nivel de precisión requerida; no asuma que sólo las encuestas de sondeo estadísticamente sólidas son los únicos métodos de recolección de datos confiables. • Es importante que los actores interesados clave discutan esto, puesto que existen significativas implicaciones para asignación de recursos.
<p>Evalúe la viabilidad del método</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegure que el método seleccionado sea viable con los recursos a su disposición. • Verifique que las destrezas requeridas, el tiempo y dinero necesarios para usar este método estén disponibles. • Identifique las diferentes opciones para recolección de datos y sus méritos relativos.



Para más información sobre la factibilidad, lea la *pág. 118 en el ProPack I (Capítulo IV, Sección 2)*. Esta página incluye una lista de preguntas que le ayudarán a elegir los métodos de recolección de datos adecuados. Existe una tendencia general en el monitoreo (tanto en los programas de desarrollo como de asistencia) para ignorar la importancia de los datos cualitativos. Esto puede reflejar un sentimiento de seguridad al tener datos numéricos, pero también la falta de experiencia que el personal puede tener para trabajar con datos cualitativos.

Dadas la complementariedades que existen entre los enfoques cualitativos y cuantitativos para la recolección de datos, el sistema de M&E se beneficiaría de ambos.

Seleccionar los Instrumentos para Recolección de Datos

Como parte del establecimiento del sistema de recolección y análisis de datos, necesitará considerar los instrumentos de recolección de datos (ej: las **técnicas** que usted y su personal utilizarán) que sean adecuadas y viables, reflejando tanto sus necesidades de datos como los recursos humanos y financieros que dispone para este propósito. Llenar su Hoja de Cálculo del Monitoreo de Responsabilidades le ayudará a tomar decisiones sobre qué instrumentos emplear —en copia dura o electrónica.

Un número de organizaciones han iniciado el uso de Asistentes Personales Digitales (PDAs), también conocidos como Palms, en forma experimental para la recolección de datos basados en encuestas. Muchos piensan que esta tecnología tiene un gran potencial para la recolección de datos, aunque hay quienes son escépticos respecto de factibilidad, funcionalidad y sostenibilidad en contextos de proyectos de desarrollo internacional.

Tabla 4.7 Pros y Contras del Uso de PDAs para Recolección de Datos

Ventajas (Pros)	Desventajas (Contras)
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la confiabilidad de los datos recolectados reduciendo el margen de error humano. • Aumenta el nivel de consistencia en las respuestas de la encuesta. • Ahorra tiempo de trabajo en reingresar y agregar datos, en consecuencia mejora el tiempo que toma analizar los datos y producir indicadores de proceso y desempeño. • Contribuye a mejores procesos de toma de decisiones a nivel del proyecto a través de niveles fortalecidos para compartir y analizar los datos del proyecto. • Permite al personal de campo, socios y comunidad fortalecer capacidades. • Mejora la representación gráfica, y análisis de impacto visual, de datos si el PDA está conectado a una Sistema de Posicionamiento Global. • Incrementa toda la productividad mejorando el análisis de datos y preparación de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa el tiempo de capacitación requerido para los recolectores de datos. • Cuestiones tecnológicas sobresalientes, tales como: <ul style="list-style-type: none"> o Punteros resbaladizos (engrasados por la humedad del tacto). o Teclados de tamaño pequeño originan que los recolectores de datos no siempre sean precisos al ingresar la información. • Costos adicionales para equipo y tiempo de capacitación de los usuarios. • Quienes responden pueden ser más cautelosos cuando las respuestas se graban en un artefacto electrónico. • Los requerimientos de programación de los PDAs pueden ser significativos.

(Fuente: Willard 2005)

Revisar la Hoja de Cálculo de Monitoreo de Responsabilidades

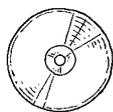
Los sistemas de monitoreo requieren tiempo y compromiso del personal del proyecto. Es importante responder cuatro preguntas clave:

1. ¿Quién será responsable de la recolección de datos?
2. ¿Quién supervisará ese proceso?
3. ¿Quién analizará los datos recolectados?
4. ¿Quién reportará la información que se generará del análisis?



La Hoja de Cálculo de Monitoreo de Responsabilidades (Monitoring Responsibilities Worksheet) le ayudará a considerar las responsabilidades de recolección, análisis de datos y preparación de informes. Esto se incluyó en el ProPack I y también en el CD ROM del ProPack II. Este formulario también incluye una columna para considerar las implicaciones presupuestarias. Si completó este formulario durante el desarrollo de la propuesta, puede volver a revisarlo ahora y asegurarse que está consciente sobre las posibles implicaciones de costos de su sistema de monitoreo propuesto.

Considerar la Hoja de Resumen Master para Indicadores de Desempeño



Su habilidad para recolectar, organizar y analizar los datos, en parte, dependerá de su habilidad y buena voluntad para completar la serie de hojas de cálculo de planificación de M&E previamente descritas. Algunos miembros del personal de CRS han encontrado útil resumir la información de la hoja de cálculo en una Hoja Master de Indicadores de Desempeño (Master Performance Indicator Sheet) para cada indicador. Luego se lo puede insertar en el Manual Operativo de M&E para proporcionar un punto de referencia fácil para la información del indicador.

Diseñar Formularios para Recolección de Datos y Elaboración de Informes

Ahora es importante para usted considerar sistemáticamente los formularios de recolección de datos y formularios para la preparación de informes. En un proyecto de salud y nutrición de CRS, los formularios en la Tabla 4.8 se desarrollaron para dar seguimiento a los indicadores del proyecto.

Tabla 4.8: Formularios Utilizados en un Proyecto de Salud y Nutrición

Nombre del Formulario	Propósito
1. Registro de Embarazo	Para registrar el estado de salud de todas las mujeres embarazadas en la comunidad.
2. Registro de Niños	Para registrar el estado de salud de todos los niños menores de 2 años en la comunidad.
3. Registro de Actividades de Salud	Para registrar las actividades de salud llevadas a cabo en la comunidad.
4. Censos	Para identificar a la población total de la comunidad, y listar a todos los niños menores de 2 años y mujeres embarazadas.
5. Informe Trimestral de Supervisión	Para apoyar y mejorar el trabajo de los trabajadores de la salud de la comunidad.
6. Informe Trimestral de las Actividades de Salud	Para extraer información sobre el estado de salud de las mujeres embarazadas y los niños registrados.
7. Informe Trimestral del Resumen de Actividades de Salud	Para resumir trimestralmente todos los informes de las actividades de salud por región.
8. Informe de Capacitación	Para dar seguimiento a todas las capacitaciones ejecutadas dentro del proyecto.

(Fuente: Adaptado de Charleston et al. 1999)

¡En la Tabla 4.8 usted puede ver que los formularios de recolección de datos vienen en muchas y diferentes formas y tamaños! En este caso, para obtener los datos que la persona necesitaba para los informes trimestrales y anuales, el gerente del proyecto acudió a tres tipos de registro, un censo, y cuatro diferentes tipos de informes de proyecto. ¡Entonces queda claro que la recolección de datos no es solo diseñar y llenar cuestionarios!

Revisar Enfoques para la Creación de Formularios

¿Cómo obtiene de la lista de indicadores de su Proframe un conjunto de formularios y formatos para preparación de informes de datos vinculados recolectados? Existen diferentes formas de enfocar esta tarea. Revise esta lista de verificación de las opciones a continuación y decida cuál enfoque o alguna variación de estos enfoques sería más útil para usted y su grupo de trabajo de M&E. Si ha llenado todas las hojas de cálculo mencionadas anteriormente, tendrá toda la información que necesita para diseñar los formularios para la recolección y preparación de informes.

Lista de Verificación 4.4: Ideas para el Desarrollo de Formularios de Recolección de Datos y Formatos de Preparación de Informes



- ✓ Revise los indicadores del donante o el formato de informe y desarrolle los formularios de recolección de datos que se requieren en forma tal que los informes sean compilados fácilmente.

CRS Vietnam apoya el programa de cuidado del Centro de Salud Distrital con fondos PEPFAR. El programa tiene un conjunto de indicadores pre-determinados (ej: número de clientes, por género, atención a pacientes externos) CRS tomó la lista de indicadores y creó un formato de informe mensual y trimestral. Basados en estos formatos, CRS desarrollo herramientas de recolección de datos de modo que el personal de ese hospital pudo llenar fácilmente los formularios mensuales que se usarán para los informes mensuales y trimestrales. CRS añadió unos pocos formularios de recolección de datos para información que se usará en el informe trimestral que no lo solicita PEPFAR, pero que es de interés del personal (ej: el funcionamiento del Comité Continuo de Coordinación de Cuidados).

- ✓ Desarrolle sus propios formatos de preparación de informes trimestrales y anuales a partir de su lista de indicadores. En función de estos formatos, desarrolle los diversos formularios de recolección de datos necesarios y trabaje con los socios para asegurar que se desarrollen los formularios adecuados.

En el mismo proyecto que se mencionó anteriormente, un segundo componente apoya un centro comunitario para Gente Viviendo con VIH y SIDA y es financiado por un donante de Caritas. Este donante aceptó los indicadores de CRS (ej: número, clasificado por género, de clientes asistiendo a los servicios de consejería en cafetería; satisfacción con el servicio). Utilizando el listado master de indicadores, CRS desarrollo su propio formato de informe mensual y posteriormente los formularios de recolección de datos que se requerían para recolectar aquella información.

- ✓ Desarrolle un listado master de indicadores por OE junto con información sobre quién recolectaría los datos y en qué formulario. Esto le proporcionará una lista de formularios que usted requerirá. Use esa información para desarrollar formatos de informe trimestral de tal forma que el socio esté claro sobre qué se necesita recolectar y cómo se reportará.

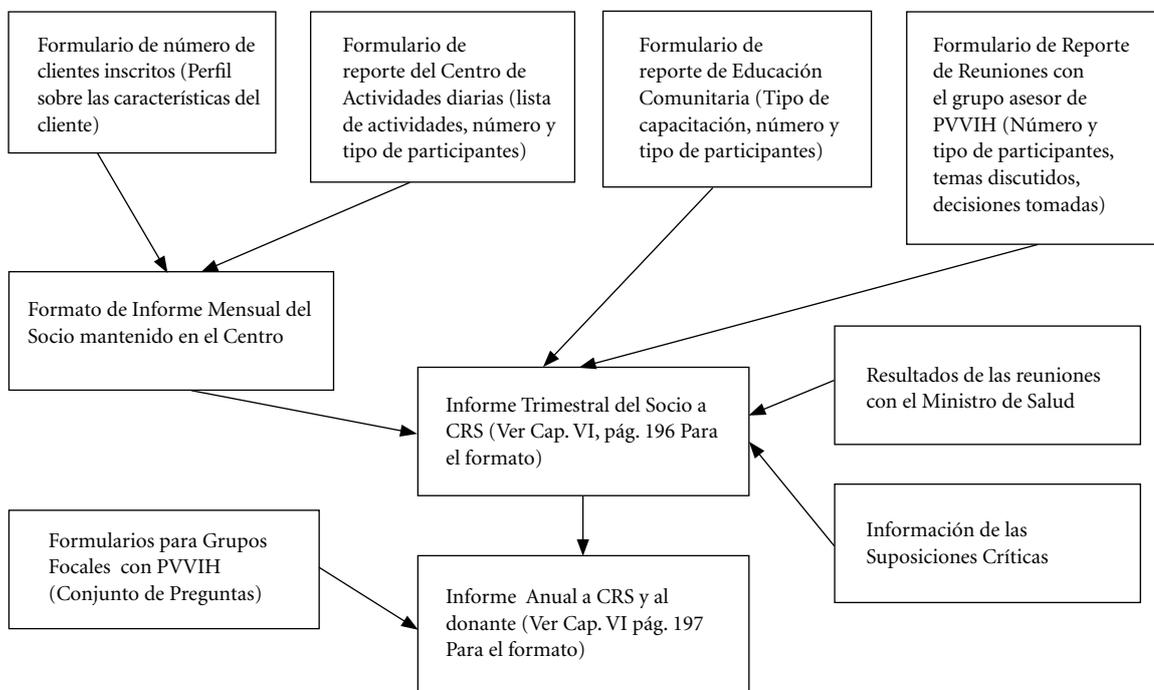
Indicadores de Desempeño	Recolección de Datos	Hallazgos a ser presentados
Número, por género, asistiendo a servicios de consejería	Formularios de clientes inscritos	Informe trimestral del socio
Satisfacción con los servicios de consejería	Cuestionarios de grupos focales	Informe anual del socio

- ✓ Verifique los indicadores y desarrolle tablas, gráficos, etc. en blanco, que usted quisiera ingresar en su informe. Use esta información para asegurar que desarrolla adecuados formularios de recolección de datos que recolectarán la información necesaria. La PITT es un ejemplo de dicha tabla (Refiérase a la Sección 2, pág. 108).

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
# de mujeres que “completamente” adoptan nuevas recomendaciones de higiene			
# de mujeres que “parcialmente” adoptan nuevas recomendaciones de higiene			
# de mujeres que no adoptan nuevas recomendaciones de higiene			

- ✓ Delinee las relaciones entre los diferentes formularios de recolección de datos y reportes necesarios. Por ejemplo, podría ser de ayuda trazar un diagrama para mostrar las diferentes piezas del sistema (ver a continuación).

Figura 4.5: Una Ilustración del Vínculo entre Indicadores de Desempeño, Recolección de Datos y Preparación de Informes Basados en la Evidencia



El listado de verificación y figura precedentes pueden ayudar al grupo de trabajo de M&E a considerar cómo se desea organizar el proceso de recolección de datos. ¿Cuáles son sus indicadores? ¿Quién necesita recolectarlos y en qué formulario? ¿Cómo se redactarán esos datos y el análisis en los diferentes reportes? ¿Cuándo, Quién? Esta es la tarea central del Componente Tres.

Piense Acerca de Esto...



Piense en la “presentación” de los diferentes formularios que esté planificando. Un diseño atractivo con amplio espacio para escribir le ayudará a asegurar que los formularios se llenen correctamente. Los recursos utilizados para producir los formularios deben basarse en el tamaño y alcance de las tareas de recolección de datos. Por ejemplo, un formulario que será re-utilizado por varios años probablemente justifique una impresión de buena calidad en papel grueso. Los formularios desarrollados para proyectos pequeños de corto plazo se pueden fotocopiar en la oficina. Un proyecto más grande con un sistema de M&E más complejo puede justificar, si los recursos lo permiten, la asesoría de un experto sobre el diseño y presentación de formularios.

Elaborar Instrucciones para los Formularios de Recolección de Datos

Cada formulario desarrollado debe estar acompañado de instrucciones claras sobre cómo se recolectarán y registrarán los datos. Por ejemplo, el formulario “Informe de Capacitación” mencionado al final de la Tabla 4.8 estaba acompañado de una hoja de instrucciones para asegurar que los datos fueron recolectados de forma precisa y consistente. El recuadro a continuación “De la Teoría a la Práctica” muestra las instrucciones que se proporcionaron en esa hoja.

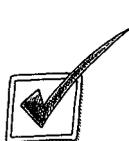
De la Teoría a la Práctica: Hoja Muestra de Instrucciones para un Formulario de Informe de Capacitación

1. Llene el formulario para trabajadores comunitarios, socios y otros, después de cada curso de capacitación.
2. Escriba el nombre de la zona y distrito donde tuvo lugar la capacitación.
3. Escriba las fechas en las que se desarrollaron las capacitaciones y el número total de horas de capacitación. Ejemplo: un día sería ocho horas y el total ocho horas. Si fuera por cuatro días por ocho horas por día, el total sería de 32 horas.
4. En el casillero “proporcionado por” indique con una “X” quien brindó la capacitación. Si más de una institución dictó la capacitación, puede marcar más de una “X”. Por ejemplo, si un curso de capacitación fue dictado por Parteros Tradicionales (TBAs) por el Ministerio de Salud (MoH) y un socio, marque una “X” en el espacio anterior tanto para el MoH como para el socio.
5. En “Número de Participantes”, indique el número total de personas que recibieron la capacitación por categoría (trabajo, género, etc.). Por ejemplo, 10 TBAs y 15 Trabajadores de la Salud Comunitarios.
6. En “Asunto”, marque con una “X” el tema o temas que se presentaron durante la capacitación.

(Fuente: Adaptado de Charleston et al. 1999)

Se proporcionó la Lista de Verificación 4.5 al personal de CRS/Aceh para ayudarlos a considerar la organización y manejo de hojas de instrucciones que acompañaron sus formularios de registro de datos.

Lista de Verificación 4.5: Consejos para la Preparación de Hojas de Instrucción para Formularios de Datos



- ✓ Develop a standard format that can be applied to the set of instructions that will be written for each form. Contents should include the following:
 - Propósito
 - Formulario a ser llenado por
 - Frecuencia
 - Instrucciones detalladas para llenar el formulario
 - Formulario a ser proporcionado por
 - Otros
- ✓ Cuando elabore las instrucciones, asuma que necesita explicar todo. Es importante que conforme el proyecto sea implementado, y dado que existe rotación de personal, exista un documento fuente que explique todo lo que hay que saber sobre los formularios de registro de datos.
- ✓ Mantenga en forma clara y concisa el idioma usado en los formularios.
- ✓ Incluya un prefacio que proporcione un resumen general del conjunto completo de formularios y cómo se ajustan entre ellos.
- ✓ Desarrolle un conjunto de muestras, formularios llenados con comentarios explicativos que acompañen a estos, en forma tal que los lectores puedan ver un ejemplo terminado.
- ✓ Una vez que se hayan esbozado las instrucciones, de ser necesario, tradúzcalas al lenguaje local que el personal de campo estará usando para su trabajo.
- ✓ Desarrolle un paquete de capacitación para el personal de campo sobre cómo llenar los formularios.
- ✓ Pruebe las instrucciones para ver si son lo suficientemente claras para los usuarios previstos, asumiendo que estarán operando de forma independiente.
- ✓ Asegure que las instrucciones estén actualizadas y se enmienden conforme se revisen los formularios de registro de datos en el tiempo.
- ✓ Asegure que el Manual Operativo de M&E contenga los últimos juegos de hojas de instrucciones, y que las enmiendas a los formularios de registro de datos se comunique inmediatamente a quienes recolectan la información.

Plan para Implementar el Sistema de M&E

Capacitar a Otros para Llenar los Formularios de Recolección de Datos

No se debe omitir este paso. La gente que va a llenar estos formularios necesita ser capacitada cuidadosamente para hacer este trabajo de forma precisa. De ser posible, involucre al personal, socios, o miembros comunitarios quienes llenarán los formularios de recolección de datos en todas las fases de su diseño y prueba. Esto incrementa la probabilidad de que las personas que usarán los formularios en forma regular los entenderán bien, lo cual reducirá el margen de error humano y mejorará la calidad de los datos recolectados y registrados. La Tabla 4.9 incluye algunos “hacer” y “no hacer” clave relacionados a la capacitación de la gente para llenar los formularios de datos.

Tabla 4.9: Los “Hacer” y “No Hacer” para Probar y Capacitar en los Formularios de Datos

¡Hacer!	¡No Hacer!
Asegurar que los usuarios entiendan el propósito del formulario y cómo se usará la información.	Asumir que los usuarios entienden el propósito, importancia y lógica de los formularios de M&E.
Trabajar con los usuarios para diseñar y rediseñar los formularios con el fin de asegurar que puedan usarlos fácilmente. Recuerde que la gente con destrezas limitadas de alfabetización tienden a escribir con caracteres más grandes.	Sobrecargar de trabajo a los voluntarios comunitarios con excesivo número de formularios a archivar y registrar.
Ejecutar pruebas de campo de los formularios y sus hojas de instrucciones.	Imprimir grandes cantidades de formularios hasta que se hayan probado a nivel de campo.
Asegurar que las capacitaciones incluyan discusiones de cada pregunta individual, técnicas de entrevista, y aplicaciones prácticas bajo observación.	Asumir que solo un taller o sesión de capacitación sobre cómo llenar los formularios será suficiente.

(Fuente: Charleston et al 1999, Poate y Daplyn 1993)

Note que *el Componente Seis: Plan para Recursos y Capacidades Requeridas en el Capítulo IV, Sección 4, pág.126-129* discute más ampliamente el fortalecimiento de la capacitación y capacidad requerida para más actividades de M&E.

Garantizar el Control de Calidad en la Recolección de Datos

Se necesitan sólidos sistemas de gestión para apoyar la recolección de datos de alta calidad. Las prácticas de control de calidad se pueden construir para asegurar que los datos se recolecten en forma confiable.

Lista de Verificación 4.6: Preguntas para Asegurar el Control de Calidad Durante la Recolección de Datos



- ✓ ¿Las personas entienden el propósito y uso de los formularios?
- ✓ ¿Los formularios permiten que usted recolecte todos los datos que se requieren para propósitos de monitoreo?
- ✓ ¿Los formularios están en el idioma más adecuado? ¿Es precisa la traducción?
- ✓ ¿El personal siente tener las destrezas suficientes para recolectar los datos? De no ser así, ¿que capacitación específica requieren? (ej: acerca de entrevistas y técnicas de comunicación).
- ✓ ¿Los formularios se están llenando de forma sistemática, correcta y consistentemente?

Relativamente, el control de calidad puede desarrollarse de forma directa y no necesita ser complicado. Con pruebas selectivas de verificación, el personal de supervisión puede observar si el personal de campo está llenando los formularios correctamente. Los asuntos sobre recolección de datos se pueden discutir en detalle en una reunión de la revisión del proyecto. En un nivel más técnico, es posible programar rangos aceptables de respuestas en algún software (ej: MS Excel) de tal forma que cualquier dato improbable se resalte para un posible rechazo. Por ejemplo, si alguien lista una edad de un participante como 149, entonces el software lo resaltará para su revisión o rechazo desde la base de datos.

Cotejar, Organizar y Almacenar los Datos y la Información

Discuta cómo se manejarán los datos con el grupo de trabajo de M&E. ¿Cómo se cotejarán, organizarán y almacenarán? **Cotejar significa agregar, añadir o alimentar los datos.** Usted podría, por ejemplo, recolectar datos por sub-districtos, pero luego añadir cifras para obtener la suma total por districtos y, eventualmente, la cifra a nivel del proyecto.

Archivar y mantener registros constituyen componentes clave de un sistema de M&E que funcione óptimamente. Organizar el mantenimiento de registros desde el inicio del proyecto de modo que los actores interesados conozcan donde se almacena la información de M&E, cómo está organizada y cómo acceder a ella. Por ejemplo, **utilice distintos nombres de proyecto y fechas para archivos**, no use “informe del donante” o “propuestas.” Asegure que cualquier información confidencial se almacene adecuadamente, y que existan protocolos claros y bien entendidos para acceder a ella.

¡Todos nosotros hemos sufrido la pérdida de datos en algún momento; puede ser muy frustrante, y siempre parece ocurrir en el momento menos oportuno! Por lo tanto, **usted deseará incluir guías sobre el almacenamiento de datos en el Manual Operativo de M&E.** Esta guía puede incluir instrucciones para el almacenamiento seguro de los registros requeridos en el Convenio de Concesión, como documentos financieros relativos a auditoría. Además, planifique almacenar información que necesitará para las evaluaciones del proyecto. Finalmente, defina su política sobre respaldo electrónico de datos y apéguese a ella.

Analizar los Datos

La selección de un método para análisis depende del tipo de datos que se estén recolectando. Para **datos cuantitativos, el análisis seguirá procedimientos estadísticos y mostrará las tendencias en términos de porcentajes o proporciones. El análisis de datos cualitativos involucrará la búsqueda de patrones en descripciones y luego brindar una explicación para aquellos patrones;** existe software disponible para esta clase de análisis (ej: NVivo, Excel; Epi Info; Paquetes Estadísticos para las Ciencias Sociales [SPSS]), si el tamaño del proyecto justifica la inversión.

En ambos casos, el análisis involucrará el comparar los resultados planeados con los reales para entender las razones de las diferencias entre ambos; para comparar variaciones sobre áreas geográficas o entre grupos; ó simplemente para monitorear cambios en el transcurso del tiempo. Para mayor información refiérase al IFAD 2002; Leyes 2003; Nichols 1991; Gosling 1995.

Recopilar, Organizar y Analizar Otra Información

Cuando revisó las necesidades de información de los usuarios, usted elaboró una lista de información que podría no ser generada por indicadores formales. Con su grupo de trabajo de M&E, revise nuevamente esta lista, y planifique las formas en las que recolectará y analizará esa información.

Usted puede, por ejemplo, planificar monitorear los Supuestos Críticos durante las reuniones trimestrales de revisión del avance del proyecto. Haciéndolo una vez por trimestre, usted asegura que el proceso es sistemático pero no pesado. Si surgieran complicaciones durante este monitoreo ligero de Supuestos Críticos, tendrá que decidir si se requieren esfuerzos adicionales de M&E.

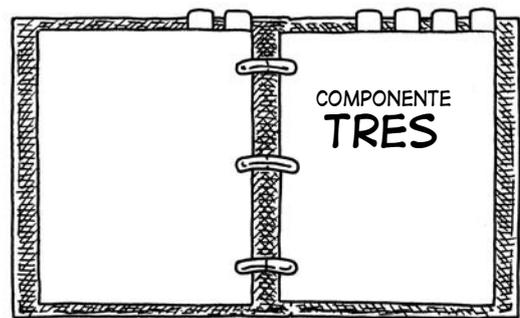
Por ejemplo, si su información trimestral revela que el gobierno no está proporcionando los servicios complementarios necesarios en algunos sitios de su proyecto, usted puede decidir realizar una breve encuesta en todos los sitios de su proyecto para ver si el problema es más generalizado. Dependiendo de sus hallazgos, usted necesitará decidir la mejor forma de responder.

Asegure que las visitas de campo del proyecto incluyan tiempo para valoración de eventos y resultados inesperados. Si usted descubre que efectivamente existen resultados positivos o negativos inesperados, usted puede desear incorporar al sistema regular de M&E un enfoque más sistemático para monitorear estos resultados no planificados. Es importante que su sistema de M&E tenga cierta flexibilidad para añadir actividades adicionales según se requiera.

Documentación para el Manual Operativo de M&E

Esta parte del Manual Operativo de M&E será un poco larga. La información para esta sección puede incluir gran parte de:

- Formularios para recolección de datos e instrucciones;
- Formularios para reportar los datos e instrucciones;
- Hoja de Cálculo de Métodos de Medición/Fuentes de Datos;
- Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño;
- Hoja de Cálculo de la Encuesta de Línea de Base;
- Hoja de Cálculo de Monitoreo de Responsabilidades;
- Hojas Master de Indicadores de Desempeño (si decide desarrollarlas);
- Planes escritos para recolectar información que no ha sido recolectada a través de los indicadores; y
- Cualquier plan escrito adicional importante para la recolección, organización y análisis de datos.



COMPONENTE CUATRO:

PLANIFICAR EVENTOS Y PROCESOS DE REFLEXIÓN CRÍTICA

Establecer un Cronograma

¡Muchos proyectos de CRS han recolectado muchos datos pero no los han transformado en información y conocimiento útil! Tampoco están usando la información generada para ayudar a sustentar las decisiones gerenciales. **Planificando sistemática tiempo para la reflexión y análisis, usted ayudará a asegurar que los datos se transformen en valioso conocimiento. Haciéndolo, las decisiones gerenciales del proyecto probablemente se basarán en lecciones aprendidas conforme el proyecto progresa.**

En este componente, el grupo de trabajo de M&E planificará eventos de reflexión crítica rutinarios a efectos de:

- validar la información del proyecto proveniente de observaciones, monitoreo de datos y visitas a los proyectos;
- analizar los hallazgos; y posteriormente
- utilizar estos hallazgos para sustentar el proceso de toma de decisiones del proyecto.

Estos eventos ayudarán a generar un ambiente de aprendizaje dinámico que conducirá a una mejor implementación del proyecto.

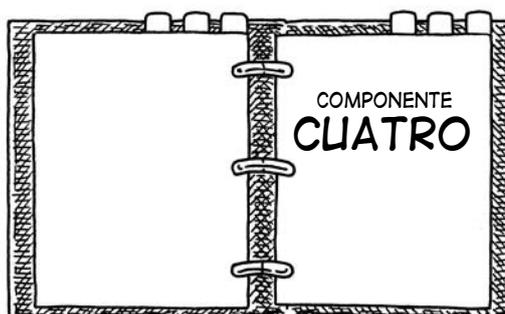
Se debe llevar a cabo con frecuencia eventos de Reflexión Crítica durante la implementación del proyecto. Las reuniones regulares de revisión de proyectos se deben llevar a cabo mensual, trimestral y anualmente dependiendo del contexto y especificidades del proyecto. Se deben programar eventos periódicos, tales como una revisión del aprendizaje después de un evento importante de capacitación o un taller de lecciones aprendidas luego de una evaluación de proyecto. La reflexión crítica también puede ocurrir de manera menos formal a través de discusiones continuas entre los actores interesados del proyecto u otros eventos similares.

Documentación para el Manual Operativo de M&E

Para completar este componente, haga una lista de los eventos de reflexión crítica para su proyecto e inclúyalos en el calendario de M&E que se describe en el siguiente paso.

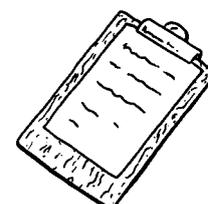
Figura 4.6: Componente Cuatro—Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica

1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y la Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos



¡No lo Olvide! Lea Más Acerca de la Reflexión Crítica

- El *Capítulo VII, Sección 1, pág. 227-230* incluye lineamientos para eventos de reflexión crítica, tales como Revisiones post Acción, reuniones de la gerencia del proyecto, etc.
- En el *Capítulo II, Sección 3, pág. 34-35* se describe acerca de la promoción de la reflexión crítica informal.
- Los lineamientos para desarrollar lecciones aprendidas e historias exitosas se incluye en el *Capítulo VII, Sección 2, pág. 251-252*.



Oportunidad para la Reflexión



1. Considerando sus propias experiencias de proyecto, ¿cuán bien se han planificado e implementado los eventos de reflexión crítica?
2. ¿Cómo mejoraría este tipo de eventos de reflexión crítica?

COMPONENTE CINCO: PLANIFICAR PARA UNA COMUNICACIÓN Y PREPARACIÓN DE INFORMES DE CALIDAD

Hasta ahora, usted ha identificado los potenciales usuarios de la información de M&E, sus necesidades de información y un sistema para recolectar, organizar y manejar los datos. También ha planificado oportunidades para reflexionar y analizar la información de M&E tan pronto esté disponible.

Al momento, usted puede haber elaborado un cronograma sobre **cuándo los usuarios necesitan la información y en qué formato**. De no ser así, es buen momento para clarificar estos asuntos. Aunque generalmente se conoce cuándo los donantes necesitan los informes de progreso, también es **importante para el grupo de trabajo de M&E considerar cuándo es más necesaria la información para tomar decisiones gerenciales críticas con los socios y participantes**.

Figura 4.7: Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad

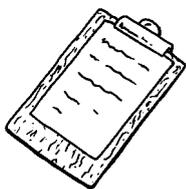
1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y la Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos

Comunique la Información del Proyecto

Piense sobre este aspecto de M&E en forma estratégica porque existen muchas formas de comunicar la información del proyecto. El enfoque de M&E orientado al uso obliga a considerar qué forma de comunicación

es más adecuada para cada importante actor interesado. Recuerde siempre que la buena comunicación no fluye sólo en una vía. Observe la estrategia de comunicación de su proyecto como una oportunidad para dialogar con importantes actores interesados, que en consecuencia no solo mejore el entendimiento de lo que ocurre sino que también construya relaciones en el proceso.

Los informes de progreso son un buen medio de comunicación, pero existen otros, tales como visitas de campo, reuniones de gerencia, eventos específicos de reflexión crítica, visitas de cortesía a actores interesados y funcionarios, etc. Planifique estas diferentes oportunidades de comunicación en forma coordinada con otros involucrados en el proyecto. Piense cómo los diferentes enfoques podrían interconectarse. Por ejemplo, al borrador de un informe de progreso, puede seguirle un diálogo en el campo con miembros de la comunidad y socios para asegurar que sus voces se reflejan en la versión final del informe.



¡No lo Olvide!

El ProPack II incluye un formato de informe de progreso trimestral y anual en el *Capítulo VI, Sección 3, pág. 196-197* y un formato de informe final en el *Capítulo VII, Sección 3, pág. 264*.

De la Teoría a la Práctica: Integrando la Información para Tomar Acción

Las observaciones de una reunión de salud comunitaria en una comunidad durante una **visita de campo** revelan pocos participantes. Este problema también se muestra en los **informes de progreso** —el número de cuidadores de la salud que asisten a los eventos es mucho menor que lo planificado. En la **reunión de revisión trimestral**, se comparte las observaciones y la información de M&E, y los miembros del equipo del proyecto concuerdan en que existe un problema. Durante la reunión, los miembros del equipo analizan qué está causando este problema. Se identifica que el bajo número de cuidadores de la salud que participan en las reuniones se debe a una mala comunicación sobre los cronogramas de las reuniones. Los miembros del equipo del proyecto finalizan la reunión de revisión elaborando un **plan de acción** para resolver este problema.

Recuerde que los pasos para establecer un sistema de M&E son reiterativos, lo que significa que regresarán y avanzarán entre ellos. Es mejor pensar sobre las fechas tope de presentación de informes antes de desarrollar los formatos de recolección de datos. Por ejemplo, si usted conoce que el informe anual para el donante es en Mayo, usted puede trabajar retrospectivamente para asegurar que los datos relevantes se recolecten, ensamblen, organicen y analicen a tiempo para cumplir con este informe.

Los requerimientos de informes de los donantes generalmente son claros y se listan en el Acuerdo de Adjudicación. Pero usted también rinde cuentas a otros actores interesados importantes, tales como los miembros de las comunidades, socios, oficinas regionales y de la sede de CRS, funcionarios gubernamentales, etc. Ellos también tienen un interés legítimo en los hallazgos de M&E.

Con demasiada frecuencia, se ignora las necesidades de M&E de la comunidad. Pero, existe una maravillosa oportunidad de discutir la información de M&E con los miembros de la comunidad y verificar que su entendimiento incluya la visión y perspectiva de diferentes miembros de la comunidad. El diálogo con las comunidades se puede manejar en muchas formas creativas, y el discutir los hallazgos iniciales del monitoreo con los miembros de la comunidad asegurará que su

comprensión está basada en la realidad. Además, los enfoques participativos dentro el monitoreo fomentan un mayor rol de la comunidad en el seguimiento del avance del proyecto.

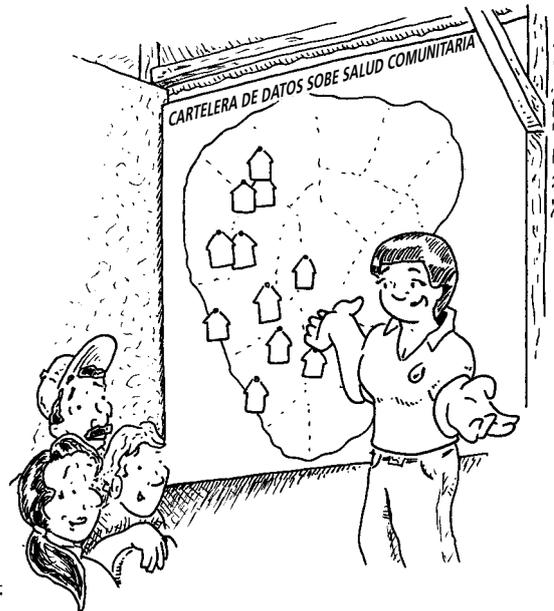
De la Teoría a la Práctica: ¡Colgando los Datos!

En CRS/Filipinas se capacitó a los voluntarios de salud comunitaria para preparar una cartelera de datos de salud que se colocó en un lugar estratégico en las comunidades, como fue cerca de la iglesia o la entrada a la comunidad. Un mapa del lugar que muestra la ubicación de cada vivienda se encontraba en esta cartelera de datos de salud. Cada vivienda estaba representada por un material elaborado en forma de casa.

La comunidad seleccionó de cuatro a cinco indicadores de monitoreo (ej: estado nutricional, presencia de letrinas sanitarias, niños con vacunas completas, etc.) basado en su plan de acción de salud para las comunidades. Estos indicadores luego se escribieron en cada una de las viviendas mostradas en la cartelera.

Cada quincena, los voluntarios capacitados actualizarían la cartelera de salud usando alfileres codificados por color para en el mapa. Por ejemplo, si un niño preescolar en una familia reportaba peso inferior al normal, se colocaba un alfiler rojo bajo la columna de estado nutricional; si el peso del niño era normal, se usaba un alfiler verde en su lugar.

De esta forma, la comunidad estaba activamente involucrada en el monitoreo del avance del proyecto, vigilando donde las familias individuales podrían estar enfrentando retos y por tanto, asegurando un diálogo más enriquecedor entre ellos mismos y los socios y el personal de CRS.



Oportunidad para la Reflexión



1. Liste los esfuerzos de comunicación en su actual proyecto.
2. ¿Qué tan bien funcionan? Por ejemplo, usted depende solo de los informes de progreso para conocer lo que está sucediendo? ¿Qué otras fuentes le ayudarían a verificar la información del informe de progreso?
3. ¿Con qué frecuencia retroalimenta a las comunidades?
4. ¿Cómo podrían mejorarse sus esfuerzos de comunicación?

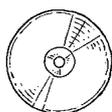
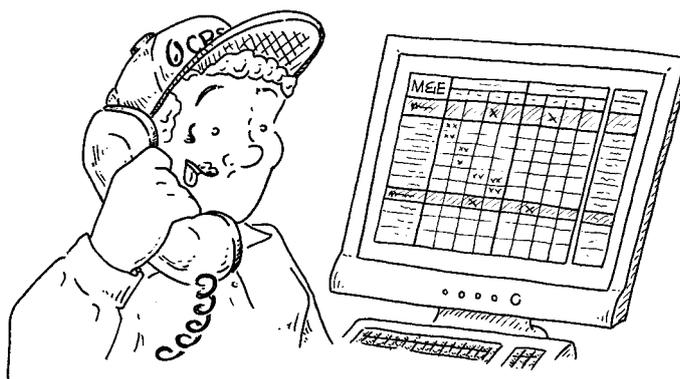
El Calendario de M&E

La información de M&E debe fundamentar las decisiones gerenciales del proyecto—esta es la idea central del enfoque de CRS. **El calendario de M&E ayuda a asegurar que la información esté disponible en el momento requerido por aquellos que necesitan sustentar sus decisiones.** La provisión oportuna de información aumentará las probabilidades de que se la utilice. Por esta razón, el Calendario de M&E es de vital importancia.

Un Calendario de M&E establece plazos críticos para la preparación de informes. El

ProPack I incluye un ejemplo del Calendario de M&E (M&E Calendar) en el Capítulo IV, Sección 4, pág. 148 que utiliza un formato de Gráfico Gantt. Los planes específicos para los eventos de reflexión crítica se pueden integrar en el Calendario de M&E del ProPack I simplemente añadiendo una fila para incluir este tipo de eventos. El punto más importante en todo esto es que el Calendario de M&E debe ser discutido, entendido y consensuado por todos los involucrados en el proyecto que tengan una necesidad o interés particular en la información de M&E.

¡BIEN! TENDREMOS LA INFORMACIÓN JUSTO A TIEMPO PARA LA REUNIÓN DE LA PRÓXIMA SEMANA.



Otros Cronogramas para Preparación de Informes

Para proyectos pequeños, usted debe simplemente integrar la información de informes en el Cronograma de Actividades. Para proyectos más grandes, sería útil tener un Calendario separado de M&E—o ambos, si usted lo considera útil. Para grandes proyectos multi-sectoriales, muchos gerentes encuentran útil tener un Cronograma separado de Informes que resuma todos los informes del proyecto y otros eventos importantes de comunicación. **Incluya planes para informes financieros, independientemente del tipo de cronograma que utilice.**

A continuación se muestra un ejemplo de un cronograma de Informes para el proyecto Emergencia de Seguridad Alimentaria del Consorcio para Africa del Sur (C-SAFE) en el recuadro “De la Teoría a la Práctica”.

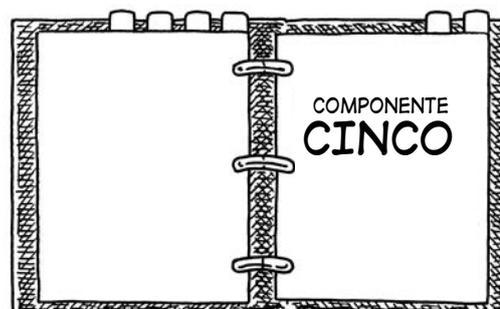
De la Teoría a la Práctica: Cronograma de Informes del Proyecto C-SAFE

Tipo de Informe	Formato	Mensajes	Presentación al Líder del País	Presentación a la Unidad Regional de Proyecto
Informes Narrativos Mensuales de C-SAFE	Documento Narrativo en Word	Logros: FFA, VIH & SIDA, Capacitación, M&E, iniciativas del consorcio, planes para el mes.	El 10 de cada mes.	El 15 de cada mes.
Plantilla de Alimentos para Activos (FFA) de C-SAFE	Tabla Numérica de Excel	Número de: proyectos de FFA; participantes, especificando si son hombres y mujeres; número de horas/hombre; etc.	Trimestralmente el 10 de cada mes (Enero, Abril, Julio, Septiembre).	Trimestralmente el 15 de cada mes (Enero, Abril, Julio, Septiembre).
Plantilla para Seguimiento de M&E	Documento Narrativo en Word	Ejemplo de cómo la información de M&E se usa en el país (historias, estudios de caso, etc.).	Trimestralmente el 10 de cada mes (Enero, Abril, Julio, Septiembre).	Trimestralmente el 15 de cada mes (Enero, Abril, Julio, Septiembre).
Comunicaciones y Mercadeo de C-SAFE	Documento narrativo en Word	Historias exitosas de campo.	Cuando las historias estén disponibles.	Tan pronto como se hayan verificado las historias.
Informe semestral	Tabla en Excel narrativa y numérica	Revisión semestral del avance del programa.	La Unidad Regional de Proyectos envía un cronograma de informes detallado cada Marzo y Septiembre.	

Documentación para el Manual Operativo de M&E

La información para esta sección del manual incluirá una combinación de:

- Cronograma de Actividades actualizado que muestre los eventos de informes y comunicación clave;
- Calendario de M&E; y
- Cronograma de Informes del Proyecto.



COMPONENTE SEIS:

PLANIFICAR LOS RECURSOS Y CAPACIDADES REQUERIDOS

En el núcleo de un buen sistema de M&E están los recursos y capacidades que existen para llevar a cabo las actividades planificadas. Ahora que usted tiene un sistema de M&E comprensivo casi establecido, puede realizar una verificación final para asegurar que el personal, socios y, de ser necesario, la comunidad esté en capacidad y dispuesta a llevarlo a cabo. **Esta es una última verificación sobre la factibilidad de su sistema de M&E.** Es también la base de un plan de acción para el fortalecimiento de capacidades en M&E.

Revisión de los Recursos y Capacidades

Un sistema de M&E que funcione bien requiere recursos humanos, capacitación, recursos financieros y materiales. Como gerente del proyecto, su trabajo es asegurar que el personal y los socios con responsabilidades de M&E tengan el conocimiento, destrezas, herramientas y apoyo para llevar a cabo sus respectivas tareas.

Sus colegas de CRS pueden apoyar sus esfuerzos. A través de varios medios de comunicación (e-mail, la Comunidad de Práctica de M&E list serv, Breeze, Sharepoint, VOIP, etc.), usted tiene una gran oportunidad para explotar la experiencia del grupo de M&E de CRS. El *Capítulo II, Sección 3, págs. 41-42* describe en más detalle algunas de las tecnologías disponibles para apoyar tanto a los equipos virtuales como al proceso de comunicación.

Las estructuras para apoyar los sistemas de M&E varían ampliamente dentro de CRS. El sistema de M&E puede funcionar a cargo de un gerente de proyectos, o puede requerir una unidad de M&E. Promueva que sus colegas se unan al grupo de trabajo de M&E. Independientemente de la estructura de M&E que usted adopte, el éxito dependerá de la buena comunicación. La Tabla 4.10 ilustra las diferentes opciones dependiendo del alcance del proyecto.

Figura 4.8: Componente Seis—Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos

1. Considerar Todo el Sistema de M&E	2. Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores
3. Planificar la Recolección, Análisis de Datos y la Preparación de Informes basados en la Evidencia	4. Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica
5. Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad	6. Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos

¡No lo Olvide!

Lleve a cabo las Evaluaciones de Fortalecimiento de Capacidades (*Capítulo V, Sección 2, págs. 144-149*) Discuta las necesidades de capacidad generales que se revisaron durante el PID. Puede integrar este paso a la revisión general de la evaluación de capacidad – o mantenerlo separado para M&E dependiendo del alcance de sistema de M&E de su proyecto.

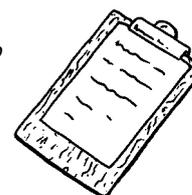


Tabla 4.10: Opciones Ilustrativas para Estructuras de M&E

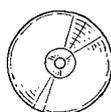
Alcance del Proyecto	La Estructura Organizacional de M&E del Proyecto
Un proyecto de un año financiado con fondos privados para un solo sector que tiene un pequeño presupuesto.	El M&E lo realiza el personal del proyecto responsable de la gerencia e implementación del proyecto. Puede complementarse con asistencia técnica en M&E desde la oficina regional.
Un proyecto grande, financiado por un donante externo.	Se puede contratar un oficial de M&E del proyecto con apoyo técnico de la Sede. De ser necesario, mientras más tiempo consuma o se compliquen los elementos de M&E, se podría contratar externamente mediante institutos o consultores bien posicionados para brindar asistencia técnica.
Un proyecto integrado multi-anual con miembros de un consorcio.	Se incluye un coordinador o unidad de M&E como parte de la estructura organizacional de gestión del proyecto. Esto deberá complementarse con asistencia técnica externa.

Oportunidad para la Reflexión



1. Compare diferentes estructuras organizacionales de M&E con las que usted esté familiarizado.
2. Liste algunas de las ventajas y desventajas que ofrecen estas diferentes estructuras para la situación particular del proyecto (ej: oficial de M&E, unidad separada de M&E, o M&E llevado a cabo por el mismo personal del proyecto) para la situación particular del proyecto.
3. ¿Cómo alentará el que sus colegas se unan al grupo de M&E?

Ahora es un buen momento para revisar la estructura organizacional de su proyecto a fin de asegurar que el sistema de M&E propuesto funcione.



El *ProPack I* incluye una tabla en el *Capítulo IV, Sección 4, pág.147* que muestra las consideraciones de costo de M&E incluyendo:

- recursos humanos (% de salarios, etc.);
- recursos materiales (equipo de computación, etc.); y
- otros gastos probables (costos de comunicación, consultores externos, preparación de informes, etc.).

La lista de preguntas en la Tabla 4.11 a continuación le ayudará a usted y sus socios a decidir si existen los recursos y capacidades necesarios para que el sistema de M&E opere eficazmente.

Tabla 4.11: Preguntas a Realizar Antes de Finalizar su Sistema de M&E

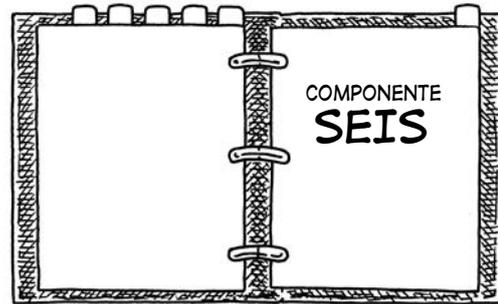
Recursos y Capacidades	Preguntas a Realizar Antes de Finalizar su Sistema de M&E
Recursos Humanos y Capacidades para M&E	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es responsable de llevar a cabo varias de las actividades de M&E? • ¿Se incluyen las responsabilidades de M&E en las descripciones de trabajo? • ¿Estos miembros del personal tienen el tiempo necesario para llevar a cabo estas tareas? • ¿Cuáles son las capacidades existentes de M&E de este personal? • ¿Qué capacitación se necesita? ¿Asegure que cualquiera que requiera llenar un formulario o elaborar informes conozca por qué lo está haciendo y cómo hacerlo! • ¿Existe un plan comprensivo para el desarrollo del recurso humano y de las capacidades de M&E a través del tiempo? ¿De no ser así, que se necesitará para desarrollar uno? • ¿Qué apoyo razonable se puede esperar de la oficina regional y PQSD? • ¿Qué apoyo de consultoría se requerirá? ¿Existe una base de datos de posibles consultores? • ¿Qué vínculos laterales se deben desarrollar con las estructuras gubernamentales y otras agencias locales que trabajan en la misma área a fin de fortalecer el conocimiento y comprensión de la agencia?
Estructura Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Si existe una unidad de M&E, por cuántas personas estará compuesta, dónde estará ubicada y bajo la autoridad de quién? • ¿Cómo interactúan los oficiales de M&E y los gerentes de proyecto mientras llevan a cabo las actividades de M&E? • ¿Cuál es la mejor forma de desarrollar y mantener un grupo de trabajo de M&E?
Otros Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué espacio o equipo se requiere para almacenar información en forma accesible para aquellos que la necesitan? • ¿Qué nivel de manejo computacional se requiere y es adecuado para recolectar, cotejar y analizar datos? • ¿Cuál es el enfoque del Analista Regional del Sistema de Información y del Personal de Gestión de la Tecnología de la Información de CRS respecto a las necesidades de computación de M&E? ¿Tienen las computadoras la capacidad de correr software como MS Project? • ¿Qué nivel de conocimiento de software se requiere para el manejo, análisis y preparación de informes de datos (ej: SPSS vs. MS Excel)? • ¿Es importante el tema de la portabilidad (portátiles vs PCs de escritorio)? • ¿Qué experticia se requiere para instalar un sistema de computación?
Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un presupuesto separado de M&E y se han asignado recursos suficientes?

(Fuente: Adaptado del IFAD 2002)

Documentación para el Manual Operativo de M&E—Presupuesto de M&E y Protocolo del Departamento

La información para esta sección del manual puede incluir:

- Formularios para Consideraciones de Costos de M&E;
- Un presupuesto separado de M&E, si existiera; y
- Otros documentos según se requieran. Por ejemplo, puede existir un protocolo escrito sobre cómo funcionará una Unidad de M&E y cómo deben interactuar el personal y los gerentes de proyectos de M&E.



SECCIÓN 3

COMPILAR EL MANUAL OPERATIVO DE M&E

Asegure que el anillado que contiene todos los documentos para el Manual Operativo de M&E esté completo y que todos quienes necesiten una copia lo tengan. La Copia Original se debe mantener en la gaveta “Plan de Implementación Detallado” del archivador del proyecto.



¡Felicitaciones!

¡Ahora ya ha completado y documentado los seis componentes requeridos para establecer el sistema de M&E de su proyecto! Al respecto, el trabajo que usted y su personal ha realizado—la compilación cuidadosa y metódica del Manual Operativo—es una contribución significativa que ayudará a mejorar el estándar de M&E del proyecto.

Un Manual Operativo de M&E de alta calidad es particularmente importante cuando existe una alta rotación de personal. El manual ayudará a asegurar continuidad y consistencia en la forma en que se lleve a cabo el M&E de su proyecto. Entonces no se olvide de mantenerlo actualizado.

La Tabla 4.12 resume los documentos relacionados a cada uno de estos seis componentes que se incluirán en el Manual Operativo de M&E de su proyecto. Considere la opción de invitar a los socios y actores interesados clave a un evento para el lanzamiento del Manual. Esto les proporcionará una oportunidad para promocionar la existencia y el propósito del Manual, y para reconocer el arduo trabajo que usted, su personal y otros actores interesados llevaron a cabo.

Tabla 4.12: Resumen de los Componentes y Documentos Relacionados para el Manual de Operaciones de M&E

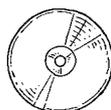
Componente	Documento para el Manual de Operaciones de M&E
<p>Uno: <i>Considerar Todo el Sistema de M&E</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de Contenidos. • Declaración del Propósito. • Lista de los miembros del grupo de trabajo de M&E.
<p>Dos: <i>Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de Indicadores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de usuarios de la información y datos que requieren. • Marco de Resultados y Proframe con declaraciones de indicadores de desempeño actualizados y perfeccionados. • Lista de necesidades de información adicional que no se miden a través del sistema formal de indicadores.
<p>Tres: <i>Planificar la Recolección, Análisis de datos y Preparación de Informes Basados en la Evidencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios e instrucciones para la recolección de datos. • Formularios para Reporte e instrucciones. • Hoja de Cálculo de Métodos de Medición/Fuentes de Datos—para más información detallada sobre la recolección de datos de los indicadores de desempeño. • PITT—para un resumen tabular de las metas anuales, semestrales y de fin de proyecto para cada indicador. • Hoja de Cálculo de Encuesta de Línea de Base—para información más detallada sobre cómo se llevará a cabo la encuesta de línea de base y las implicaciones de recursos relacionados. • Hoja de Cálculo de Monitoreo de Responsabilidades—para asignaciones de responsabilidades para las diferentes fases de la actividad de M&E y para “señalar” las implicaciones presupuestarias. • Planes escritos para reunir información no recolectada a través de los indicadores. Por ejemplo, cómo se monitorearán los Supuestos Críticos.
<p>Cuatro: <i>Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista y breve descripción de eventos de reflexión crítica—reuniones de rutina (ej: reuniones trimestrales de revisión) o eventos especiales (taller de lecciones aprendidas) donde la información de M&E se ajuste a las decisiones gerenciales del proyecto y aprendizaje. • Breve resumen narrativo que describa el propósito y proceso de las evaluaciones de medio término, finales, u otros tipos de evaluaciones y cualquier plan para medir la sostenibilidad del proyecto. Como se discutió anteriormente, la guía detallada para la planificación de evaluaciones se incluye en el <i>Capítulo VII</i> y se debe revisar antes de finalizar el Manual Operativo de M&E. • Todo esto se integra luego en el Calendario de M&E.
<p>Cinco: <i>Planificar una Comunicación y la Preparación de Informes de Calidad</i></p>	<p>Uno o más de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de Actividades Actualizado que muestre información sobre las actividades de M&E. • Calendario de M&E—para la programación anual de actividades, incluyendo fechas tope de presentación de informes para coincidir con los eventos clave de toma de decisiones de los principales usuarios previstos de los datos de M&E. • Cronograma de Informes—para proyectos grandes con múltiples informes. • Breve descripción de medios y formatos para presentación de datos e información a diferentes usuarios previstos (donantes, actores interesados del proyecto, miembros de las comunidades, etc.).
<p>Seis: <i>Planificar Recursos y Capacidades Requeridos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de Consideración de Costos de M&E. • Presupuestos de M&E (si lo tiene por separado). • Otros documentos según se requiera (por ejemplo, instrucciones sobre cómo funcionará la unidad de M&E, etc.).

LECTURA RELACIONADA

A continuación encontrará una lista de recursos tradicionales y en línea disponibles, si desea leer más sobre la información presentada en el Capítulo IV. Por favor refiérase a la Lista de Referencia ubicada al final del manual para una lista completa de todos los recursos utilizados en el ProPack II.

Sección 2—Seis Componentes de un Sistema de M&E

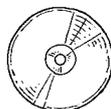
- Collison, C. and G. Parcell. 2001. *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Oxford: Capstone Publishing Limited.



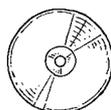
- McMillan, D. E. and G. O'G. Sharrock. 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Una de las series de módulos desarrollados conjuntamente entre la Cruz Roja Americana y CRS.

Sección 3—Compilar el Manual de Operaciones de M&E

- Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation. Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California: Sage Publications.
- Church, C. and M.M. Rogers. 2006. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington D.C.: Search for Common Ground. <http://www.sfcg.org>
- Guijt, I. and J. Woodhill. 2002. *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. Rome: International Fund for Agricultural Development (IFAD). Este manual tiene secciones muy útiles para establecer sistemas de M&E que fueron utilizados ampliamente en este capítulo. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>
- Poate, C.D. and P. F. Daplyn. 1993. *Data for Agrarian Development*. Cambridge: Cambridge University Press. Es un libro con consejo técnico práctico y comprehensivo sobre el diseño de encuestas para proyectos de agricultura.
- Para una guía práctica sobre técnicas de recolección de datos, refiérase a S. Laws. 2003. *Research for Development: A Practical Guide*. Thousand Oaks, California: Sage Publications; P. Nichols. 1991. *Social Survey Methods: A Fieldguide for Development Workers*. Development Guidelines No. 6. Oxford: Oxfam; y L. Gosling. 1995. *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*. Development Manual No. 5. London: Save the Children.



- Otros manuales de apoyo de CRS con información detallada sobre métodos de recolección de datos incluyen: CRS' *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners* y I-LIFE's *Handbook on M&E Essentials*.



- McMillan, D. E. and G. O'G. Sharrock. 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of a Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Una de la series de modulos desarrollada conjuntamente entre la Cruz Roja Americana y CRS.

Sitios Web

A continuación encontrará un listado de sitios web que proporcionan indicadores estandarizados para uso en los proyectos de CRS.

General (busque varios sectores dentro de cada uno)

<http://www.usaid.gov>

<http://www.worldbank.org>

<http://www.unmillenniumproject.org/policy/handbook.htm>

<http://www.undp.org> y especialmente <http://hdr.undp.org/>

<http://www.oecd.org>

Respuesta ante Emergencias

<http://www.unhcr.org> y especialmente

<http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/statistics/opendoc.pdf?tbl=STATISTICS&id=40eaa9804>

<http://www.sphereproject.org/index.htm>

Seguridad Alimentaria

<http://www.fantaproject.org>

Supervivencia Infantil, Salud, VIH y SIDA

<http://www.childsurvival.com/> y especialmente <http://www.childsurvival.com/kpc2000/kpc2000.cfm>

http://www.coregroup.org/about/csh_net.cfm

<http://www.cpc.unc.edu/measure>

<http://www.unaids.org/en/>

Microfinanzas

<http://www.seepnetwork.org/>

<http://www.cgap.org/>

<http://www.ids.ac.uk/impact/>

<http://www.responsability.ch/en/index.html>

http://www.responsability.ch/de/5_4discuspaper/DiscusPaper2.pdf

Misceláneos

Este es un sitio de la Extensión Agrícola de la Universidad de Wisconsin, sobre el uso de Excel para análisis de datos.

<https://ecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658-14.PDF>

Epi Info se puede descargar gratuitamente del Centros for Disease Control and Prevention (CDC). Este software lo usan profesionales de la salud pública y otros profesionales. Epi Info ayuda a desarrollar rápidamente cuestionarios, formularios, personalizar procesos de ingreso de datos e ingresar y analizar datos. <http://www.cdc.gov/epiinfo/>

CAPÍTULO V

PARTE C DEL PID: RECURSOS DEL PROYECTO Y DOCUMENTACIÓN DEL PID

SECCIÓN 1

RECLUTAR PERSONAL Y DESARROLLAR PLANES DE DESEMPEÑO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Los gerentes de proyecto de CRS con frecuencia son responsables de la contratación del personal. Esta sección se enfoca en las actividades de dotación de personal durante el plan de implementación detallado y describe los procesos de la gestión del recurso humano de CRS, que procura ser justa, transparente y está moldeada a partir de las mejores prácticas de la industria. Su rol como gerente de proyectos de CRS es asegurar que estos procesos se practiquen en sus proyectos. Tendrá que valorar cómo estos procesos son pertinentes para los socios quienes manejan sus propias contrataciones.

En la Sección 1, usted:

- revisará asuntos y desafíos sobre la dotación de personal del proyecto;
- considerará las buenas prácticas de la gestión del recurso humano relativas al plan de implementación detallado, incluyendo el reclutamiento, entrevista, contratación, orientación, planes de desempeño del personal del proyecto; y
- considerará la importancia de las estructuras organizacionales en la definición de líneas de autoridad, toma de decisiones y comunicación.

De la Teoría a la Práctica: Parte Uno Supuestos vs. Realidad—Desafíos para la Dotación de Personal del Proyecto

“Dirigí un proyecto multi-país, y tuvimos muchos problemas. Trabajé bajo el supuesto de que el personal asignado a mi proyecto dedicaría el 100% de su tiempo a las actividades, pero me encontré con una práctica diferente. Con frecuencia, se dedicaban a otras tareas dentro del Programa de País. Algunos empleados fueron asignados a mi proyecto simplemente porque otro proyecto en el que estaban trabajando estaba terminando y esto significaba una extensión del empleo. Esto afectó negativamente la implementación del proyecto—el tener más personal con destrezas técnicas dedicado al proyecto habría hecho una gran diferencia puesto que la estrategia del proyecto era nueva, y fue duro ganar aceptación por parte de la comunidad local.”

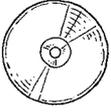
Oportunidad para la Reflexión

1. ¿Cuáles han sido sus desafíos para la dotación de personal del proyecto, y cómo se comparan con la historia de “Supuestos vs. Realidad”?
2. ¿Por qué surgieron estos desafíos?
3. ¿Qué aprendió de esta experiencia? ¿Estas lecciones lo instaron a hacer algo de forma diferente en otro proyecto que usted dirija?

La historia “De la Teoría a la Práctica” sobre dotación de personal para el proyecto muestra **la importancia de un cuidadoso reclutamiento, orientación y desarrollo del personal del proyecto, y la importancia de establecer objetivos de desempeño**. La capacidad percibida puede ser mayor que la capacidad real. El personal que se pensó se dedicaría al proyecto, en realidad, puede estar

perdiendo tiempo en reuniones, trabajando en nuevas propuestas, o haciendo otro trabajo que no esté relacionado con el proyecto. El subestimar la capacidad requerida para implementar un proyecto es un problema gerencial común.

REVISAR LOS ASUNTOS PERTINENTES DE LA PROPUESTA



Revise el *ProPack I, Capítulo V, Sección 5, págs. 173-174* en su propuesta de proyecto. Si usted siguió la guía en el ProPack I, debe estar en capacidad para responder las preguntas descritas en la Lista de Verificación 5.1.

Lista de Verificación 5.1: Preguntas sobre la Estructura Organizacional y Personal



- ✓ ¿Quién es responsable de las diferentes fases del proyecto?
- ✓ ¿Cuáles son las posiciones requeridas y las competencias asociadas? ¿Se han elaborado las descripciones del puesto?
- ✓ ¿Se empleará al personal existente o se contratará nuevo personal?
- ✓ ¿Cómo se manejará o vinculará a esta gente a otros actores interesados?
- ✓ ¿Cuáles son los planes para perfeccionar las destrezas del personal a lo largo de la vida del proyecto?
- ✓ Si los voluntarios están proporcionando servicios, ¿cuáles son sus responsabilidades, y cuánto tiempo se espera que dediquen al proyecto?
- ✓ ¿Dónde están ubicadas estas posiciones en estructuras existentes o nuevas de CRS y sus socios?
- ✓ ¿Qué estructuras o grupos comunitarios apoyarán el proyecto?
- ✓ ¿Qué asistencia técnica a corto y largo plazo se requiere?
- ✓ ¿Cómo funcionarán las comunicaciones y toma de decisiones?

Si las respuestas a estas preguntas en su propuesta no existen, son muy vagas o no reflejan la realidad, ahora es tiempo para discusiones de planificación detalladas con sus socios y otros actores interesados sobre la dotación de personal y la gestión del recurso humano del proyecto. **El Cronograma de Actividades debe mostrar clara y correctamente qué personal es responsable de las actividades listadas.**

RECLUTAR Y ORIENTAR A SU PERSONAL

Los pasos a continuación proporcionan lineamientos para el reclutamiento del personal y planes de desempeño dentro de los proyectos. Estos pasos pertenecen a personal que es reclutado para trabajar para CRS en proyectos específicos. Sin embargo, con frecuencia CRS apoya a los socios locales en el establecimiento de sus sistemas de gestión de desempeño. Debe juzgar cómo la información a continuación pertenece a los socios que son responsables del reclutamiento y planes de desempeño de su propio personal.

Paso Uno: Reclutar y Contratar al Personal del Proyecto

Aunque reclutar al personal es obviamente el primer paso en los proyectos, con frecuencia se retrasa por un sinnúmero de razones. **“Si una posición permanece vacante por varios meses, esto presenta una serie de amenazas para alcanzar los objetivos del proyecto,”** primera advertencia para el gerente de proyectos de CRS.

Esté preparado para contratar rápidamente durante los primeros días del proyecto aprendiendo cómo funciona el sistema de reclutamiento de CRS y mediante la evaluación del mercado local para las posiciones requeridas. Recuerde que el reclutamiento del nuevo personal puede avanzar aunque

el donante aún esté considerando la propuesta. Las posiciones se pueden anunciar en los siguientes términos, “Esta posición no es garantizada puesto que depende de la aprobación de una propuesta presentada a un donante,” y las ofertas de empleo se las puede hacer eventualmente a la recepción del financiamiento.

Lista de Verificación 5.2: Obteniendo Ayuda de su Gerente de RRHH



Un gerente de recursos humanos puede ayudar con lo siguiente:

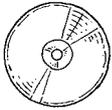
- ✓ pre-seleccionando a los candidatos;
- ✓ desarrollando preguntas para la entrevista;
- ✓ proporcionando asesoría imparcial;
- ✓ proporcionando información sobre tasas salariales y beneficios;
- ✓ considerando la adaptación del candidato al equipo;
- ✓ llevando a cabo la verificación de las referencias; y
- ✓ negociando el salario y otros beneficios con el candidato seleccionado.

Descripciones de Puesto

Descripciones de puesto claras proporcionan estándares objetivos para el trabajo. Son una forma práctica de promover un proceso de reclutamiento justo y puede ayudar a reducir las presiones para contratar personal no calificado. Revise cualquier descripción de puesto incluida en la propuesta. Si no se incluyó ninguna, usted y sus socios necesitan crearlas. No empiece de cero; contacte al Departamento de Recursos Humanos en su país o en la sede en busca de muestras. También puede revisar Cómo Desarrollar una Descripción de Puesto (How to Complete a Job Description) que le ayudará a elaborar un documento narrativo de trabajo claramente organizado.



Reclutamiento



CRS tiene una Perspectiva General para Reclutamiento y Contratación (Recruitment and Hiring Overview) disponible en el sitio Intranet de la agencia en la sección de recursos humanos. Muestra los documentos e información requerida para la convocatoria, entrevistas, verificación de referencias y ofertas de una posición, y se debe revisar cuando se contrata posiciones de personal internacional. De igual forma, la mayor parte de esta información se aplica cuando se contratan posiciones para personal nacional.

Para el reclutamiento local, usted deseará asegurar que se lleve a cabo un proceso completo y justo. Se deben seguir las acciones que se describen en la Lista de Verificación 5.2 para asegurar que esto se cumpla.

Lista de Verificación 5.3: Consejos para Asegurar un Proceso Completo y Justo de Reclutamiento



- ✓ Establezca criterios claros para la selección. Los criterios pueden incluir especificaciones, tales como experiencia; destrezas particulares, tales como movilización comunitaria y logros académicos.
- ✓ Publicar la posición en múltiples canales que lo leerán o escucharán las diferentes personas a las que desea atraer.
- ✓ Seleccione a los candidatos que mejor respondan a los criterios especificados.
- ✓ Asegure que la lista refleje equidad de etnia, género o cualquier otra combinación adecuada. Debe buscar aplicaciones de mujeres bien calificadas, pues con frecuencia están sub-representadas.
- ✓ Apéguese a las leyes laborales pertinentes.
- ✓ Asegure que los procedimientos para las decisiones de contratación final sean claros y transparentes.

Si usted no evaluó el sistema de reclutamiento de su socio durante el diseño del proyecto, debe revisarlo ahora. El gerente de recursos humanos de su Programa de País lo puede apoyar.

Al final del proceso de reclutamiento, informe a los candidatos sobre el estado de sus aplicaciones. Es de común cortesía informar al candidato que ya no están siendo considerados para la posición o que la posición ya ha sido ocupada por otro candidato.

De la Teoría a la Práctica: Apoyando los Sistemas de Reclutamiento y Contratación del Socio



El Manual de Referencia del Socio de CRS/Nigeria (CRS/Nigeria Partner Reference Manual) incluye lineamientos para los socios de Nigeria sobre la postulación de anuncios de vacantes, selección y listas cortas, entrevistas, verificaciones de referencias y notificación de los candidatos seleccionados.

Entrevistas

Usted o su socio tienen la descripción de puesto en sus manos, se ha llevado a cabo la búsqueda transparente de un candidato, y se han identificado varios candidatos. Ahora es tiempo para las entrevistas. Éstas podrán ser desarrolladas por una persona, pero es **mejor si se las hace en grupo**, lo cual ayuda a evitar parcialidades. Un funcionario o gerente de recursos humanos también debe formar parte del equipo de entrevistadores. Involucrar al personal local en las entrevistas puede ser útil y fomentar el empoderamiento—en algunas oficinas de CRS, se invita al personal a entrevistar a potenciales supervisores.

Una buena entrevista ayuda a identificar candidatos que sean competentes, una buena adaptación a la cultura organizacional, y que puedan permanecer por el plazo definido para el trabajo. Según un gerente de proyectos de CRS, mantener el personal puede ser un desafío. “Ayudamos a las diócesis a contratar buen personal, pero ellos renuncian, de modo que es difícil implementar sistemas y operaciones mejoradas”. Promover que los socios lleven a cabo entrevistas de salida del personal que renuncia para entender sus razones.

Las buenas entrevistas se planifican y estructuran. Antes de las entrevistas, haga copias de las hojas de vida de los candidatos. Léalos y revise puntos faltantes e incorrectos, educación, destrezas técnicas e historia laboral. Esto le ayudará a organizar las preguntas para la entrevista. Asegure que el mismo conjunto de preguntas se use para todos los candidatos que sean entrevistados para la misma posición. Si se involucra a un equipo, mantenga una breve reunión para revisar las preguntas y decidir quién las preguntará. Desarrolle criterios para calificar y comparar a los candidatos.

Para complementar las entrevistas, considere recolectar información adicional de los candidatos a través de pruebas, presentaciones, o participación en una reunión o taller de capacitación. Por ejemplo, se puede solicitar a un candidato para una posición de fortalecimiento de capacidades que desarrolle una corta sesión de capacitación y que lo presente al equipo entrevistador.

Tabla 5.1: Secuencia y Estructura de una Entrevista de Trabajo

Apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Haga que el candidato se sienta a gusto. • Explique el trabajo. • Clarifique los antecedentes del candidato y cualquier inquietud evidente—un vacío o cualquier otra información faltante en la hoja de vida. Puede empezar preguntando, “Háblenos de usted”.
Investigación de Hechos	<ul style="list-style-type: none"> • Haga preguntas abiertas pero dirigidas. • Explore las experiencias reales sobre el desempeño anterior; no haga preguntas sobre cómo se comportaría el candidato en una situación hipotética. Por ejemplo, pregunte sobre una descripción de una situación o tarea que el candidato haya tenido que abordar, la acción que llevó a cabo, y el resultado de esa acción. • Pregunte por qué la persona desea salir de su trabajo o posición actual. • Evalúe las aspiraciones profesionales. • Evalúe las fortalezas. Las fortalezas tienen que ver con el conocimiento, destrezas y talentos.

Compartir información	<p>Una vez que tenga la información clave que necesita, cambie el procedimiento y comparta información con el candidato. El alcance de esta acción dependerá de su evaluación del candidato. No venda a la organización hasta que el candidato se haya vendido ante usted. Puede compartir la siguiente clase de información al candidato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la organización social o CRS como una agencia. • El departamento o unidad al que se insertaría la posición. • El tipo de trabajo requerido y dónde se lo llevará a cabo. • La gente con la que trabajará. • La persona que será su supervisor.
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe las expectativas de remuneración, si no se lo ha hecho durante la preselección. • Pregunte, “¿Hay algo más que quisiera decirme?” • Dé al candidato una oportunidad para preguntar cualquier asunto final. • Dígale al candidato lo que sucederá a luego. • Exprese su agradecimiento y aprecio y cierre de manera positiva. Uno nunca sabe, ¡quizá algún día esta persona podría ser su jefe!

(Fuente: Jud 2005)

Buckingham y Coffman (1999) enfatizan la importancia de seleccionar candidatos que se ajusten bien al trabajo. **Los gerentes de proyecto deben conocer la diferencia entre talento, destrezas y conocimiento—cuáles de estos se pueden aprender y cuáles son requisito innatos para el trabajo al que aplica el candidato.** Por ejemplo, una persona contratada para organización comunitaria necesita ser bastante sociable; esto es un talento y no algo que uno adquiere a través de capacitación.

De la Teoría a la Práctica: Entendiendo la Diferencia entre Talentos, Destrezas y Conocimiento

Para una posición de oficial de M&E, esto se debe traducir en conocimiento sobre cómo conducir encuestas de línea de base y evaluaciones de medio término y finales (*conocimiento*); la habilidad para capacitar y organizar a los socios y participantes del proyecto a fin de llevar a cabo tales evaluaciones bajo limitaciones de tiempo y dificultades logísticas (*destrezas*); y el ser capaz de hacer algo de forma amable, sencilla y con poca supervisión o guía directa (*talento*).

Verificación de Referencias

Las guías de CRS para reclutamiento estipulan que la verificación de referencias es una parte muy importante del proceso de selección. Pueden revelar potenciales problemas que pueden dar como resultado la decisión de no proceder con un candidato. Las referencias también ayudan a entender las fortalezas y debilidades de un candidato que podrían ayudarlo a manejar al nuevo empleado. La verificación de las referencias se enfoca en las cualidades personales y el anterior desempeño del candidato. En algunas situaciones, se debe verificar la validez de los diplomas o certificados.

Para posiciones de personal internacional, la oficina sede de CRS verificará tres referencias profesionales de actuales o anteriores supervisores. Las verificaciones de referencias al interior del país las debe hacer el gerente de recursos humanos del Programa de País. Los miembros del panel de entrevistas pueden hacer sugerencias sobre áreas a investigar. Para algunas posiciones, el gerente de recursos humanos puede desear involucrar a los asesores técnicos de la sede o de la oficina regional para evaluar las referencias de un candidato.

Oportunidad para la Reflexión



1. Haga memoria del último proceso de reclutamiento y contratación que usted o su socio siguió en el proyecto actual o anterior. Compárelo con los lineamientos antes mencionados.
2. ¿Qué funcionó adecuadamente y por qué?
3. ¿Qué lineamientos no se aplicaron? ¿Cuáles fueron los resultados generados?
4. ¿Qué hará igual o diferente la próxima vez?

Contratación de Consultores



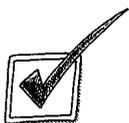
El Departamento de Recursos Humanos de CRS tiene lineamientos para la contratación de consultores. (Lineamientos: Consultores vs. Empleados (Guidelines Consultants vs. Employees)). El primer paso es llenar el Formulario para Solicitud de Consultor (Consultant Requisition Form). El formulario de solicitud, junto con un TOR y la hoja de vida del consultor, es luego enviado a la sede para procesamiento. Revise la política en la sección de recursos humanos de la Intranet en Consultores (Contratistas Independientes) (Consultants (Independent Contractors)). Tome en cuenta que CRS tiene una base de datos, y todos los consultores se deben registrar en la misma. Consulte con el Departamento de Recursos Humanos de CRS para mayor información.

Si planea contratar consultores locales, necesitará asegurar que CRS y sus socios tengan políticas y procedimientos claros para contratar, firmar contratos y pagarlos. El gerente de recursos humanos o el Representante de País puede asesorarlos.

Los consultores necesitan TORs claros y bien definidos para hacer bien sus trabajos. La Lista de Verificación 5.4 contiene preguntas útiles y un esquema para usarlo cuando prepare este importante documento.

Lista de Verificación 5.4: Guía para Preparar un TOR de un Consultor

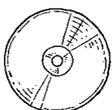
Antes de elaborar el TOR, considere las siguientes preguntas:



- ✓ ¿Qué productos o resultados desea entregar al final del servicio propuesto?
- ✓ ¿Qué experticia se requiere para crear esos productos o resultados?
- ✓ ¿Quién manejará, organizará o apoyará al consultor? ¿Cuánto tiempo le llevará eso?
- ✓ ¿Quién se involucrará en la creación de los productos o resultados? ¿Cuánto tiempo llevará eso?
- ✓ ¿Cuánto tiempo es razonablemente necesario para producir cada producto? Incluya el tiempo necesario para que el consultor se familiarice con la información de antecedentes.
- ✓ ¿Cuál es su presupuesto? ¿El presupuesto disponible corresponde al tiempo requerido? ¿El presupuesto contempla el equipo y transporte necesarios?

Una vez que usted y los demás han respondido estas preguntas, escriba el TOR utilizando el siguiente esquema:

- ✓ Antecedentes y propósito de la asistencia requerida.
- ✓ Responsabilidades del consultor y experticia requerida.
- ✓ Identificar a quién reportará el consultor y con quién colaborará.
- ✓ Cronograma del proyecto.
- ✓ Tareas (qué hará el consultor) y productos a entregarse (qué producirá el consultor).
- ✓ Presupuesto (número de días, transporte, viáticos, imprevistos y otros rubros).



Para más información, consulte la Guía de Construcción de Capacidades: Lineamientos y Herramientas para Obtener Más de su Asistente Técnico (Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Asistense). Además, se incluye una guía para desarrollar un TOR para un consultor de evaluación en el *Capítulo VII, Sección 2, pág. 245-247*.

Paso Dos: Orientar al Personal

La primera responsabilidad de un gerente de proyectos es asegurar que el personal nuevo cuente

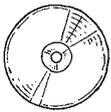
con las herramientas adecuadas e información para ejecutar su trabajo. ¿Piensa que esto es obvio? Piénselo nuevamente.

De la Teoría a la Práctica: Parte Dos de Supuestos vs. Realidad—Una historia de África del Este

“¡Cuando nuestro socio contrató oficiales de construcción de paz parroquiales, asumimos que conocían su trabajo! No los capacitamos o preparamos para la implementación pues había tal retraso entre la elaboración de la propuesta y la obtención de los fondos. Usted puede capacitar o preparar al personal si primero asegura el financiamiento. Nosotros lo averiguamos a tiempo en este proyecto y los capacitamos, pero perdimos tiempo.”

Invertir en la orientación del personal ayuda a prevenir pérdidas de tiempo y errores costosos. **La orientación al personal asegura que las nuevas contrataciones conozcan cuáles son sus roles y funciones y cómo desempeñarlas.** Es importante que obtengan conocimiento de CRS como agencia, por lo cual la orientación incluye sesiones sobre la Enseñanza Social Católica (CST), una Reflexión sobre Justicia, asocio y la historia de CRS. La orientación también incluye una introducción a las políticas y procedimientos administrativos y financieros, y, principalmente, cualquier factor de seguridad pertinente para la posición.

De la Teoría a la Práctica: Política de CRS sobre Orientación al Personal



La política de CRS sobre Orientación al Personal (Employee Orientation) declara que, “los supervisores deben asegurarse de que todos los empleados nuevos reciban una orientación cuidadosa para todos los aspectos del trabajo de CRS. Esta orientación debe empezar el primer día de trabajo. Todas las partes de la orientación se deben completar al final del primer mes de empleo.”

Cómo Llevar a Cabo la Orientación

La orientación incluye tiempo para revisar los documentos importantes del proyecto; reuniones cortas con supervisores y el personal del equipo del proyecto para discutir preguntas y planes; reuniones con gerentes financieros o administrativos; visitas de campo; visitas de cortesía a los socios, etc. Aprender con la práctica, también es un método efectivo para la orientación del personal. Por ejemplo, el personal del proyecto recientemente contratado puede participar en el proceso del plan de implementación detallado, que es una excelente forma de interiorizar los objetivos y estrategias del proyecto.

La región EME de CRS tiene un proceso de orientación de tres fases. Los pasos seleccionados se resumen en la Tabla 5.2.



Piense Acerca de Esto...

CRS/Kenya tiene una **carpeta de orientación** que incluye folletos para la orientación de personal nuevo. Se lo puede adaptar fácilmente al trabajo particular de un nuevo empleado.

Tabla 5.2: Proceso de Tres Fases para Orientación a Empleados en CRS/EME

<p>Fase 1 Orientación General (realizado por los funcionarios de recursos humanos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permita que el nuevo empleado se sienta cómodo. • Asegure que hayan revisado las políticas pertinentes. • Describa las normas de la cultura organizacional y de la oficina de CRS. • Introduzca las temáticas de la CST y el documento de Lugar de Trabajo de Justo de CRS. • Revise los organigramas, calendario de vacaciones, procedimientos de hojas de tiempo, cómo encontrar recursos, uso de computadores, etc. • Realice un tour de la oficina.
--	--

<p>Fase 2 Orientación Departamental (realizado por supervisores directos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dé la bienvenida y presente al nuevo empleado. • Revise la estrategia y visión regional. • Revise los organigramas y los flujos de comunicación. • Discuta los principios de asocio, calidad de gerencia, calidad de programa y seguridad. • Programe visitas de orientación a los departamentos, incluyendo finanzas, administración y recursos humanos. • Revise la descripción de puesto y gestión del desempeño. • Relacione a los nuevos empleados con un miembro experimentado del personal.
<p>Fase 3 Orientación Específica de la Posición (realizado por el supervisor directo y otros colegas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revise las destrezas requeridas para un desempeño exitoso. • Revise los documentos, recursos y herramientas especiales que le ayudarán en su trabajo. • Participe en una Reflexión de Justicia. • Discuta quién puede servir como punto de referencia en diferentes temas.

Oportunidad para la Reflexión



1. Compare los procedimientos de orientación utilizados para nuevos empleados contratados para el proyecto que usted dirige con aquellos en la Tabla 5.2.
2. ¿Qué cambiarían para su situación?

Paso Tres: Establecer los Objetivos de Desempeño

Considere la siguiente reflexión realizada por un DRD/MQ de CRS. “Mi experiencia es que los gerentes de proyecto establecen las metas y objetivos del proyecto pero fallan en invertir tiempo con el personal para establecer los objetivos de desempeño individual. ¡Luego se preguntan por qué no hay alineación entre lo que el personal hace y el cumplimiento de los objetivos del proyecto!”

La planificación de desempeño es un proceso anual para establecer objetivos de desempeño específicos e identificar áreas para el desarrollo profesional. Los objetivos de desempeño se

evalúan durante las apreciaciones de desempeño anual. Esto se realiza en combinación con una continua reflexión, capacitación formal, retroalimentación continua, reconocimiento, y coaching para asegurar que los nuevos empleados tienen el conocimiento, destrezas y actitudes para hacer bien su trabajo.

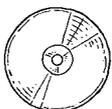
La Guía del Sistema de Gestión del Desempeño (Performance Management System Guidance) de CRS proporciona una explicación comprehensiva del proceso.

Piense Acerca de Esto...

CRS define la planificación de desempeño como un esfuerzo conjunto entre un empleado y su gerente para:



- determinar objetivos anuales, individuales, en función de resultados basados en las necesidades departamentales del Programa de País, región o sede;
- analice el conocimiento, habilidades y actitudes requeridas para sobresalir en su trabajo; y
- revise los comportamientos que demuestren los valores de CRS.

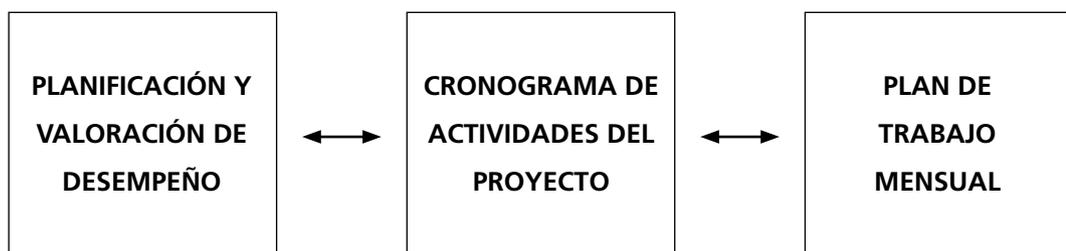


CRS tiene un Formulario de Planificación y Valoración de Desempeño (Performance Planning and Assessment form) en el cual el empleado redacta cinco objetivos basados en resultados que sean tangibles, medibles e importantes para el éxito durante el próximo año. Estos objetivos se listan en el lado izquierdo del formulario. Una vez que se finalizan los objetivos de desempeño, los empleados y gerentes los revisan y analizan las destrezas, conocimiento, y actitudes requeridas. Luego se elaboran los planes para aprendizaje y desarrollo del empleado.

El personal usa su plan de desempeño como una herramienta de monitoreo y de seguimiento a los resultados reales alcanzados durante el año sobre el lado derecho del formulario. El formulario de Planificación y Valoración de Desempeño se usa entonces durante las sesiones de coaching, así como también en la reunión final de apreciación de personal.

Además, muchos Programas de País de CRS promueven el uso de planes de trabajo mensuales para su propio personal y para el personal de proyectos de sus socios. Estos planes de trabajo mensual están vinculados al Cronograma de Actividades del proyecto y proporcionan más detalles sobre qué miembro del personal en particular es responsable de qué actividad dentro de qué plazo. Los planes de trabajo mensuales se asemejan a una lista de tareas-a-realizar que se describe en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 50* como herramienta para administración del tiempo.

Figura 5.1: Objetivos de Desempeño y Administración del Tiempo



Paso Cuatro: Revisar las Estructuras Organizacionales del Proyecto

El personal del proyecto necesita entender cómo su trabajo se ajusta dentro de su organización en términos de líneas de **autoridad, toma de decisiones y comunicación**. CRS y sus socios también necesitan entender la estructura organizacional de cada uno para conocer quién debe comunicarse con quién. Esto es particularmente cierto si usted está gerenciando un proyecto complejo o un consorcio que abarca Programas de País y continentes como se ilustra en la historia “De la Teoría a la Práctica” sobre los principios de asocio.

De la Teoría a la Práctica: Cuando se Enfrentan los Principios de Asocio

CRS estaba liderando un gran proyecto de consorcio en el marco de una emergencia compuesto de un grupo mixto de organizaciones religiosas y sin fines de lucro. Todos los miembros de CRS y del consorcio compartieron responsabilidades para el manejo de los socios locales. Sin embargo, no existían protocolos para la comunicación entre los miembros del consorcio y los socios, por lo cual CRS aplicó sus propios principios de asocio mientras otras organizaciones utilizaron enfoques muy diferentes.

Durante el proyecto surgieron un número de problemas. Las diferencias en las culturas organizacionales determinaron el enfoque de cada miembro del consorcio para la implementación del proyecto con los socios. Por ejemplo, algunos miembros del consorcio tomaban todo tipo de decisiones (desde las de mayor a menor importancia), de modo que sus socios tenían una mínima participación en las decisiones clave. Durante la implementación, el personal de CRS intentó brindar asesoramiento sobre asocio a los miembros del consorcio, pero la asesoría estaba fuera de tiempo e incluso fue percibida como algo amenazante. Como resultado, algunos socios locales desconfiaron del consorcio y tuvieron ideas poco claras sobre sus propios roles y responsabilidades dentro del proyecto.

Su propuesta de proyecto describe brevemente las estructuras organizacionales que apoyan su proyecto: aquellas de CRS, sus socios, y las estructuras comunitarias o de grupo. El plan de implementación detallado proporciona una buena oportunidad para que los actores interesados del proyecto revisen, reafirmen o actualicen la estructura organizacional del proyecto y los niveles de autoridad, toma de decisiones y comunicación.

SECCIÓN 2

CONducir VALORACIONES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Esta sección responde a inquietudes sobre si los socios, incluyendo CRS, tienen capacidad adecuada para implementar el proyecto.

En la Sección 2, usted hará lo siguiente:

- entender los vínculos entre valoraciones organizacionales de largo plazo y valoraciones de capacidades para un proyecto específico; y
- revisar las capacidades programáticas, técnicas y gerenciales que requerirán fortalecimiento para una fluida implementación del proyecto.

ENTENDER LA RELACIÓN CON DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se estipula en el *Capítulo II, Sección 2, pág. 24-30*, el fortalecimiento de capacidades de CRS y sus socios principales es un compromiso de largo plazo para promover el desarrollo organizacional. Utilizando valoraciones organizacionales, CRS y sus socios han identificado fortalezas, priorizado áreas de mejoramiento, y creado un plan de acción. Este tipo de valoración puede ser parte de un proceso de planificación estratégica del programa de largo plazo.

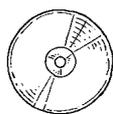
Las actividades de fortalecimiento de capacidades de un proyecto pueden ser un elemento de la estrategia de desarrollo organizacional de largo plazo o plan de acción. Sin embargo, la implementación del proyecto generalmente requiere capacidades gerenciales, técnicas y de organización comunitaria específicas al proyecto. Esta es la razón por la cual también se realiza una valoración de capacidades durante el diseño del proyecto. Las valoraciones de las capacidades específicas del proyecto enriquecen y complementan—pero no reemplazan—el proceso de desarrollo organizacional de largo plazo ejecutado por CRS y sus socios.

REVISAR LOS ASUNTOS PERTINENTES DE LA PROPUESTA

La capacidad se define como la habilidad de los individuos y de las unidades organizacionales para desempeñar funciones de forma eficaz, eficiente y sostenible.

Durante el diseño del proyecto, el [ProPack I, Capítulo III, Sección 5, pág. 92-93](#) aconseja elaborar una valoración de capacidades o un análisis para medir la habilidad de CRS, los socios y la comunidad para implementar una estrategia de proyecto particular y sus actividades relacionadas. Usted puede haber utilizado la [Lista de Verificación de Capacidad Organizacional \(Organizational Capacity Checklist\)](#) en el [ProPack I, Capítulo VI, pág. 196-197](#). El formato de la propuesta sugerido en el ProPack I incluye una sección sobre [Construcción de Capacidades y Participación Comunitaria \(Capacity Building and Community Participation\)](#) ([Capítulo V, Sección 6, pág. 175-176](#)) que describe las capacidades existentes y las estrategias planificadas para construirlas.

Ahora como parte del plan de implementación detallado, usted y sus socios necesitan revisar la sección de fortalecimiento de capacidades de la propuesta. El analizar otras partes del PID



puede revelar las necesidades de fortalecimiento de capacidades que fueron inadvertidamente ignoradas en la propuesta del proyecto. Por ejemplo, dado que usted y sus socios planificaron el reclutamiento del personal del proyecto, su socio puede haberse dado cuenta que sus sistemas existentes para esto no son lo suficientemente sólidos. Revise la Lista de Verificación 5.5 mientras completa esta tarea.

Lista de Verificación 5.5: Revisión de los Componentes de Fortalecimiento de Capacidades en su Propuesta



- ✓ ¿La estrategia y actividades del fortalecimiento de las capacidades se basan en una valoración organizacional válida, pertinente y actualizada?
- ✓ ¿Las actividades de fortalecimiento de capacidades se mantienen aún exactas ahora que la implementación está por empezar?
- ✓ ¿El presupuesto aprobado del proyecto apoya las actividades planificadas para fortalecimiento de capacidades?
- ✓ ¿Las actividades de fortalecimiento de capacidades se describen con suficiente detalle?
- ✓ ¿Está claro cómo se monitoreará y evaluará el fortalecimiento de capacidades?

Note que el *Capítulo IV, Sección 2, Componente 6, pág.126-129* aborda específicamente el tema de fortalecimiento de capacidades para M&E.

VALORAR O REVALORAR LAS CAPACIDADES

Durante el proceso del PID, usted y sus socios pueden decidir que previo al inicio de la implementación del proyecto se requieren valoraciones más detalladas organizacionales y de capacidades. La mayoría de valoraciones organizacionales cubren el rango total de las capacidades requeridas para la implementación y gestión del proyecto. Las categorías de valoración pueden incluir, pero no se limitan a:

- capacidades técnicas (ej: recursos y sistemas requeridos para implementar un proyecto de supervivencia infantil);
- capacidades gerenciales (ej: aquellas requeridas para control financiero, seguimiento de informes o seguimiento de bienes de consumo); y
- capacidades de organización comunitaria (ej: el conocimiento, las destrezas y actitudes requeridas para maximizar la participación comunitaria dentro del proyecto).

A continuación algunos ejemplos de herramientas existentes o preguntas útiles que usted y sus socios pueden considerar para cualquier futura valoración de capacidades que se realice como parte del proceso PID del proyecto.

Índices de Capacidades y Sistemas de Seguimiento

CRS recientemente evaluó y consolidó herramientas de evaluación de las capacidades organizacionales y específicas para proyectos que ya están en uso dentro de la agencia. CRS está pre-piloteando un conjunto de herramientas de valoración más sistemático y estandarizado para la agencia, sus socios y las comunidades denominado Índices de Capacidades. Éstas son especialmente pertinentes para proyectos Título II pero se pueden adaptar a cualquier proyecto.

Estas herramientas valoran las capacidades de acuerdo a un número de categorías. Cada categoría está compuesta de variables, las cuales además se desglosan en indicadores estándares y medibles. En la Tabla 5.3 se muestran ejemplos.

Tabla 5.3: Ejemplos de Categorías e Indicadores de Valoración de Capacidades

Categoría	Variable	Indicador	Escala de puntuación
Administración de productos básicos	Capacidad de los sistemas de productos básicos	Capacidad para reportar los productos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los registros de los bienes de consumo están incompletos o son inexactos y los informes son irregulares. 2. Los registros de los bienes de consumo están completos y son exactos, pero los informes son irregulares. 3. Los registros de los bienes de consumo están completos y son exactos, y los informes se elaboran con regularidad. 4. Igual que el numeral tres, pero además estos informes elaborados con regularidad y exactitud alimentan los resultados anuales e informes de pérdida de manera oportuna.
Diseño, Monitoreo, Evaluación y Preparación de Informes	Indicadores y PITT	Conocimiento y uso del PITT en el monitoreo y preparación de informes	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal no está familiarizado con los indicadores para sus lugares específicos y su representación en un PITT. 2. El personal está familiarizado con los indicadores para sus lugares específicos y su representación en un PITT. 3. Igual al numeral dos, pero además el personal usa en forma rutinaria el PITT como herramienta para la planificación y monitoreo estratégico en reuniones de personal y reuniones con los socios. 4. Igual al numeral tres, pero además el personal en forma rutinaria incluye y hace referencia al PITT en los informes con análisis de implicaciones.

Utilizando este tipos de herramientas de valoración de capacidades se puede (1) proporcionar un análisis sólido para una descripción lo suficientemente detallada de las necesidades de fortalecimiento de capacidades (2) establecer una línea de base para el fortalecimiento de capacidades y (3) utilizarlas como herramienta de monitoreo para medir el progreso repitiendo la valoración de forma anual, o en las evaluaciones de medio término y fin del proyecto.

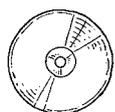
El medir las capacidades comunitarias permite a CRS y sus socios aprender cuán efectivos son en organizar comités, movilizar comunidades y construir capacidades al interior de sus comunidades. El Índice de Capacidades del Título II incluye un conjunto de indicadores que pueden adaptarse a situaciones locales utilizando las siguientes variables:

- organización comunitaria;
- participación;
- transparencia de la administración de los comités del proyecto;
- funcionamiento interno de los comités del proyecto;
- capacidad de los grupos comunitarios para analizar, planificar y tomar acciones;
- habilidad para manejar riesgos;
- comunicación e intercambios con personas externas; y
- capacidades individuales (del grupo o miembros comunitarios).

Evaluaciones Técnicas

En muchos proyectos se requiere una valoración que se enfoque en destrezas técnicas específicas para identificar necesidades y recursos para fortalecimiento de capacidades. El enfoque consiste en identificar las destrezas técnicas y gerenciales requeridas para planificar e implementar elementos específicos de los proyectos. Por ejemplo, en el caso de agua y saneamiento, los estándares para el desarrollo del proyecto se pueden usar para resaltar las necesidades de capacidades de CRS, sus socios y las comunidades participantes.

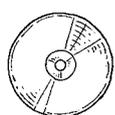
De la Teoría a la Práctica: Suministro de Agua y Saneamiento Rural—Valoración a través de Requerimientos de Destrezas



Como se describe en los [Lineamientos para el Desarrollo de Proyectos de Suministro de Agua y Saneamiento Rural a Pequeña Escala en el Este de África \(Guidelines for the Development of Small-Scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa\)](#). Se insta a que CRS y sus socios consideren las tres fases del desarrollo de proyectos: planificación, implementación y sostenibilidad. En cada fase se identifican indicadores pertinentes y declaraciones de lineamientos que definen las características esenciales de los proyectos de agua y saneamiento. La fase de implementación, por ejemplo, contiene lineamientos para dichas actividades tales como participación comunitaria, construcción, educación de salud/higiene, capacitación, monitoreo, preparación de informes y una estrategia de salida. Las declaraciones de lineamientos se pueden usar para identificar el tipo de destrezas requeridas para lograr las actividades.

El recuadro de la historia sobre la Alianza de Microfinanzas para Impacto Global (MAGI) describe una valoración de la capacidad técnica que se lleva a cabo dentro de los proyectos de microfinanzas.

De la Teoría a la Práctica: MAGI—Valoración para la Acreditación



MAGI es una alianza de programas de microfinanzas de alto-desempeño. Los socios de CRS se pueden convertir en miembros acreditados de la alianza MAGI a través de un proceso de desarrollo organizacional. Las fortalezas y debilidades de las capacidades se identifican a través de una valoración que mide los sistemas de información gerencial; servicios financieros y no financieros, administración financiera; controles internos; y planificación y estructura, sistemas y políticas organizacionales. La [Guía del Usuario para Planificación y Valoración de MAGI \(MAGI Planning and Assessment User's Guide\)](#) se puede encontrar en el CD ROM del ProPack II.

Valoraciones de Control Interno

Que un socio tenga capacidad técnica es importante—pero no suficiente. El socio también debe tener sistemas financieros operativos y de control interno para asegurar que los fondos del proyecto se pueden recibir, dar seguimiento, y gastar en forma segura.

La Tabla 5.4 proporciona información sobre los sistemas financieros básicos en vigencia.

Tabla 5.4: Sistemas Financieros Básicos

Documentos de Soporte	Cada transacción financiera se debe respaldar mediante un documento de soporte debidamente autorizado (ej: un recibo, planillas). Esta es una evidencia de que se ha procesado una transacción específica.
Libros de Caja	Cada transacción debe registrarse en un libro de caja. Un libro de caja es una lista del dinero que una organización ha gastado y recibido. El libro de caja se debe reconciliar con frecuencia con el efectivo en el banco o en la caja fuerte.

Códigos de Cuenta	Los códigos de cuenta se deben agregar a las transacciones ingresadas en los libros de caja. Los códigos permiten que transacciones similares se agrupen y que se produzcan informes resumen por tipo de transacción. El conjunto de códigos de cuenta que una organización utiliza se llama Plan de Cuentas.
--------------------------	---

Una evaluación de control interno ayudará a precisar las áreas que necesitan fortalecimiento. Se recomienda que usted y el gerente financiero valoren los sistemas de control interno de cada socio, **enfocándose en su gestión financiera y en los sistemas de informes contable y financiero**. La Tabla 5.5 proporciona una lista de los controles internos para las áreas clave de la gestión financiera.

Tabla 5.5: Controles Internos de la Gestión Financiera

Planificación Financiera	Los presupuestos pronostican el tiempo y monto de los ingresos y gastos. El socio debe tener un presupuesto para la organización como un todo y para los proyectos de manera individual. ¡Éstos deben ser realistas! Los presupuestos se deben basar en una valoración razonable del financiamiento disponible y la capacidad del socio para implementar las actividades dentro del cronograma dado.
	Una previsión de flujo de caja es un estimado de cuándo ocurrirán los recibos y pagos. Es necesario asegurar que a la organización no se le agote el efectivo, dejándola incapacitada de pagar salarios, por ejemplo.
	Los donantes financian proyectos específicos con presupuestos específicos. Mantenga un seguimiento de qué donantes están financiando qué proyectos o parte de un proyecto. El dinero que reciba de un donante para un proyecto no se puede prestar a otro proyecto. De hecho, esto es ilegal. Aceptar dinero de dos donantes diferentes para precisamente los mismos costos del proyecto también es ilegal.
Informe Financiero	Los socios deben preparar con precisión informes financieros internos mensualmente para mostrar cómo se ha gastado el dinero y si existen fondos suficientes para apoyar las actividades del proyecto en los próximos meses. Como mínimo, el informe financiero mensual debe mostrar todos los ingresos y gastos realizados durante el mes y la cantidad de dinero que se mantiene en efectivo en el banco.
	Los donantes dependen de los informes financieros para monitorear y evaluar el avance del proyecto y para continuar financiando un proyecto. El socio debe proporcionar un informe financiero externo a CRS que responda a la frecuencia especificada en el convenio del proyecto, y no menos de cada tres meses. El informe a CRS por lo general incluirá los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • un informe de los gastos reales comparados con el presupuesto; • una previsión de flujo de caja para los tres próximos meses; y • un informe que muestre el uso de los fondos recibidos de CRS. <p>La información incluida en el informe financiero generalmente será sustancial (dependiendo de la maduración del socio) con documentos de soporte originales y debe también incluir conciliaciones bancarias y de efectivo. Su gerente financiero lo asesorará en cuanto al formato específico requerido.</p>
Personal Competente	Una sólida gestión financiera depende de personal competente . El personal necesita tener las destrezas y apoyo adecuados para llevar a cabo las responsabilidades descritas anteriormente. Esto significa que el gerente del proyecto también necesita entender la gestión financiera.

Otras categorías de una evaluación de control interno incluyen manejo de personal y nómina, adquisiciones, manejo de activos fijos, seguimiento de bienes de consumo y preparación de informes. La valoración idealmente se realiza durante el diseño de un proyecto, pero muy probablemente necesitará una nueva revisión durante el proceso del PID. Después de las valoraciones, el equipo puede discutir los resultados. De manera conjunta, usted desarrollará un plan de acción realista que de respuesta a cualquier hallazgo en consecuencia con las recomendaciones. El socio debe estar en capacidad de cumplir con todos los estándares financieros clave antes de iniciar la implementación del proyecto. Si existen serias deficiencias, entonces debe discutir sobre la situación con su Representante de País pues esto puede generar una potencial obligación legal para CRS.

UTILIZAR LOS HALLAZGOS DE LA VALORACIÓN PARA GUIAR LAS ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Los hallazgos de la valoración de capacidades se usan para desarrollar un plan de acción. Esto proporcionará detalles para las estrategias y actividades de fortalecimiento de las capacidades relacionadas a proyectos específicos requeridas para la fluida implementación y gestión del proyecto. Por ejemplo, la valoración puede revelar que los socios no conocen cómo promover la participación comunitaria. El proyecto puede entonces incluir actividades de fortalecimiento de capacidades tales como capacitación en DRP o visitas de estudio a un proyecto de desarrollo comunitario exitoso. El *Capítulo VI, Sección 2, pág.172-181*, incluye una perspectiva general de actividades innovadoras y efectivas para fortalecimiento de capacidades utilizadas con frecuencia en la implementación de proyectos de CRS.

Las valoraciones de capacidades también proporcionan información útil sobre cuál estilo de gestión y liderazgo es el más adecuado para adoptar con varios socios. El concepto de liderazgo situacional que fue discutido en el *Capítulo II, Sección 1, pág. 19* también aplica. Por ejemplo, la valoración puede confirmar que usted está trabajando con un socio muy sólido quien tiene un sistema financiero en buen funcionamiento. ¡No micro-gerencie a este socio! En su lugar, enfóquese en realizar sesiones de coaching a un nuevo socio cuya valoración de capacidades haya revelado sistemas más débiles.

Finalmente, dependiendo de qué tipo de herramientas de valoración se utilicen, usted podrá crear una línea de base e indicadores para medir el éxito de sus actividades de fortalecimiento de capacidades.

SECCIÓN 3

ADMINISTRAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Usted es responsable, como gerente de proyectos, de la administración responsable de los recursos del proyecto. Estos incluyen efectivo, contribuciones en especie y suministros. El plan de implementación detallado ayuda a asegurar que los sistemas estén establecidos y bien entendidos de tal forma que estos recursos se puedan manejar exitosamente.

En la Sección 3 usted hará lo siguiente:

- incrementar su comprensión sobre cómo el presupuesto detallado del proyecto se ajusta dentro del ciclo presupuestario más amplio de CRS;
- revisar la guía sobre cómo planificar para manejar recursos de proyectos que incluyan efectivo, contribuciones en especie, y suministros y materiales;
- examinar los pasos para revisar los presupuestos del proyecto, planificar para contribuciones en especie, y planificar para suministros y materiales; y
- aprender cómo desarrollar un convenio de proyecto de alta calidad de un socio.

INTRODUCCIÓN

Algunos gerentes de proyecto no prestan atención a los detalles financieros y administrativos. Lea la historia de “Los Detalles Aburridos”, y responda las preguntas planteadas en la sección de Oportunidad para la Reflexión que persigue valorar sus propias prácticas y actitudes.

De la Teoría a la Práctica: Los Detalles Aburridos

Jane es un gerente de proyectos para un proyecto de educación de un año financiado por un donante Europeo e implementado por una organización social local. Tiene excelentes relaciones laborales con los funcionarios de educación del socio; ellos están muy emocionados sobre las actividades de educación, y la implementación está avanzando de acuerdo al Calendario de Actividades. Jane se reúne regularmente con su socio para revisar el avance, pero siempre terminan enfocándose en los aspectos programáticos. Nunca tienen tiempo para revisar los detalles financieros o administrativos. ¡Y para decir la verdad, los encuentran un poco aburridos! El Monitoreo muestra que los RIs del proyecto están bien encaminados, y todos están entusiasmados pues existe un gran potencial para una nueva ronda de financiamiento por parte del donante.

Sin embargo, tres meses antes de finalizar el proyecto los problemas surgen. El socio se queja con Jane de que se ha agotado el dinero y no pueden continuar la implementación. Jane inmediatamente va a ver al gerente financiero de CRS, y él le explica que el socio nunca ha entregado ningún informe financiero y, por lo tanto, no se pueden emitir más avances. Jane agenda una reunión con el funcionario de finanzas para resolver este problema, pero mientras investigan, surgen más problemas aún. Después de revisar los gastos reportados en detalle, Jane se percató que el socio ha excedido el presupuesto acordado para costos por actividad. Por ejemplo, compraron una motocicleta aún cuando esto no estaba planificado en el presupuesto. El rubro de presupuesto para personal está muy sub-gastado y Jane se da cuenta que su propio salario no ha sido cargado al proyecto como se planificó. ¡Con arrepentimiento admite que está retrasada en la presentación de hojas de tiempo—otra tarea aburrida para la cual no encontró tiempo para completar!

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cuál fue la causa de los problemas de administración de recursos de Jane?
2. ¿Cómo se comparan los problemas de Jane con los que usted ha tenido que enfrentar en su propia experiencia gerencial? ¿Qué causó el problema en su caso?
3. ¿Qué le recomendaría hacer diferente a Jane durante el plan de implementación detallado para el próximo proyecto?

Como lo ilustra la historia de Jane, el plan de implementación detallado debe incluir trabajo con el personal administrativo y financiero, tal como el gerente financiero, gerentes de recursos humanos y funcionarios de adquisiciones. Esta sección incluye una guía para el plan de implementación detallado y los pasos que le ayudarán a asegurar la administración responsable de los recursos que recibe CRS.

UNA REVISIÓN DE LAS TAREAS ESENCIALES PARA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO: EL PRESUPUESTO DE SU PROYECTO Y LA IMAGEN AMPLIADA

¡Su presupuesto de proyecto no existe por separado! Este es uno de los muchos presupuestos que comprenden el presupuesto total anual del Programa de País. El Representante de País debe asegurar que todas las actividades se implementen dentro del presupuesto aprobado de país. Por lo tanto, es **vital revisar el ciclo presupuestal de CRS y ver cómo su presupuesto de proyecto encaja en la imagen más amplia.**

La Tabla 5.6 resalta las principales tareas de presupuestarias y de planificación a nivel del Programa de País, cómo se las realiza, cuándo y quién. Esta información se incluye de modo que usted pueda identificar claramente cómo las tareas de planificación, revisión y monitoreo del presupuesto afectan no sólo a su proyecto. Por ejemplo, si no presupuesta correctamente ni monitorea los gastos del proyecto contra al presupuesto, de manera oportuna y en forma correcta, esto afecta no solo al personal de finanzas de su país sino también al trabajo del personal de la región y la sede para el análisis de sus propios presupuestos. La tabla también muestra cuánto se superpone su trabajo con el del personal de finanzas.

Tabla 5.6: Perspectiva General de las Tareas Esenciales de Planificación y Monitoreo del Presupuesto

Tareas Esenciales	Herramientas Disponibles	Frecuencia	¿Responsable?
1. Planificar un Presupuesto Anual de Programa de País	APP	Anual (Abril/Mayo)	Personal Senior del Programa de País
2. Registrar un Proyecto Nuevo	Sistema de Seguimiento del Proyecto (PTS)	Tan pronto se apruebe el proyecto; continuo conforme cambien los detalles del proyecto.	Gerente de Proyectos
3. Enmendar un Presupuesto Aprobado	Mantenimiento del Presupuesto	Tan pronto se apruebe el proyecto; en curso según los cambios de financiamiento.	Gerente de Proyectos y Gerente Financiero
4. Fijar un Número de Proyecto	Formulario Nueva Fuente Donante / Proyecto (NDS/P)	Tan pronto se apruebe el proyecto.	Gerente Financiero

5. Crear un Presupuesto Detallado	Códigos de Cuenta Plantilla de Presupuesto Análisis de Códigos	Tan pronto se apruebe el proyecto.	Gerente de Proyectos con ayuda del personal financiero
6. Asegurar un Flujo de Caja Adecuado	Previsión de Efectivo	Trimestral (Enero, Abril, etc.)	Gerente de Proyectos y Gerente Financiero
7. Revisar los Gastos del Proyecto	Informe de Comparación Presupuestaria Ejercicio Completo	Mensual	Gerente de Proyectos y Gerente Financiero
8. Analizar las Tendencias de Gastos del Proyecto	Informe de Análisis Financiero Trimestral	Trimestral (Enero, Abril, etc.)	Personal Senior del Programa de País

Note que las tareas de la uno a la seis en la Tabla 5.6 se completaron como parte del PID y eso se explica luego en mayor detalle. Las tareas siete y ocho se completaron durante la implementación del proyecto y se abordará en el *Capítulo VI, Sección 4, pág. 207-212*. Por favor tome en cuenta que un número de formularios presupuestarios se discutirán en las próximas páginas. Las versiones completas están disponibles en el CD ROM.

Tarea Uno: Planificar un Presupuesto Anual del Programa de País

El proceso de APP inicia cada año en Marzo/Abril, cuando la sede determina la asignación regional de fondos privados de CRS, y finaliza cada Septiembre con la aprobación oficial de la Junta de Directores de CRS de los presupuestos anuales y actividades del programa planificadas por cada Programa de País. ¿Qué hacen los Programas de País entre estas fechas?

Para mediados de Mayo, cada Programa de País debe completar una ficha de trabajo del APP. Se solicita a los gerentes de proyecto la emisión de información financiera; sobre dotación de personal, sobre equipos y narrativa para los proyectos a su cargo; para luego consolidar esta información. A continuación, **el presupuesto del Programa de País se resume en el Formulario de Conciliación Presupuestaria (Budget Reconciliation Form) (BRF)** dentro de la ficha de trabajo del APP. El APP muestra el presupuesto para la administración del país, los gastos directos de proyectos, ingresos generados localmente, y el valor de bienes de consumo para distribución y cargos de flete relacionados. Toda esta información se segrega por fuente de donante y número de proyecto.

Luego la oficina regional revisa el APP y se lo envía a la sede para revisión final. **Una vez aprobado, el BRF sirve como el presupuesto oficial del Programa de País para el año fiscal.**

Tarea Dos: Registrar un Nuevo Proyecto

El **Sistema de Seguimiento de Proyectos (PTS)** es una base de datos que proporciona una **ubicación central de la información básica sobre todos los proyectos que la agencia implementa alrededor del mundo**. El PTS ahora está disponible para todo el personal a través de la Intranet de CRS y eventualmente se vinculará al sistema contable de la sede, JD Edwards, de modo que se pueda acceder también a la información financiera del proyecto. El Manual del Usuario del Sistema de Seguimiento del Proyecto (Project Tracking System User Manual) está disponible en el CD ROM del ProPack II. El PTS actualmente almacena los siguientes datos sobre cada proyecto:

- título del proyecto
- fechas de inicio y finalización del proyecto
- metas y objetivos del proyecto
- resumen del proyecto
- archivo del proyecto (texto/presupuesto)
- lugar del proyecto
- persona de contacto ubicación del proyecto
- información del participante
- información del socio
- áreas programáticas
- información presupuestaria
- información de la donación
- fechas tope de presentación de informes

Cuando se aprueba un nuevo proyecto, los gerentes de proyectos de CRS deben ingresar la información al PTS. Si la información sobre un proyecto cambia en cualquier fase de la implementación, debe actualizarla. El Representante de País aprueba cualquier cambio, y los datos luego se cargan a la oficina regional para revisión y aprobación final. Los datos aprobados se cargan desde la oficina regional a la base de datos de la agencia central.

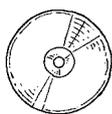
Tarea Tres: Enmendar un Presupuesto Aprobado

Como se mencionó antes, el BRF es el presupuesto anual aprobado para el Programa de País. Usted debe incluir sus proyectos en ese formulario para que pueda gastar dinero en ellos.

Durante el año, puede añadir nuevos proyectos o cambiar los datos financieros de los proyectos en marcha a través del Proceso de Mantenimiento de Presupuesto. El año fiscal de CRS corre desde Octubre 1 a Septiembre 30, de modo que cualquier dato financiero que usted presente estará comprendido dentro de este periodo de tiempo. Por ejemplo, si un nuevo proyecto inicia en Junio 1, el BRF proporcionaría el presupuesto de cuatro meses para financiar las actividades hasta fines de Septiembre. El presupuesto restante se añadirá al BRF del siguiente año a través del Proceso de Mantenimiento de Presupuesto.

Como gerente de proyectos, usted es responsable de iniciar el Proceso de Mantenimiento del Presupuesto. Debe proporcionar la información financiera sobre su proyecto al

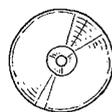
Departamento Financiero. **El personal financiero llenará un documento llamado Formulario de Mantenimiento de Presupuesto (Budget Maintenance Form) (BMF).** El BMF enmienda el presupuesto del año fiscal del país, el BRF. El BMF es revisado y aprobado por el Representante de País, luego se envía al Director Regional para aprobación. **Antes de que se apruebe, sin embargo, la oficina regional verificará para ver si el PTS ha sido actualizado. Los datos presupuestales en el PTS y en el BMF deben coincidir.** Los BMFs aprobados son remitidos por el Departamento Financiero a la sede al final de cada mes.



Tarea Cuatro: Fijar un Número de Proyecto

El Formulario Nueva Fuente Donante/Proyecto (New Donor Source/Project Form) (NDS/P) lo completa el Departamento Financiero al mismo tiempo que el BMF. Su propósito es fijar la nueva fuente donante del proyecto y el número de proyecto en el sistema contable JD Edwards en la sede. Si el Programa de País no remite el Formulario NDS/P, todos los gastos registrados contra el proyecto se rechazarán y colocarán en un archivo suspenso. ¡Los archivos suspensos crean trabajo extra a los países y la sede para reversarlos y corregirlos! Como puede ver el envío de este formulario le ayudará a ahorrar tiempo a la larga. El Programa de País obtiene los números de proyecto y fuente donante de la siguiente forma.

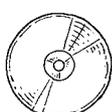
- **Número de Fuente Donante, concesiones del Gobierno de EE.UU.**—asignado por el Departamento Financiero para Programas en el Extranjero de la sede.
- **Número de Fuente Donante, concesiones no provenientes del Gobierno de EE.UU.**—asignado por el Programa de País utilizando la Lista de Fuentes Donantes disponible en la Intranet.
- **Número del Proyecto**—asignado por el Programa de País de acuerdo con la Política de Seguimiento de Proyectos delineada en el Manual de Operaciones para Programas en el Extranjero.



Tarea Cinco: Crear un Presupuesto Detallado

Formulario Plantilla de Presupuesto

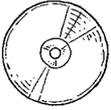
Los presupuestos de proyecto aprobados se ingresan al sistema financiero del Programa de País, denominado Sun Systems. Una Plantilla estándar de Presupuesto (Budget Template) de CRS se usa para transferir esta información. Su rol es llenar este formulario que muestra los gastos del



proyecto por año fiscal, tipo (código de cuenta), y periodo contable (mes). El total en la Plantilla de Presupuesto debe ser el mismo que se refleja en el BMF, de lo contrario el Sun Systems y el BRF no coincidirán. El Departamento Financiero verifica la Plantilla de Presupuesto y luego lo carga en el sistema contable Sun Systems.

Códigos de Cuenta

Cuando se ingresan los datos financieros en el sistema contable de CRS—Sun Systems y JD Edwards—**a cada tipo de gasto se asigna un número de cuatro dígitos denominado un código de cuentas**. Por ejemplo, el código para Renta del Edificio de CRS es 6401. El Plan de Cuentas que incluye todos los códigos de cuenta, se puede encontrar en la Intranet; un listado de Códigos de Cuenta de CRS Más Frecuentemente Usados (Frequently Used CRS Account Codes) se incluye en el CD ROM del ProPack II.



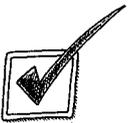
Para su proyecto, usted asignará un código de cuenta para cada partida presupuestaria de modo que el Departamento Financiero de CRS pueda dar seguimiento a los gastos y proporcionarle información para administrar su presupuesto. Note que algunos códigos en el sistema contable son específicos para los gastos del proyecto de los socios (ej: el código para los Gastos de Ocupación del Socio es 6155).

Idealmente, usted asignó los códigos de cuenta durante el desarrollo de la propuesta cuando creó el presupuesto. Si no se lo hizo en el entonces, debe hacerlo ahora. Es imprescindible **colaborar con el personal financiero durante este paso** de modo que todos entiendan cómo funcionan los códigos de cuenta para su proyecto particular.

Lista de Verificación 5.6: Consejos para Crear Presupuestos Detallados para Concesiones del Gobierno de EE.UU.



Crear un presupuesto detallado en el Sun Systems para concesiones del Gobierno de EE.UU. es más fácil si usted sigue la Guía de Aplicación de Costos de CRS (CRS Cost Application Guidance).



- ✓ La guía aconseja seguir el Plan de Cuentas mientras se desarrollan las partidas presupuestarias individuales, así no se ignoran los gastos específicos.
- ✓ El presupuesto de la propuesta puede incluir códigos de cuenta en la plantilla de presupuesto del Sun para ayudar con las discusiones posteriores.
- ✓ En el presupuesto final remitido al Gobierno de EE.UU., las categorías más generales de la Aplicación de Costos se usan para presentar un documento claro. Estas categorías se crean mediante la “consolidación” de gastos bajo los códigos de cuenta adecuados.

Códigos de Transacción

Con un presupuesto preparado minuciosamente y Códigos de Transacción (códigos T), usted puede generar muchos informes útiles desde el Sun Systems que responden a las necesidades de información de los diferentes actores interesados del proyecto. Por ejemplo, el Sun Systems se puede establecer para proporcionar informes que:

- reflejen el formato de informe solicitado por el donante;
- agrupen los gastos por actividad y sector; y
- agrupen los gastos por Objetivos Estratégicos.

Los códigos T identifican diferentes variables de un presupuesto de proyecto. El número de fuente donante (T0) y el número del proyecto (T2) son, de hecho, códigos T. Las transacciones que tengan el mismo código T se pueden agrupar para el informe.

Existen dos códigos T opcionales (T6 y T7) que también los puede utilizar el Programa de País para adjuntar más información a una transacción. Usted podría usar los códigos T para dar

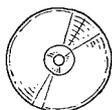
seguimiento a las actividades del proyecto por ubicación, por ejemplo.

Para usar los códigos T, indique al gerente financiero qué información financiera necesita y cómo debe lucir el informe. Entonces le asesorarán cómo puede lograrlo. El establecimiento de los códigos T se debe realizar antes de que la Plantilla de Presupuesto se ingrese al Sun Systems y antes de que el proyecto empiece a incurrir en gastos. Si usted no establece esto cuidadosamente, generará informes financieros errados. Una vez que el sistema se establezca, se debe adjuntar un código T en forma correcta a una transacción cuando se ingrese en el sistema financiero. Si no se lo hace, se debe reversar y reingresar toda la transacción.

De la Teoría a la Práctica: Utilizando códigos T para responder a las Necesidades de Información de los Actores Interesados

Heng gerencia un proyecto integrado con un número de diferentes talleres de capacitación. El donante del proyecto está interesado en comparar los costos de estas capacitaciones, de modo que Heng necesita informar sobre el costo de cada uno. Heng lo consigue usando los códigos T para asignar los diferentes números para cada taller y para cada uno de sus gastos. Ahora, Heng puede correr informes financieros separados para cada capacitación que el supervisa.

Tarea Seis: Asegurar un Adecuado Flujo de Efectivo



Usted es responsable del manejo mensual y trimestral de las necesidades de efectivo para su proyecto. Para hacerlo, **debe remitir una Hoja de Cálculo de la Fuente Donante (Donor Source Worksheet) detallando gastos anticipados para cada proyecto que usted gerencia.** Estas hojas de trabajo luego las consolida el Departamento Financiero en un Formulario de Previsión de Efectivo (Cash Forecast form) y lo remite a la sede. Si no se envía esta previsión de efectivo, el dinero no estará disponible para los gastos operativos y programáticos.

Tenga cuidado, muchos gerentes de proyectos tienen una tendencia a sobreestimar cómo se ejecutarán realmente muchas de las actividades en un período planeado específico. Esto resulta en dinero en efectivo que se queda en las cuentas bancarias, expuesto a potenciales pérdidas.

Las fechas límite para el envío de la Previsión de Efectivo a la sede son las siguientes.

- Octubre 15 para el trimestre que inicia en Octubre 1
- Enero 15 para el trimestre que inicia en Enero 1
- Abril 15 para el trimestre que inicia en Abril 1
- Julio 15 para el trimestre que inicia en Julio 1

Nuevamente, tome en cuenta que la tarea número siete, Revisión de los Gastos del Proyecto, y la número ocho, Análisis de las Tendencias de Gasto, de la Tabla 5.6, se describen en el *Capítulo VI, Sección 4, pág.207-212.*

Ahora que ha hecho una buena revisión a la imagen ampliada de la planificación del presupuesto, la siguiente sección le mostrará cómo revisar y modificar el presupuesto del proyecto durante el plan de implementación detallado.

REVISAR EL PRESUPUESTO PROPUESTO

La mayoría de proyectos tienen un tiempo de retraso entre la preparación de la propuesta de presupuesto y la aprobación. Junto con otros elementos de la propuesta del proyecto, el presupuesto necesitará ser revisado durante el plan de implementación detallado. Ahora

que conoce la cantidad exacta de financiamiento disponible, una revisión del presupuesto asegurará que las actividades y recursos humanos se alinien con el financiamiento aprobado y el cronograma del Acuerdo de Donación.

El proceso de revisión del presupuesto lo conduce el gerente de proyectos de CRS puesto que usted es el responsable de cumplir los objetivos del proyecto con el financiamiento disponible. El proceso también incluye al personal financiero de CRS, representante de los socios y otros pertinentes actores interesados del proyecto. Toda la gente que maneja el proyecto, o un sector dentro de un proyecto, deberían participar en la revisión del proyecto. Esto asegura que entiendan lo siguiente:

- los costos que se espera que manejen;
- la codificación que deben usar para capturar los datos de gastos; y
- la cantidad de dinero que tienen para responder a los objetivos sectoriales.

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en un proyecto que actualmente esté dirigiendo. ¿Quién estaba involucrado en el proceso de revisión del presupuesto durante el plan de implementación detallado? ¿Tuvo esto alguna implicación—positiva o negativa—en el proyecto?
2. En su situación, ¿quién específicamente dentro del Programa País se debería involucrar en el proceso de revisión del presupuesto durante el plan de implementación detallado, y por qué? ¿Qué otros actores interesados del proyecto deberían estar involucrados, y por qué?

Alinear el Presupuesto del Proyecto, Cronograma de Actividades y Otros Recursos Requeridos



Si usted desarrollo el presupuesto de su proyecto de acuerdo con los lineamientos del ProPack I, éste se vinculó a la lista de actividades incluidas en el Cronograma de Actividades de su propuesta.

Figura 5.2: Alineo el Cronograma de Actividades y el Presupuesto

Actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados	Descripción	Unidades	Costo Unitario	Monto
<ul style="list-style-type: none"> • Simulacro de perforaciones con bombas manuales para una comunidad sin servicio. • Construcción de letrinas/ cubículos higiénicos, pozos de desechos sólidos. • Trabajo de promoción de higiene para desarrollar la capacidad local; capacitación de los promotores de salud e higiene de la comunidad. • Capacitación de los promotores de higiene con sede en la comunidad para asegura el mantenimiento adecuado de las letrinas y manejo de desechos. 	Materiales para construir perforaciones en las escuelas en el norte del corredor	15	8,900	133,500
	Materiales para la construcción de perforaciones en 6 comunidades de origen en Kulbus	6	8,900	53,400
	Construcción de pozos de letrinas permanentes para escuelas	15	5,360	80,400
	Promoción de Higiene/Saneamiento en escuelas	15	1,300	19,500
	Promoción Higiene/Saneamiento en las comunidades IDP	6	1,300	7,800
	Materiales de construcción de pozos de letrinas familiares	1,500	152	228,000

En el *Capítulo III, Sección 3, pág.76-84* usted actualizó y pulió el Cronograma de Actividades, tomando en consideración los recursos financieros, humanos, entre otros. Este proceso de avanzar-y-regresar significa que debe tener un presupuesto actualizado que refleje cualquier cambio en las actividades realizadas durante el plan de implementación detallado. Ahora verifique nuevamente que ha usted ha considerado todo. La lista de verificación 5.7 incluye los factores de costeo que, si estan presentes, puede significar que su presupuesto necesita revisarse.

Lista de Verificación 5.7: Factores de Costeo a Considerar Durante la Revisión del Presupuesto PID



- ✓ Un incremento o reducción en los precios del mercado de los artículos.
- ✓ Un cambio significativo en US\$ (dólares norteamericanos) a la tasa de cambio de la moneda local.
- ✓ Costos que se omitieron erradamente en el presupuesto original.
- ✓ El socio implementador ya no está disponible.
- ✓ Personal asignado al proyecto que arribó a un costo mayor que el originalmente planificado o que inició el trabajo más tarde de lo planificado.
- ✓ Un incremento en el gasto general de la oficina (ej: como resultado de una mudanza).

- Oportunidad para la Reflexión**
1. Revise la experiencia de su proyecto. ¿Cuál de los factores de costeo en la Lista de Verificación 5.7 enfrentó al ajustar la propuesta de su presupuesto?
 2. ¿Qué agregaría a esta lista?

Modificar el Presupuesto del PID

Si descubre que efectivamente el presupuesto necesita modificación, **¡no asuma que usted puede realizar automáticamente las modificaciones del presupuesto sin aprobación!** Conozca el proceso de aprobación para modificaciones de presupuesto en su Programa de País. ¡No olvide ningún término pertinente del **Convenio de Concesión** (flexibilidad de los rubros presupuestarios, aprobación de costos específicos parte del donante, etc.) que pueda influir tanto en la modificación del presupuesto como en las posibilidades de modificación!

Informe a su Representante de País si el proceso de revisión de presupuesto revela algo de lo siguiente:

- Un probable déficit de financiamiento. El Representante de País puede ver si otras fuentes de financiamiento están disponibles.
- Un probable superávit de financiamiento. Usted puede discutir si el alcance del proyecto debería reconsiderarse para absorber el financiamiento. Si esto no es posible o conveniente y si el financiamiento es de CRS, el Representante de País puede re-programar el excedente a otra parte.

Clarificar Quién Autoriza los Gastos

Sea claro sobre quién entre el personal de su proyecto está autorizado para aprobar gastos y el monto máximo por transacción que puede aprobar. En proyectos más grandes, el gerente de proyectos tendrá autorización total de firma pero puede elegir delegar autoridad para ciertas secciones del presupuesto a otro miembro del personal.

Piense Acerca de Esto... ¡Tenga cuidado de la micro-gestión!



Una interpretación de administración responsable de recursos condujo a una situación donde el director de programa de CRS estaba aprobando cada transacción, haciendo un sistema bastante lento y engorroso. En este caso, el director de programa podría haber considerado delegar la aprobación de las transacciones de bajo costo, combinado con la revisión mensual del informe detallado de gastos para asegurar el cumplimiento.

Al tomar decisiones sobre la firma de autoridad, haga un balance entre subsidiaridad y administración responsable de recursos. No existe una receta—la mayor parte dependerá de la situación, experiencia del personal del proyecto, la madurez y confiabilidad de los socios y otros factores. Analice con su Representante de País y gerente financiero sistemas que podrían establecerse para su proyecto. El DRD/MQ también puede proporcionarle guía.

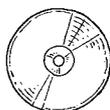
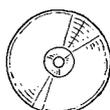
PLANIFICAR LAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE

Las contribuciones en especie son donaciones de bienes o servicios que no se realizan en dinero. Entre las contribuciones en especie que se utilizan típicamente en los proyectos de CRS se incluyen:

- bienes de consumo, flete marítimo relacionado y transporte de alimentos;
- espacio de oficina o bodega;
- vehículos, muebles y equipos; y
- fármacos.

Las donaciones más grandes en especie que CRS recibe son productos de consumo y flete marítimo relacionados provenientes del Gobierno de EE.UU. La agencia también recibe bienes de consumo donados por el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) y de la Unión Europea.

Las contribuciones en especie se registran como ingresos a CRS y como un gasto al proyecto. Debe haber un convenio escrito para todas las donaciones en especie. Las contribuciones se registran en su Valor de Mercado Justo en el mes fiscal que CRS toma propiedad sobre los bienes o recibe los servicios. **El Programa de País es responsable de asegurar que los gastos se registran adecuadamente en el Libro Mayor.** Este requerimiento aplica a las contribuciones en especie que se embarcan de Estados Unidos y se coordinan a través del Departamento de Embarques de CRS, así como a las donaciones cuya recepción fue negociada por el Programa de País. Para detalles contables refiérase a Política Financiera de Contribuciones en Especie (Finance In-Kind Contributions policy) en la Intranet de CRS.



Para **bienes de consumo recibidos del PMA**, el Programa de País debe firmar un Convenio a Nivel de Campo (Field Level Agreement) estándar. CRS por lo general toma propiedad de los bienes de consumo del PMA en el país de destino (ej: la agencia no coordina el embarque de bienes de consumo), de modo que la responsabilidad para documentar y registrar la recepción de estos bienes se asienta en el Programa de País.

Las donaciones en especie o bienes de consumo recibidos del Gobierno de EE.UU. son generalmente proporcionadas a través de USAID y el Departamento de Agricultura (USDA). Los bienes de consumo de USAID proporcionados a CRS son sujetas a la regulación 22 CFR Parte 211 del Gobierno de EE.UU., mientras que los bienes de consumo de USDA recaen bajo la regulación 7 CFR Parte 1499 del Gobierno de EE.UU. Cada una de estas regulaciones dictaminan requerimientos específicos para informes.

Los bienes de consumo del Gobierno de EE.UU. se embarcan desde los EE.UU. Aun cuando alguien más puede hacerse responsable por los muchos pasos detallados para asegurar que las contribuciones en especie lleguen a su destino, usted necesita entender los siguientes procedimientos dado que el tiempo y condición de su llegada afectará las actividades de su proyecto. Como gerente de proyectos, usted es responsable de minimizar cualquier complicación y riesgo.

Convenios

USAID/Título II

1. A la aprobación de una propuesta, USAID prepara un convenio de Autorización de Transferencia (TA) con CRS (el equivalente del Título II de un Acuerdo de Adjudicación).
2. El Representante de País y la misión de USAID local deben firmar un Estimado Anual de Requerimientos (AER). Luego se lo envía a la especialista de recursos de OSD en la sede de CRS para su firma. Después, ella lo enviará a USAID/Washington para la firma final.
3. Una vez que se reciben las cuatro firmas, el especialista de recursos enviará una copia al

Departamento de Embarque de CRS, el cual es responsable de monitorear la obtención y embarque de todos los alimentos de USAID y USDA.

4. El Programa de País remitirá una Solicitud de Entrega de Suministros, que es una solicitud para que los bienes de consumo sean embarcados. La Solicitud de Entrega de Suministros se procesa mensual, trimestral o anualmente dependiendo de la escala de las intervenciones alimentarias. Se lo envía a la Misión con una copia al Departamento de Embarque de CRS.

USDA

1. El Departamento de Embarque debe revisar el borrador del convenio de USDA.
2. Una vez que el convenio se firme, se envía una copia al Departamento de Embarque.
3. El Programa de País notifica al Departamento de Embarque para que solicite el envío de los bienes de consumo de acuerdo al cronograma en el convenio.

(Los siguientes procedimientos son los mismos para los bienes de consumo tanto de USAID como de USDA).

Solicitudes de Entrega de Suministros

Las solicitudes de entrega de suministros se procesan hasta el 1ero del mes para productos embalados y el 11 del mes para productos a granel. El Departamento de Embarque de CRS ingresará la solicitud en la base de datos del Commodity Credit Corporation's Food Aid Request Entry System (Sistema de Ingreso de Solicitudes de Asistencia Alimentaria (FARES) de la Corporación de Crédito para Productos Básicos) y enviará una copia al Programa de País una vez aprobado. Los tipos de productos básicos y las cantidades remitidas en la solicitud de entrega de suministros deben ser consistentes con aquellos presentados en el AER.

Embarques

Una vez que haya sido notificado por USDA (que maneja todos los embarques de alimentos del Gobierno de EE.UU.) que el cargo está disponible para embarque, un despachador de carga registrará el embarque e ingresará sus detalles en una base de datos que da seguimiento a los embarques desde los sitios de producción de los EE.UU. hasta sus destinos finales. El Departamento de Embarque enviará los informes de la base de datos a la persona responsable de la logística del país reportando la información de arribo.

Una vez embarcado, el despachador de carga enviará los documentos vía electrónica y los originales vía correo. El Departamento de Embarque paga los fletes marítimos a los transportistas, así como los fletes terrestres para los países sin salida al mar.

Los bienes de consumo se embarcan bajo una diversidad de clases de arreglos. Usted necesita entender los arreglos específicos para su proyecto y asegurar que CRS esté pagando únicamente los costos que debe pagar, no los costos que debería pagar el embarcador o los transportistas locales.

PLANIFICAR LOS SUMINISTROS Y MATERIALES

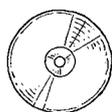
Como gerente de proyectos, usted asegura que el personal y los socios tengan los materiales y equipos que requieren. Para hacerlo, usted debe trabajar muy de cerca conjunta con el oficial de compras de su Programa de País para asegurar que los materiales correctos lleguen a tiempo.

En esta sub-sección usted logrará:

- entender los elementos clave del Manual de Adquisiciones de CRS;

- revisar cómo trabajar eficazmente con su Departamento de Adquisiciones en su Programa de País; y
- aprender acerca de los procedimientos para compra de otros materiales o servicios que no se solicitan a través del Departamento de Adquisiciones.

Revisar el Manual de Compras de CRS



Compras puede ser un área sensible. Sin una cuidadosa supervisión, se puede abusar del sistema para beneficio personal. Familiarícese con los estándares éticos y las políticas y procedimientos de compras comprendidos en el Manual de Compras de CRS (CRS Purchasing Manual). Ellos aclaran qué compras se deben canalizar a través del Departamento de Compras. Esta información se resume en la Lista de Verificación 5.8.

Lista de Verificación 5.8: Estándares Éticos de CRS para Compras



- ✓ CRS comprará todos los bienes y servicios en los mejores términos, en consistencia con la calidad y condiciones de entrega requeridas y al costo total más bajo.
- ✓ No se darán favoritismos en las compras y deberán sustentarse sobre fundamentaciones de competitividad; cuando ello sea práctico, a fin de obtener el valor máximo por cada dólar gastado.
- ✓ Todos los proveedores interesados recibirán una consideración justa e imparcial.
- ✓ Se tomará acción afirmativa para brindar la máxima oportunidad práctica de que grupos de minorías, mujeres y pequeños empresarios, participen como proveedores y contratistas.
- ✓ Los responsables de compras deben buscar continuamente en el mercado nuevas fuentes de suministro.
- ✓ Se prohíbe cualquier forma de discriminación.
- ✓ Se deben seguir de manera específica todas las regulaciones y procedimientos aplicables respecto del uso de una contabilidad para fondos provenientes del gobierno u otros donantes.
- ✓ Los empleados no deben solicitar, requerir, aceptar o acordar aceptar ningún regalo significativo de un proveedor o potencial proveedor. No se aceptará dinero como regalo bajo ninguna circunstancia.
- ✓ Ningún empleado debe participar en la selección de un proveedor si existe un real o aparente conflicto de interés.
- ✓ Ningún empleado puede autorizar sus propios reembolsos de gastos.

Lista de Verificación 5.9: Pasos Clave en los Procesos de Compras a Nivel de Programas de País



- ✓ Cualquier miembro del personal puede iniciar un requerimiento de compra, llamado Solicitud de Compra.
- ✓ El Requerimiento de Compras debe ser revisado por el correspondiente funcionario autorizado de CRS previo su envío al Departamento de Compras. El Manual de Compras de CRS contiene detalles sobre los límites específicos de aprobación.
- ✓ El Departamento de Compras recolecta tres cotizaciones para todas las transacciones de \$500 en adelante.
- ✓ La mayor parte de transacciones sobre \$5,000 (con ciertas excepciones) se remiten a la sede de CRS para comparación de precios y autorización de compra local, si eso es lo que el Programa desea. Refiérase al Manual de Compras de CRS para más información sobre cuándo conceder permiso para compra local.
- ✓ Un Comité de Ofertas revisa las cotizaciones recibidas y selecciona al proveedor en función de calidad, precio, tiempo de entrega, desempeño y otros factores pertinentes.
- ✓ El Departamento de Compras prepara una Orden de Compras, la cual es un contrato obligatorio entre CRS y el proveedor.
- ✓ A la entrega de los artículos a CRS, un funcionario externo al Departamento de Compras verifica la calidad y cantidad en comparación con la Orden de Compra.

- ✓ El Departamento Financiero preparará el pago de los artículos únicamente cuando tenga toda la documentación de la compra, que muestre que los artículos se han entregado en concordancia con los términos de la Orden de Compra.

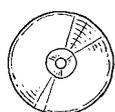
Tome en cuenta que CRS espera que sus socios tengan un Manual de Compras que responda a los estándares de la agencia.

Reunión con el Oficial de Compras

El Manual de Compras de CRS requiere que todos los Programas de País tengan personal de compras cuyo trabajo sea comprar artículos en nombre de la oficina. Es importante que se reúna con el Oficial de Compras durante las fases iniciales de planificación del proyecto. Deben revisar juntos el Calendario de Actividades, el presupuesto revisado, y otros documentos pertinentes del plan de implementación detallado. La Tabla 5.7 incluye una lista de asuntos que deben discutir conjuntamente en ese momento.

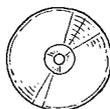
Tabla 5.7: Asuntos a Revisar con su Oficial de Compras durante el Plan de Implementación Detallado

Oportunidad del Momento	Algunos artículos, especialmente los vehículos, requieren más tiempo que otros para su entrega. Utilice el conocimiento y experiencia del Oficial de Compras para planificar las fechas en las cuales debe ordenar los artículos a fin de tenerlos a tiempo cuando los necesite. También considere que posición tendrá el donante frente al momento de la compra. Por ejemplo, si usted compra un vehículo al final del proyecto, puede ser desaprobado en la auditoría porque no fue utilizado para las actividades del proyecto.
Costos Unitarios	El Oficial de Compras debería haber participado en la provisión de datos para la propuesta original del presupuesto del proyecto, pero los costos cambian. Analice si aún hay suficiente dinero en el presupuesto para comprar lo que se necesita.
Presupuesto	Generalmente es mejor ordenar todos los equipos al inicio del proyecto, de ser posible, para evitar retrasos en la implementación o el frenesí de compras al final del proyecto. Sin embargo, puede verse restringido por la cantidad de dinero disponible cada día, o por el monto aprobado para una pieza particular del equipo. Asegure que el Oficial de Compras esté informado sobre cualquier contratamiento a fin de evitar errores costosos.
Regulaciones del Donante	El donante podría establecer restricciones geográficas sobre dónde usted puede comprar los bienes o dónde se los produce. También podría requerir que solicite aprobación antes de que pueda comprar un artículo. Asegúrese de que el Oficial de Compras tenga una copia del Convenio de Concesión y conozca las reglas de su proyecto. En el CD ROM se incluye una <u>Matriz de Regulaciones de Manejo de Recursos del Gobierno de EE.UU.</u> (USG Resource Management Regulations Matriz).



Comprar otros Materiales y Servicios

Algunos materiales y servicios no son procesados por el Departamento de Compras. Verifique con su Programa de País las excepciones específicas, pero ellas pueden incluir:



- **Contratos de Consultorías** (a menos que estén sujetos a licitación pública)—refiérase a la Política sobre Consultores de CRS (Contratistas Independientes) (CRS Policy on Consultants (Independent Contractors)); y
- **Viajes**—viajes aéreos entre continentes requieren exoneración de aprobación local luego de la comparación de precios con la agencia de viajes de CRS. Refiérase a la Política de Viajes de CRS (CRS Policy on Travel).

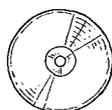
PLANIFICAR LOS COSTOS DE LA NÓMINA DE SUELDOS

El pago de la nómina de sueldos debe correr fluida y eficientemente. Se pueden evitar problemas si usted lee cuidadosamente el Convenio de Concesión, entiende los requerimientos del donante, así como las políticas de CRS y, las aplica en su proceso del plan de implementación detallado. La Tabla 5.8 resume algunos problemas comunes.

Tabla 5.8: Causas Comunes de Problemas con los Costos de Nómina de Sueldos

Personal Clave	Las concesiones del Gobierno de EE.UU. con frecuencia especifican el personal clave o posiciones clave. CRS debe obtener aprobación previa del donante si luego desea transferir al miembro del personal designado o eliminar la posición.
Aprobación de Todo el Personal	Algunos donantes (ej: el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados [UNHCR]) pueden necesitar aprobar a cada individuo que trabaje en el proyecto. Desaprobarán los costos de cualquier personal que no aparezca en la lista aprobada. Se le podría solicitar que proporcione los registros mensuales de la nómina de sueldos y las hojas de tiempo para justificar el costo.
Montos Fijos	Algunos donantes (ej: ECHO) proporcionan una cantidad fija por posición, y la cantidad aplica independientemente de los costos reales incurridos en la nómina. Necesita presupuestar en consecuencia. Tome en cuenta que la estructura salarial y escala de una posición particular en el Programa de País siempre se aplica en la práctica sin considerar la tasa fija del donante inferior o superior a esa escala. Esto garantiza la coherencia interna en la estructura salarial.
Costos Fuera de Control	Si el gerente de proyectos no está completamente a cargo del personal asignado al proyecto, entonces los costos pueden salirse de control rápidamente. Algunos ejemplos incluyen: personal que se supone trabaja sólo a medio tiempo para el proyecto carga demasiado tiempo contra el proyecto; personal no asignado está trabajando para el proyecto cuando no existe presupuesto para cubrirlo; personal que simplemente carga tiempo al proyecto porque conoce que sus costos de nómina están presupuestados en el proyecto. Este es particularmente un problema cuando la implementación se retrasa o avanza con más lentitud de lo esperado.

Todos los donantes desean estar completamente seguros que solo están pagando por el tiempo real trabajado en el proyecto que están financiando. De hecho, los principios de costos A-122 del Gobierno de EE.UU. estipulan que los receptores deben mantener registros exactos de las horas trabajadas. CRS, por lo tanto, tiene una Política Financiera de Informe de Tiempos (Finance Effort Reporting Policy) **que requiere que todo el personal presente hojas de tiempos**. CRS/ Finanzas debe asegurar que las organizaciones socias un sistema similar en operación (ej: que el tiempo real trabajado se cargue adecuadamente contra los proyectos.)



Los principales puntos de la Política de Informe de Tiempos de CRS se anotan en la Lista de Verificación 5.10

Lista de Verificación 5.10: Puntos Principales de la Política de Informe de Esfuerzo de CRS



- ✓ Cada empleado debe completar las hojas de tiempos luego de la actividad a fin de determinar la actividad real y debe registrar las horas reales trabajadas.
- ✓ Los supervisores son responsables de verificar y aprobar las hojas de tiempos para todos los empleados que dirijan a fin de garantizar que se hayan llenado correctamente, que reflejen el número correcto de horas trabajadas y que los fondos a ser cargados estén correctos.
- ✓ Las hojas de tiempos se remiten al Departamento Financiero porque son los responsables de preparar los roles de pago.
- ✓ Los Departamentos Financieros deben utilizar la información de las hojas de tiempos para asignar en el sistema contable los cargos reales de nómina de sueldos a los proyectos.

Durante el plan de implementación detallado, es por lo tanto importante que usted **comunique claramente al personal y a los socios quiénes son elegibles para cargar tiempo al proyecto y cuánto tiempo pueden cargar**. Su trabajo durante la implementación del proyecto es entonces monitorear las actividades para asegurar que al proyecto se cargue sólo el tiempo real trabajado.

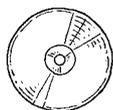
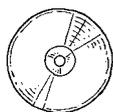
DESARROLLAR CONVENIOS DE PROYECTO CON LOS SOCIOS

Dado que los socios implementan los proyectos, se debe firmar un convenio entre CRS y el socio previo a cualquier transferencia de fondos. Se elabora un convenio de proyecto separado para cada proyecto con los socios locales.

Tabla 5.9: La Diferencia entre un Memorando de Entendimiento (MoU) y un Convenio de Proyecto

El Memorando de Entendimiento no es el instrumento adecuado para una transferencia de recursos públicos o privados a los socios. La transferencia de recursos públicos a los socios debe hacerse mediante un convenio de proyecto, también conocido como acuerdo o contrato de sub-concesión. **Un convenio de proyecto** (como el Convenio de Concesión con el donante) **es un documento legal que protege a CRS de potenciales obligaciones legales**. Los convenios de proyecto clarifican las expectativas institucionales y acuerdos respecto a la implementación del proyecto.

El **MoU es fundamentalmente un documento de asocio** (refiérase al *Capítulo II, Sección 2, pág. 27*). El MoU entre CRS y sus socios refleja los Principios de Asocio de la agencia y el entendimiento mutuo de las partes sobre porque cada uno ha ingresado en este asocio, las expectativas, y cómo las partes se comprometen una con otra. Más que solo un documento, la formulación de un MoU es un proceso para discusión, clarificación, y negociación que es importante para el asocio. Este proceso puede tomar de dos meses a un año, y es considerado trabajo conjunto. **La Caja de Herramientas de Asocio: Una Guía del Facilitador para Diálogos de Asocio (The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue)** tiene una sección en el *Capítulo 4 titulada Haciéndolo Juntos* sobre la creación de un MoU con ejercicios que pueden ser de utilidad para guiar el proceso.



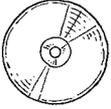
Aunque son los socios quienes implementan los proyectos, CRS aún es responsable ante el donante de todo el proyecto porque CRS es el signatario de la concesión. **Usted debe asegurar**



Piense Acerca de Esto...

¡Si olvidó incluir los términos y condiciones regulatorias en los sub-convenios o convenios de proyecto, usted está creando una potencial obligación legal para CRS!

que el convenio del proyecto con el socio incluya todos los principales términos y condiciones regulatorias a los cuales CRS se obliga. En el caso de las concesiones del Gobierno de EE.UU., esto puede resultar en un documento sumamente grande lleno de términos legales y referencias a circulares de Gobierno de EE.UU. Aunque puede parecer muy engorroso, es importante que se asegure que los términos y condiciones pertinentes fluyan a lo largo del convenio de proyecto del socio y que el socio entienda lo que se requiere de ellos. En muchos casos, el Convenio de Concesión puede requerir aprobación del Gobierno de EE.UU. para todos los sub-convenios de concesión de modo que ellos puedan asegurar que los términos clave serán cumplidos por las partes implementadoras.

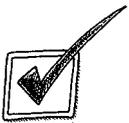


La Política de Convenio de Operaciones en el Extranjero (Overseas Operations Agreement Policy) explica las diferencias entre los convenios de proyecto para proyectos financiados con fondos privados y otro tipo de convenios. CRS tiene una Plantilla de Convenio de Proyectos (Project Agreement template) para proyectos financiados con fondos privados que también se localiza en la Intranet de CRS. Además, CRS está desarrollando una plantilla para proyectos financiados por el Gobierno de EE.UU. Contacte a su especialista de recursos públicos para obtener la última versión.

El borrador del convenio de proyecto debe ser preparado por CRS y revisarlo el socio. El convenio de proyecto debe considerar los puntos descritos en la Lista de Verificación 5.11.

Lista de Verificación 5.11: Lineamientos para Desarrollar Convenios de Proyecto

Los convenios de proyecto deben cumplir lo siguiente:



- ✓ comprometer a CRS para proporcionar únicamente el financiamiento que el donante pone a disposición—no más. ¡Verifique la cantidad obligada en la moneda local!
- ✓ especificar los requerimientos de informes financieros y narrativos.
- ✓ especificar si se requieren evaluaciones del proyecto.
- ✓ especificar la propiedad de los activos del proyecto. Consultar el Acuerdo de Adjudicación y la política de CRS según se requiera.
- ✓ limitar el monto de avance de fondos al socio en función de lo que el socio puede gastar razonablemente en tres o cuatro meses. CRS requiere que los socios liquiden (ej: presenten documentación de soporte de los gastos cargados al proyecto) al menos cada tres meses. Los avances de efectivo subsiguientes se ajustarán si cualquier fondo previo se mantiene sin registro contable por parte del socio.
- ✓ clarificar que al menos el 75% de la liquidación con los documentos de soporte apropiados debe procesarse antes de que los nuevos fondos se puedan emitir.
- ✓ considerar la moneda del presupuesto y la cantidad de flexibilidad que el socio tendrá para movilizar fondos entre rubros presupuestarios.

SECCIÓN 4

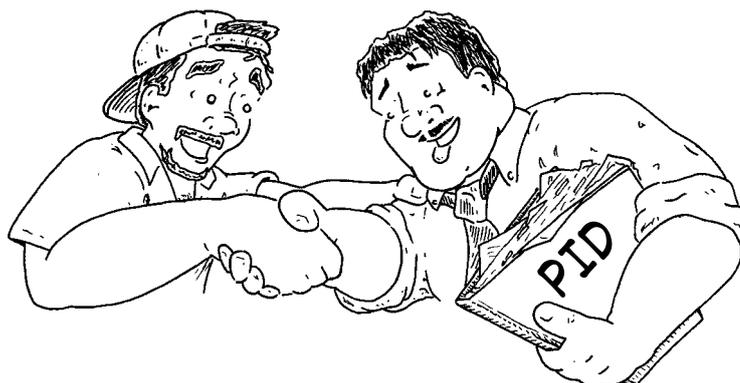
DOCUMENTAR EL PID

¡Respire profundamente—usted casi ha completado el plan de implementación detallado! El proyecto tiene un correcto Cronograma de Actividades revisado, un sistema operativo de M&E, se ha reclutado y capacitado al personal, existe un presupuesto exacto, los sistemas de gestión financiera y administrativa están en orden, y los planes de fortalecimiento de las capacidades son claros y se han actualizado.

Con igual importancia, las reuniones, talleres y discusiones mantenidas durante el plan de implementación detallado han contribuido a:

- fortalecer sus relaciones con socios y otros actores interesados del proyecto, incluyendo el personal de finanzas en su Programa de País; y
- generar que todos tengan un entendimiento claro y compartido del proyecto.

Asegure que el Archivo Principal del Proyecto tenga todos los documentos pertinentes que Usted y otros han revisado o desarrollado durante el plan de implementación detallado. Si los donantes tienen otros formatos, usted debería tener suficiente información para sus formularios.



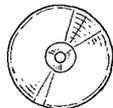
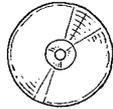
INGRESAR O CORREGIR DATOS EN EL PTS

Si ya ha ingresado datos de su proyecto en el PTS mediante la realización del Formulario del Nuevo Proyecto, éste puede necesitar actualizarse ahora que el PID está casi completo. El manual del PTS estipula que las actualizaciones de la información del proyecto deberían ocurrir tan pronto el gerente de proyectos esté al tanto de los cambios del proyecto. Consulte a la persona adecuada en su Programa de País para someter cualquier cambio en la base de datos del PTS para su proyecto.

LECTURA RELACIONADA

A continuación encontrará una lista de recursos tradicionales y en línea disponibles si desea leer más sobre la información presentada en el Capítulo V. Por favor revise la Lista de Referencias localizada al final del manual para una lista completa de todos los recursos utilizados para compilar el ProPack II.

Sección 2—Conduciendo Evaluaciones de Construcción de las Capacidades

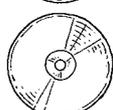
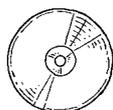


- La AIDSRelief Point of Service Management Guide incluye una útil Lista de Verificación de Valoración de Control Interno.
- Formularios de valoración organizacional se pueden encontrar en el ProPack I, Capítulo VI, pág. 195-197.
- La CRS Project Proposal Guidance (1999) incluye muchos ejemplos de valoraciones organizacionales de fuentes externas y una breve guía sobre cómo llevarlas a cabo. También se incluye una Auditoría de Género, usada en CRS/Kenia. Esta información se encuentra en el Anexo PPG, págs. 102-121.
- Contacte a PQSD para actualizaciones sobre las herramientas consolidadas y estandarizadas de valoración organizacional y valoración de capacidades.

Sitios Web

- http://www.capacity.org/en/knowledge_corners/capacity_building_for_local_ngos

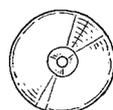
Sección 3—Manejar los Recursos del Proyecto



- La Intranet de CRS tiene **herramientas y materiales de capacitación sobre USG resource management** correspondientes a dinero en efectivo, monetización y bienes de consumo. Estos materiales de capacitación están disponibles en:
 - El CRS Purchasing Manual también disponible en la Intranet.
 - Políticas sobre compras contenidas en el Manual de Operaciones en el Extranjero incluyen:
 - Importación de Bienes del Programa para Organizaciones Socias;
 - Tecnología de la Información;
 - Administración de Bienes;
 - Compra de Bienes del Programa; y
 - Selección y Compra de Vehículos de CRS.

Estas políticas están disponibles en la Intranet de CRS en:

- Otros recursos útiles de CRS disponibles en el CD ROM del ProPack II son:
 - Project Tracking System User Manual
 - Cost Application Guidance
 - Facilitator's Guide & Manager's Guide to Essential Finance
 - MAGI Planning and Assessment User's Guide
 - Guidelines for the Development of Small-Scale-Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa.



CAPÍTULO VI

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO

SECCIÓN 1

INTRODUCCIÓN

De los Capítulos III al V usted ha completado los pasos importantes del plan de implementación detallado: un plan detallado de actividades; un plan comprensivo de M&E y un plan para gerenciar personal y recursos. Este capítulo lo ayudará a considerar los pasos importantes en la implementación y monitoreo del proyecto.

Figura 6.1: Ciclo e Implementación de Proyecto



PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

En la Sección 1, usted hará lo siguiente:

- reflexionar sobre los retos de implementación;
- revisar la definición de implementación;
- estudiar los elementos de esta fase del ciclo del proyecto; y
- considerar su rol durante la implementación del proyecto.

Implementar significa llevar a cabo el PID. ¿Suena simple? Piénselo nuevamente. Considere la historia "De la Teoría a la Práctica" de CRS/Jerusalén/West Bank/Gaza que describe los desafíos de la implementación del proyecto en un entorno rápidamente cambiante.

El Proyecto Revitalización del Pueblo, liderado por la Comunidad, fue implementado en un número de aldeas de West Bank. Respondiendo a las necesidades auto-identificadas por las comunidades, el fin del proyecto fue revitalizar los servicios y construir capacidades en los sectores de agua, educación y salud. Los socios del proyecto incluyendo al Grupo de Hidrología de Palestina, el Sindicato de Comités de Trabajos Agrícolas y el Comité Técnico de los Asuntos de las Mujeres. Los ministerios y ONGs locales proporcionaron capacitación y apoyo técnico.

Durante la implementación del proyecto, el Al-Aqsa Intimada inició niveles sin precedente de confrontación y restricción de movilización dentro de las poblaciones y comunidades de West Bank. Un conflicto intenso y violento continuó durante la implementación del proyecto. A nivel local se instituyó una política de cierre como medida de seguridad para prevenir la violencia. Los cercos restringieron la movilización de la población palestina, vehículos y bienes. Se estableció una red de puestos de control militar, controles policiales y barreras físicas, impidiendo el viaje entre las poblaciones y comunidades de West Bank. La violencia y estas restricciones de movilidad dificultaron la capacidad de CRS y sus socios para implementar las actividades del proyecto. Aunque CRS mantuvo abiertas todas las oficinas, áreas como la de Jenin estuvieron completamente cerradas por un largo período.

A pesar de estas limitaciones, varios factores mantuvieron la implementación del proyecto en marcha durante este muy difícil período. Un sólido compromiso, dedicación y confianza entre CRS, sus socios y la comunidad fue lo más importante. El equipo de CRS y sus socios vieron su trabajo como una misión más que sólo como un trabajo. El equipo de trabajo y la delegación de niveles de autoridad fueron cruciales; los colegas se reemplazaban unos a otros dependiendo de su accesibilidad. El personal de campo de CRS, los socios y las comunidades locales ayudaron a mantener el avance de la implementación del proyecto según lo planificado.

Conforme la situación se deterioraba, el personal buscaba soluciones aún más creativas para llegar al trabajo o salir al campo. El personal que no podía reportarse a las oficinas de CRS, en su lugar se dirigía a las oficinas de los socios para trabajar. El personal utilizó su conocimiento sobre caminos agrícolas alternos para llegar a sus destinos durante los toques de queda. Las visitas se reprograman continuamente dependiendo de los cierres y los cambios de la situación de seguridad. El personal de CRS también ajustaba regularmente el Cronograma de Actividades, permitiéndoles recuperar el tiempo perdido.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cuál es su experiencia sobre excelentes planes de proyecto que se han visto interrumpidos debido a conflictos, inestabilidad, tendencias cambiantes, conmociones u otros eventos?
2. ¿Cómo respondieron usted y sus socios respecto a la implementación del proyecto?
3. ¿Qué conocimiento, destrezas y actitudes fueron vitales para los gerentes de proyecto en dicha situación?

La historia de West Bank ilustra la **flexibilidad y creatividad requerida durante la implementación**. Tener un mapa de carreteras no implica que usted no pueda cambiar su ruta en el camino si se encuentra con tráfico pesado u obras viales en su ruta inicial. De igual manera, tener un PID no significa que usted no pueda hacer cambios en la implementación del proyecto si los obstáculos y desafíos aumentan.

Esta historia también resalta la **importancia de las relaciones entre el personal de CRS, sus socios y los grupos y miembros de la comunidad**. En este proyecto, todos los actores interesados trabajaron conjuntamente durante la implementación y, al hacerlo, vencieron grandes desafíos.

DEFINICIÓN DE IMPLEMENTACIÓN COMO ARTE Y CIENCIA

La definición de implementación es “llevar a cabo” ó “poner en práctica”. **La implementación**

del proyecto involucra la coordinación de personas y otros recursos para llevar a cabo los planes del proyecto a fin de lograr los objetivos del proyecto. Traducir los planes a acciones es la ciencia de la implementación. Aunque, como ya lo hemos visto, la implementación es más que sólo administrar un plan. **El arte de la implementación es cuán bien usted analiza y entiende de manera crítica lo que está sucediendo en la actualidad y cuán fácilmente responde a los retos mediante un ajuste de planes.** El arte de la implementación es dramáticamente ilustrado en la historia del West Bank.

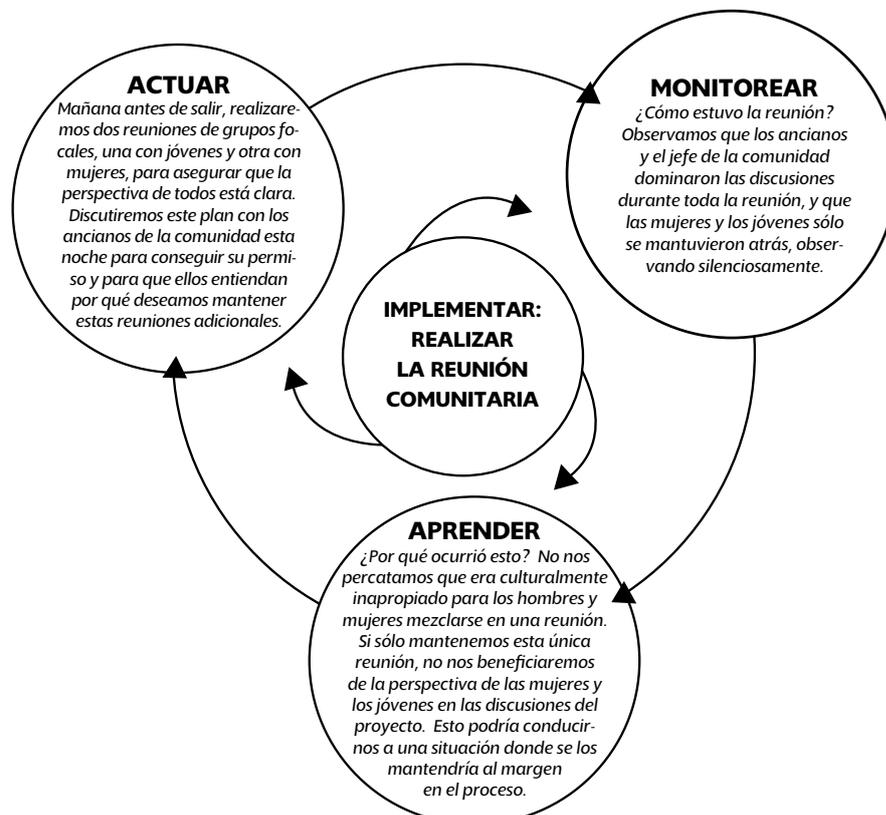
La implementación se basa en un proceso sistemático de discusión rigurosa sobre el quién, qué, cómo y cuándo; preguntando constantemente; dando seguimiento activo; y asegurando la rendición de cuentas. La rendición de cuentas significa analizar regular y sistemáticamente el uso de los recursos; llevando a cabo las actividades, entregando productos de manera oportuna y conforme al presupuesto, y logrando los objetivos a nivel de los RIs y OEs—beneficios tangibles para la población a la que servimos.

IMPLEMENTACIÓN DENTRO DEL CICLO DEL PROYECTO

La fase de implementación del ciclo del proyecto, según se ilustra en la Figura 6.2, muestra cómo la implementación tiene lugar dentro de un entorno de aprendizaje dinámico: monitoreo, aprendizaje y luego la acción sobre este aprendizaje para asegurar un desempeño mejorado.

La implementación no implica llevar a cabo un PID sin pensar, como si fuera un anteproyecto incambiable. En su lugar, **la implementación del PID es un proceso que requiere flexibilidad y respuesta, sin olvidar jamás el propósito central del proyecto.** Una característica importante de una organización dinámica de aprendizaje es que los gerentes de proyectos están empoderados para responder a eventos imprevistos cuando surjan—su tarea es *gerenciar*, no simplemente administrar, la implementación de un plan.

Figura 6.2: Fase de Implementación del Ciclo de Proyectos



El monitoreo, el aprendizaje y la acción tienen lugar a lo largo de la vida del proyecto. Por ejemplo, cuando se realiza la primera reunión de la comunidad, el aprendizaje influye los próximos pasos.



Como usted recordará del *Capítulo II, Sección 3, pág. 34-36*, el aprendizaje organizacional depende en parte de planificar tiempo para reflexión y utilizar destrezas para el pensamiento crítico y analítico. De igual forma, el *Capítulo IV, Sección 2, pág. 120-121* nos muestra la importancia de incluir tiempo para eventos y procesos de reflexión crítica. La Lista de Verificación 2.2, Preguntas para Fomentar un Ambiente de Aprendizaje, en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 35* aconseja que los actores interesados pregunten con regularidad, “¿Qué está sucediendo, y por qué? ¿Cuáles son las implicaciones para el proyecto? ¿Qué debemos hacer después?”

Dos de los Principios Guía constituyen el fundamento de esta fase del ciclo del proyecto.

1. **Subsidiaridad** se refleja en el acompañamiento de CRS a los socios durante la fase de implementación del proyecto. También se refleja en los roles de implementación y toma de decisiones de aquellos socios y miembros de la comunidad involucrados y afectados por el proyecto.
2. **Administración responsable** se refleja en la importancia que CRS le destina al manejo financiero y al M&E a fin de asegurar que los recursos del proyecto se usen correctamente y que se logren los resultados. Refiérase al *Capítulo I, pág. 6-7* para mayor información sobre estos dos Principios Guía.

EL ROL DE CRS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Sin importar la situación, los gerentes de proyecto de CRS son responsables de los resultados del proyecto y de gerenciar para los resultados.

La naturaleza de la participación de un gerente de proyectos de CRS en la implementación depende de varios factores: capacidad (conocimiento, destrezas y actitudes) de los miembros de la comunidad y socios; tipo y naturaleza del asocio; complejidad del proyecto; y demandas de lo donantes. Recuerde del *Capítulo II, Sección 2, pág. 24-30*, **no existe una fórmula simple para un excelente acompañamiento a los socios.**

Lista de Verificación 6.1: Responsabilidades de los Gerentes de Proyecto Durante la Implementación



- ✓ construir y mantener buenas relaciones con los socios y todos los actores interesados clave.
- ✓ asegurar que todos se mantengan los OEs en la mira.
- ✓ ayudar a monitorear el proyecto a fin de mantener el avance hacia los objetivos y dar seguimiento a los presupuestos.
- ✓ habilitar un ambiente dinámico de aprendizaje a través de eventos y procesos de reflexión crítica, y el correspondiente seguimiento.
- ✓ habilitar a los socios para que ajusten el PID a lo que está sucediendo realmente.
- ✓ asegurar que se de un fortalecimiento de alta calidad y pertinente de capacidades, mediante asistencia técnica, apoyo a pares, capacitación, etc.
- ✓ fomentar el buen espíritu de equipo y motivación individual.
- ✓ proporcionar continuo coaching y retroalimentación.
- ✓ presentar los informes narrativos y financieros regulares.
- ✓ habilitar a los socios para que cumplan con las regulaciones y condiciones del donante y CRS.

Estas responsabilidades de implementación demandan conocimiento, habilidades y actitudes esenciales para los gerentes de proyectos que se describen en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 31-61* de este manual. La historia de West Bank, por ejemplo, claramente ilustra la importancia de las habilidades y actitudes tales como confianza, integridad, trabajo en equipo y delegación durante el acompañamiento de los socios en la implementación del proyecto.

SECCIÓN 2

GUÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

El **fortalecimiento mutuo de capacidades** es un pilar de las relaciones de CRS con sus socios. Como se anotó anteriormente, muchas organizaciones utilizan el término construcción de capacidades, pero este término puede ser interpretado erróneamente para ilustrar que no existe ninguna capacidad y que se debe construir a partir de cero. **La construcción de capacidades reconoce que tanto los socios como CRS tienen un conjunto de recursos, ideas y destrezas que pueden beneficiarse de las valoraciones de capacidades y pertinente construcción de destrezas.** En muchos libros y manuales, sin embargo, se utiliza construcción de capacidades y fortalecimiento de capacidades de manera intercambiable.

En la Sección 2, usted hará lo siguiente:

- examinar los principios generales del aprendizaje de adultos aplicable a cualquier actividad de fortalecimiento de capacidades;
- considerar tres pasos amplios del fortalecimiento de capacidades: 1) valorar e identificar las necesidades y los recursos, 2) proporcionar actividades de fortalecimiento de capacidades adecuadas e innovadoras, y 3) dar seguimiento y monitorear las actividades; y
- revisar una selección de ideas y actividades innovadoras de fortalecimiento de capacidades.

INTRODUCCIÓN

Durante la implementación, los gerentes de proyecto de CRS con frecuencia tienen un rol importante en el fortalecimiento de capacidades. Considere la historia de Etiopía “De la Teoría a la Práctica” sobre el valor de un fortalecimiento de capacidades de alta calidad.

De la Teoría a la Práctica: Acompañamiento en Acción—de un Socio en Etiopía

Nuestro proyecto agroempresarial fue un gran éxito. Es un excelente ejemplo de una relación transparente, flexible y amigable. CRS nos ayudó a conectarnos con instituciones de investigación que nos brindaron capacitación de primera. CRS organizó esta capacitación, compartió información técnica y dio seguimiento. Una continua capacitación teórica y práctica funcionó bien debido a que los talleres se planificaron de forma participativa y en base a las necesidades reales. Los vínculos con otras instituciones también nos permitieron comunicar, compartir información y documentar lecciones aprendidas. CRS también nos guió en los procedimientos de financiamiento, emitió los fondos oportunamente y nos proporcionó apoyo para nuestro sistema de gestión financiera.

La implementación fue fluida—planificamos y capacitamos juntos y trabajamos muy estrechamente con los agricultores para entender sus problemas y puntos de vista. CRS dio seguimiento a nuestro estado de implementación de actividades. Sus visitas, monitoreo y evaluación conjunta, sistematización e informes fueron útiles. Por ejemplo, el monitoreo conjunto ayudó a los agricultores a estar más consientes de sus problemas y éxitos. Todos juntos, hemos hecho mejoras excepcionales en nuestra capacidad institucional.

Este proyecto, parte de una gran Alianza de Aprendizaje Agroempresarial, utilizó una diversidad de actividades de fortalecimiento de capacidades. Una **Alianza de Aprendizaje** es una comunidad para compartir conocimientos en el largo plazo, compuesta por actores interesados de varios niveles,

tales como investigadores, agencias de desarrollo, elaboradores de políticas y profesionales. Estos actores interesados tienen conocimientos complementarios sobre buenas prácticas y destrezas que comparten, adaptan, aplican e innovan para fortalecer las capacidades locales y mejorar y ampliar el desempeño a nivel de campo. La Alianza de Aprendizaje Agroempresarial es un **claro ejemplo de mutuo fortalecimiento de capacidades**.

La experiencia de la Alianza de Aprendizaje Agroempresarial utilizó una combinación de actividades de fortalecimiento de capacidades durante un período de tiempo, las cuales incluyeron **visitas de estudio, talleres, capacitación, aprendizaje entre pares, asignaciones laborales y visitas de asistencia técnica**. El socio que escribió esta historia continuó su propio aprendizaje proporcionando asistencia técnica a un Programa de País de CRS en otra región.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS

Las actividades de fortalecimiento de capacidades están relacionadas al aprendizaje—mejorar el conocimiento, adquirir destrezas o examinar actitudes. Quienes aprenden, en este caso, son personal ocupado y profesionalmente capacitado de CRS y del socio. Se aprecia altamente actividades de aprendizaje adecuadas y bien planificadas, que respondan a necesidades inmediatas y pertinentes. Actividades de aprendizaje de mala calidad son una pérdida de tiempo y reducirán la credibilidad de los organizadores. Considere los bien investigados principios de aprendizaje para adultos descritos en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1: Principios Seleccionados del Aprendizaje Eficaz para Adultos

Respeto	Quienes aprenden deben sentirse escuchados y respetados en su condición de personas. El respeto trasciende las culturas, y la tarea del educador, capacitador o asesor técnico es descubrir cómo mostrar respeto en una cultura particular.
Utilidad inmediata	Quienes aprenden necesitan ver la utilidad inmediata de la nueva información. Los adultos no tienen tiempo que perder y desean aprender aquello que hará una diferencia en su trabajo o en su vida ahora. La posibilidad de una utilidad inmediata motiva altamente. Sin ella, no hay entusiasmo ni emoción.
Pertinencia	Los aprendices aprenden más rápido de manera permanente cuando la materia de aprendizaje es de significancia para ellos. La tarea del capacitador, entrenador o asesor de pares es hacer que el contenido sea pertinente, conectándolo a los temas y conocimiento de los aprendices. Si los adultos no ven la pertinencia del contenido, sin importar cuán crucial sea ese contenido para el profesor, los aprendices determinan rápidamente que no necesitan ese conocimiento.
Activo	El aprendizaje es más eficaz cuando es activo en vez de pasivo. Cuando un aprendiz toma una nueva teoría, concepto o práctica y trata de utilizarlo, lo entenderá de forma más completa, lo integrará más eficazmente al aprendizaje pasado y lo retendrá por más tiempo.

(Fuente: Adaptado de Vella 1995)

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en una situación donde usted ayudó a organizar una actividad de aprendizaje, tal como un taller de capacitación para socios que ellos realmente apreciaron y aplicaron.
2. ¿Qué hizo esta actividad de aprendizaje tan útil para los socios?
3. ¿Cómo se compara su respuesta a la pregunta dos con los principios de aprendizaje eficaz para adultos en la Tabla 6.1? ¿Qué es similar? ¿Qué es diferente?

LOS TRES PASOS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Aunque no hay una receta, la mayoría de esfuerzos de fortalecimiento de capacidades involucran tres pasos amplios:

1. **Antes**—valorar e identificar necesidades y recursos;
2. **Durante**—entregar actividades de alta calidad; y
3. **Después**—dar seguimiento, monitorear y evaluar.

La experiencia muestra que la mayoría de esfuerzos de fortalecimiento de capacidades se enfocan demasiado en el segundo paso arriba mencionado. Las valoraciones, el primer paso, se deben llevar a cabo inmediatamente antes de cualquier evento para asegurar que sea pertinente y satisfaga las necesidades inmediatas de los aprendices. El aprendizaje tiene asidero cuando las destrezas recién adquiridas se ponen en práctica inmediatamente en un ambiente de trabajo que permite apoyo de seguimiento de pares y supervisores, el tercer paso.

¡Léame Primero!

Esta sección resalta las actividades específicas de fortalecimiento de capacidades que comúnmente maneja el personal de proyectos de CRS durante la implementación. También incluye breves descripciones de algunas actividades innovadoras de fortalecimiento de capacidades. Considere esta sección como un punto de partida para que empiece a explorar ideas sobre este tema. Después, puede hacer una investigación más profunda para obtener una guía detallada sobre los temas que le sean de interés.

Paso Uno: Valorar e Identificar las Necesidades y los Recursos

Valorar las prácticas, fortalezas, debilidades y retos para asegurar que la actividad específica de fortalecimiento de capacidades sea pertinente y de utilidad inmediata.

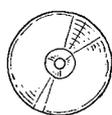
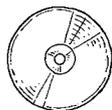


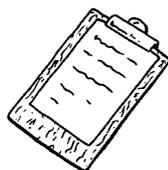
Figura 6.3: Valoración de las Necesidades de Aprendizaje y los Recursos



Una actividad común para el fortalecimiento de capacidades es la capacitación. Una **Valoración sobre Necesidades de Aprendizaje y Recursos** previa a la **capacitación pregunta quién necesita qué y de acuerdo a quién**. Esto ayuda a descubrir qué necesitan aprender los aprendices específicos desde su propia perspectiva, así como también la de los supervisores, colegas u otros actores interesados del proyecto; qué es lo que ya conocen; y cómo la capacitación puede ajustarse mejor a su situación. La mayoría de valoraciones sobre necesidades de aprendizaje y recursos involucran: **preguntar** (entrevistas individuales o grupales, cuestionarios); **estudiar** (revisión de documentos, como informes o evaluaciones de desempeño laboral); y **observaciones** (prácticas de los aprendices, manejo de relaciones, etc.) (Vella 1995).



Refiérase al *ProPack I, Capítulo III, Sección 3, págs. 56-57* sobre las Cuatro Dimensiones de Necesidades. Estas dimensiones se aplican a las valoraciones sobre necesidades de aprendizaje y recursos, así como también a valoraciones de los proyectos.



¡No lo Olvide! Conocimiento, Destrezas y Actitudes Vitales para Gerentes de Proyectos

¡Una destreza clave en cualquier ejercicio para identificar las necesidades y recursos para el fortalecimiento de capacidades es aprender a escuchar! Revise las sub-secciones *Facilitación, Coaching y Comunicación* en el *Capítulo II, Sección 3, págs. 43-48* sobre maneras de mejorar la escucha activa.

Paso Dos: Entregar Actividades de Alta Calidad

Una vez que se identificaron las necesidades de aprendizaje y recursos, la actividad de fortalecimiento de capacidades se puede perfeccionar y entregar. La Tabla 6.2 contiene un listado seleccionado de actividades de fortalecimiento de capacidades que los gerentes de proyecto y socios de CRS han implementado. Algunas son bien-conocidas y ampliamente utilizadas, como capacitación o asistencia técnica. Otras pueden ser nuevas para usted.

Tabla 6.2: Ejemplos de las Actividades Fortalecimiento de las Capacidades

Categoría	Ejemplos de Actividades
En el trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Coaching• Mentoría• Proporcionar y recibir retroalimentación• Asignaciones de corto plazo (ej: unirse a un grupo de evaluación; participar en la preparación del SPP de otro país; y actuar como revisor técnico), y asignaciones temporales de funciones (ej: trabajar como Director del Programa por tres meses)• Asistencia técnica
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Talleres• Cursos universitarios y aprendizaje a distancia• Conferencias y eventos similares de aprendizaje• Auto-estudio
Aumentar el nivel de conciencia y aprendizaje entre pares	<ul style="list-style-type: none">• Discusiones facilitadas• Organización comunitaria• Comunidades de práctica• Aprendizaje entre pares• Visitas de estudio

Algunas de estas actividades de fortalecimiento de capacidades se describen a continuación. Una vez más, considere estas descripciones como una forma de empezar a explorar ideas. Luego puede llevar a cabo más investigaciones sobre aquellos temas de mayor interés para usted.

En el Trabajo

Coaching, Mentoría y Proporcionar y Recibir Retroalimentación

Otros capítulos con información sobre coaching y mentoría son los siguientes:

- **Facilitación, Coaching y Mentoría**—Capítulo II, Sección 3, pág. 43-44;
- **Comunicar y cómo proporcionar retroalimentación eficazmente**—Capítulo II, Sección 3, pág. 44-48; y
- **Lineamientos y Herramientas para Gestión de Desempeño**—Sección 5, pág. 214-219 de este capítulo.

Asignaciones de Trabajos Temporales o de Corto Plazo

En el proyecto AIDSRelief, a un funcionario de finanzas de uno de los miembros del consorcio se le asignó un trabajo de corto plazo en el Departamento Financiero de CRS para apoyar con el proceso de liquidaciones de los avances de los socios. El funcionario de finanzas ganó conocimiento y destrezas, y la relación entre CRS y este miembro del consorcio se fortaleció.

Las asignaciones de trabajos temporales tienden a ser de al menos uno o dos meses, y el personal asignado toma responsabilidad por un determinado conjunto de actividades. Este tipo de asignaciones es común en programas de emergencias donde se necesita personal rápidamente

para desempeñar ciertas funciones. El personal tiene la oportunidad de aportar con sus destrezas para la situación y capacitar a otros; también es una oportunidad para aprender mucho sobre las operaciones de emergencia.

Asistencia Técnica

La asistencia técnica continua es clave. Esta asistencia podría venir de los asesores técnicos a nivel regional o de la sede de CRS, consultores, socios, técnicos del gobierno, otras ONGs, trabajadores pares de comunidades u otras fuentes.

Los eventos por sí solos no logran sus objetivos si no hay seguimiento o apoyo para aplicar el nuevo conocimiento o practicar las nuevas destrezas. La Lista de Verificación 6.2 le ayudará a organizar una asistencia técnica eficaz.

Lista de Verificación 6.2: Organizando Asistencia Técnica de Alta Calidad



<p>Planificar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un TdR para clarificar la finalidad, actividades, tareas y entregables de la asistencia técnica. Los socios y otros pertinentes actores interesados del proyecto deben contribuir siempre al contenido del TdR. (Lineamientos para desarrollar un TdRs se incluyen en el <i>Capítulo V, Sección 1, pág. 140</i> y <i>Capítulo VII, Sección 2, pág. 245-247.</i>) ✓ Asegurar que la logística esté bien organizada de modo que el viaje o evento fluya eficazmente. La asistencia técnica puede ser costosa, por lo cual deseará maximizar el tiempo que el asesor técnico tiene que pasar con las personas con quienes necesita trabajar.
<p>Comunicar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar que se han planificado adecuadamente sesiones informativas y aclaratorias. Mantener reuniones informativas con los actores interesados, tales como el gobierno, Iglesia u otros funcionarios locales son excelentes formas de promover colaboración, apoyo e interés hacia el proyecto en general. ✓ Equilibrar adecuadamente el tiempo que se invierte con el personal en la sede u oficinas de la ciudad capital con el tiempo que se invierte con el personal o participantes del proyecto en el campo. ✓ Asegurar que las personas responsables del apoyo de la post-asistencia técnica continua conozcan y estén involucrados en las actividades.
<p>Monitorear</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar que la asistencia técnica avance según lo planificado. El monitoreo le ayuda a usted y a sus socios a descubrir cualquier problema en una etapa temprana, de modo que pueda resolverlo. Realizar las siguientes preguntas puede ayudar: <ul style="list-style-type: none"> • ¿La asistencia técnica proporcionada responde a los estándares de calidad bosquejados en el TdR? • ¿Se están aplicando los principios del aprendizaje eficaz para adultos? • ¿Se están mantenido los estándares de asistencia técnica de alta calidad? • ¿Cómo está respondiendo el personal y los socios a la asistencia técnica proporcionada?
<p>Evaluar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invite a los colegas y socios a evaluar la asistencia técnica proporcionada; muchos Programas de País de CRS lo requieren. Además esto ayuda a los asesores técnicos a mejorar sus propias prácticas.

A fin de completar el último punto de la Lista de Verificación 6.2, revise si su Programa de País o región tiene sus propios formularios de evaluación de asistencia técnica. En la Lista de Verificación 6.3 se muestra un ejemplo de un formulario de evaluación de asistencia técnica.

Lista de Verificación 6.3: Ejemplo de Formulario de Evaluación para Asistencia Técnica



- ✓ Nombre de la persona que imparte la asistencia técnica.
- ✓ Receptores.
- ✓ Propósito de la asistencia técnica (resumen del TdR).
- ✓ Proporcione un calificación general a la asistencia técnica eligiendo una de las siguientes opciones.
Excelente____ Buena____ Adecuada____ Mala____ Insatisfactoria____
- ✓ ¿Qué le gustó más de la asistencia técnica proporcionada? Sea específico y explique cómo le fue de utilidad.
- ✓ ¿Qué cambiaría de la asistencia técnica proporcionada?
- ✓ ¿Cómo ayudarán los productos ó entregables de la asistencia técnica al trabajo de aquellos que recibieron la asistencia?
- ✓ ¿Tiene algún comentario adicional?
- ✓ Seguimiento/Próximos pasos.

(Fuente: Norem y McCorkle 2006)

Los gerentes de proyectos de CRS con frecuencia median entre los asesores técnicos y aquellos que reciben la asistencia. Considere la historia “De la Teoría a la Práctica” sobre el Manejo de Asesores Técnico, y discuta las preguntas en Oportunidad para la Reflexión.

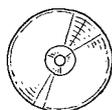
De la Teoría a la Práctica: Manejando Asesores Técnicos

Lani es una gerente de proyectos de CRS que se sintió afortunada cuando un asesor técnico regional senior accedió a venir y proporcionarle asistencia técnica. Este asesor era un reconocido experto con muchos años de experiencia, y el personal de CRS y sus socios estaban entusiasmados con su próxima visita. Luego de que el asesor llegó, sin embargo, las cosas empezaron a salir mal. El asesor tenía muy pocas destrezas de comunicación, y en el primer día, inconscientemente insultó a uno de los funcionarios senior del personal de CRS. Lani observó que la situación se deterioraba pero no sabía qué hacer.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. ¿Si usted hubiera sido Lani, qué hubiera hecho?
 2. ¿Ha enfrentado alguna vez una situación similar? ¿Qué sucedió? ¿Cómo lo resolvió?
 3. ¿En qué momento involucraría a su supervisor o Representante de País en esta situación?

Capacitación

Cuando se menciona una capacitación, nos viene a la mente un taller en una sala de conferencias de un hotel. Si piensa en la capacitación más como un aprendizaje, se dará cuenta que puede llevarlo a cabo de diversas formas según sea más apropiado para las diferentes personas que se capacitan. Como se mencionó anteriormente, **la capacitación se puede llevar a cabo a través del auto-estudio de manuales existentes y recursos en línea, en universidades o mediante la participación en talleres.**



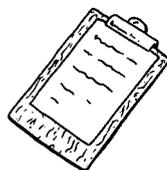
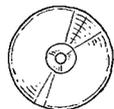
CRS define la capacitación como un procedimiento formal para adquirir destrezas, conocimientos ó actitudes requeridas para un exitoso desempeñar del trabajo Lineamientos de CRS para una Capacitación Eficaz (CRS Guidelines for Effective Training) está disponible en el CD ROM del ProPack II). Si usted imparte una capacitación más tradicional, tipo taller, asegure que se apliquen los principios de aprendizaje eficaz para adultos. Enfoques de capacitación que han probado ser eficaces incluyen educación mediante el planteamiento de problemas, aprendizaje transformador o educación popular. Estos enfoques de capacitación se describen bien en manuales y libros de referencia, tales como *Training through Dialogue* (1995) (*Capacitando a través del Diálogo* (1995)) y *Taking Learning to Task* (2001) (*Trasladando el Aprendizaje a las Tareas* (2001)) por Jane Vella.

Incrementar el Nivel de Conciencia y Aprender entre Pares

Esta categoría se refiere a las actividades de aprendizaje que están estructuradas para provocar cambios en las actitudes y prácticas o para ganar conocimiento. Las destrezas de facilitación, tales como preguntas abiertas o uso de enfoques mediante el planteamiento de problemas se utilizan en este tipo de aprendizaje. El “profesor” con frecuencia es un par o un colega en lugar de un educador o experto.

Discusiones Facilitadas

Las conversaciones de aprendizaje son una actividad de aprendizaje comunitario. CRS/Asia del Sur ha utilizado este método eficazmente con grupos de auto-ayuda de mujeres en India. Una **conversación de aprendizaje es una discusión de grupo de 30 minutos inspirada en historias sencillas que son pertinentes y abordan un problema del grupo**. Un facilitador capacitado presenta a un grupo una idea o historia que provoca reflexión. Luego el grupo discute la historia y posibles soluciones mediante lluvia de ideas a problemas similares que ellos enfrentan. Las conversaciones de aprendizaje son una forma no-amenazante de alentar a que los miembros de la comunidad hablen con otros, solucionen problemas y unan soluciones comunes. En la Guía de Campo 1.2 Conversaciones de Aprendizaje (Field Guide 1.2 Learning Conversation) se detallan lineamientos y ejemplos de historias escritas por CRS y por Freedom from Hunger.



¡No lo Olvide! Conocimiento, Destrezas, Actitudes Esenciales para los Gerentes de Proyectos

Revise el *Capítulo II, Sección 2, pág. 24-30* sobre motivación al personal y a los

socios para entender por qué el aprendizaje entre pares es tan eficaz como actividad de fortalecimiento de capacidades.

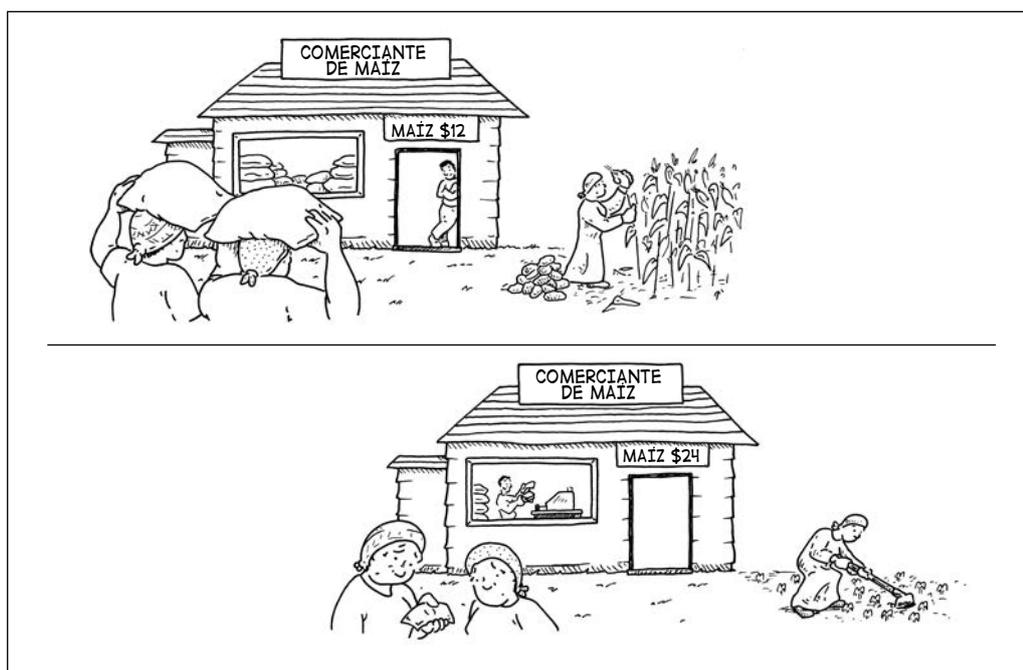
De la Teoría a la Práctica: Una Conversación de Aprendizaje resuelve una Dilema en Jamaica

Una conversación de aprendizaje en Jamaica utilizó una historia sobre Grupos de Ahorro de Mujeres. La historia describió un dilema en una comunidad donde todas las mujeres estaban enroladas en grupos excepto las más pobres quienes no podían asumir la tasa de ahorros. Después de la discusión, las mujeres que participaron crearon un plan de acción para alentar a las mujeres más pobres en sus propias comunidades a unirse a los Grupos de Ahorro de Mujeres.

Organización Comunitaria

La organización comunitaria es un proceso mediante el cual los grupos identifican problemas, temas o metas comunes; movilizan recursos; y desarrollan e implementan estrategias para alcanzar estas metas. Las actividades de aprendizaje típicamente incluyen sesiones de planteamiento de problemas conducidas por el facilitador. En algunos países, a estos facilitadores se los llama animadores. Con frecuencia son miembros de la misma comunidad.

En el siguiente planteamiento de problema ilustrado para discusión (*adaptado de Hope et al. 1995*), las mujeres primero venden parte de su maíz durante la época de cosecha a un precio bajo para obtener efectivo para otras necesidades, y luego, en la época de siembra cuando las provisiones restantes de maíz se han terminado, se ven forzadas a comprar maíz al doble del precio.



En una organización comunitaria, los miembros de la comunidad con frecuencia se involucran en los DRPs y análisis de sus propias situaciones como parte de las acciones para incrementar su nivel de conciencia y aprender. Se lleva a cabo reuniones donde se utiliza una foto, imagen, pequeña teatralización o historia para que surja un problema o tema pertinente que afecta a la comunidad, descubierto durante el DRP. Luego se solicita a los participantes que analicen este problema y decidan qué se puede hacer para resolverlo. Esto alimenta el plan de acción y las actividades de movilización comunitaria, tales como organización de comités (Stetson y Davis 1999).

Comunidades de Práctica

Las comunidades de practica se definen como “grupos de individuos enlazados por relaciones informales, quienes comparten roles de trabajo similares y un contexto común... [ellos] no están limitados por típicas barreras geográficas, departamentales o funcionales; en su lugar [están ligados] por tareas, contextos e intereses laborales comunes... la palabra ‘práctica’ implica conocimiento en acción (Lesser y Prusak 1999)”. En otras palabras, **las comunidades de práctica son grupos informales de personas que comparten intereses y preocupaciones similares, y mantienen un sentido común de propósito a fin de aprender juntos y crear conocimiento de forma fluida y auto-organizada.** Ellos colaboran, se enseñan unos a otros, aprenden, solucionan problemas y desarrollan mejores prácticas conjuntamente.

Algunos miembros del personal de CRS con intereses comunes, tales como M&E, tienen listservs que apoyan el aprendizaje común. Mediante la inscripción al listserv, se circulan materiales tales como informes, lecciones aprendidas, mejores prácticas y otros documentos, en respuesta a solicitudes de información.

Con la promoción de nuevas tecnologías de información y comunicación en CRS, es probable que las comunidades de práctica se conviertan en un elemento importante para cualquier actividad de fortalecimiento de capacidades.

Aprendizaje entre Pares

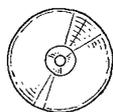
El recuadro de la historia “De la Teoría a la Práctica” sobre Aprendizaje entre Pares muestra cómo esta actividad de fortalecimiento de capacidades se ha promovido en dos proyectos de CRS.

De la Teoría a la Práctica: Ejemplos de Aprendizaje entre Pares

- Grupos de mujeres en Haití se involucraron en programas de educación nutricional para el hogar. En el Día Internacional de la Mujer, un socio de CRS planificó una celebración comunitaria donde los grupos pudieron compartir su conocimiento con otros miembros de la comunidad. Las mujeres escribieron y presentaron producciones creativas de teatro sobre la importancia de la Vitamina A, el óptimo cuidado y alimentación de los niños y otros temas.
- La asistencia entre pares es una actividad de aprendizaje utilizada en muchos proyectos de microfinanzas. Durante reuniones de revisión, gerentes de las sucursales de más alto desempeño comparten sus experiencias con pares y responden sus preguntas.

Visitas de Estudio

Visitas de estudio bien organizadas pueden ser una herramienta muy poderosa para promover el incremento del nivel de conciencia entre el personal, socios y grupos comunitarios.



MorningStar, denominada por un grupo de auto-ayuda en India, es una revisión de tres días dirigida entre socios; los pares aprenden unos de otros y obtienen nuevas visiones de las experiencias compartidas. La revisión es una oportunidad tanto para compartir el buen trabajo como para identificar oportunidades de mejoramiento. Se presta especial atención al compartir de resultados inesperados—denominadas sorpresas agradables—que han surgido durante el trabajo del proyecto.

Se aprecia aquellas actividades bien organizadas de fortalecimiento de capacidades que responden a necesidades pertinentes e inmediatas. Si no las perciben como pertinentes, los aprendices rápidamente determinan que la actividad no es útil.

De la Teoría a la Práctica: Buenas y Malas Experiencias en Visitas de Estudio

Un equipo compuesto por personal internacional, nacional y de los socios invirtió un día visitando grupos de agroempresas apoyados por CRS/Kenia. Cada uno aprendió mucho observando a los grupos en el trabajo y realizando preguntas. En contraste, otra visita de estudio organizada por CRS para que los socios visiten un proyecto agroempresarial y un socio en Etiopía fue menos exitosa. Algunos de los socios visitantes dijeron que las prácticas que observaron no podrían traducirse o aplicarse a sus propias localidades debido a las diferencias en el tamaño y capacidad organizacional y experiencia programática.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. En su proyecto actual, ¿cómo usted y sus socios promovían el aprendizaje entre pares?
 2. ¿Qué funcionó? ¿Qué se pudo mejorar?
 3. ¿Qué nueva actividad de aprendizaje entre pares intenta probar?

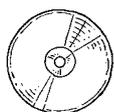
Paso Tres: Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

¿Cómo sabemos si las destrezas y conocimientos recientemente adquiridos están siendo aplicados una vez que los capacitados han regresado a sus oficinas y hogares? Un **ambiente habilitante es un concepto importante**. Si el ambiente de la comunidad, hogar u oficina no alienta a los capacitados a utilizar lo aprendido, entonces no importa cuán buena fue la capacitación, su valor será limitado. Por ejemplo, si un socio aprende todo sobre el ProPack II, pero regresa a una oficina donde el gerente se resiste a cambiar las prácticas gerenciales existentes, entonces se habrá aprovechado poco la capacitación. **Asegúrese de que usted, sus socios, los miembros de la comunidad y otros actores interesados apoyen y refuercen la aplicación de cualquier conocimiento o destreza recientemente adquirido.**

El seguimiento asegura que la inversión en el fortalecimiento de capacidades sea efectiva (Vella et al. 1998). Ejemplos de acciones de seguimiento incluyen:

- revisar que los entregables del TdR y los informes planificados de un asesor técnico se completen;
- evaluar un evento de capacitación para ver qué apoyo adicional requieren los capacitados;
- reunión evaluativa sobre una visita de estudio para analizar lo que se aprendió y lo que los visitantes intentan aplicar;
- animar a los capacitados a utilizar su nuevo conocimiento y destrezas cuanto más puedan en el trabajo cotidiano; y
- monitorear la efectividad de las iniciativas significativas de enseñanza y aprendizaje de fortalecimiento de capacidades, tanto durante como después de cualquier evento.

De la Teoría a la Práctica: Estudio de Caso Exitoso—Evaluación de un Taller de Diseño de Proyecto



Este método se usó para evaluar un taller de capacitación regional sobre diseño de proyectos y el uso del ProPack I. La evaluación se llevó a cabo cinco meses después de que se implementó el taller, y sus objetivos fueron los siguientes:

- evaluar si, y cómo, el personal capacitado estaba efectivamente utilizando el conocimiento, destrezas y actitudes cambiadas en el diseño del proyecto; y
- medir el logro de los RIs del taller y los resultados imprevistos.

El método del Estudio de Caso Exitoso incluye el enviar un pequeño cuestionario por e-mail a los participantes del taller. Los resultados ayudan a identificar qué participantes están teniendo más o menos éxito en la aplicación de lo que aprendieron. Luego, estos participantes son entrevistados para determinar las razones del éxito o la falta del mismo.

Esta evaluación particular reveló que los participantes que aplicaron eficazmente lo que aprendieron en la capacitación tenían:

- apoyo sustancial previo y posterior al taller por parte de los asesores técnicos y gerentes senior de los Programas de País para utilizar las destrezas de diseño de proyectos promovidas en el ProPack I;
- muchas oportunidades para practicar las destrezas adquiridas en su trabajo actual; y
- apoyo significativo de los compañeros colegas del Programa de País que asistieron al taller.

Otro factor importante en su éxito fue el énfasis del taller en destrezas para el pensamiento crítico. Los capacitados que tuvieron éxito aprendieron cómo ajustar las herramientas de diseño de proyectos—en vez de aplicarlos ciegamente—a una multitud de escenarios y situaciones.

Los resultados del estudio fueron compartidos con los Representantes de País durante una reunión regional. Con esta información, entendieron las condiciones necesarias para hacer la capacitación más exitosa. (*Método de Evaluación basado en Brinkerhoff 2003*)

Si ha evaluado la capacidad durante el diseño del proyecto o el PID, usted tendrá una línea de base clara contra la cual monitorear la efectividad de las actividades de fortalecimiento de capacidades. Luego de las actividades, usted y sus socios pueden monitorear el avance con estos indicadores.

De la Teoría a la Práctica: Monitoreando la Capacidad Comunitaria Local en Niger

En Niger, CRS y otras organizaciones internacionales implementaron proyectos de seguridad alimentaria del Título II. Cada organización acordó usar la misma herramienta e indicadores de valoración para calificar las capacidades locales. La herramienta reveló claras diferencias en las capacidades entre viejas comunidades que se habían beneficiado de las actividades del proyecto; y aquellas nuevas, que no se habían beneficiado del proyecto. Los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades fueron por tanto enfocados hacia las nuevas comunidades. La herramienta también se usó para valorar a los sub-grupos, tales como los comités de salud comunitarios. Esta información se utilizó para enfocar la capacitación hacia los comités que más lo necesitaban.

SECCIÓN 3

MONITOREO DEL PROYECTO Y PREPARACIÓN DE INFORMES

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

El Monitoreo es un proceso sistemático y continuo de recolección, análisis y documentación de la información que permita la preparación regular de informes sobre el avance del trabajo durante el paso del tiempo. Esta es una herramienta gerencial básica y universal para identificar las fortalezas y debilidades en un proyecto. El monitoreo del proyecto apoya a todas las personas involucradas en la toma de decisiones oportunas, asegura la rendición de cuentas y proporciona las bases para la evaluación y aprendizaje en forma tal que mejore la calidad del trabajo.

El monitoreo proporciona **indicaciones tempranas sobre el avance** y logros de los objetivos. Conforme las circunstancias cambian, el monitoreo puede también ayudar a determinar si los objetivos iniciales del proyecto aún son pertinentes y adecuados. Por estas razones, el monitoreo se lleva a cabo durante de la vida del proyecto.

Por su puesto, las actividades de monitoreo incluyen la medición de los indicadores y el seguimiento de los Supuestos Críticos identificados durante el diseño y planificación del proyecto. Además, debe adoptar enfoques participativos por medio de los cuales se alienta a los actores interesados a observar y reportar sobre eventos y cambios provocados por las intervenciones y en el entorno en el cual el proyecto está operando.

En la Sección 3, usted hará lo siguiente:

- revisar la definición de monitoreo;
- entender la importancia del monitoreo y cómo se vincula a la evaluación; y
- examinar los lineamientos y herramientas de monitoreo para gerentes de proyecto.

INTRODUCCIÓN

Lea el recuadro de la historia “De la Teoría a la Práctica” y responda a las preguntas que siguen en Oportunidad para la Reflexión.

De la Teoría a la Práctica: ¡El Monitoreo Puede ser Bueno para su Salud!

Hamida maneja un proyecto de salud de CRS en el cual uno de los OEs es reducir la incidencia de la diarrea aguda infantil. El indicador es 15% de reducción de los casos de diarrea aguda observados en la Clínica de Salud. El proyecto tiene varios RIs relacionados a la prevención y manejo en el hogar de la diarrea.

A los cuatro meses de iniciado el proyecto, Hamida y su equipo revisan los datos del RI. Observan que las comunidades están avanzando con las actividades de prevención según lo planificado—las letrinas están siendo construidas junto con lavamanos. Los indicadores a nivel de actividad también muestran que el proyecto está llevando a cabo capacitación sobre terapia de rehidratación oral (TRO) según lo planificado. La capacitación en TRO incluye información sobre la importancia del incremento de fluidos, continuación de la alimentación o lactancia, y el uso de Sueros de Rehidratación Oral empacados (SROs) para prevenir la deshidratación.

Sin embargo, el equipo se preocupó porque los datos del monitoreo también muestran que las familias aún no están manejando adecuadamente la diarrea. El personal de salud de la clínica continuó revisando a muchos niños con deshidratación y otros signos serios de advertencia.

Después de mantener conversaciones con los cuidadores capacitados, el equipo del proyecto descubrió que aunque entendían como mezclar los SROs y cuándo administrarlos, no tenían acceso a los paquetes de SROs. El equipo se reunió con el comité de salud comunitaria y el personal de la clínica. El personal de salud de la clínica explica que ellos no han recibido paquetes de SROs como parte de sus medicinas. Hamida y su equipo ayudan al comité y al personal de salud de la clínica a elaborar un plan para asegurar que los paquetes de SROs estén disponibles a un precio económico. Esto se hizo sin mayor costo extra. Hamida y su equipo ahora están confiados de que la evaluación de medio término mostrará que el OE del proyecto se cumplirá casi con certeza.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. Si usted fuera el supervisor de Hamida, ¿qué retroalimentación le proporcionaría después de este incidente?
 2. ¿Qué diferencia hizo para el proyecto el uso de información de monitoreo de Hamida y su equipo?

El Marco de Resultados y el Proframe ayudan a promover un enfoque de monitoreo basado en los resultados y orientado al uso. En el pasado, el monitoreo de proyectos tendía a enfocarse exclusivamente en los objetivos de nivel inferior—el trabajo atareado. Se monitorearon los insumos, actividades y productos (ej: seguimiento a nivel de gastos y dotación de personal, conteo del número de participantes, etc.) Este tipo de monitoreo tiene muchos nombres, tales como monitoreo de implementación, monitoreo de productos, monitoreo de insumos y monitoreo de procesos. En comparación, el monitoreo basado en los resultados y enfocado al uso, por otra parte conocido como monitoreo de desempeño o monitoreo de impacto, va más allá de la pregunta “¿lo hicieron?” para enfocarse en “¿Qué cambió realmente?”

Monitorear los resultados combina lo siguiente:

- monitoreo tradicional de la implementación,
- valoración de los objetivos de nivel superior; y, lo más importante,
- uso de la información por parte de quienes toman decisiones.

En la historia de Salud, Hamida y su equipo monitorearon las Actividades y Productos pero mantuvieron en la mente con claridad los objetivos de nivel superior (RIs y OEs).



De la Teoría a la Práctica: ¿Dónde Están los Peces?

Un proyecto de Naciones Unidas consistía en excavar estanques de peces para agricultores que padecían de inseguridad alimentaria. Se contaba con una declaración de Producto, pero esta era excavar “x” número de estanques de peces en lugar de proporcionar pescado como proteína o como recurso para el comercio. Esto se volvió crítico debido a que se alcanzó el número de estanques de peces meta, ¡pero jamás ninguno fue abastecido con peces! Los informes de monitoreo no proporcionaron indicaciones de que no se había logrado nada en términos del recurso de peces o la seguridad alimentaria.

(Fuente: ALNAP 2003)

¿Por qué Monitorear?

El monitoreo ayuda a los gerentes y a otros actores interesados a tomar decisiones adecuadas y oportunas que los ayuden a mejorar continuamente y guiar sus proyectos hacia el éxito final. El Monitoreo puede ser visto como un medio para un fin—siendo el fin proyectos de la más alta calidad y buenas relaciones con los socios.



Piense Acerca de Esto...

El monitoreo es una actividad de apoyo que debe mejorar el trabajo de los involucrados en la gerencia e implementación del proyecto. El monitoreo nunca debe tornarse tan pesado que impida la implementación. Si este es el caso, revise el sistema de M&E establecido durante el plan de implementación detallado y pregunte siempre quién necesita usar esta información y para qué propósito.

El monitoreo basado en resultados y orientado al uso logra lo siguiente:

- **Mejorar la rendición de cuentas ascendente y descendente.** Contribuye a la administración responsable de los recursos porque ayuda a que CRS y sus socios manejen los substanciales fondos que reciben.
- **Mejorar la toma de decisiones del proyecto.** Proporciona información regular y oportuna sobre el avance a los gerentes y los alerta sobre problemas que necesitan atención.
- **Enfocar al personal hacia el impacto.** El monitoreo basado en los resultados asegura que el personal mantenga su mira en el impacto deseado y no solamente en las operaciones cotidianas. ¡Recuerde la historia de Hamida y su equipo!
- **Fortalecer las relaciones.** Si se lo usa incorrectamente, el monitoreo puede ser percibido por los socios como un sistema de vigilancia. Esto debilitará las relaciones porque disminuye la confianza. Un monitoreo profundo crea una atmósfera abierta donde la gente puede aprender de sus errores y realizar mejoras. Promueve el que se comparta el aprendizaje y se eleve el nivel de conciencia entre los socios, miembros de la comunidad y otros actores interesados.
- **Contribuir a la incidencia para el cambio.** Poseer información de monitoreo de alta calidad, actualizada y obtenida a nivel de campo permite a los proyectos informar las políticas locales y nacionales, e influir en los donantes sobre lo que piensan acerca del desarrollo.
- **Mejorar el diseño del proyecto.** Si los datos de monitoreo muestran una gran diferencia entre lo que estaba planeado y lo que está ocurriendo, los responsables de la toma de decisiones desearán revisar más a fondo la teoría del cambio en la cual se basó el diseño del proyecto. La estrategia del proyecto puede requerir ajustes. Monitorear levemente los Supuestos Críticos asegura que se de seguimiento a aquellos cambios en el entorno que puedan influir ajustes al diseño del proyecto (ej: conmociones inesperadas, estructuras y sistemas alterados, políticas nuevas o a nivel macro enmendadas).
- **Realizar reservar para situaciones inesperadas.** No es posible predecir el resultado de la intervención de un proyecto con total certeza. ¡Solo imagine cuán monótona sería la vida si pudiera hacerlo! En el caso de que existan eventos inesperados, entonces el sistema de M&E debe tener capacidad suficiente para absorber cualquier monitoreo adicional necesario que pudiera requerirse.



Piense Acerca de Esto...¡Calidad No Cantidad!

Es mejor dar buen seguimiento a unos pocos indicadores que hacer un mal trabajo de monitoreo a muchos indicadores.

¿Qué se Monitorea?

Se monitorean todos los aspectos clave de un proyecto. Además de dar seguimiento a los objetivos e indicadores, el monitoreo está integrado a los sistemas gerenciales del Programa de País, principalmente presupuesto y personal. (Refiérase a las *Secciones 4 y 5* en este capítulo para más información sobre monitoreo financiero y gestión de desempeño.)

¿Quién Monitorea?

El monitoreo es una actividad cotidiana que se realiza durante la implementación del proyecto. Es una parte fundamental de una buena gerencia— ¡no simplemente un trabajo realizado por el oficial o el departamento de M&E! Esta es la razón por lo cual la descripción de puesto del gerente de proyectos debe incluir responsabilidades de M&E, tal como el encontrar formas para fomentar y apoyar los esfuerzos propios de monitoreo de la comunidad; asegurando que el monitoreo se lleve a cabo durante las visitas de campo; garantizando la producción oportuna de informes de progreso; analizando la información de estos informes y proporcionando retroalimentación; supervisando el manejo financiero de los proyectos; facilitando el intercambio de las lecciones aprendidas; y promoviendo el uso de los datos de M&E en la toma de decisiones. Otras ideas para el plan de desempeño deben haberle resultado evidentes mientras leía el Capítulo IV sobre establecer un sistema de M&E.

Oportunidad para la Reflexión

1. Lea su descripción de puesto.
2. ¿Cómo lo enmendaría en función del párrafo anterior?



¿Cómo afecta el Monitoreo a las Evaluaciones?

Un sólido sistema de monitoreo es fundamental para evaluaciones de alta calidad. ¿Por qué? Las buenas evaluaciones se sustentan y construyen sobre la información recolectada y analizada durante el monitoreo. Por ejemplo, si los datos de monitoreo sugieren una tendencia en una dirección particular (ej: incremento de la participación femenina en las reuniones de los usuarios del agua), el personal puede explorar más detalladamente por qué y cómo están ocurriendo estas tendencias, así como también reconocer la importancia de la tendencia en el contexto del proyecto y hace ajustes según se requiera. Las evaluaciones también pueden revisar la información recolectada en el monitoreo durante la vida del proyecto a fin de juzgar el logro. Los entendimientos generados a través del monitoreo le permitirán entender y explicar los datos y hallazgos de la evaluación final. (Refiérase también al *Capítulo IV, Sección I, pág. 86-87* para mayor información sobre la diferencia entre monitoreo y evaluación).

Recuerde, las evaluaciones complementan—pero no reemplazan—al monitoreo. La finalidad del monitoreo es proporcionar conocimiento continuo para la toma de decisiones, mientras que la evaluación implica un evento formal en un momento específico en el tiempo durante la vida del proyecto.

GUÍA Y HERRAMIENTAS DE MONITOREO PARA GERENTES DE PROYECTO

El Capítulo I indica que el ProPack II no incluye una guía definitiva sobre monitoreo y evaluación. En su lugar, únicamente se ha incluido la guía y herramientas más pertinentes para los gerentes de proyecto de CRS. Sin embargo, existen recursos más detallados que se listan en la sección Lecturas Relacionadas al final de este capítulo.

En esta sub-sección usted hará lo siguiente:

- revisar la guía general para monitorear los indicadores a nivel de Actividades, Productos y RIs;
- examinar la guía para herramientas de monitoreo comúnmente utilizadas (informes de progreso, visitas de campo, reuniones de revisión de proyectos, etc.) que se menciona en la mayoría de las descripciones de puesto de los gerentes de proyecto de CRS; y
- considerar formas de promover el pensamiento crítico y sistemático durante las actividades de monitoreo, el cual mejorará el aprendizaje y la toma de decisiones para un desempeño mejorado.

Monitoreo de los Indicadores a Nivel de Actividades, Productos y RIs

Tan pronto el proyecto arranque, el personal o los socios iniciarán la recolección de información sobre los indicadores a nivel de Actividades en alineación con el Manual de Operaciones de M&E; los datos sobre los Productos y RIs se recolectarán más adelante. Los socios o el personal recolectarán los datos en formularios creados durante el plan de implementación detallado. Una vez que se hayan recolectado los datos, se cotejarán y analizarán para propósitos de elaboración de informes. También se dará seguimiento a los Supuestos Críticos para ver cómo el entorno externo puede estar afectando la implementación del proyecto.

En la Tabla 6.3–6.5, usted encontrará información sobre el monitoreo de las Actividades, Productos y RIs. Esta es una revisión de la información similar presentada en el *Capítulo IV, Sección 2, pág. 97-99*.

Tabla 6.3: Monitoreando las Actividades

Nivel del Objetivo	Información Típicamente Proporcionada por los Indicadores Asociados
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Enfocarse en el avance de la implementación típicamente medida a través de seguimiento gerencial y financiero, sistemas de mantenimiento de registros, informes de capacitación, etc.• Los indicadores responden a preguntas tales como:<ul style="list-style-type: none">o ¿Se completó la Actividad con calidad aceptable y según lo planificado?o ¿Se compró y distribuyó la cantidad y tipo de artículos planificados?o ¿Se mantuvieron las reuniones?o ¿Se cumplió la meta anticipada en cuanto al número y género de personas que participaron en los grupos meta capacitados?

Indicadores a Nivel de Actividades

Los indicadores a nivel de actividades se medirán en una fase muy temprana durante la implementación del proyecto. Estos indicadores se miden a través de revisiones regulares del Cronograma de Actividades, planes de trabajo del personal del proyecto y de los socios y los respectivos gastos de presupuesto. Esta información es complementada por información de los informes de progreso, visitas de campo o reuniones que indican problemas y éxitos para llevar a cabo las Actividades del proyecto. Usted seguirá trabajando con el personal del Departamento Financiero para monitorear el presupuesto del proyecto. Esto se explica en detalle en la Sección 4, *Monitoreo Financiero*, pág. 207-212.



Oportunidad para la Reflexión



1. Imagine que Usted está revisando un proyecto de CRS implementado por un nuevo socio que tiene poca experiencia. Usted revisa el Cronograma de Actividades con el socio y visita unos pocos sitios del proyecto para observar las actividades que se han emprendido. Encuentra que todas las actividades se han completado a tiempo, conforme el presupuesto y bajo un nivel aceptable de calidad.
2. ¿Qué acciones tomaría como gerente de proyectos?

Usted respondió “¿Ninguna?!” Considere cómo puede **reforzar y recompensar lo positivo**. Si las cosas van bien—el PID se está implementando de acuerdo a los estándares de calidad establecidos, de forma oportuna y conforme al presupuesto— ¡no se siente y se relaje! Proporcione retroalimentación positiva específica a los responsables: otros colegas de CRS, personal y socios. Revise el *Capítulo II, Sección 3, pág. 59* sobre la importancia de reconocer y recompensar a personal con desempeño estrella y cómo hacerlo. Analice cómo puede mantener este ímpetu y comunique lo que está funcionando bien a otros socios—o incluso a CRS a nivel mundial. Como organización de aprendizaje dinámico, CRS busca asegurar que el conocimiento sea accesible a todos.

Tabla 6.4: Monitoreando los Productos

Nivel del Objetivo	Información Típicamente Proporcionada por los Indicadores Asociados
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en los bienes y servicios entregados mediante el cumplimiento exitoso de actividades • Generalmente medidos por puntaje de pruebas previas y posteriores a la capacitación o valoraciones prácticas; creación de estructuras o sistemas; kilómetros de carreteras o número de escuelas rehabilitadas; etc.

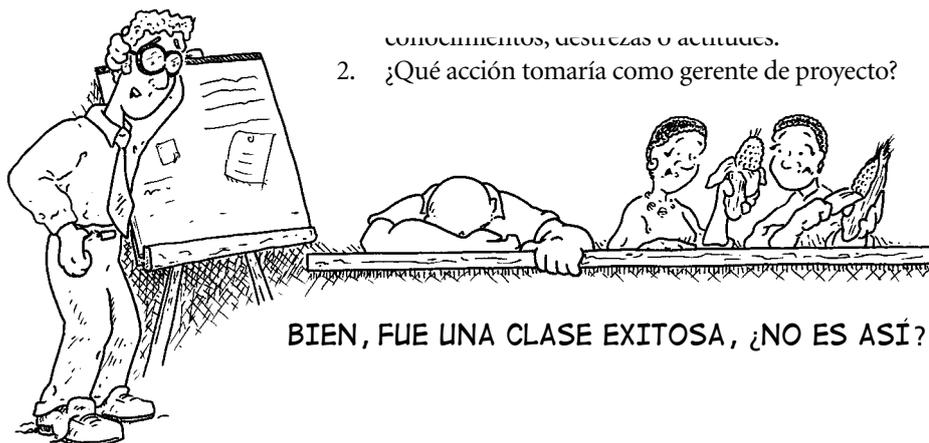
Indicadores a Nivel de Productos

Los indicadores a nivel de productos permiten a los gerentes de proyecto medir la cantidad y calidad de los bienes y servicios entregados. Por ejemplo, muchos proyectos involucran fortalecimiento de capacidades (ej: proporcionar a los socios o comunidades nuevas destrezas, conocimientos y actitudes). Si la Actividad fue un taller de capacitación, los indicadores a nivel de Productos medirían el nivel de comprensión de los participantes y su habilidad para aplicar una destreza o para reflejar una nueva actitud. Esta información se podría recolectar a través de una auto-valoración sobre el incremento del conocimiento de los participantes a través de evaluaciones al final de la capacitación; una demostración de una destreza adquirida; o comparaciones de las calificaciones o pruebas previas y posteriores a la capacitación. **Estos indicadores se miden inmediatamente después de la implementación de las Actividades del proyecto cuando los Productos se han entregado.** Los informes de progreso, las visitas de campo y reuniones también proporcionarán información sobre la calidad de las actividades llevadas a cabo y cualquier problema o éxito.

Oportunidad para la Reflexión



1. Imagine que usted dirige un proyecto para construir letrinas escolares y capacitar a los estudiantes en prácticas de higiene y saneamiento. Las letrinas se construyeron a tiempo y conforme el presupuesto, y las visitas de campo confirmaron la calidad del trabajo. La capacitación también se impartió a tiempo; sin embargo, una evaluación posterior a los conocimientos, destrezas o actitudes.
2. ¿Qué acción tomaría como gerente de proyecto?



En esta situación, la Actividad (capacitación) se completó, pero el Producto (aumento de conocimientos, destrezas y cambio de actitudes) no se entregó. Luego de mayor indagación, resultado que una organización de capacitación generalmente confiable envió a un capacitador novato quien dictó una conferencia a los aprendices toda la semana. Como resultado, muchas sesiones tuvieron poca asistencia. Sobre la base de esta información, usted y sus socios necesitarán tomar decisiones sobre cómo asegurar la participación de un capacitador experimentado, con conocimientos de métodos de aprendizaje más efectivos, y encontrar una forma de monitorear la Actividad más de cerca.

Tabla 6.5: Monitoreando los Resultados Intermedios

Nivel del Objetivo	Información Típicamente Proporcionada por los Indicadores Asociados
Resultados Intermedios	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en evidencias demostrables sobre el cambio de comportamientos tales como adopción, interiorización, cobertura o alcance de los Productos • Dar seguimiento después que los Productos han sido entregados y ha transcurrido un tiempo razonable para que se haya dado la interiorización • Monitoreo ligero al inicio; luego explorar en más detalle si se requiere; y luego formalmente evaluar a mediano término contra los datos de la línea de base

Indicadores a Nivel de RIs

Los indicadores a nivel de RIs se enfocan en evidencias demostrables de un cambio de comportamiento de los participantes del proyecto como consecuencia de los Productos que se han entregado. El monitoreo de los indicadores de RIs empieza tan pronto los Productos se han entregado y una vez que ha transcurrido un período de tiempo para que las intervenciones del proyecto tengan efecto. Por ejemplo, si mujeres granjeras productoras de arroz recibieron capacitación (Actividad) y han demostrado el incremento de su conocimiento y destrezas (Producto), tendrá que esperar hasta la temporada de siembra de arroz para conocer si las mujeres realmente están usando las técnicas de cultivo mejoradas (RI).

En general, el monitoreo del indicador a nivel de RIs involucra el descubrir:

- si los miembros meta de la comunidad están realmente siendo atendidos;
- cómo aquellas personas meta están reaccionando a la entrega de los bienes y servicios del proyecto (o Productos); y
- cómo el comportamiento y desempeño de la población meta está respondiendo a los bienes y servicios del proyecto.

Usted deseará empezar con un **monitoreo “ligero” de los RIs lo antes posible**. Esto involucra entrevistas simples para obtener retroalimentación de una pequeña muestra de los miembros de la comunidad. Puede haber otros enfoques para llevar a cabo el monitoreo inicial. **Generalmente se hacen más evaluaciones formales de los indicadores de los RIs durante la evaluación de mediano término.**

Habiendo dicho eso, si los informes del monitoreo inicial sugieren una falta de progreso, entonces usted necesitará decidir si se requiere un monitoreo más sustancial para verificar sus hallazgos, o para averiguar en qué paso no se está dando el cambio de comportamiento. Su meta es abastecerse usted mismo con información suficiente de tal forma que se puedan tomar las decisiones gerenciales correctas para asegurar que, finalmente, el desempeño del proyecto no esté amenazado.

Oportunidad para la Reflexión



1. Imagine que usted dirige un proyecto que apoya la extensión de servicios para mujeres granjeras pobres. El contacto con un pequeño grupo de mujeres indica que asistieron y entendieron una capacitación sobre cultivo de arroz. Sin embargo, desde que regresaron a sus comunidades, ninguna de ellas ha adaptado las recomendaciones presentadas en la capacitación.
2. ¿Qué acción tomaría como gerente de proyectos?

Si encuentra que hay respuestas inesperadas al proyecto o que la participación es menor a lo previsto, usted y sus socios probablemente desearán conducir un estudio más formal. En la sección de Oportunidad para la Reflexión antes mencionada, usted y su socio puede decidir visitar a los agricultores, trabajadores extensionistas de la comunidad y otras personas clave para tratar de entender mejor lo que está ocurriendo de tal forma que se puedan hacer los ajustes adecuados y de forma oportuna a los entregables del proyecto. Esto puede involucrar analizar en más detalles las actitudes, percepciones y comportamientos individuales en el contexto de sus vidas. (Se incluyen en esta sección ejemplos de herramientas sencillas para diagnóstico y análisis de problemas). Basados en este análisis, usted y sus socios pueden necesitar cambiar la forma en la que están implementando el proyecto.

El Análisis de Barreras es un ejemplo de una herramienta de valoración rápida que puede ayudar a identificar por qué los comportamientos recomendados sobre salud son renuenteemente adoptados o no adoptados del todo. La herramienta se enfoca en ocho causas comportamentales para entender por qué algunos hacen o no hacen algo. Una guía del facilitador está disponible en línea, y más información se lista en la sección Lectura Relacionada al final de este capítulo.

Como vimos en la *Sección 1, pág. 168-170*, el ciclo de monitoreo-aprendizaje-acción es normal. Simplemente refleja la incertidumbre y riesgo que rodea a la programación de CRS en el mundo real donde no podemos estar seguros de cómo responderán los individuos, familias y comunidades a las intervenciones. Un buen gerente de proyectos está consciente de esta incertidumbre, la acepta y busca formas de enfrentarlas. Tan pronto exista suficiente información disponible, el gerente de proyectos de alto desempeño responderá en forma tal que asegure que el proyecto aún pueda alcanzar sus OEs.

Recolectar Datos de Monitoreo Relacionados a los OEs

Note que los indicadores a nivel de OEs se miden con mayor frecuencia durante la evaluación del proyecto. Sin embargo, usted probablemente está recolectando algunos datos pertinentes para los OEs mientras monitorea los indicadores a nivel de RIs. Utilizando como ejemplo a las mujeres granjeras productoras de arroz en la anterior sección de Oportunidad para la Reflexión, podrá encontrar que algunas de ellas han adaptado las nuevas técnicas—el indicador RI. Puesto que el OE del proyecto es mejorar el ingreso de las mujeres generado por la comercialización del arroz, usted podrá empezar monitoreando este aspecto del programa una vez que identifique las mujeres que han adoptado la nueva técnica. ¿Están produciendo más estas mujeres? ¿Están vendiendo más en el mercado? ¿Están obteniendo un buen precio? Observe sus indicadores de OEs para verificar si puede empezar a recolectar información ya sea informal o formalmente antes de la evaluación de medio término.

INFORMES DE PROGRESO

Introducción

Los informes de progreso son el vehículo principal para analizar, resumir y comunicar los datos del monitoreo a los gerentes de tal forma que conozcan qué está sucediendo y puedan tomar cualquier decisión necesaria. Los informes de progreso ayudan a los gerentes de proyectos a:

- **valorar los logros**—indicando posibles éxitos futuros en el logro de los OEs;
- **manejar los aspectos financieros del proyecto**—permitiendo que el avance de las actividades sea comparado versus los gastos;
- **registrar lo que está funcionando, lo que no y por qué**—permitiendo una buena toma de decisiones;
- **facilitar el diálogo y aprendizaje entre los actores interesados**—facilitando el fortalecimiento de capacidades mutuas;
- **promover un mejor entendimiento del proyecto entre los actores interesados, algunos de los cuales pueden estar distantes**—mejorando la apropiación y compromiso; y
- **crear una memoria institucional**—contribuyendo al aprendizaje individual y organizacional.

(Fuente: Adaptado de Kusek y Rist 2004)



Se aprende poco de informes de progreso mal escritos. Como los dijo un gerente senior de CRS, “Como agencia somos muy buenos para decir a la gente lo que planificamos hacer; ¡no somos igual de buenos para decirles que tan bien lo hemos hecho!”

A continuación se listan algunos de los desafíos sobre los informes de progreso que han experimentado los gerentes de proyecto de CRS.

Piense Acerca de Esto...

El principal reclamo de los gerentes de proyecto de CRS sobre los informes de progreso son que estos:



- no les informan sobre el avance frente a los objetivos;
- no incluyen evidencia del éxito reportado;
- no analiza los hallazgos;
- son vistos como un requerimiento de donante y no se utilizan para registrar e informar la toma de decisiones;
- se enfoca en las Actividades y no refleja los objetivos de nivel superior;
- no comunican claramente los éxitos o desafíos;
- no cuenta toda la historia de lo que está sucediendo en la localidad del proyecto; y
- sufren de limitadas destrezas de escritura, o escasos conocimientos sobre lo que hay que reportar y cómo organizar la información dentro del informe.

Informes bien escritos contienen conjuntamente muchos de los elementos subyacentes del enfoque de CRS basado en resultados y orientado al uso para implementar y monitorear los resultados, es decir, por medio de:

- asegurar que el contenido y estilo refleje las necesidades de información y toma de decisiones de los lectores previstos;
- asegurar que los documentos sean producidos a tiempo para fundamentar las decisiones gerenciales; y
- mantener en mente que los recursos invertidos en la preparación de informes deben añadir valor para el entendimiento de la implementación del proyecto.

Informes de Progreso: Aprendizaje Organizacional e Informe Honesto

¿Alguna vez ha leído un informe de progreso que le cuente un historia diferente de la que usted sabía era verdad? Los retos y problemas ocurren diariamente en cualquier proyecto; sin embargo, éstos no significan fallas. En una organización de aprendizaje dinámico, **los errores pueden ayudar a prevenir fallas si se usan para el aprendizaje.** Es un conocimiento común que aprendamos tanto de las fallas como de los éxitos. A pesar de esto, es natural para la gente sobre-enfatizar, e incluso exagerar, el éxito mientras se minimizan los desafíos y fallas en sus informes de progreso.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Su personal o socios tienden a compartir las buenas noticias y ocultar lo malo en los informes de progreso que usted recibe?
2. ¿Qué pasos ha tomado su oficina para controlar esta tendencia?
3. ¿Los informes de monitoreo y de progreso que usted observa tienden a mostrar los mismos hallazgos una y otra vez?
4. ¿Qué puede decirle esto sobre el monitoreo, preparación de informes y aprendizaje en su situación?

Revise la Lista de Verificación 2.2, Preguntas para Fomentar un Ambiente de Aprendizaje, en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 35* para verificar si hay factores organizacionales que afecten el que tan bien los informes de progreso reflejan lo que realmente está sucediendo.

Informes de Progreso: ¿Para Quién Son?

Informes de progreso de alta calidad requieren una guía clara sobre el contenido y formato para que sea fácil escribirlos y leerlos. Esto maximizará su utilidad para el diálogo, aprendizaje y la toma de decisiones basada en los datos. Aquellos responsables de escribir los informes de progreso del proyecto deben tener respuestas a las siguientes preguntas, **todas las que se deben haber abordado en los Componentes Dos y Tres del sistema de M&E.**

1. ¿Quiénes son los lectores previstos de los informes?
2. ¿Qué necesitan saber?
3. ¿Qué preguntas específicas se necesitan responder?
4. ¿Cuándo necesitan la información?
5. ¿Existe guía disponible respecto al formato y longitud del informe (ej: como lo especifica el donante, gobierno local o CRS)?

Informes de progreso bien redactados ayudan a asegurar que las decisiones relativas a la gerencia e implementación del proyecto estén sustentadas por datos y análisis. **El corazón del informe de progreso es una comparación entre los logros y resultados previstos con los logros reales.** Un buen ejemplo de esto es el PITT en un informe anual. (Refiérase a [Lineamientos para la Preparación y Uso de las Tablas de Seguimiento de Indicadores de Desempeño \(Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables\) \(PITT\)](#)). Es una excelente herramienta para comparar el progreso actual con su plan original. Esta comparación le ayuda a identificar cualquier desviación significativa de lo que el proyecto intenta alcanzar en el tiempo especificado.



Si el informe de progreso indica que las actividades no avanzan según lo planificado—y es importante entender que podría existir buenas razones para esto—los gerentes deben analizar el por qué, y luego decidir una respuesta adecuada. Un curso de acción podría ser obtener información adicional para entender mejor lo que ha ocurrido antes de tomar cualquier decisión futura.

Los informes de progreso también incluyen **información financiera que permite una comparación entre los gastos reales y los planificados.** Información relacionada sobre liquidaciones y monitoreo de presupuesto se incluye en la *Sección 4* de este capítulo (*pág. 209-212*).

Informes de Progreso: ¿Con qué Frecuencia?

Depende del donante. ¿Quiénes son, y cuáles son sus requerimientos de informes? Es improbable que alguna vez esté en una situación donde no exista guía sobre informes de progreso.

Dentro de CRS, existen dos tipos de informes de progreso: trimestral y anual. **CRS requiere informes de progreso anuales para todos los proyectos financiados con fondos privados.** Estos informes se presentan a su oficina regional. El personal de CRS es responsable de asegurar que los

informes anuales estén bien escritos y contengan la información básica requerida por la agencia. Tome en cuenta el ejemplo de SARO en el recuadro de la historia “De la Teoría a la Práctica”.

De la Teoría a la Práctica: Elaboración de Informes por parte de los Socios en SARO

Los funcionarios de proyecto en SARO crean calendarios y formatos para presentación de informes con los socios cuando establecen el sistema de M&E durante el plan de implementación detallado. Estos se integran a los requerimientos de los donantes de modo que no se recargue a los socios con la elaboración de reportes. En la medida de lo posible, los funcionarios de proyectos de SARO programan visitas de campo justo antes del vencimiento de la fecha de entrega de los informes de progreso a fin de discutir cualquier información faltante.

En la mayoría de las regiones de CRS, los Programa de País requieren informes trimestrales de progreso y financieros por parte de los socios. Estos se presentan generalmente 15 a 30 días después del cierre del trimestre. Sin embargo, mantenga los requerimientos de los donantes en mente, cuando negocie el calendario de presentación de informes con el socio. Por ejemplo, CRS tiene que reportar sobre concesiones del gobierno de EE.UU. a los 45 días del final del trimestre, entonces asegúrese de que el socio presente su informe financiero a CRS a tiempo para que la agencia cumpla esta fecha límite.

Además de la revisión de su proyecto, el informe trimestral se utiliza para liquidar avances y aprobar fondos para el próximo trimestre. Esta es la razón por la cual es importante para usted comparar los gastos con los logros. Usted debe discutir con el socio cualquier inconsistencia antes de aprobar el siguiente avance del proyecto.

Revise los Convenios de Concesión de los proyectos financiados por otros donantes privados o públicos a fin de determinar la frecuencia requerida para informes e información. La mayoría de las concesiones del gobierno de EE.UU.

requieren informes trimestrales o semestrales y tienen un formato específico.



Piense Acerca de Esto...

Busque oportunidades para vincular la finalización de los informes de progreso con otros eventos de aprendizaje programados.

De el mejor uso a sus informes de progreso. Por ejemplo, si el proyecto pretende mantener reuniones trimestrales de revisión del proyecto, entonces debe haberse establecido su plan detallado de M&E, de modo que el informe de progreso esté disponible para discusión en esas reuniones. ¡Aquí es donde el Calendario de M&E es útil! (Refiérase al *Capítulo IV, Sección 2, pág. 124* para más información sobre el Calendario de M&E.) Aún mejor, prepare los informes de progreso con una semana de anticipación de modo que los participantes de la reunión tengan la oportunidad de revisar los contenidos por adelantado. Piense en formas de utilizar la estructura de su informe de progreso para establecer una agenda para su reunión de revisión trimestral.

Planificar el cronograma de informes de progreso por adelantado—e incluirlo en el Calendario de M&E—asegurará que no existan pánico de último momento en un intento por cumplir la fecha trimestral límite!

Informes de Progreso: ¿Quién los Escribe?

CRS trabaja con una amplia variedad de socios. Algunos pueden escribir excelentes informes con poca guía, y otros luchan incluso con los requerimientos de presentación de informes más básicos. Como con otros aspectos del diseño del proyecto, tendrá que trabajar con sus socios para decidir quién hará qué para la preparación de los informes de progreso. Para los informes trimestrales de los socios con menos experiencia y capacidad, quizá decidirá enfocarse menos en

la documentación escrita y depender más de las discusiones en las reuniones y visitas de campo. Para estos socios, el personal de CRS tendrá que elaborar el borrador de todo el informe anual, compartirlo con ellos, y pedirles que aprueben lo que CRS ha escrito.

En los casos donde el personal de CRS ayuda con la redacción del informe, usted tiene una excelente oportunidad para fortalecer la relación utilizándola como una oportunidad para desarrollar la capacidad del socio para que trabaje con datos y redacte el informe. El personal de los socios, con el tiempo, desarrollará destrezas en estas importantes áreas de sus operaciones.

Use su mejor juicio y experiencia cuando negocie y trabaje con los socios sobre sus responsabilidades para preparar los informes de progreso. Siempre esté atento a formas para agregar valor a este aspecto del trabajo de desarrollo.

Informes de Progreso: Una Ayuda para el Diálogo

Como gerente, es de básica cortesía acusar recibo de un informe. Póngase en los zapatos del autor, obviamente, es muy desalentador no escuchar nada de los lectores del informe. De ser posible, es una buena práctica proporcionar comentarios y retroalimentación—una palabra de elogio, una pregunta o comentario, una solicitud de aclaración. Estas acciones muestran el interés en el personal y los socios que han trabajado arduamente en la elaboración del informe, y también promueve la idea de los informes de progreso como ayuda para el diálogo.



Piense Acerca de Esto...

Si los informes de progreso están bien escritos, deben provocar preguntas y comentarios. Conforme se desarrolla el diálogo acerca del informe, se incrementará el entendimiento y aprendizaje mutuo.

Los gerentes de proyecto también necesitan salir a la comunidad donde opera el proyecto. De esta forma, pueden observar, escuchar, verificar los problemas y hacer preguntas que animen al personal a tomar los informes de progreso con seriedad. En suma, ¡debe haber mucho buen diálogo sobre los informes de progreso!

Informes de Progreso: Trimestrales, Anuales y Finales

Como se mencionó inicialmente, durante la implementación del proyecto, existe un sistema de preparación de informes anual y trimestral. (Un informe final también vence al final del proyecto; esto se discute en el *Capítulo VII, pág. 263-264*). Mientras las dos clases de informes contienen información similar, cada uno tiene una identidad única, cumplen un propósito diferente, y requieren diferente cantidad de tiempo y esfuerzo para completarlos. La Tabla 6.6 describe las diferencias entre los tres informes.

Tabla 6.6: Una Perspectiva General de los Tres Tipos de Informes de Progreso de CRS

Informe	Características y Longitud	Usuarios Primarios
<p>Trimestral</p> <p><u>Longitud Sugerida:</u> Narrativo de 4 a 6 páginas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentado por el socio al Programa de País. • Incluye un Marco de Resultados. • Enfatiza Actividades y Productos, comparados con el plan. • Resume los desafíos y respuestas asociadas en formato de viñetas. • Incluye un informe de gastos y la solicitud para el próximo avance de fondos. • Incluye planes para el próximo período de presentación de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios, personal del Programa de País, personal técnico regional para revisar el avance, los desafíos, y los próximos pasos. • Socios, y participantes del proyecto para revisar el avance, los desafíos y los próximos pasos. • Generalmente no se lo circula fuera de la oficina del Programa de País y del personal técnico regional.
<p>Anual</p> <p><u>Longitud Sugerida:</u> Narrativo de 10 páginas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentado por el socio al Programa de País. • El personal del Programa de País puede tener que proporcionar asistencia técnica para la elaboración de los informes cuando los socios no cuentan con mayor experiencia y capacidad. • Incluye el Marco de Resultados y el Resumen Ejecutivo de la propuesta. • Incluye un breve resumen de las principales actividades. • Informa sobre los Productos y analiza el progreso de los RIs (organizado por RI), comparado con el plan. • Incluye un PITT actualizado. • Resume los desafíos y respuestas asociadas. • Incluye un informe y análisis financiero. • Describe los planes para el próximo año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios, personal del Programa de País, y personal técnico regional para revisar el avance, los desafíos, y los próximos pasos a nivel anual. • Socios y participantes del proyecto para revisar el avance, los desafíos y los próximos pasos. • CRS a nivel mundial, porque esta es la documentación oficial del avance de cada proyecto. Este documento está disponible para que otros aprendan; es la memoria institucional.

<p>Final</p> <p>(Refiérase al <i>Capítulo VII, pág. 248</i> para más información.)</p> <p>Longitud Sugerida: Narrativo de 15 a 20 páginas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentado por el socio al Programa de País. • El Programa de País ingresa un resumen del informe final al PTS. • El personal del Programa de País puede tener que proporcionar asistencia técnica para la elaboración del informe. • Incluye el Marco de Resultados y el Resumen Ejecutivo de la propuesta. • Incluye la PITT final. • Incluye una valoración general de los logros frente a lo planificado originalmente. • Incluye el Informe Financiero Final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios, personal del Programa de País para discutir los éxitos alcanzados y los desafíos encontrados. • CRS a nivel mundial porque esta es la documentación oficial sobre el avance para cada proyecto. Este documento está disponible para que otros aprendan; es la memoria institucional. • PTS.
---	--	---

Formatos de Informe de Progreso—Trimestral y Anual

Formato del Informe de Progreso Trimestral

Como se mencionó anteriormente, no todos los socios tienen la capacidad para escribir informes de progreso. Aunque usted necesitará parte de la información por escrito, también se la puede recolectar mediante discusiones en las reuniones de revisión trimestral con los socios ó durante las visitas de campo. La Tabla 6.7 muestra el tipo de información que usted necesita trimestralmente, y la cual sustentará la emisión del próximo avance del proyecto. Refiérase al *Capítulo IV, Sección 2, pág. 101-119* sobre preparación de informes basados en la evidencia.

Tabla 6.7: Formato del Informe de Progreso Trimestral

Informes de Progreso Trimestral
<ol style="list-style-type: none"> 1. Página de Cobertura: Título del proyecto, número del proyecto, período cubierto por el informe, y fecha 2. Documentos de Referencia (<i>Marco de Resultados y Proframe—o el equivalente del donante</i>) 3. Informe de Progreso <ol style="list-style-type: none"> a. Organizar debajo de cada RI, información sobre el progreso de las Actividades y Productos comparado con el plan b. Asegurar que las declaraciones sobre el avance se basen en la evidencia de su sistema de M&E 4. Análisis del Programa <ol style="list-style-type: none"> a. Éxitos b. Problemas y desafíos <i>(Nota: En cada una de estas áreas, usted debe registrar los eventos inesperados y las posibles implicaciones para el proyecto.)</i> c. Oportunidades para construir a partir de los éxitos y abordar los problemas y desafíos 5. Análisis Financiero <ol style="list-style-type: none"> a. Informe de gastos frente al presupuesto planificado b. Explique las diferencias 6. Planes para el Próximo Período de Presentación de Informes <ol style="list-style-type: none"> a. Liste las principales Actividades que se llevarán a cabo, incluyendo los próximos eventos de M&E

Formato del Informe de Progreso Anual

Este informe cubre los mismos seis puntos del informe trimestral, pero se requiere más información y profundidad. Refiérase al *Capítulo IV, Sección 2, pág. 101-119* para una revisión de informes basados en la evidencia.

Tabla 6.8: Formato del Informe de Progreso Anual

Informes de Progreso Anual	
1. Página de Cobertura:	Título del proyecto, número del proyecto, período de tiempo cubierto por el informe, y fecha
2. Documentos de Referencia	
a.	Marco de Resultados y Proframe (o el equivalente del donante)
b.	Resumen Ejecutivo de la propuesta (hasta una página o menos, y úselo para todos los informes)
c.	PITT actualizado que muestre el avance real frente a los objetivos planificados
3. Informe de Progreso	
a.	Organícelo por RI (u OE, si el documento es un informe de evaluación de medio término o final)
b.	Redacte la declaración del objetivo de RI, y comente sobre cualquier evidencia temprana o anecdótica del progreso hacia el logro de los objetivos a nivel del RI (si el OE, analiza los datos que respaldan el avance hacia el logro del OE)
c.	Liste los Productos entregados durante el período de preparación de informes, comparado con el plan
d.	Un breve resumen de las principales actividades durante el período de presentación de informes, comparados con el Cronograma de Actividades
e.	Asegure que las declaraciones sobre el avance se basen en la evidencia de su sistema de M&E
4. Análisis del Programa	
a.	Análisis de los éxitos, problemas y desafíos
b.	Comentar sobre los Supuestos Críticos fuera del control directo del gerente de proyectos
c.	Resaltar los eventos inesperados (positivos o negativos) y sus posibles implicaciones para el proyecto
d.	Oportunidades para construir sobre los éxitos y abordar los problemas y desafíos
5. Análisis Financiero	
a.	Informe de gastos contra el presupuesto planificado
b.	Comentar sobre las principales variencias entre de actual informe de gastos
c.	Modificaciones propuestas al presupuesto
6. Planes para el Próximo Período de Presentación de Informes	
a.	Liste las principales Actividades que se llevarán a cabo, incluyendo cualquier actividad importante de M&E

¡No pierda de vista los logros de nivel superior!

Anime que el personal de CRS y los socios organicen el informe—trimestral, anual o final—alrededor de los OEs y RIs. Esto los mantendrá enfocados en los objetivos de nivel superior. Además, la retroalimentación que usted proporciona también puede animar a quienes redactan el informe a enfocarse en los resultados, y no únicamente en los Productos y Actividades. Por ejemplo, las preguntas que usted realice podrían pedir más detalle sobre cómo

los logros de nivel superior son más o menos afectados por lo que ha sucedido a nivel de las Actividades.

Puede ser que el **Informe Trimestral proporcione relativamente mayor peso a los objetivos de nivel inferior**, comparado con el Informe Anual. Esta es una reflexión de los diferentes períodos de tiempo que cubre cada informe. No obstante, existe aún espacio en los informes trimestrales regulares para **mantener el enfoque sobre los objetivos de nivel superior del proyecto**. Por ejemplo, el segundo Informe Trimestral puede resaltar cómo el avance en el nivel inferior podría afectar los logros a nivel de los RIs, y posiblemente, de los OEs. Nuevamente, use su mejor juicio; el punto es **evitar que la preparación de informes sea únicamente trabajo atareado**.

Para el proyecto de CRS denominado Vietnamitas con Discapacidades, el equipo organizó parte del formato del informe trimestral alrededor de los Objetivos como se estipula en el Proframe del proyecto. En la Tabla 6.9 se muestra parte de un informe trimestral.

Tabla 6.9: Ejemplo de un Informe Trimestral—Proyecto Vietnamitas con Discapacidades

CRS/Vietnam Proyecto Vietnamitas con Discapacidades		
OE1: Niños con Discapacidades se han beneficiado del mejoramiento y ampliación de los sistemas de apoyo educativo y comunitario		
IR: Los líderes del Ministerio de Educación y Capacitación (MoET) han incluido a Niños con Discapacidades en el sistema escolar		
Productos	Indicadores de Desempeño	Avance y Comentarios
Los funcionarios de educación provincial incrementan su conocimiento y destrezas para implementar una Educación Inclusiva (EI).	# de funcionarios provinciales a nivel nacional que han incrementado su conocimiento y destrezas en IE.	Conocimiento, actitudes, y prácticas de 20 funcionarios en 2 provincias del proyecto medidas en la encuestas de línea de base.
Los documentos legales del MoET mencionan explícitamente la inclusión de Niños con Discapacidades.	La Estrategia del MoET sobre Educación de Niños con Discapacidades (apoyada en un anterior proyecto de CRS/USAID) se ha finalizado y aprobado por el Ministro.	Los Niveles Fundamentales de Calidad Escolar Esenciales preparados por el MoET y PEDC no mencionaron el IE y la accesibilidad en anteriores borradores; CRS recomendó que se rectifiquen para mostrar esta información.
Se desarrolla el Piloto de EI basado en la evidencia en el ciclo básico de la secundaria del colegio.	# de talleres nacionales realizados en el ciclo básico de la secundaria.	Por razones administrativas internas, el MoET pospuso 3 talleres a nivel nacional planificados para del 1er trimestre al 2do trimestre del 2006.

(Fuente: Adaptado del Informe Trimestral #2 de CRS/Vietnam, [Enero-Marzo 2006], Convenio de Cooperación de USAID #486-A-00-05-00019-00, Abril 24 de 2006)

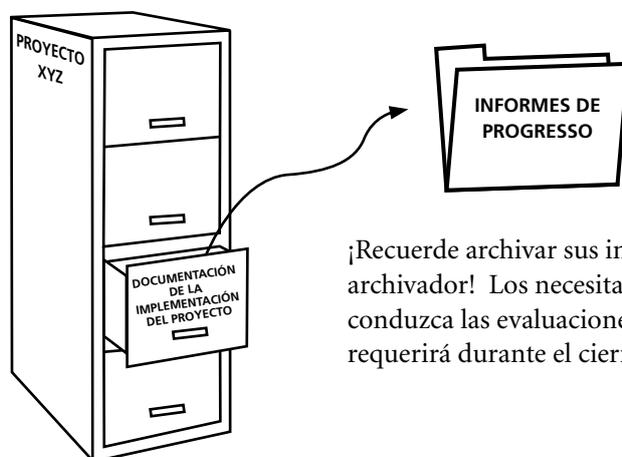
Escribir, Compartir y Archivar el Informe de Progreso

¡La redacción del informe algunas veces es vista como una tarea aburrida! La Lista de Verificación 6.4 incluye consejos para hacer el proceso más eficiente para el escritor y el producto final más interesante para el lector.

Lista de Verificación 6.4: Consejos para Escribir Informes de Progreso



- ✓ Prepárese para escribir los informes por adelantado—esto se facilitará teniendo una entrada de informes de progreso en el Calendario de M&E del Manual Operativo.
- ✓ Refiérase a los formularios para informes que usted desarrolló para su sistema de M&E (Capítulo IV, Sección 2). Si no desarrolló estos formatos, hágalo como parte del primer informe trimestral y posteriormente use estos formatos para los siguientes informes trimestrales.
- ✓ Recolecte la información necesaria de sus colegas por adelantado.
- ✓ La información que probablemente necesitará incluirá: Cronogramas de Actividades, la PITT, otros datos analizados, informes de progreso del socio, informes de visitas de campo, notas de entrevistas con el personal y los participantes del proyecto, etc.
- ✓ Recolecte los últimos informes de progreso (copia dura y electrónica).
- ✓ Las secciones 1 y 2a en el formato del informe anual de progreso en la Tabla 6.8 no cambiarán de un informe a otro, por lo tanto manténgalo en archivos.
- ✓ Utilice cuadros, tablas, mapas, fotos, etc. para separar el narrativo y hacer el informe más legible y conciso.
- ✓ Póngase en los zapatos de los lectores mientras bosqueja el informe. Manténgalo breve y enfocado; escriba oraciones cortas y use un lenguaje claro y simple.



¡Recuerde archivar sus informes de progreso en su archivador! Los necesitará para acceder a ellos cuando conduzca las evaluaciones del proyecto, y auditoría los requerirá durante el cierre del proyecto.

VISITAS DE CAMPO

Las visitas de campo del personal de CRS a los socios son oportunidades importantes para monitoreo y comunicación. Las visitas de campo pueden combinar observaciones de las actividades del proyecto, discusiones con los miembros de la comunidad, revisiones de informes de progreso y reuniones de revisión del proyecto. Además del monitoreo y la comunicación, las visitas de campo deben ser vistas como oportunidades para construir relaciones—¡algunas veces en formas sorprendentes!

Durante una visita de campo, un funcionario de proyectos de CRS acompañó a su socio a observar algunas reuniones de salud de la comunidad. Éstas se desarrollaban en comunidades muy aisladas, y cada uno tenía que viajar en burro para llegar. Los golpes a lo largo de camino, las paradas para conversar con los comuneros, compartir un almuerzo sencillo, y superar las dificultades para atravesar un río fueron actividades que ayudaron a construir un vínculo entre el personal de CRS y del socio—¡y proporcionó material para muchas historias entretenidas sobre sus destrezas para montar en burro!

En el marco de otro proyecto, llegar a la comunidad donde operaba el proyecto generalmente tomaba al menos un día de caminata a pie—con frecuencia más tiempo. El viaje a pie proporcionó una oportunidad ideal para que el personal y otros actores interesados se conozcan unos a otros y para observar cosas a lo largo de la ruta que podrían ser de potencial valor para el sitio del proyecto.

En algunos países, la buena infraestructura de comunicación y un limitado número de socios permiten visitas de campo e interacciones muy frecuentes. En otros países, las visitas de campo pueden ser costosas y difíciles de organizar a nivel logístico. En cualquier caso, la planificación adecuada maximizará el valor de las mismas y ayudará a evitar visitas superficiales de paso que en los términos de Chambers (1983) lo denominó “turismo de desarrollo rural.”

En la región SARO de CRS, las visitas de campo se preparan con mucha anticipación bajo un claro **plan de visita de campo o TdR a las que le sigue un informe de viaje** que se envía a los socios no más allá de una semana después de la visita. La Tabla 6.10 proporciona un ejemplo de una parte de un informe de viaje elaborado por el Centro de Aprendizaje LINKS. (Refiérase al CD ROM del ProPack II para un Plantilla de Informe de Viaje de Campo (Field Report Template)).

Al igual que con el informe de progreso, el informe de viaje debe ser visto como un insumo para un mejor diálogo.

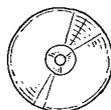


Tabla 6.10: Informe de Viaje—Centro de Aprendizaje LINKS

Nombre	Martin Schafer			
Lugar del Viaje & Socio visitado	Surin, Tailandia—Desarrollo de Pequeñas Empresas (DPE)			
Fecha del Viaje	Abril 18 – 25, 2006			
Persona de Contacto	Ms. Nanasip—Gerente General (GG)			
Resumen Ejecutivo	El viaje se realizó para apoyar en la preparación de la reunión de la Junta de Directores (JdD) de DPE y participar en la misma.			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS Y DECISIONES	ACCIONES A TOMARSE	LECCIONES APRENDIDAS
Apoyar al GG en la preparación de la reunión de la JdD para el DPE.	Discutir cada punto de la agenda. Ayudar al GG en la planificación de la presentación de temas a la Junta.	El GG obtiene confianza y una buena idea sobre cómo discutir los temas. Los miembros de la JdD tienen hojas de cálculo de Excel y documentos de Word para ayudarles a entender los temas. La JdD pudo tomar decisiones basadas en información bien preparada.	El GG de la DPE necesita bosquejar las minutas utilizando como guía el documento de decisiones e instrucciones. El GG de la DPE necesita preparar un Convenio de Créditos.	Para ayudar al GG a preparar los documentos de la JdD, se necesita más de cuatro días. Necesitará hacerlo dos semanas antes de la reunión para cubrir suficientemente todas las áreas, así como también para liberar tiempo para imprimir y compaginar los materiales.

(Fuente: Adaptado del Centro de Aprendizaje LINKS, Manila, Filipinas, 2006)



¿Su monitoreo se limita al intercambio con los socios en sus respectivas oficinas? Asegure que administra su tiempo de modo que el monitoreo incluya observaciones y conversaciones con los participantes del proyecto. ¡Puede aprender mucho!

La guía en la Lista de Verificación 6.5 aborda el dilema presentando en la ilustración de monitoreo y ayuda a asegurar que las visitas de campo estén bien organizadas y manejadas.

Lista de Verificación 6.5: Guía para Visitas de Campo



- ✓ Prepare un plan o TdR para cada visita de campo. Este plan debe incluir los objetivos de la visita de campo; un borrador del cronograma de actividades, itinerario y visitas de cortesía, y, una lista de los materiales necesarios para el viaje.
- ✓ Discuta el plan de la visita de campo con su supervisor, colegas pertinentes, y socios. Los socios a visitarse deben ayudar a finalizar los detalles del itinerario, las visitas de cortesía, etc.
- ✓ Asegúrese de cumplir los procedimientos administrativos requeridos por su Programa de País. Estos pueden incluir llenar un Formulario de Solicitud de Avance o Formulario de Autorización de Viaje, Formulario de Solicitud de Vehículo, una Orden de Compras para un boleto aéreo, etc.
- ✓ Traiga copias de los documentos pertinentes del proyecto desde el Archivo Master del Proyecto. Estos documentos pueden incluir la propuesta del proyecto; el Acuerdo de Adjudicación; el Marco de Resultados; el Proframe; los documentos del PID, tales como el Cronograma de Actividades actualizado, el anillado del Manual Operativo de M&E, el presupuesto del proyecto actualizado, el último informe de progreso elaborado por CRS y el socio, los planes de acción y el informe de la última visita de campo.
- ✓ A la llegada, reúnanse con el socio y discuta o revise más detenidamente el plan.
- ✓ Haga visitas de cortesía. Visite a los representantes de la Iglesia y a las autoridades locales, es muy importante, ¡incluso si no existe una necesidad inmediata! Las autoridades locales con frecuencia juegan un rol en la coordinación de actividades con las ONGs en su área, y las interacciones frecuentes mejoran la comunicación, demuestran respeto y construyen relaciones.
- ✓ Perfccione el cronograma de actividades para la visita de campo, lo que incluirá:
 - reuniones con el personal del proyecto para discutir el avance de las actividades, problemas y desafíos y los planes que se realizaron o las decisiones que se tomaron para solucionarlos;
 - observaciones de los contextos o las actividades del proyecto Aproveche la visita de campo para acompañar a los socios en sus actuales actividades del proyecto. Es vital hablar con los participantes del proyecto y esto debe ser parte de cualquier visita de campo. Enfatique la necesidad de observar las actividades regulares en lugar de eventos especiales, organizados. Tome fotos que se pueden utilizar en los informes de progreso o en el sitio web de CRS;

- discusiones en el campo con los participantes del proyecto para valorar sus puntos de vista y opiniones sobre la implementación del proyecto;
 - reuniones con el personal administrativo y financiero para revisar recibos, libros contables, verificar las existencias del proyecto o registro de vehículos; y
 - una reunión informativa final con el personal pertinente del socio.
- ✓ Elabore un breve informe de la visita de campo, enfocándose en los hallazgos y recomendaciones clave. Vea el informe de viaje como una forma de promover el diálogo sobre el lugar que visitó, el sector en el cual las actividades tienen lugar, innovaciones que haya observado y demás.
 - ✓ Considere enviar un informe de viaje borrador a los socios para su retroalimentación. Esto le ayudará a resumir la información de la reunión informativa y asegurar el entendimiento mutuo de los hallazgos y recomendaciones del informe. Cualquier diálogo con los socios sobre el borrador sólo le ayudará a fortalecer la versión final del informe.
 - ✓ Envíe una copia del informe final de viaje a los socios y archívelo en el Archivo Master del Proyecto. Esto le ayudará a documentar que se llevó a cabo un adecuado monitoreo del proyecto. La documentación es importante por una parte para la continuidad del proyecto y por otra, puede ser un requerimiento para una auditoría del proyecto.

(Fuente: Adaptado de *Lineamientos para Orientación de Gerentes de Programa en CRS/SARO*)

Visitas de Campo del Donante

CRS será responsable de manejar las visitas de campo de los donantes—algunas la notificación ocurre con poca anticipación. Estas visitas pueden ser positivas si son bien manejadas. También pueden ser disociadoras o estresantes para los socios, por ejemplo, si las condiciones de seguridad requieren arreglos especiales que consumen tiempo.

Al planificar una visita de un donante, es recomendable seguir la Guía de Visitas de Campo descrita en la Lista de Verificación 6.5. Lo más importante, el propósito de la visita debe ser claro para todos los involucrados. Además, asegúrese que usted, sus socios y otros actores interesados estén al día sobre el Marco de Resultados, las Actividades actuales, y el estado financiero del proyecto.

TENEMOS POCAS PERSONAS, NOS GUSTARÍA QUE PARTICIPEN EN LA REUNIÓN.



Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en las visitas de campo realizadas para el proyecto que usted dirige.
2. ¿Cuál de los lineamientos anteriormente citados le habrían ayudado a mejorarlas?
3. ¿Qué agregaría a los lineamientos en función de su propia experiencia?

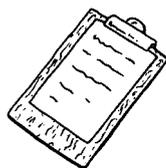
REUNIONES DE REVISIÓN DEL PROYECTO

Las reuniones de revisión del proyecto entre el personal de CRS, los socios y otros pertinentes actores interesados son **eventos importantes de reflexión crítica**. Son fundamentales para el sistema de monitoreo basado en los resultados porque brindan una excelente oportunidad para reflexionar sobre la información generada por el sistema u otras fuentes, tales como evaluaciones

recientemente finalizadas u observaciones de las visitas de campo.

Es muy útil que en esas reuniones se tenga copias del Marco de Resultados, o que esté sea expuesto en una pared. De esta forma, los participantes pueden asegurar que la conversación se relaciona con el fin y los objetivos más amplios del proyecto. Utilizando este enfoque basado en resultados, los presentes se sentirán estimulados para levantar temas importantes que de otra forma se perderían en una discusión detallada enfocada en las actividades del proyecto.

Las reuniones de revisión del proyecto también proporcionarán una oportunidad para la planificación, por ejemplo, usted puede elaborar planes de trabajo detallados para el período previo a la próxima reunión.



¡No lo Olvide! Conocimiento, habilidades, y actitudes esenciales para los Gerentes de Proyectos

El *Capítulo II, Sección 3, pág. 51-52* incluye lineamientos para mantener reuniones productivas. Como con cualquier otra reunión relacionada al proyecto, las reuniones de revisión de proyectos deben ser bien planificadas y facilitadas.

De la Teoría a la Práctica: Agenda de la Reunión para Revisión del Proyecto I-LIFE

En Malawi, el personal del proyecto I-LIFE inicia las reuniones de revisión del proyecto con actividades que establecen seguridad, confianza y respeto. Estas incluyen presentaciones, una actividad de bienvenida para ayudar a que todos se sientan más cómodos, indagación apreciativa para compartir lo que está funcionando y las expectativas de los participantes. Además de revisar los informes trimestrales y otros datos de monitoreo del proyecto, la reunión incluye una discusión sobre los desafíos, las necesidades de fortalecimiento de capacidades, temas de socio y planificación para el próximo trimestre. Durante la reunión de revisión del proyecto también se programaron ejercicios para construcción de equipo a fin de fortalecer las relaciones, entre CRS y sus socios.

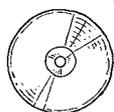
Promover el Análisis: Preguntar “¿Por qué?”

Las revisiones de aprendizaje, informes de progreso, visitas de campo y reuniones de revisión del proyecto son excelentes oportunidades para enfocarse en datos y análisis explicativos—para responder las preguntas “¿por qué?”. Por ejemplo, los datos de monitoreo pueden revelar que las actividades planificadas no se están llevando a cabo. Cuando usted o sus socios aprenden esto, es tiempo de preguntar “¿Por qué?”. Entonces, usted puede tomar acciones bien razonadas para lograr que las actividades retomen su marcha. No sólo las preguntas “por qué” pueden ayudarle a observar cómo los temas alrededor del avance continuo del proyecto están probablemente afectando el éxito del proyecto a nivel de los OEs, como se resalta en la historia sobre Excavación en el recuadro “De la Teoría a la Práctica”.

De la Teoría a la Práctica: ¡Excavación y más Excavación!

En un Programa de País de CRS, un proyecto del Título II estaba pagando a los agricultores con ayuda alimentaria en especie por excavar zanjas de conservación que reducirían los niveles de erosión en las laderas cercanas. El gerente de proyectos estaba muy orgulloso de la extensión del área sobre la cual se habían construido las zanjas. Sin embargo, se volvió evidente para el equipo visitante que aunque las zanjas de conservación estaban siendo finalizadas oportunamente y, conforme al presupuesto, los agricultores no estaban dándoles mantenimiento. La subyacente teoría del cambio del proyecto había asumido que los agricultores percibirían los beneficios de las zanjas y por lo tanto se sentirían lo suficientemente motivados para mantenerlos. ¡Pero esto no estaba ocurriendo!

En consecuencia, era claro que había poca oportunidad de que el proyecto lograra sus objetivos de nivel superior sobre seguridad alimentaria. A fin de avanzar, se habría necesitado un mejor entendimiento del por qué los agricultores no estaban dispuestos a mantener las zanjas para ayudar al gerente de proyectos a decidir qué hacer para alcanzar el éxito a nivel del OE.



Se pueden dar pequeños pero significativos pasos para promover el pensamiento analítico. ¿Recuerde cómo se presentó esto en el *ProPack I, Capítulo III, pág. 26-30*—el arte y ciencia?

Lista de Verificación 6.6: Promoviendo el Pensamiento Analítico



- ✓ Promueva el diálogo en cada oportunidad. Por su propia naturaleza, el diálogo fomenta el pensamiento analítico. Es una buena forma de incrementar el entendimiento del Marco de DHL.
- ✓ Construya eventos y procesos regulares de reflexión crítica dentro de los procesos de gestión e implementación del proyecto.
- ✓ Vea al monitoreo como un proceso de aprendizaje a través de “revisiones de aprendizaje” (refiérase al *Capítulo VII, Sección 1, pág. 228-229*). Dichos eventos utilizan una secuencia de preguntas abiertas para aprender por qué suceden las cosas, sus efectos y qué se debería hacer. El énfasis es en una indagación honesta y abierta.
- ✓ Revise los Supuestos Críticos del proyecto para analizar cómo los procesos, estructuras, y sistemas externos podrían estar afectando el logro de los objetivos.
- ✓ Solicite a diferentes personas—personal, socios, participantes y demás—que compartan sus razones del por qué está sucediendo algo como una forma de entender el tema desde una variedad de perspectivas diferentes.
- ✓ ¡Espere lo inesperado! Ser abierto ante eventos, resultados y cambios no planificados es una parte esencial de la forma de pensamiento del monitoreo basado en resultados.

Lista de Verificación 6.7: Ejemplos de Preguntas “Abiertas” para Monitorear y Analizar Eventos Inesperados



- ✓ ¿Qué suceso inesperado ha ocurrido desde la última vez que nos reunimos?
- ✓ ¿En qué fue diferente de lo que anticipamos?
- ✓ Críticamente, ¿qué significa para la implementación del proyecto?

Herramientas para el Análisis

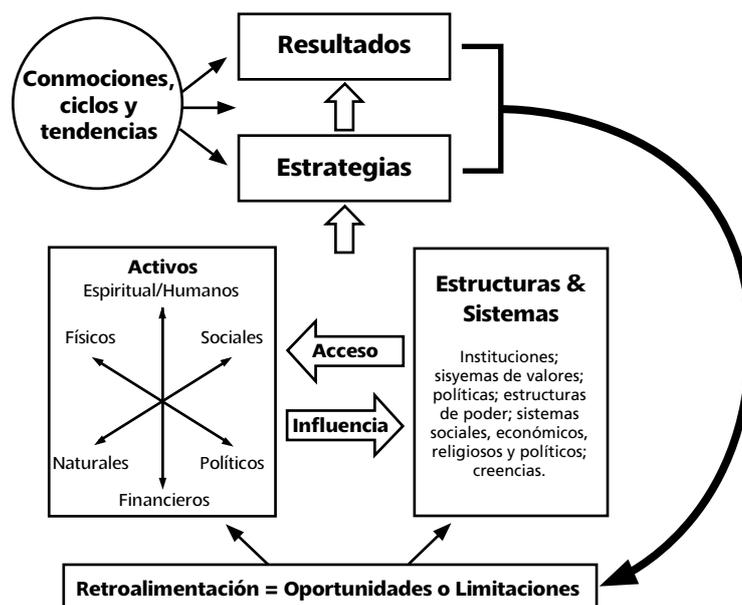


Usted encontrará útil referirse a algunas de las herramientas analíticas promovidas en el *ProPack I, Capítulo III, Sección 4, pág. 73-83*, tales como el análisis del árbol de problemas. Deseará promover que el personal de CRS o los socios utilicen **herramientas analíticas para penetrar más y analizar más meticulosamente** los éxitos o desafíos de la implementación. Un entendimiento más sólido basado en el análisis ayudará al personal y a los socios a resolver eficazmente los desafíos de la implementación del proyecto. A continuación se muestran ejemplos de dos herramientas analíticas que pueden ayudarle a explicar por qué.

Marco del DHI

Aún si el marco del DHI no se utilizó durante el diseño del proyecto, **revisar los casilleros y categoría dentro del marco puede ayudarle a analizar los éxitos o desafíos de la implementación.** Por ejemplo, si usted y sus socios están implementando un proyecto de educación primaria (el cual fortalece los activos humanos), los resultados del proyecto pueden verse afectados por un reciente cambio de políticas gubernamentales sobre el acceso universal a la educación (estructuras y sistemas) que no fue anticipado cuando se diseñó el proyecto. Otro factor podría ser el incremento de la morbilidad y mortalidad a consecuencia del VIH/SIDA y la consecuente pérdida de los activos financieros de las familias debido a enfermedad y muerte. Esto puede causar que muchas familias retiren a sus hijos de la escuela o los envíen a trabajar para alimentar a la familia.

Figura 6.4 Marco de Desarrollo Humano Integral



Análisis de Fuerzas a Nivel de Campo

El Análisis de Fuerzas a nivel de Campo se usa para considerar los factores que ayudan o entorpecen el avance. Se utiliza un simple diagrama; en la parte superior de una hoja de papel o pizarra, usted define el problema o la situación a analizarse y luego lista debajo las fuerzas que ayudan o entorpecen su resolución. Una vez que se identifican estas fuerzas, los participantes de la reunión pueden identificar y discutir formas para incrementar y fortalecer las fuerzas de apoyo y formas de reducir o minimizar las fuerzas de obstáculo.

Información adicional sobre el Marco de DHI y Análisis de Fuerzas a nivel de Campo se encuentra disponible en la sección de Lecturas Relacionadas al final de este capítulo.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Qué preguntas o herramientas analíticas ha utilizado con los socios en el curso del monitoreo de proyectos para entender mejor por qué se han tenido lugar resultados particulares?
2. ¿Qué diferencia hizo el uso de estas preguntas o herramientas para el mejoramiento de la toma de decisiones del proyecto?

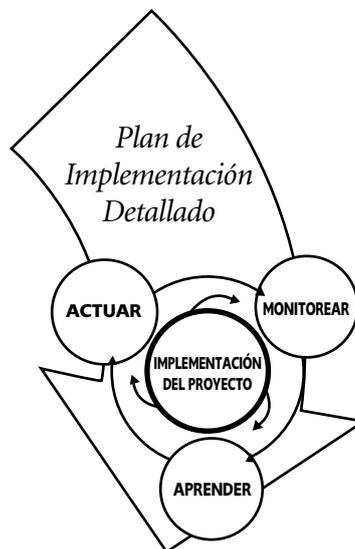
MONITOREAR, APRENDER Y ACTUAR

Recuerde el ciclo involucrado en la implementación: monitorear, aprender y luego actuar. Si la información de monitoreo obtenida mediante informes de progreso, visitas de campo y reuniones de revisión de proyectos muestra que las cosas no están funcionando bien, analice por qué y tome acciones informadas para obtener resultados.

Usted y sus socios pueden desarrollar un proceso para encontrar soluciones, tomar decisiones, re-planificar, hacer cambios, o tomar cualquier acción que necesaria para mejorar la pertinencia, efectividad y eficiencia del proyecto. Refiérase al *Capítulo VII, Sección 1, pág. 227-232*.

Documente la lista de acciones necesarias, personas responsables, fechas tope establecidas y quién es el responsable del seguimiento. Este plan de acción puede informar el plan detallado para el próximo período de la implementación del proyecto.

Figura 6.5: Implementación: Monitorear, Aprender y Actuar



SECCIÓN 4

MONITOREO E INFORME FINANCIERO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

El monitoreo financiero sigue el mismo ciclo de “monitorear, aprender y actuar” que el de los indicadores de proyecto. A medida que se implementan las actividades, usted necesita hacer lo siguiente:

- verificar regularmente que los gastos sean cargados en forma adecuada al rubro presupuestario correcto;
- considerar las tendencias en los gastos generales en relación a los objetivos alcanzados a la fecha; y
- hacer ajustes al presupuesto y al Cronograma de Actividades para asegurar que los objetivos del proyecto puedan alcanzarse con el saldo restante.

En la Sección 4, usted hará lo siguiente:

- revisar cómo se ingresa la información financiera en el sistema contable del Programa de País;
- revisar los pasos para el monitoreo financiero; y
- examinar sus responsabilidades como gerente de proyectos para: (1) aprobaciones de gastos, (2) informes Trimestrales de Análisis Financiero y (3) informes financieros al donante.

INTRODUCCIÓN

En la Tabla 5.6. del *Capítulo V, Sección 3, pág. 151-152* se detallaron las tareas esenciales de planificación y monitoreo de presupuestos. Las dos últimas tareas en esa tabla, concernientes al monitoreo financiero durante la implementación del proyecto, se repiten ahora en la Tabla 6.11.

Tabla 6.11: Mayor Información sobre Tareas Esenciales de Monitoreo Financiero—Presupuestario

Tarea Esencial	Herramienta Disponible	Frecuencia	Responsable
7. Revisar los Gastos del Proyecto	Informe de Comparación Presupuestaria Ejercicio Completo	Mensual	Gerente de Proyectos y Gerente Financiero
8. Analizar las Tendencias de Gasto del Proyecto	Informe de Análisis Financiero Trimestral	Trimestral (Enero, Abril, etc.)	Personal Senior del Programa de País

El presupuesto del proyecto es un plan de gastos. Una vez que la implementación arranca, usted y su socio deben monitorear los gastos reales versus lo planificado en el presupuesto. Cualquier **diferencia, conocida como variación, entre los gastos reales y el presupuesto** debe ser examinada. Este análisis constituye la base para acciones correctivas.

El presupuesto para capacitación de un proyecto financiado con fondos privados de CRS fue de \$5,000. Al final del primer año, los gastos reales fueron únicamente \$3,500, lo que resulta en una variación de \$1,500. El gerente del proyecto, en colaboración con el personal del socio, decidieron que, considerando que el taller de capacitación había cumplido ya sus objetivos, utilizarían el saldo de \$1,500 para proporcionar materiales de biblioteca al personal del socio que había sido capacitado.

Revisar y Aprobar los Gastos

Usted debe revisar los documentos y aprobar los gastos a ser cargados contra los proyectos que dirige. Puede delegar esta responsabilidad a otros si su proyecto es particularmente grande o complejo. Refiérase a la Lista de Verificación 6.8 para obtener una mejor explicación de qué es exactamente lo que está aprobando.

Lista de Verificación 6.8: Autorización de Gastos del Socio

A través de la firma en un informe de liquidación del socio, un requerimiento de fondos, o incluso una hoja de tiempos, usted está certificando lo siguiente:



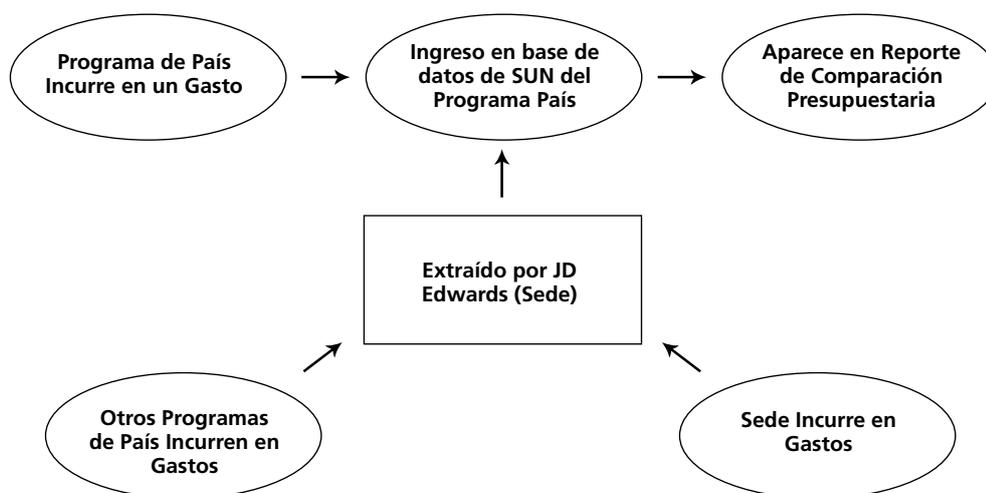
- ✓ El gasto es aceptable dentro del presupuesto acordado;
- ✓ El presupuesto del proyecto puede absorber el gasto sin producir sobregiro;
- ✓ El número de fondo, de proyecto, el código de cuenta y la descripción del gasto están correctos en el formulario de desembolsos; y
- ✓ La actividad que generó el gasto realmente ocurrió (ej: taller, viaje, compra, tiempo trabajado, etc.).

Cómo Capturan los Sistema Contables de CRS la Información Financiera

Su trabajo como gerente de proyectos es asegurar que la información financiera sea exacta y completa. Para hacerlo, necesita comprender el proceso que CRS utiliza para registrar la información de gastos contra su proyecto.

1. El gerente de proyectos (o con aprobación de un departamento de la sede, oficina regional u otro Programa de País) aprueba un gasto a ser cargado a su proyecto.
2. El Departamento de Finanzas prepara un Comprobante de Egreso, que es aprobado por el Representante de País o el jefe del departamento de la sede.
3. El personal de finanzas entonces ingresa la información del Comprobante de Egreso al sistema contable. El sistema contable del Programa de País se llama Sun Systems; el de la sede es JD Edwards.
4. El Programa de País envía sus registros contables a la sede el día 8 del mes siguiente al final de cada mes calendario. Este proceso es conocido como el Cierre de Mes.
5. Cuando todos los archivos del Cierre de Mes han sido recibidos, la Sede extrae los gastos que necesitan ser transferidos a otro Programa de País y los envía a través de un Archivo Intra-Agencia. Estos son registrados en Sun Systems por el Programa de País durante la última semana del mes.
6. Luego de ingresar el Archivo Intra-Agencia, se ha completado en Sun Systems la información sobre el nivel de gastos del proyecto para el período contable. La información consolidada de gastos para todos los países y departamentos de CRS se puede observar utilizando el Panel Financiero Ejecutivo (Executive Financial Dashboard) en la intranet de CRS.

Figura 6.6: Flujo de Información Financiera



Piense acerca de Esto... El Archivo Intra Agencia



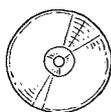
El Archivo Intra Agencia es generalmente enviado al Programa de País alrededor del día 25 del mes **POSTERIOR** al ejercicio económico en el cual los gastos fueron incurridos. Por ejemplo, una factura de hotel pagada por la sede en Octubre será transferida al Programa de País aproximadamente en Noviembre 25. Por lo tanto, si otro Programa de país o la Sede está gastando dinero de su proyecto, asegúrese de conocer cuando estos gastos son recibidos para registro en su oficina e ingresados en el Sistema Sun.

COMO MONITOREAR Y REVISAR GASTOS DE PROYECTOS

Revise los gastos del proyecto mensualmente. Durante el Plan Detallado de Implementación, usted discutió el formato de los informes que usted requiere del Departamento de Finanzas. Usted también puede tener instalado el programa Vision en su estación de trabajo. Esta es una aplicación basada en Excel, fácil de usar, que le permite generar informes financieros por sí mismo.

Los siguientes cinco pasos ofrecen una manera clara y estructurada de monitorear gastos de proyectos. Usted podría no necesariamente seguirlos en el orden exacto. ¡Use su criterio!

Paso Uno: Monitorear los Gastos del Socio



Si un socio recibe un anticipo, debe reportar los gastos (liquidar el avance) dentro de 90 días. Refiérase al **Formulario de Solicitud de Avance y Estado de Presupuesto de Kenia (Kenya Budget Status and Advance Request form)** como ejemplo de un paquete de liquidación. Aún si se está reintegrando al socio un valor por gastos realizados con su propio dinero, CRS requiere informes regulares (al menos cada 90 días), de manera que los gastos puedan ser capturados en el sistema contable y, de ser necesario, reportados al donante.

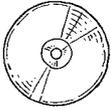
Cuando el paquete del informe financiero del socio llega a CRS, usted debe revisar todos los documentos para garantizar que los gastos son válidos, conforme al presupuesto, y confirmar que las actividades realmente se llevaron a cabo. Entonces usted aprobará el informe (refiérase a la

Tabla 6.12 en la siguiente página) y lo enviará a la gerencia financiera para verificación detallada.

Discuta cualquier error o costos no permitidos con los socios. ¡Recuerde el liderazgo situacional del Capítulo II, Sección 1, pág. 19! Aquellos socios experimentados que presentan informes de alta calidad y en forma oportuna probablemente necesitarán menos visitas que los nuevos. Será necesario hacer más visitas a un socio que reporta una menor calificación en la valoración financiera (realizada durante el desarrollo de la propuesta o durante el PID), que indica una necesidad de sistemas o controles internos más fuertes.

Si el monitoreo financiero de un socio levanta serios temas sobre cumplimiento, CRS debe enviar una carta de seguimiento al responsable del proyecto, solicitando que estos temas sean abordados y cerrados antes de la siguiente visita, o en los siguientes 45-90 días. Si fuera necesario, discuta los problemas de cumplimiento con su supervisor, la gerencia financiera y el Representante de País.

Paso Dos: Revisar los Detalles



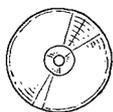
Mensualmente, usted debe revisar un Informe de Transacciones Detallado (Detailed Transaction Report) (también conocido como un ejercicio completo (full drill down)). Considere la posibilidad de reunir al equipo del proyecto para apoyar en el ejercicio. **Debe asegurar que todos los gastos cargados a su proyecto cumplen con todas las siguientes características:**

- **codificados exactamente** (al código de cuenta, y al T6 correspondiente al sector o actividad);
- **permitidos** (incluidos en el presupuesto y dentro del periodo de tiempo aprobado);
- **válidos** (no están codificados aquí los costos de otro proyecto);
- **autorizados** (por usted o su delegado); y
- **completos** (existen gastos esperados, ¿que faltan en el informe?).

Haga referencia a los informes de progreso cuando el equipo se reúna a revisar estos detalles. Esto ayudará a verificar los gastos en relación a las actividades implementadas, tales como viajes, talleres de capacitación, etc. Usted debe también revisar los aspectos detallados en la Tabla 6.12.



Tabla 6.12: Lista de Verificación de Gerentes de Proyecto, para Revisión del Informe Financiero

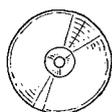


Anticipos a Empleados y Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estos deben ser liquidados de acuerdo a la <u>Política de Cuentas por Cobrar (Accounts Receivable Policy)</u>. Los avances a empleados deben ser liquidados en 30 días, o dentro de los 5 días subsiguientes al regreso de un viaje de trabajo; los avances a proveedores deben liquidarse de acuerdo a los términos del contrato con el proveedor o consultor. ✓ Recuerde que los gastos para los cuales se utilizó el anticipo no pueden ser registrados contra el proyecto hasta que éste haya sido liquidado.
Anticipos a Socios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estos deben ser liquidados en 90 días. ✓ Recuerde que pese a que los anticipos a socios son registrados como un gasto tan pronto se realiza el avance, los detalles de cómo se gastó el dinero no pueden ser registrados sino hasta que el socio presente un informe financiero.

Estado del Financiamiento	✓ Si el donante está financiando el proyecto en entregas periódicas, asegure que los gastos no excedan el ingreso.
Asignación de Costos Compartidos	✓ Algunos costos, tales como arriendo y servicios básicos, son asignados por el Departamento de Finanzas a todos los proyectos, utilizando un método apropiado y razonable. Usted necesita entender la metodología de asignación utilizada en su Programa de País, lo que le ayudará a comprender mejor la manera de monitorear su presupuesto de proyecto.
Pérdidas y Ganancias en Conversión de Moneda	<p>✓ Los avances en moneda local, o el efectivo que se mantiene contra su proyecto pueden causar pérdidas o ganancias que aparecerán en su informe de gastos de proyecto.</p> <p>✓ Usted puede apoyar para manejar este tema, asegurándose de que los avances sean liquidados de acuerdo a la política y que las provisiones de efectivo sean exactas.</p>

Si usted encuentra errores, debe informar al Departamento de Finanzas inmediatamente, y hacer seguimiento para garantizar que se investigan y corrigen las discrepancias.

Paso Tres: Revisar el Informe de Comparación Presupuestaria



Recuerde que durante el Plan de Implementación Detallado, usted se puso de acuerdo con la gerencia financiera sobre los formatos y cronograma para la producción de informes financieros (refiérase al *Capítulo V, Sección 3, pág. 151-155*). **Utilice el Informe de Comparación Presupuestaria (Budget Comparison Report) (BCR) para comparar los gastos reales del proyecto con el presupuesto, y asegúrese de que éste es preparado en la moneda establecida en el convenio.** Usted debe analizar el presupuesto en relación a los gastos para 1) el mes actual y 2) el período desde el arranque del proyecto, conocido también como Acumulación a la Fecha.

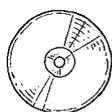
Paso Cuatro: Explicar Cualquier Variación

Usted debe estar en capacidad de explicar las razones para cualquier variación (recuerde, éstas son las diferencias entre los gastos y el presupuesto). Las posibles causas que las producen incluyen las siguientes:

- retrasos en la contratación del personal clave;
- facturas no procesadas;
- anticipos a un proveedor o empleado no fueron liquidados;
- liquidaciones del socio no fueron procesadas; y
- las compras de bienes y servicios superaron o estuvieron por debajo de los costos presupuestados.

Recuerde, aprender significa analizar y preguntar “¿por qué?”. Por ejemplo, “retrasos en la implementación” ¡no es una adecuada explicación para una variación! ¿Por qué se produjo un retraso? **Enfóquese en la raíz básica del problema**, de modo que éste pueda ser resuelto eficazmente.

Paso Cinco: Tomar Acciones Adecuadas



El monitoreo financiero puede mostrar que las actividades del proyecto no se están logrando conforme el presupuesto. O que si continúa la tendencia de gasto, usted tendrá un saldo en presupuesto hacia el final del proyecto. **Hacia la mitad o los tres cuartos de la vida del proyecto, es de mucha ayuda preparar una Proyección Financiera (Financial Projection) para estimar los gastos totales.**

Usted o su socio pueden necesitar reducir costos, cambiar el Cronograma de Actividades, o hacer ajustes al presupuesto. Este tipo de acciones probablemente deben realizarse en consulta con el donante.

RESPONSABILIDADES PARA PREPARACIÓN DEL INFORME FINANCIERO

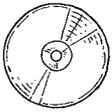
Informes de Análisis Financiero Trimestral

CRS requiere que cada región analice sus gastos y reporte a la sede las razones para cualquier sub o sobre gasto. Una de sus responsabilidades como gerente de proyectos es apoyar a su Programa de País a preparar su informe de Análisis Financiero Trimestral para el envío a la región. Esto requiere que usted explique las razones para cualquier variación y tendencia en gastos para los proyectos que usted dirige. Utilice la información de los pasos cuatro y cinco arriba detallados para completar este informe.

Informes Financieros a Donantes

Como gerente de proyectos, usted juega un rol importante en la presentación de los informes financieros a los donantes. Primeramente, solicite al Departamento de Finanzas su preparación. Entonces, **revise su exactitud, su presentación y que cumpla los requerimientos del donante.**

Por ejemplo, si usted maneja un proyecto financiado por el Gobierno de EE.UU. ayudará a la gestión financiera si el informe financiero interino sigue los lineamientos del formato SF-424. Es innecesario crear un nuevo formato de informe porque, si usted siguió la Guía de Aplicación de Costos (Cost Application Guidance) de CRS, el presupuesto del proyecto utilizará el formato SF-424.



Finalmente, el **Representante de País o su delegado debe firmar el informe.** Note que la sede de CRS prepara y presenta los datos oficiales de gastos financieros para todos los proyectos del Gobierno de EE.UU., utilizando el formato SF-269. Sin embargo, las misiones de USAID y otras agencias de gobierno pueden además requerir informes financieros periódicos directamente de los Programas de País. Pese a que CRS no se encuentra en obligación legal de proporcionar nada más que el SF-269, con frecuencia es importante, en términos de las relaciones con el donante, responder a tales solicitudes; siempre y cuando, los requerimientos de información no sean extremadamente difíciles.

SECCIÓN 5

ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

En la Sección 5, usted hará lo siguiente:

- revisar la definición de administración del desempeño;
- entender su importancia para el éxito de proyectos; y
- revisar los lineamientos claves para administración del desempeño, incluyendo coaching y retroalimentación.

INTRODUCCIÓN

Una administración de desempeño de alta calidad es crucial para el éxito de cualquier proyecto. Durante la implementación del mismo, **CRS y sus socios son responsables de apoyar a su personal para realizar su trabajo, y de monitorear su desempeño. Esta clase de monitoreo se llama administración del desempeño.**

El Plan de Implementación Detallado aseguró que se establezca un **sistema de administración del desempeño** para el proyecto en CRS y en las organizaciones socias. CRS tiene su propio sistema de administración del desempeño a nivel agencia.

Una investigación en lugares de trabajo con un clima laboral saludable reveló 12 elementos necesarios para atraer, enfocar y mantener a los más talentosos empleados. La Lista de Verificación 6.9 resume estos elementos.

Lista de Verificación 6.9: Doce Elementos Necesarios para Atraer y Mantener Empleados Talentosos

Los Empleados necesitan:



- ✓ saber qué se espera de ellos en el trabajo;
- ✓ tener los materiales, equipo y conocimiento que precisan para hacer su trabajo correctamente;
- ✓ tener oportunidades de hacer lo que mejor saben hacer, todos los días;
- ✓ recibir reconocimiento o premio por hacer un buen trabajo;
- ✓ sentirse cuidados por su supervisor o alguien más en el trabajo;
- ✓ recibir desarrollo o capacitación;
- ✓ sentir que sus opiniones cuentan;
- ✓ sentir que su trabajo es importante para la misión o propósito de la organización;
- ✓ sentir que sus colegas están comprometidos a un trabajo de calidad;
- ✓ tener un mejor amigo en el trabajo;
- ✓ haber tenido una charla acerca de su progreso personal durante los últimos seis meses; y
- ✓ tener oportunidades para aprender y crecer en el trabajo.

(Fuente: Buckingham y Coffin 1999).

El sistema de administración del desempeño de CRS promueve la comunicación y una frecuente retroalimentación al personal, en un ambiente de apoyo. Se basa en los 12 elementos de la Lista de Verificación 6.9 e incluye lo siguiente:

- **planificación del desempeño** (descrita como parte del proceso del plan de implementación detallado, en el *Capítulo V, Sección 1, pág. 152*);

- **desarrollo y capacitación**, de modo que el personal tenga el conocimiento, actitudes, y destrezas para hacer bien su trabajo;
- **coaching y retroalimentación**;
- **valoración anual** de resultados del desempeño; y
- **premios y reconocimiento**.

Se puede encontrar una Guía específica sobre el Sistema de Administración del Desempeño de CRS en la Intranet.

Piense Acerca de Esto... Los Socios y la Administración del Desempeño

El concepto de planificación y administración del desempeño no es familiar a muchos de los socios de CRS, y puede tomar tiempo para que ellos se sientan cómodos trabajando con dicho sistema. Para trabajar con los socios en el fortalecimiento de sus sistemas de administración del recurso humano, usted puede empezar por introducir la idea de revisiones periódicas de las actividades del personal del proyecto. Una vez que se sientan cómodos con esta actividad, puede introducir la idea de objetivos de desempeño y otros componentes.



Durante la implementación, los gerentes de proyecto de CRS tienen la responsabilidad de realizar **coaching y brindar retroalimentación** al personal de la agencia y del socio. La importancia de utilizar estas actividades como herramientas clave de administración del desempeño puede encontrarse en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 43-44*.

LINEAMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

Coaching

Un coaching informal ocurre cuando los supervisores observan a un miembro del personal del proyecto en acción, y entonces brindan retroalimentación específica. La Tabla 6.13 ofrece lineamientos para una retroalimentación eficaz. En lugar de una charla formal, las personas que brindan un coaching efectivo realizan preguntas incisivas que ayudan a los miembros del personal a pensar más críticamente acerca de sus acciones.

Las políticas de CRS requieren que se conduzcan sesiones formales de coaching dos veces al año. Durante las mismas, los gerentes hacen a su personal las preguntas detalladas en la Lista de Verificación 6.10.

Lista de Verificación 6.10: Preguntas de Discusión para Coaching



- ✓ ¿Qué acciones ha llevado a cabo durante los últimos cuatro meses para alcanzar los objetivos listados en su plan de desempeño?
- ✓ ¿Qué ha aprendido durante los últimos cuatro meses?
- ✓ ¿Qué relaciones de trabajo o asocio ha construido?
- ✓ ¿Qué parte de su trabajo actual está disfrutando más?
- ✓ ¿Cuáles son sus desafíos? ¿Qué podemos hacer al respecto?
- ✓ ¿En qué se enfocará por los siguientes cuatro meses?
- ✓ ¿Necesita algún ajuste su plan de desempeño?
- ✓ ¿Qué puedo hacer para apoyarlo a alcanzar sus objetivos?

Proporcionar Retroalimentación

Como se menciona anteriormente en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 48*, la retroalimentación es un método vital y probado, aún sub-utilizado, para mejorar el desempeño del personal. La Tabla 6.13 muestra lineamientos prácticos diseñados para el personal de CRS con el que usted trabaja o al que supervisa. Seguirlos puede hacer de la retroalimentación una parte normal, amigable, de la diaria implementación y monitoreo de proyectos.

Tabla 6.13: Lineamientos para Proporcionar Retroalimentación

<p>Sea específico y descriptivo, pero conciso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dé ejemplos específicos, descriptivos del comportamiento o desempeño que usted ha observado. • No utilice lenguaje que refleje juicios de valor como, “Tú no eres profesional”. Más bien diga “No has cumplido con tres fechas tope”. • Hable únicamente por usted mismo (evite “Todos están diciendo...”), y limite los ejemplos a los hechos que usted conoce con certeza.
<p>Proporcione retroalimentación positiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tome por merecido el buen trabajo; dígame a la gente cuando lo hacen bien. • Como arriba, evite frases de elogio generales como “¡Continúa con el buen trabajo!” Sea específico. Diga “Yo noté que los socios estuvieron involucrados y complacidos con la excelente preparación y la gran facilitación de la última reunión de revisión de proyecto que tú organizaste”.
<p>Dirija la retroalimentación a comportamientos que la persona puede controlar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decir “Tu Inglés no es claro” no es un comentario constructivo. Enfóquese en áreas que la persona puede mejorar.
<p>Sea directo, claro, y vaya al punto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El no ser claro puede crear malos entendidos e incomodidad. No deje a la persona dilucidando, adivinando.
<p>Planifique la retroalimentación para el momento adecuado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La retroalimentación es más efectiva justo después de ocurrido el comportamiento o desempeño, o después de que se la solicita. Asegure la privacidad, y permita el tiempo adecuado para la discusión. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es el momento adecuado? Considere más allá de su propia necesidad, para dar retroalimentación.
<p>Mantenga la calma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No ataque, sobrecargue, culpe o desahogue su ira. • Si usted no está calmado, no brinde retroalimentación en ese momento. Espere a haberse calmado.
<p>“Cuando tú haces X, Yo siento Y”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diga “Cuando tú llegas tarde a las reuniones, me siento frustrado” en lugar de “¡Tú siempre llegas tarde a las reuniones!”
<p>Cuide la comunicación no verbal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evite dar retroalimentación con gestos no verbales inapropiados tales como hombros levantados, ojos entornados, o un tono de voz sarcástico.

Recibir Retroalimentación

Con frecuencia no pensamos acerca de cómo recibir retroalimentación, y evitamos solicitarla. Una retroalimentación de sus socios, colegas de proyecto, o del personal que usted supervisa es una manera concreta de ampliar sus Ventanas de Johari (Refiérase al *Capítulo II, Sección 3, pág. 33*). Eso le ayuda a mantener su atención y mejorar sus prácticas y destrezas de gestión de proyectos.

Tabla 6.14: Lineamientos para Recibir Retroalimentación

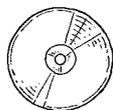
Solicite retroalimentación en áreas claras y específicas	Pregunte, “¿Cómo nosotros, en calidad de personal de CRS, podemos mejorar la utilidad de nuestras visitas de campo a proyectos?”
Puntualice para entender la retroalimentación	Use paraphrasing skills, and ask clarifying questions, such as “What I’m hearing is...”
Ayude a la otra persona a ser específica	Pregunte, “¿Podrías darme un ejemplo específico de lo que quieres decir?”
Evite hacer la tarea más difícil para quien le brinda retroalimentación	El reaccionar a la defensiva, con enojo o discutiendo son todas maneras de anular la retroalimentación
No dé explicaciones	Puede ser duro el permanecer en silencio, pero tenga en mente que las explicaciones frecuentemente parecen defensivas.
Muestre aprecio	Agradezca a la persona por hacer el esfuerzo para brindarle su retroalimentación.
Responda a puntos clave	Manifieste qué es lo que usted planea hacer como resultado de los comentarios que está recibiendo.
Recuerde que la retroalimentación es la percepción de una persona—no una verdad universal	El mantener esto en mente puede ayudarle a ser menos defensivo. Confirme la retroalimentación con otros para determinar si existe un patrón.
Ponga atención a la retroalimentación no verbal	¿La gente se duerme mientras usted habla? ¿Se ven incómodos?

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cómo adaptaría usted los lineamientos para retroalimentación de la Tabla 6.14 para que resulten culturalmente apropiados en su situación de gestión de proyectos?

Proceso de Retroalimentación Multi-apreciaciones



Para ayudar a los gerentes y empleados a identificar necesidades de desarrollo y desempeño, CRS recomienda fuertemente (pese a que no es un requerimiento) realizar una **Valoración Multi-apreciaciones (Multi-rater Assessment)**, también conocida como una valoración de 360 grados. **El empleado identifica de tres a cinco personas (supervisor, par, subordinado, etc.) para que le brinden retroalimentación a través de un cuestionario**, que generalmente se entrega al supervisor para asegurar el anonimato. El supervisor entonces presenta los resultados al empleado durante una sesión de coaching programada regularmente.

Lista de Verificación 6.11: El Cuestionario Multi-Apreciación de CRS

El Cuestionario multi-apreciación de CRS hace las siguientes tres preguntas:



- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas de esta persona? (**Retroalimentación apreciativa**)
- ✓ ¿Cómo puede esta persona ser más efectiva en el futuro? (**Retroalimentación Constructiva**)
- ✓ ¿Hay comentarios adicionales?

Solicitar Retroalimentación de los Socios

¿Qué piensan sus socios? El sistema de administración del desempeño de CRS/India incluye un proceso formal de retroalimentación, en el que los socios evalúan a la agencia de acuerdo a los criterios mostrados en el recuadro de la historia “De la Teoría a la Práctica”. Usted puede inspirarse en este proceso para evaluar sus propias destrezas en el acompañamiento de socios durante la implementación de proyectos.

De la Teoría a la Práctica: Solicitando Retroalimentación de los Socios en India

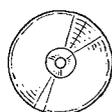
- La relación de asocio de nuestra organización con CRS fomenta un aprendizaje de doble vía y un compartir de ideas.
- El personal de CRS ha respondido prontamente a nuestras propuestas y otros requerimientos.
- El personal de CRS nos ha ayudado a implementar la mejor solución a problemas y a las necesidades identificadas por la comunidad.
- El personal de CRS ha facilitado la vinculación entre nuestra organización y los recursos locales (ej: capacitación, recursos financieros, gobierno, etc.).
- El personal de CRS ha facilitado el vínculo entre nuestra organización y otros socios de Iglesia, de quienes hemos aprendido.
- El personal de CRS escucha cuidadosamente nuestras necesidades y realidades antes de hacer sugerencias.
- El personal de CRS aprende de nosotros y aprecia esta oportunidad.

Brindar Retroalimentación a Socios

¿Qué haría usted si observara a un socio irrespetando a un miembro de la comunidad participante de un proyecto? Esta es una pregunta muy difícil de contestar porque el personal de CRS no supervisa al personal del socio. Usted debe aplicar el “arte” de la gerencia de proyectos en esta situación y usar su mejor criterio. ¿Cuál es la manera más efectiva de comunicar su opinión? ¿Debe usted brindar retroalimentación al correspondiente miembro del personal del socio o a su supervisor? ¿Cuán urgente es la situación?

Usted necesita trabajar dentro de los límites de los procedimientos y prácticas de personal del socio, abordando los temas con liderazgo en la medida que sea necesario.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. Imagine que usted debe comunicar algunas duras y desagradables decisiones a los socios. ¿Cómo lo hace sin dañar la relación?



Para esta clase de situaciones, la Caja de Herramientas para Asocio: Una Guía del Facilitador para el Diálogo en Asocio (Partnership Toolbox: A Facilitator’s Guide to Partnership Dialogue) de CRS incluye información sobre una comunicación colaborativa, como método que promueve que la gente trabaje con usted en lugar de hacerlo en contra suyo. **La comunicación colaborativa ayuda a construir relaciones productivas a través del uso de lenguaje y preguntas positivos.**

Considere estas dos oraciones:

1. “Si se hubiera molestado en leer el informe, habría sabido...”
2. “Podría ser que el informe no fue claro en esos puntos. ¿Le gustaría que le explique?”

La primera oración sugiere culpa—la persona fue descuidada o perezosa. La segunda explica lo que se puede hacer, suena a ayuda, y brinda opciones. Este es un ejemplo de comunicación colaborativa.

Aquí hay otros dos ejemplos:

1. “La información que tenemos sugiere que usted tiene un punto de vista diferente. Permítame explicarle nuestra perspectiva”.
2. “¿Qué opciones ve usted para superar el obstáculo?”

Analizar Problemas de Desempeño

Los proyectos dependen de las personas y los equipos. Cuando el personal implementa exitosamente su lista de tareas, cumple sus planes de trabajo, alcanza los objetivos de desempeño y trabaja bien en equipo, el proyecto mismo tiene más oportunidades de alcanzar las metas y objetivos oportunamente. Las dificultades de desempeño se pueden minimizar si, cuando recluta o asigna personal, usted busca optimizar el uso de sus talentos en lugar de estimularlos a asumir roles para los que no están preparados.

Pero, si a pesar de ello, los miembros del personal del proyecto no están trabajando tan eficaz y productivamente como usted había anticipado, investigue más de manera que pueda ayudar a corregir la situación. Una vez que usted encuentra las razones detrás de un bajo desempeño, puede tomar las acciones más adecuadas para aportar a una solución.

Un mal desempeño laboral puede ocurrir porque el miembro del personal del proyecto:

- desconoce cómo hacer su trabajo—no entiende totalmente las expectativas, roles o responsabilidades de su trabajo, o cómo llevar a cabo las tareas asignadas;
- desconoce que su desempeño no es aceptable;
- está obstaculizado por líneas de delegación o autoridad no claras debido a la estructura organizacional dentro de la que está trabajando;
- no está adecuadamente capacitado para la posición;
- no es adecuadamente supervisado, guiado o retroalimentado; y
- nunca ha recibido retroalimentación para ayudarlo a corregir su desempeño.

Resolver Problemas de Desempeño

Con Personal Supervisado

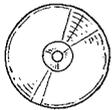
Tome acción si las actividades del proyecto no están siendo cumplidas a tiempo. Usted o un socio pueden tener que replantear piezas del Plan de Implementación Detallado (PID), o brindar capacitación en sitio, sobre administración del tiempo. Si las actividades del proyecto no están siendo bien alcanzadas o de acuerdo a estándares aceptables, usted posiblemente deba proporcionar coaching, traer asistencia técnica u organizar un curso de capacitación corto. Si el proyecto está siendo afectado debido a un mal desempeño por parte del personal de CRS, y usted ha identificado las razones subyacentes para ello, entonces necesita resolver los problemas. Se podrían llevar a cabo las siguientes acciones:

- revisar las responsabilidades y tareas, y asegurar que el empleado entiende lo que se espera de ella;
- organizar capacitación adicional;
- proporcionar una supervisión más estrecha y los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas; y
- permitir al empleado que intente mejorar su desempeño y entonces revisar su trabajo nuevamente.

¿Qué ocurre cuando se hacen esfuerzos para resolver los problemas de desempeño, pero éstos no tienen éxito? Peter Drucker (1992) aconseja que el personal que muestra un bajo desempeño debería recibir una clara retroalimentación y otra oportunidad de intentarlo, como se mencionó anteriormente. Esta etapa debe ser claramente documentada. Si las cosas no cambian, sin embargo, Drucker aconseja acciones de gerencia. Puede suceder que usted desee analizar si puede cambiar las responsabilidades de trabajo, de manera que los talentos de la persona estén mejor alineados con las tareas y responsabilidades de su trabajo—o posiblemente usted deba tomar una decisión más difícil, pues mantener una persona con bajo rendimiento en el trabajo no es una buena decisión; resulta doloroso para ella, el proyecto y la organización.

Tomar acción en relación a personal de bajo rendimiento es, por supuesto, más fácil decirlo que hacerlo. Pueden haber limitaciones legales o de otra índole. Usted debe respetar las leyes laborales locales y buscar consejo del Departamento de Recursos Humanos o del Representante de País cuando maneje esta clase de situaciones.

Con un Socio



En esta situación, usted puede capitalizar la inversión realizada en el pasado para el desarrollo de una sólida relación con su socio, caracterizada por la transparencia y apertura en torno a las mutuas capacidades y limitaciones. La Caja de Herramientas de Asocio: Una Guía del Facilitador para el Diálogo en Asocio (Partnership Toolbox: A Facilitator’s Guide to Partnership Dialogue) de CRS incluye una estrategia útil llamada el **Proceso Conjunto de Manejo de Conflictos**, que puede ayudar si se genera un conflicto entre CRS y sus socios en el transcurso de la implementación de un proyecto. En la Tabla 6.15 se describen las cuatro partes del proceso.

Tabla 6.15: Las Cuatro Partes del Proceso Conjunto de Manejo de Conflictos

Parte Uno	Discuta y analice el conflicto.
Parte Dos	Encuentre un momento y lugar apropiados para discutirlo.
Parte Tres	Discútalos estableciendo cuidadosamente reglas básicas, permitiendo que cada persona defina y discuta el problema, identificando mutuos intereses subyacentes, resumiendo nuevos entendimientos del conflicto, y encontrando soluciones mutuamente satisfactorias.
Parte Cuatro	Haga seguimiento para verificar si el conflicto ha sido eficazmente resuelto.

Consulte la Caja de Herramientas de Asocio para detalles específicos sobre este proceso. Allí se ofrecen muchas ideas y recursos adicionales para manejar las relaciones de asocio y los posibles conflictos durante la implementación de proyectos.

Hable con su supervisor si está experimentando lo que considera problemas serios con sus socios durante la implementación de proyectos.

Premios y Reconocimiento

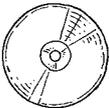
Como se discutió en el *Capítulo II, Sección 3, pág. 59*, recuerde que la clave para retener al personal talentoso es reconocerlo y premiarlo por su buen trabajo. Proporcionar retroalimentación específica, descriptiva, positiva es una eficaz herramienta de administración del desempeño—pero todavía sub-utilizada. El aprecio, interés activo y apoyo de manera regular pueden hacer mucho para motivar al personal y los socios.

Además de una retroalimentación positiva, el aprecio, dentro de CRS, se transmite a través de “premios puntuales”, reconocimiento público, certificados, premios anuales y a través del Sistema de Administración del Desempeño. Las oportunidades que se ofrecen al personal para viajar en asignaciones de tareas temporales constituyen otra forma de reconocer el trabajo duro y los talentos.

LECTURA RELACIONADA

A continuación se presenta una lista de recursos tradicionales disponibles en línea, si usted gusta leer más acerca de la información presentada en el Capítulo VI. Por favor, mire la Lista de Referencia localizada al final del manual, para obtener una lista completa de todas las fuentes utilizadas en ProPack II.

Sección 2—Guía para Fortalecimiento de Capacidades

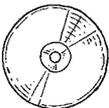
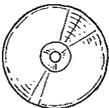
- 
- Verifique con su región para obtener manuales sobre fortalecimiento de capacidades y organización comunitaria probados y ampliamente utilizados. Por ejemplo, en África Oriental, *Training for Transformation* (Hope et al.1995) es un manual con muchas herramientas, diseños de sesiones de capacitación, e ideas que son adecuadas para el fortalecimiento de capacidades a nivel comunitario.
 - Norem, R. H. and C.M. McCorkle, April 2006. *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance*, Version 1.0. Baltimore: CRS.
 - Vella, J. 1995. *Training Through Dialogue: Promoting Effective Learning and Change with Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 - Vella, J. 2001. *Taking Learning to Task: Creative Strategies for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 - Vella, J., Berardinelli and J. Burrow. 1998. *How Do They Know They Know: Evaluating Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sitios Web

Existen muchos sitios web sobre fortalecimiento de capacidades. Los siguientes son algunos de los mejores.

- <http://www.intrac.org>
INTRAC brinda servicios de capacitación, consultoría, e investigación a organizaciones involucradas en desarrollo y ayuda internacional. En el sitio web, usted encontrará vínculos hacia un intercambio de prácticas—un recurso que permite a la gente conectarse y compartir su conocimiento de investigación y práctica en fortalecimiento de capacidades.
- <http://www.impactalliance.org>
Auspiciado por PACT, el sitio Impact Alliance: Strengthening Local Capacities for Positive Social Change, incluye un centro de recursos con libros, artículos, sitios web, conferencias, así como otra información. El sitio también apoya comunicaciones en línea relacionadas a fortalecimiento de capacidades.
- <http://www.capacity.org>
Incluye un manual para construcción de capacidades para ONGs locales.
- Recursos utilizados en muchos de los talleres de capacitación del ProPack I se encuentran disponibles en el sitio Intranet de PQSD/M&E. Por favor contacte al equipo de M&E si experimenta dificultades en acceder a los materiales disponibles.

Sección 3—Monitoreo y Reporte de Proyectos

- 
- 
- Johns Hopkins University Center for Communication Program. 2005. *Steps to Behavior Change*. <http://www.jhucpp.org/resarch/behviorchange.shtml>.
 - CRS. August 2004. *Project Tracking System (PTS) User Manual*. Version 1.1. Baltimore: CRS.
 - A facilitator's guide to Barrier Analysis está disponible en línea en el siguiente sitio web: <http://barrieranalysis.fhi.net/>
 - McMillan, D.E. and G.O'G. Sharrock, 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Uno de una serie de módulos desarrollados conjuntamente entre la Cruz Roja Americana y CRS. Baltimore: CRS.

Sitios Web

- www.mindtools.com
Este sitio web tiene más información sobre Análisis de Fuerzas a nivel de Campo.

CAPÍTULO VII

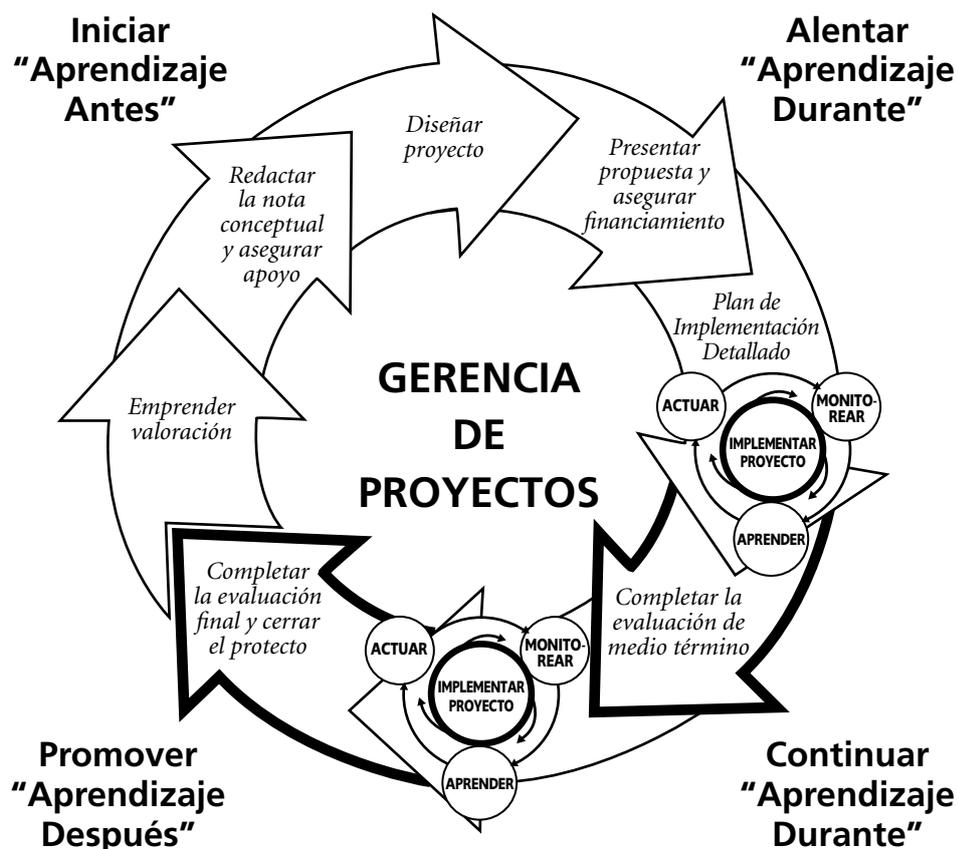
EVALUACIÓN Y CIERRE DE PROYECTOS

SECCIÓN 1

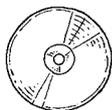
EVALUACIÓN—DEFINICIONES Y TIPOS

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Figura 7.1: Ciclo de Proyectos y Evaluación



Su proyecto está ahora en marcha. Se ha completado una línea basal (uno de los tipos de evaluación). Al arranque de la implementación, usted y sus socios empezaron monitoreando, reportando y divulgando aprendizaje. Entonces usted actuó sobre el proyecto, tomando decisiones de gerencia informadas, para construir sobre los éxitos y hacer correcciones a los problemas que se identificaron. Conforme la implementación avanza, ahora usted llevará a cabo actividades de evaluación. Si siguió el formato de la propuesta en el *Propack I, Capítulo V, Sección 4, pág. 171-172*, tendrá ya una descripción de las evaluaciones de medio término y final para su proyecto.



Las evaluaciones son costosas y aún las más simples llevan tiempo, por lo que se debe meditar para planificar una evaluación que valga la pena. **¿Entonces por qué evaluar?** El diagrama del ciclo de proyectos (Figura 7.1) sugiere que lo que se aprenda de una evaluación influirá las decisiones futuras en su proyecto actual, así como el diseño de nuevos proyectos.

La evaluación es una revisión periódica, sistemática de la relevancia, eficiencia, efectividad e impacto de un proyecto en una población definida. Mientras el monitoreo es una actividad continua, la evaluación es periódica. Surge a partir de los datos recogidos durante el monitoreo, así como de

encuestas o estudios adicionales para valorar los logros del proyecto en relación a los objetivos.

Las evaluaciones generalmente involucran comparaciones. Con frecuencia se basan en las condiciones antes y después del proyecto. Raramente comparan poblaciones que reciben servicios con otras que no lo hacen. **La finalidad de la evaluación es determinar el grado al cual los cambios deseados han ocurrido y si el proyecto es responsable por los mismos (I-LIFE 2005).**

En la Sección 1, usted hará lo siguiente:

- revisar el enfoque de evaluación enfocado al uso, promovido por CRS;
- considerar la importancia de la evaluación; y
- examinar los diferentes tipos de evaluaciones con frecuencia utilizadas.

EVALUACIONES ENFOCADAS AL USO

CRS promueve la Evaluación Enfocada al Uso (UFE). Este enfoque para diseñar y conducir evaluaciones se basa en un trabajo realizado por Patton (1997, 2002). **El concepto fundamental es que la evaluación debe llevarse a cabo en una manera que maximice la probabilidad de que el aprendizaje será aplicado por los usuarios previstos de los hallazgos.**

Las investigaciones indican que los actores interesados están más dispuestos a usar evaluaciones si las entienden y sienten apropiación del proceso y los hallazgos, como resultado de **un activo involucramiento en la evaluación, desde el comienzo hasta el fin.** Considere la historia en “De la Teoría a la Práctica” de una evaluación de proyecto conducida por CRS/Guatemala.

De la Teoría a la Práctica: Aprendiendo de un Proyecto de Alfabetización

El socio de CRS/Guatemala implementó un proyecto de educación para adultos llamado Comunidades Mayas Alfabetizadas, financiado por USAID. La capacitación en alfabetización de los hombres y mujeres Mayas fue una importante actividad del proyecto y se basó en los principios Freirianos de acción y reflexión (Freire 1970). Uno de los RIs fue que los participantes realmente apliquen nuevas habilidades de alfabetización en su trabajo (sea en su granja o en sus negocios informales). Otros objetivos importantes del proyecto involucraron un aumento en las destrezas críticas de concienciación—habilidades de los participantes para analizar su situación, examinar sus creencias acerca de cómo podían transformar sus realidades, y, finalmente, elevar su auto-estima y dignidad.

Para medir el progreso a lo largo del proyecto, USAID contrató a una consultora para llevar a cabo un proceso de monitoreo y evaluación externo, incluyendo la evaluación de medio término. La consultora fue muy competente y conocedora, no solo tenía destrezas para liderar discusiones de grupos focales (un método adecuado para evaluar estos objetivos), sino que también poseía un excelente conocimiento de la cultura Maya Quiché. Además, realizó un buen trabajo de involucramiento de CRS y sus socios en el ejercicio de evaluación de medio término. Fue una gran oportunidad de mentoría.

Los grupos focales y otras actividades de la evaluación de medio término revelaron importantes lecciones aprendidas para este proyecto. Los capacitadores estaban experimentando problemas en implementar el currículo con la metodología Freiriana de acción y reflexión, y parecían carecer de creatividad y confianza. Los actores interesados en el proyecto también aprendieron que las capacitadoras mujeres obtenían los mejores resultados, y que los grupos de aprendizaje de adultos con miembros mujeres mostraban el mejor grado de asistencia y participación!

La información de la evaluación de medio término ayudó a CRS y sus socios a mejorar el proyecto a partir de la segunda mitad de su implementación. Ellos mejoraron la calidad de la instrucción proporcionada a los capacitadores; y los motivaron mediante el compartir de los éxitos de las mujeres; asegurando además que los grupos de aprendizaje para adultos fueran mixtos.

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cómo se compara la historia de CRS/Guatemala a la forma en que las evaluaciones se usan—o no—en su situación?
2. ¿Qué elementos marcan la diferencia cuando las evaluaciones se utilizan para la toma de decisiones y cuando su fin no es este?

Los evaluadores son responsables por llevar a cabo evaluaciones sistemáticas, basadas en datos, asegurando la honestidad e integridad del proceso. En el enfoque UFE, son responsables de involucrar a los usuarios de la evaluación desde el comienzo, y a la vez respetar la seguridad, dignidad y auto-estima de quienes responden, de otros receptores del proyecto, de los participantes y de otros actores interesados.

La evaluación de medio término de Guatemala ilustra algunos de los importantes principios de la UFE, que se encuentran resumidos en la Lista de Verificación 7.1.

Lista de Verificación 7.1: Principios de Evaluación Enfocada al Uso



- ✓ Todas las evaluaciones deben ser impulsadas por un compromiso con las necesidades de información de aquellos quienes utilizarán los hallazgos.
- ✓ Usar significa tomar decisiones, evaluar el progreso y mejorar los programas.
- ✓ El uso final debe ser considerado desde el comienzo—no hacia el final de la evaluación.
- ✓ El promover el uso dentro de las evaluaciones puede requerir más inversión financiera y de tiempo, pero resultará en más beneficios, incluyendo compromiso, apropiación y aumento del aprendizaje organizacional.
- ✓ El análisis de actores interesados ayuda a identificar los usuarios primarios y otros actores de la evaluación, dando voz a diversas perspectivas.
- ✓ Las evaluaciones son diseñadas para cada situación y grupo de usuarios específicos.
- ✓ El compromiso de utilizar los hallazgos, se nutre a través del involucramiento activo de los usuarios en decisiones significativas acerca de la evaluación.
- ✓ Los evaluadores externos son guiados por estándares y principios profesionales (Refiérase a la Tabla 7.1).
- ✓ Los evaluadores externos juegan un rol de facilitación y capacitación, aumentando en consecuencia la reflexión evaluativa y crítica de los participantes.

(Fuente: Adaptado de Patton 1997)

Una evaluación UFE se verá afectada si uno de los siguientes elementos ocurre:

- los evaluadores externos toman decisiones primarias;
- se define a los usuarios como audiencias vagas en lugar de gente real;
- los evaluadores asumen que el donante es el principal actor interesado; y
- los evaluadores esperan hasta que se determinan los hallazgos para identificar los usuarios.

Oportunidad para la Reflexión



1. Piense en la última evaluación de la que formó parte.
2. ¿Cómo participó en el proceso, y cómo le permitió mirar su proyecto desde una perspectiva diferente?
3. ¿Cómo se compara esa evaluación con el enfoque UFE descrito en la Lista de Verificación 7.1?

ESTANDARES DE EVALUACION

Los estándares de evaluación promueven un producto de alta calidad. La Tabla 7.1 lista estándares establecidos en los Estados Unidos para programas de educación.

Tabla 7.1: Estándares de Evaluación

Identificación de Actores Interesados	Las personas involucradas o afectadas por la evaluación deben ser identificadas de modo que sus necesidades puedan ser atendidas.
Credibilidad del Evaluador	Las personas que conducen la evaluación deben ser tanto confiables como competentes para conducir la evaluación, de modo que los hallazgos del proceso alcancen la máxima credibilidad y aceptación.
Alcance y Selección de la Información	La información recopilada debe contestar a preguntas pertinentes acerca del programa, y responder a las necesidades e intereses de otros actores interesados especificados.
Oportunidad y Difusión del Informe	Los hallazgos interinos importantes y los informes de evaluación deben divulgarse a los usuarios previstos, de manera que puedan ser utilizados de una manera oportuna.
Uso de la Evaluación	La evaluación debe planificarse, conducirse y reportarse de manera que estimule el seguimiento por parte de los actores interesados, para elevar la probabilidad de que será utilizada.
Procedimientos Prácticos	Los procedimientos de la evaluación deben ser prácticos y mantener al mínimo la interrupción, mientras se obtiene información.
Viabilidad Política	Se deben anticipar los desacuerdos entre varios grupos, y se debe planificar y conducir la evaluación en forma tal que se pueda obtener cooperación. Esto ayudará a evitar intentos para interrumpir la evaluación o para desviar o mal aplicar los resultados.
Efectividad en Costo (Rentabilidad)	La evaluación debe ser eficiente y producir información de suficiente valor, de manera que se justifiquen los recursos invertidos.
Derechos de las Personas	La evaluación debe ser diseñada y conducida para respetar y promover los derechos y el bienestar de las personas.
Interacciones Humanas	Los evaluadores deben respetar la dignidad humana en sus interacciones con otras personas asociadas con una evaluación, de modo que los participantes no sean amenazados o heridos (confidencialidad sobre VIH & SIDA, por ejemplo).
Conflicto de Intereses	Se debe manejar el conflicto de intereses abierta y honestamente, de modo que no comprometa el proceso y los resultados de la evaluación.
Fuentes de Información Defendibles	Las fuentes de información utilizadas en una evaluación de proyecto deben describirse de manera tan detallada que se pueda medir la idoneidad de la información.
Información Válida	Se debe desarrollar e implementar los procedimientos de recolección de información para asegurar que la interpretación a la que se llega es válida.
Información Confiable	Se debe desarrollar e implementar los procedimientos de recolección de información, para asegurar que los datos obtenidos son suficientemente confiables.
Conclusiones Justificadas	Se deben justificar explícitamente las conclusiones alcanzadas en una evaluación, de modo que los actores interesados puedan evaluarlas.

(Fuente: Adaptado del Comité Conjunto de Estados Unidos sobre Estándares para Evaluación Educativa 1994)

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cuál de los estándares de la Tabla 7.1 son los más relevantes para una evaluación planificada en su proyecto, y por qué? ¿Cuáles no, y por qué?
2. ¿Cuáles son las diferentes maneras que usted consideraría para aplicar estos estándares para una evaluación planificada?
3. ¿Qué añadiría a la lista?

ALCANCE Y PROPOSITO DE LA EVALUACION

Mientras las UFEs son muy específicas para una situación, las evaluaciones de proyecto generalmente abordan algunos o todos los siguientes temas (Patton 1997; Chen 2005; Bamberger et al. 2006).

- **Relevancia:** ¿Fue el proyecto una buena idea dada la situación que requería mejorarse? ¿El proyecto planteó los objetivos correctos? ¿Se diagnosticaron con exactitud y abordaron adecuadamente las causas subyacentes de los problemas para los que el proyecto fue diseñado? ¿Trabaja el proyecto con las prioridades del grupo meta?
- **Eficiencia:** ¿Los recursos del proyecto fueron utilizados en la mejor manera posible para alcanzar los objetivos? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué pudimos hacer diferente para mejorar la implementación y maximizar el impacto a un costo aceptable?
- **Efectividad:** ¿Existe evidencia de que el proyecto alcanzó sus objetivos? ¿Qué objetivos se alcanzaron y cuáles no? ¿Por qué? ¿La estrategia y la teoría de cambio del proyecto son sólidas? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué factores de contexto interno y externo determinaron el grado de éxito o fracaso?
- **Impacto:** ¿Hasta qué punto el proyecto ha alcanzado sus OEs y ha contribuido a su Meta de largo plazo? ¿Se puede medir el impacto en la población meta? ¿Qué consecuencias positivas o negativas imprevistas tuvo el proyecto? ¿Por qué surgieron? ¿Qué impacto ha tenido el proyecto en los diferentes subgrupos de la población meta, incluyendo los más pobres y vulnerables? ¿Existen diferentes impactos en hombres y mujeres? ¿Existen grupos étnicos, religiosos o similares que no fueron beneficiados o incluso resultaron negativamente afectados?
- **Sostenibilidad:** ¿Son sostenibles los resultados y los beneficios probablemente continuarán una vez que el proyecto se complete? ¿Por qué o por qué no? ¿Es probable que los mismos impactos pudieran ser alcanzados si el proyecto habría sido implementado en un contexto diferente o a una escala mayor?

Estos temas se relacionan con el propósito de la evaluación del proyecto; ésta puede tener uno o más de los siguientes tres propósitos descritos en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2: Tres Propósitos de Evaluaciones

Mejoramiento	<ul style="list-style-type: none">• Identificar las fortalezas y debilidades del proyecto, con el fin de elevar su relevancia, efectividad y eficiencia.• Las evaluaciones con una orientación hacia mejoramiento son con frecuencia llamadas formativas.
Criterio	<ul style="list-style-type: none">• Medir el impacto y sostenibilidad del proyecto.• Analizar costos y beneficios de la estrategia del proyecto.• Proporcionar rendición de cuentas a los actores interesados del proyecto.• Las evaluaciones con una orientación hacia el criterio con frecuencia se llaman sumativas.
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Brindar generalizaciones acerca de la efectividad de la estrategia de un proyecto.• Construir teoría a través de la identificación de las mejores prácticas o lecciones aprendidas.• Influir el desarrollo de políticas.

(Fuente: Patton 1997)

Desde una perspectiva UFE, antes de que usted emprenda una evaluación, pregúntese a usted mismo “¿Por qué estamos haciendo esto?” Algunas veces usted se verá obligado a realizar una evaluación porque el futuro financiamiento o apoyo dependen de ella. O porque puede ser así requerido en un Acuerdo de Adjudicación. Pero con más frecuencia usted evaluará para aprender. Con el fin de responder al “¿Por qué?, sea claro acerca de las siguientes tres preguntas:

Piense Acerca de Esto...



Cuando el cocinero prueba la comida, es una evaluación formativa; cuando el invitado la saborea, se trata de una evaluación sumativa.

1. ¿Para quién es la evaluación? ¿Para un grupo? ¿Para muchos?
2. ¿Qué es lo que queremos que ésta descubra?
3. ¿Qué decisiones se deben tomar cuando los hallazgos de la evaluación se presenten?

TIPOS DE EVALUACION

Las evaluaciones se pueden clasificar de muchas formas. El ProPack II está organizado de acuerdo a las etapas del ciclo del proyecto, de manera que los tipos de evaluación descritos a continuación se enfocan en aquellas realizadas en las diferentes etapas. Existe, por supuesto, otras formas de clasificarlas (ej: enfocando el proceso de evaluación—participativa, conjunta, etc).

Los proyectos de CRS pueden incluir uno o más de los siguientes tipos de evaluación:

- evaluación periódica;
- evaluación de medio término;
- evaluación final; y
- evaluación ex-post.

La Tabla 7.3 resume el propósito y alcance de estos tipos de evaluación, seguidos de descripciones más detalladas.

Tabla 7.3: Resumen de Tipos de Evaluación

Tipo de Evaluación	Propósito de Evaluación	Alcance de Evaluación
Periódica	Orientada al mejoramiento	Eficiencia, efectividad
De medio término	Orientada al mejoramiento y al criterio	Eficiencia, efectividad, relevancia
Final	Orientada al criterio y al conocimiento	Eficiencia, efectividad, relevancia, impacto, sostenibilidad
Ex -post	Orientada al conocimiento	Impacto, sostenibilidad

Evaluaciones Periódicas

Las evaluaciones periódicas son **orientadas al mejoramiento** y pueden realizarse en cualquier momento durante la implementación del proyecto, según la necesidad. Los tres tipos descritos a continuación son **estudios de diagnóstico, revisiones de aprendizaje y evaluaciones en tiempo real**.

Estudios de Diagnóstico

Estudios de diagnóstico (también conocidos como evaluaciones temáticas, o *ad hoc*) **son llevados a cabo cuando una pregunta de implementación específica surge, con frecuencia como consecuencia del análisis de datos de monitoreo.** Si el monitoreo revela problemas o asuntos a abordar, los estudios de diagnóstico brindan a los gerentes una gama de soluciones más confiables. Por ejemplo, los miembros de la comunidad cavan diques de conservación, pero no los están manteniendo (Refiérase al *Capítulo VI, Sección 3, pág. 203-204*) ¿Por qué ocurrió? ¿Qué posibles soluciones se pueden identificar?

Los estudios de diagnóstico involucran: determinar los factores que contribuyen a los problemas identificados, revisar las limitaciones, y llegar a soluciones alternativas. Por ejemplo, su proyecto puede haber previsto que las mujeres cambiarían sus prácticas de higiene, pero los datos de monitoreo sugieren que esto no está ocurriendo en la medida de lo esperado. En este caso, los gerentes de proyecto pueden requerir un estudio de diagnóstico para examinar las razones por las que las mujeres no están cambiando. Los hallazgos entonces informarían los siguientes pasos en el proyecto.

Los ejemplos de los temas que surgen de un análisis de datos de monitoreo para un proyecto de agricultura, que pueden precisar un estudio de diagnóstico se muestran en el recuadro de la historia “De la Teoría a la Práctica”.

De la Teoría a la Práctica: Ejemplos de Temas que Requieren un Estudio de Diagnóstico

- Un número record de agricultores se unió a los clubes apoyados por el proyecto durante los dos primeros años de la implementación, pero la membresía ahora está disminuyendo. ¿Por qué?
- La población meta en la mayoría del área cubierta por el proyecto ha aceptado una importante variedad de maíz, pero los agricultores en otros dos distritos la rechazan. ¿Por qué?
- Muchos agricultores no están siguiendo las prácticas agrícolas recomendadas, pese a que han aprendido acerca de los beneficios de producción. ¿Por qué?
- Las ventas de la producción de las granjas parecen estar subiendo en promedio, sin embargo no está claro si esto es generalmente cierto o específico para un determinado grupo de agricultores. ¿Por qué?

Los métodos para estudios de diagnóstico pueden incluir los siguientes:

- documentos y registros del proyecto;
- encuestas formales e informales;
- entrevistas con personas clave;
- reuniones de la comunidad; y
- observaciones de los participantes.

(Fuente: Casley y Kumar 1987)

Los estudios de diagnóstico son valiosos porque generan información que sustenta las decisiones de gerencia relacionadas a la asignación de los recursos del proyecto. Por esta razón, se debe considerar cuidadosamente el cronograma para el estudio. Si es demasiado corto, la información generada puede no agregar suficiente valor a la gerencia para la toma de decisiones; si es demasiado largo, se corre el riesgo de que las decisiones tendrán que ser tomadas en ausencia de la información del estudio de diagnóstico.

Revisiones de Aprendizaje/Revisiones Posteriores a la Acción

Una Revisión de Aprendizaje, también llamada Revisión Posterior a la Acción, es una herramienta de aprendizaje simple, rápida y versátil que puede ser utilizada para identificar y registrar lecciones y conocimientos resultantes del evento de un proyecto. Las revisiones de aprendizaje también son útiles en situaciones de emergencia—particularmente en la etapa temprana de una emergencia súbita—dado que son relativamente directas para organizar y adaptar. Durante la revisión, se hacen preguntas para ayudar a los participantes a entender las actividades planificadas versus lo que realmente ocurrió.

Como usted recuerda del diagrama de ciclo de proyectos (Figura 7.1), estos tipos de revisiones de aprendizaje pueden llevarse a cabo en cualquier momento y durante cualquier etapa del ciclo (ej: *antes, durante y después* de un evento). Recuerde, éstas son revisiones rápidas para mirar las impresiones inmediatas de un evento particular y derivar lecciones significativas que, en general, no deben tomar más allá de una o dos horas.

Tabla 7.4: Cómo Manejar una Revisión de Aprendizaje/Revisión Posterior a la Acción

Realice la Revisión de Aprendizaje Inmediatamente	<ul style="list-style-type: none">• Hágalo cada vez y todo el tiempo. Los equipos de trabajo parecen resistirse si usted hace una revisión de aprendizaje algunas veces y otras no. Usted obtiene mejores resultados si esta actividad es de rutina.• Lleve a cabo la revisión mientras todos los participantes están todavía disponibles y sus recuerdos frescos.
Cree el Clima Adecuado	<ul style="list-style-type: none">• Clarifique el propósito de la revisión de aprendizaje, que no es levantar culpas o premiar, sino ayudar a mejorar las actividades futuras del proyecto.• Tenga un equipo fuerte; esto es vital. Los verdaderos equipos de trabajo pueden utilizar las revisiones de aprendizaje; quienes sólo pretenden serlo no pueden hacerlo porque no existe el suficiente capital social y la confianza.• Revise la Lista de Verificación 2.2, Preguntas para Fomentar un Ambiente de Aprendizaje, en el <i>Capítulo II, Sección 3, pág. 35</i>
Asigne Roles	<ul style="list-style-type: none">• Designe un facilitador quien pueda realizar preguntas buenas, abiertas que orienten al equipo al análisis. Revise la lista de Verificación 2.7, <i>Acciones de Facilitadores Fuertes</i>, y la Tabla 2.7, <i>Preguntas que Realizan los Facilitadores</i>, en el <i>Capítulo II, Sección 3, pág. 43 (lista de verificación) y pág. 45 (tabla)</i>.• Designe a alguien para que registre las ideas principales en una pancarta. Esto ayuda a asegurar que se escuchó claramente a los participantes, y que las pancartas pueden ser compartidas con otras personas que no participaron en la revisión.

<p>Cinco Preguntas Abiertas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revise la actividad y sus objetivos relacionados o resultados. Realice las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué establecimos hacer? 2. ¿Qué logramos? Enfóquese en los hechos, no en opiniones. 3. ¿Qué se hizo realmente bien? Nuevamente, mire los hechos. ¿Por qué resultó bien? Compare los planes con la realidad. Identifique los éxitos. 4. ¿Qué se pudo haber hecho mejor? Compare los planes con la realidad. ¿Qué nos impidió lograr más? Identifique los desafíos. 5. ¿Qué podemos aprender de esto? Realice un plan de acción con recomendaciones específicas y responsabilidades claramente asignadas para construir éxitos y resolver problemas. ¿Con base en la experiencia, qué consejo podríamos dar a otros equipos?
<p>Facilite la Revisión de Aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elija un excelente facilitador para crear una buena revisión de aprendizaje. • Sea enérgico—la excesiva reflexión y discusión parecen confundir más que clarificar (ej: el mayor valor en las revisiones de aprendizaje surge de lo que está principalmente en la mente de uno). • Actúe en armonía con las políticas. La mayoría de casos donde una revisión de aprendizaje no ha sido exitosa ha involucrado alguien con poder a quien no le agradó lo que se decía.
<p>Cierre la Revisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resuma los puntos de aprendizaje claves (lo puede hacer el facilitador). • Clarifique la responsabilidad por la documentación y difusión posterior a la evaluación
<p>Comparta el Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese que la responsabilidad por el manejo del conocimiento resultante de la revisión, se asigna a una persona o posición específica. • Asegúrese de que el conocimiento generado en la revisión está disponible para aquellos que pueden beneficiarse de la misma, y en el momento que más probablemente la necesitarían. • Mantenga actualizado el conocimiento de la revisión de aprendizaje.

Evaluaciones en Tiempo Real

Las evaluaciones en tiempo Real (RTEs) tienen como objetivo brindar retroalimentación rápida, práctica y evaluativa a los equipos de país y otros niveles de gerencia, durante las etapas tempranas de una respuesta rápida a emergencia o para crisis de larga duración que experimentan fases de rápido deterioro. Una evaluación en tiempo real debe ser un ejercicio corto con un rápido giro. Las visitas a los países por parte de equipos de este tipo de evaluación no deben, en principio, exceder de un par de semanas, durante las cuales se debe visitar las oficinas de Programa de País, los socios, y el campo. Un informe breve una vez terminada la visita de evaluación, corto y conciso, debe incluir los puntos sobresalientes que se considerarán en el reporte final de la evaluación. Los reportes finales deben estar disponibles entre siete a diez días después de completar la visita al país.

Una Evaluación en Tiempo real es **orientada al mejoramiento** o formativa, porque brinda información que mejora la operación que se está llevando a cabo. Es oportuna y rápida, y debe comprometer a los participantes a través de revisiones de pares interactivas. Ayuda a medir la efectividad e impacto de una respuesta dada, y busca asegurar que los hallazgos sean

internalizados por los gerentes responsables de efectuar cambios organizacionales o de diseño del proyecto (Jamal y Crisp 2002).

En los Recuadros “De la Teoría a la Práctica” se presentan dos ejemplos de Evaluaciones en Tiempo Real—uno para un proyecto de bonos y ferias de semillas, y otro para un proyecto de respuesta a emergencias.

De la Teoría a la Práctica: Evaluaciones en Tiempo Real a Bonos y Ferias de Semillas

CRS y sus socios monitorean las Ferias de Semillas en el día que son implementadas, como parte de su sistema de Monitoreo y Evaluación, utilizando lo que es denominado un “juego mínimo de datos”. Las entrevistas a la salida de la Feria de Semillas son conducidas tanto con los vendedores como con los participantes; y brindan información sobre indicadores asociados con los Objetivos a nivel de actividad (llevar a cabo una feria de semillas) y los objetivos a nivel de Resultados (escala, calidad).

(Fuente: Bramel, P., T. Remington, y M. McNeil, eds. 2004).

De la Teoría a la Práctica: Planes para una Evaluación en Tiempo Real de los Programas de CRS en el Tsunami

Esta evaluación fue sugerida tres meses después de la respuesta inicial al Tsunami. Sus objetivos fueron lograr las siguientes tareas:

1. revisar el desarrollo de todas las operaciones, procesos y sistemas en la fase temprana de la respuesta a la emergencia;
2. asegurar la rendición de cuentas en el logro de objetivos y la utilización de recursos;
3. mejorar las operaciones proporcionando lecciones aprendidas; y
4. satisfacer el interés de donantes, medios, y el público, en el sentido de que los fondos entregados son utilizados en forma eficiente.

Esta evaluación pretendió estudiar un rango de temas, incluyendo: oportunidad de la planificación; velocidad en la respuesta; alternativas para mejorarla; su relevancia a las situaciones particulares del país y las necesidades de los más vulnerables; cobertura; identificación de fortalezas y debilidades; y cumplimiento con estándares internacionales.

Evaluaciones de Medio Término

Las evaluaciones de Medio Término (MTE) también son orientadas principalmente al mejoramiento, y formativas. Otras organizaciones las pueden denominar evaluaciones de implementación de procesos, o formativas. Son conducidas aproximadamente hacia la mitad de vida del proyecto, por ejemplo, en el tercer año de un proyecto de cinco de duración; pueden incluir un evaluador externo, quien trae tanto una perspectiva externa así como la adecuada experticia en evaluación.

En general, **las Evaluaciones de Medio Término identifican dónde y cómo se puede mejorar la implementación en el resto del período del proyecto.** Durante el proceso, se evalúan formalmente los logros del proyecto en los RIs. Al estudiar si las Actividades ayudaron a alcanzar Resultados, que entonces condujeron a logros a nivel de RIs, una Evaluación de Medio Término brinda un fuerte entendimiento de las razones por las cuales la implementación del proyecto está —o no—encaminada a la consecución de sus OEs. Este entendimiento brinda una base adecuada para influir el curso de la implementación futura del proyecto.

Las Evaluaciones de Medio Término pueden adquirir mayor significado cuando son parte de una estrategia para obtener mayor financiamiento para una segunda fase del proyecto. Una

evaluación final generalmente se realiza demasiado tarde para influir en el diseño de una nueva propuesta de seguimiento.

La mayoría de este tipo de evaluaciones aborda al menos uno o más de los objetivos de la Tabla 7.5 y brinda respuestas a las preguntas relacionadas.

Tabla 7.5: Objetivos de la Evaluación de Medio Término y Preguntas Relacionadas

Objetivos	Related Questions
<p>Revisar el progreso del proyecto. Se brinda información a los actores interesados acerca del uso de los recursos, si las actividades planificadas fueron llevadas a cabo dentro del presupuesto, si se están alcanzando los objetivos del proyecto (Actividad, resultado, y objetivos a nivel de Resultados Intermedios), y la probabilidad de que los Objetivos Estratégicos sean alcanzados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las actividades del proyecto fueron realmente implementadas según lo planificado y descrito en la propuesta y el Plan Detallado de Implementación (PID)? • ¿Cuán apropiados y apegados al plan fueron los costos, los requerimientos de tiempo, la capacidad del personal, y la disponibilidad de los recursos financieros requeridos? • ¿Cuáles son los vínculos entre las Actividades, Resultados, y RIs del proyecto? • ¿Se están alcanzando los objetivos a nivel de Resultados Intermedios?
<p>Abordar la relevancia del proyecto como una oportunidad de re-examinar la estrategia del proyecto o la teoría de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les gusta y les disgusta a los participantes? • ¿Cuáles son sus percepciones sobre lo que está funcionando y lo que no? • ¿Cuán bien se están alcanzando los RIs?
<p>Proporcionar una oportunidad para reconocer los éxitos del proyecto o examinar más críticamente sus desafíos o debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuán bien trabajan juntos los socios del proyecto? • ¿Ha sido alta la participación de la comunidad? • ¿Se mantiene informados a los actores relevantes? • ¿Apoyan los funcionarios del gobierno?
<p>Desarrollar lecciones aprendidas que ayudan a los actores interesados en el proyecto a mejorar la implementación durante el período que resta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sobre la base de qué éxitos podemos avanzar? • ¿Qué podemos aprender y aplicar de un mejor entendimiento de los desafíos?
<p>Brindar una revisión de calidad sobre el sistema de Monitoreo y Evaluación y sobre las actividades de monitoreo. Las Evaluaciones de Medio Término ayudan a evaluar si la información de monitoreo, está diciendo a los actores interesados en el proyecto lo que ellos necesitan conocer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuán bien está funcionando el sistema de monitoreo? ¿Se está recogiendo y reportando los datos según lo planificado? • ¿Cuán útiles son los indicadores de desarrollo del proyecto? ¿Se requiere modificaciones? • ¿Se está haciendo suficiente seguimiento de los eventos y resultados inesperados? • ¿Hasta qué punto el personal senior del proyecto está utilizando la información de monitoreo para tomar decisiones gerenciales? • ¿Qué podría significar esto para el proyecto durante el período que resta?
<p>Proporcionar una oportunidad para revisar los resultados inesperados del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué Supuestos Críticos probaron ser verdaderos? • ¿Qué resultados inesperados han surgido durante la implementación a la fecha? • ¿Qué podría significar esto para el proyecto durante el período que resta?

El recuadro de la historia “De la Teoría a la Práctica” ilustra el tipo de recomendaciones orientadas al mejoramiento, que usted puede obtener de una Evaluación de Medio Término.

- Revisar el proyecto, determinar qué actividades no se han completado, y formular un plan actualizado para completar todas las Actividades y estrategias definidas en la propuesta, hacia el final del período de financiamiento.
- Motivar el desarrollo de un sub-componente explícito enfocado en actividades de ingreso no agrícolas, hasta una revisión de los recursos disponibles.
- Ayudar a los agentes de extensión y agrónomos del pueblo a llevar a cabo más misiones de supervisión.
- Fortalecer el monitoreo técnico de los sitios irrigados, existentes y nuevos, para incrementar la productividad de cultivos.
- Continuar negociando con el gobierno para asegurar que los servicios de extensión estarán disponibles a los agricultores en el futuro.
- Brindar entrenamiento adicional en liderazgo a los Comités de Gestión Comunitaria, y asegurar mejores vínculos con la comunidad, de modo de elevar las oportunidades de sostenibilidad.
- Encontrar una mejor estrategia para reforzar la participación de las familias vulnerables en las actividades de conservación de suelos auspiciadas por “Food for Work” (“Alimentos para el Trabajo”).

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Cómo han beneficiado las evaluaciones de Medio Término a los proyectos en los que usted participa?
2. Cite acciones específicas que fueron llevadas a cabo como resultado de una Evaluación de Medio Término.

Evaluaciones Finales

Una evaluación final es principalmente orientada al criterio, es llevada a cabo hacia el final de un proyecto, y tiene como objetivo determinar su valor o aporte. Debido a que está orientada al criterio o dictamen, ésta incluye un evaluador externo y requiere mayor planificación e inversión. También puede estarlo **hacia el conocimiento** porque proporciona lecciones aprendidas para el diseño de futuros proyectos.

En general, las evaluaciones finales:

- brindan información a los actores interesados en el proyecto sobre la manera en que éste ha tenido éxito en **alcanzar los objetivos estratégicos**—el fin mismo del proyecto;
- examinan cómo **los hallazgos de la evaluación de medio término fueron abordados** o no;
- revisa **tópicos de relevancia, efectividad y eficiencia** (que una evaluación de medio término también considera) con un enfoque adicional en temas de impacto y sostenibilidad;
- emite un criterio acerca de si el proyecto resultó ser un **buen uso de fondos**; y
- **hace sugerencias para realizar un seguimiento programático**, si así se lo requiere.

Los siguientes son ejemplos del tipo de recomendaciones orientadas al criterio y conocimiento que puede sugerir una evaluación final.

Orientadas al Criterio

- El proyecto alcanzó sus metas, pero su impacto en vulnerabilidad y seguridad alimentaria fue menor al esperado, debido al acceso inseguro y a la fertilidad del suelo en deterioro.
- El proyecto ha sido altamente efectivo en elevar la disponibilidad de semillas en el contexto actual. Sin embargo, es preocupante la baja participación de mujeres.
- Pese a que siempre se podría mejorar el diseño y monitoreo de pruebas y demostraciones, esta actividad tuvo éxito en introducir variedades nuevas.
- No se alcanzaron las metas en cuanto a capacitaciones y el número de asociaciones formadas.
- Los sistemas de monitoreo produjeron buena información con fin de reportes, sin embargo hay inconsistencias entre los informes anuales.
- No hubo mucha recolección sistemática de información para toma de decisiones programáticas.
- En general, el proyecto ha sido una inversión satisfactoria en términos de tener un impacto significativo en vulnerabilidad, medios de vida e inseguridad alimentaria, y ha establecido una base sólida sobre la cual construir.

Orientada al Conocimiento

- Un buen entendimiento del mercado parece influir lo que los agricultores eligen producir.
- La movilización del capital es con frecuencia el motivo que mantiene la cohesión de los grupos; sin embargo, si no se realiza adecuadamente, puede constituirse en la fuerza que los separe.
- En proyectos de infraestructura física, si no se desarrolla el lado del “software” (ej: procesos de gerencia), el lado del “hardware” (ej: estructuras) se perderá.
- El proyecto ha establecido una base para una estrategia de mercado a través de su metodología de agro-empresa con la formación de grupos y algunos análisis de mercado.

Piense Acerca de Esto... Una nota de Cautela sobre Atribución de Impacto y Medida



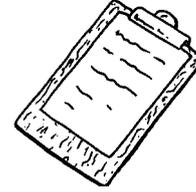
Medir el impacto de proyectos de desarrollo y asistencia raramente es acertado. Puede ser difícil identificar una relación de causa entre una Actividad y un Resultado particular, pues una variedad de diferentes factores puede también contribuir al cambio. El medir el impacto de una situación ahora requiere una comparación con la situación de antes. Los proyectos tratan de hacerlo a través de la recolección de datos de línea basal, la memoria de las personas o la comunidad, o, a veces, el uso de grupos de control. Finalmente, puede suceder que nunca sea posible probar que un cambio es directamente causado por un proyecto, porque muchos factores pueden influir los resultados medidos. Los datos recogidos, tanto en el monitoreo como en la evaluación brindan un panorama. Mientras mejor sea el monitoreo sobre la marcha, mejor usted puede explicar los hallazgos de la evaluación final. Tal vez **Atribución Plausible** es un término más exacto para definir lo que las evaluaciones deben propender a lograr. ¿Cuál es la lección? Sea cauteloso y realista al establecer los Objetivos Estratégicos.

(Fuente: Adaptado de Lentfer, J. y S. Nkoka 2005)

Los donantes pueden tener guías específicas para evaluaciones finales. En algunos casos, sus representantes esperan ser invitados a participar en el proceso de evaluación. Cuando usted estableció el sistema de Monitoreo y Evaluación durante el proceso del PID, usted consideró los requerimientos del Convenio de Adjudicación en lo relativo a la evaluación final del proyecto.

¡No lo Olvide! Las Evaluaciones Finales y los Proyectos Financiados por Fondos Privados

Algunos gerentes de proyecto preguntan si se deben llevar a cabo evaluaciones finales para proyectos a pequeña escala, financiados por fondos privados. Si se trata de un proyecto piloto, una evaluación final será vital para determinar si la estrategia del proyecto debe ser adaptada o implementada en otros. Si el proyecto fue particularmente innovador, una evaluación brindará información acerca de su efectividad. Sin importar si se realiza una evaluación final o no, **se debe realizar un informe final completo para todos los proyectos**. Más adelante en este capítulo se incluye una guía para reporte final, en la *Sección 3, Cierre de Proyectos, pág. 263-264*.



Evaluación Ex-Post

La evaluación ex-post está orientada al conocimiento y algunas veces se la denomina una evaluación de impacto sostenible. **Estas evaluaciones estudian el impacto de un proyecto en un período definido de tiempo después de la culminación del mismo**, y generalmente tienen como objetivo determinar qué intervenciones del proyecto han sido continuadas por propia cuenta de los participantes. Los **hallazgos pueden ser utilizados para esfuerzos de incidencia**, mostrando a los donantes la efectividad de invertir en un sector en particular—por ejemplo, la importancia de apoyar la educación de las niñas dentro de un programa de seguridad alimentaria. Una evaluación ex post de un grupo de proyectos y su efectividad puede **contribuir al diseño de futuros programas**. En Rwanda, por ejemplo, un número de proyectos de construcción de paz fue evaluado siete años después del genocidio para informar sobre la metodología de CRS en evolución, para estrategias de programas de justicia y paz.

Las evaluaciones ex-post no son llevadas a cabo en forma tan regular como las de Medio Término o las Finales. Pese a que las propuestas de proyectos probablemente indicarán temas de sostenibilidad, es justo decir que las ONGs raramente evalúan lo que sucede después del desembolso del financiamiento. Esto puede deberse, en parte, a la renuencia entre los donantes a financiar ese tipo de evaluaciones, así como a una falta de habilidad y disposición entre las ONGs para realizar un trabajo evaluativo de esta naturaleza, lo que resulta lamentable. Con el uso de evaluaciones creativas, se pueden disminuir los costos de una evaluación ex post, y se pueden generar importantes lecciones respecto a los factores que ayudan a asegurar sostenibilidad en el proyecto. Esta información es potencialmente rica para los diseñadores de nuevos proyectos.

De la Teoría a la Práctica: La Excepción a la Regla—una Evaluación ex post en CRS/Etiopía

En 2004, CRS/Etiopía llevó a cabo una evaluación ex-post de un proyecto del Programa de Asistencia para el Desarrollo (DAP) I, seis meses después de su finalización. Su propósito fue:

- Evaluar la sostenibilidad de los beneficios de las intervenciones DAP que habían tenido una fase de salida; y
- Generar lecciones aprendidas y compartir experiencias colectivas ganadas de la implementación del DAP I.

Metodología

La evaluación se llevó a cabo durante un mes, y el equipo, que incluyó personal del Programa de País de CRS y sus socios, visitó los sitios de cuatro socios DAP. El equipo revisó los reportes DAP,

condujo entrevistas con miembros de la comunidad beneficiarios de las intervenciones, visitó los sitios del proyecto, y sostuvo discusiones con los miembros de la comunidad, representantes del gobierno, y socios.

Hallazgos

Le evaluación encontró que algunos servicios y beneficios del proyecto habían continuado. Se seguía aplicando las prácticas de irrigación de las tierras cultivables tendientes a mejorar la producción que, en algunos casos, efectivamente habían mejorado la resistencia de los medios de vida durante una sequía subsiguiente. Las parteras tradicionales entrenadas habían continuado brindando servicios con gran entusiasmo y compromiso, y eran notables los elevados niveles de comportamientos orientados al cuidado de la salud.

Sin embargo, la evaluación ex post también encontró que algunos beneficios y servicios del proyecto habían sido severamente deteriorados. Por ejemplo, casi todos los comités de agua se habían disuelto, el cobro de las tarifas era irregular o se había descontinuado, y muchos sistemas de agua no eran operacionales. Las guarderías administradas a nivel central habían sido abandonadas.

Lecciones Aprendidas

- CRS/Etiopía y sus socios aprendieron que la estrategia DAP para agua potable había enfocado excesivamente los aspectos técnicos (“hardware”), y no había prestado suficiente atención a las dimensiones de la organización comunitaria y al apoyo de parte de los servicios de gobierno existentes (“software”).
- La estrategia de las guarderías administradas a nivel central fue una mala opción, dada la capacidad de gestión existente de las comunidades y del gobierno.
- Aún un limitado seguimiento post-proyecto por parte de los socios y del personal del gobierno podría haber hecho bastante en torno a mitigar el deterioro de los beneficios y servicios del proyecto.

Implicaciones

Los hallazgos y lecciones aprendidas de esta evaluación ex post fueron utilizadas subsecuentemente para informar para el diseño de proyectos similares en Etiopía. Además, la evaluación constituyó un medio valioso para elevar la consciencia sobre estos temas entre el personal de los socios, quienes aprendieron mucho acerca de la factibilidad y efectividad de sus estrategias preferidas.

Oportunidad para la Reflexión

1. Piense acerca del proyecto que usted actualmente gestiona. ¿Sugeriría hacer una evaluación ex-post? ¿Por qué o por qué no?
2. ¿Cuáles son algunas maneras de manejar la evaluación ex post que maximizaría sus beneficios a socios?

Evaluaciones Internas vs. Externas

Los evaluadores internos son personas asociadas con la organización implementadora del proyecto; los externos no lo están.

La mayoría de donantes requieren que las evaluaciones clave de proyectos (particularmente las finales) sean lideradas por un evaluador externo. También pueden solicitar la aprobación tanto del evaluador como de los Términos de Referencia; no con el fin de subestimar el valor de las evaluaciones organizadas internamente—especialmente aquellas que ayudan a los gerentes a tomar buenas decisiones para la corrección y mejoramiento del proyecto. Más bien, **el utilizar un evaluador externo eleva la credibilidad del proceso y ayuda a evitar potenciales prejuicios. Un evaluador externo sirve también como una forma de control de calidad para la gerencia del**

proyecto y para la agencia implementadora. De ese modo, el involucramiento externo fortalece la validez de los hallazgos.

El mismo evaluador externo no debe hacer la Evaluación de Medio Término y la final. Si se implementan subsecuentemente las recomendaciones realizadas por el evaluador de medio término, hay un conflicto de intereses para una persona en revisar el impacto de sus sugerencias anteriores.

Para proyectos pequeños con limitado financiamiento, el contratar un evaluador externo puede no ser una opción. Sin embargo, usted puede todavía traer una perspectiva de afuera. Por ejemplo, trate de agrupar pequeños proyectos para financiar un evaluador externo; invite a un miembro del personal técnico regional a participar; o a una persona del staff de otro Programa de País de CRS u otra ONG, concedora de los temas, para trabajar en la evaluación como una oportunidad de aprendizaje.

La Tabla 7.6. proporciona una lista de ventajas y desventajas de trabajar con evaluadores externos e internos. Una combinación bien balanceada tanto del conocimiento interno como externo es ideal generalmente.

Tabla 7.6: Ventajas y Desventajas de Evaluadores Externos e Internos

	Externo	Interno
V E N T A J A S	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda una perspectiva fresca del proyecto y puede aprovechar de experiencias de otros proyectos • No está involucrado personalmente, de modo que le es más fácil ser objetivo • No es parte de la estructura de poder y autoridad del proyecto • Entrenado en métodos de evaluación y tiene amplia experiencia en la planificación y ejecución de otras evaluaciones • Más hábil para enfocarse por períodos de tiempo y tareas de evaluación más largos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un profundo entendimiento del proyecto y puede interpretar actitudes y comportamientos de los participantes y actores interesados • Puede disminuir la ansiedad porque es bien conocido por los actores interesados en el proyecto y tiene relaciones establecidas • Menos Caro
D E S V E N T A J A S	<ul style="list-style-type: none"> • Puede tener un limitado entendimiento del proyecto, de los participantes y los actores interesados, y consecuentemente necesita tiempo para digerir información sobre el proyecto • Puede generar más ansiedad, puesto que no tiene una relación de confianza establecida con los actores interesados en el proyecto • Más caro 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede estar inconscientemente limitado por actitudes tales como “Esta es la única manera de hacer las cosas” o “Siempre lo hemos hecho de esta manera” • Personal y profesionalmente involucrado, de modo que le es más difícil ser objetivo • Es parte de la estructura de poder y autoridad del proyecto • Puede no estar entrenado en métodos de evaluación y puede tener limitada experiencia en planificar o conducir evaluaciones • Puede tener limitaciones de tiempo para la evaluación debido a otras tareas

(Fuente: Adaptada de Feuerstein 1986; McMillan y Willard 2006)

SECCIÓN 2

GUIA SOBRE LAS EVALUACIONES ENFOCADAS AL USO

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Los gerentes de proyecto de CRS, trabajando estrechamente con los socios y otros actores interesados, juegan un rol importante en la iniciación, organización y manejo de evaluaciones. Frecuentemente, lideran como gerente de evaluación, asegurando que ésta sea bien planificada y preparada, y que el equipo reciba apoyo.

En la Sección 2, usted hará lo siguiente:

- aprender cómo ajustar o condensar las evaluaciones;
- revisar las tres fases de las evaluaciones; y
- considerar los pasos prácticos de cada fase.

REGULACIÓN TELESCÓPICA DE LAS EVALUACIONES

Las UFEs son específicas para la situación, porque responden a los intereses y necesidades de información de los usuarios identificados. También deben ser adicionalmente diseñadas para tomar en consideración otros factores, como los siguientes:

- tamaño y alcance del proyecto;
- recursos disponibles para la evaluación (presupuesto, tiempo, etc.);
- complejidad (intereses de los actores interesados, relaciones institucionales, multi-países, multi-donantes, multi-socios, etc.);
- lineamientos del donante estipulados en el convenio de donación;
- disponibilidad de datos de línea basal y monitoreo, compilados dentro del proyecto, que pueden ser utilizados en la evaluación;
- disponibilidad y capacidad del personal del proyecto y del socio para supervisar, diseñar, manejar e implementar la evaluación;
- grado de visibilidad pública; y
- decisiones que se deben tomar basadas en los hallazgos de la evaluación.

Estos factores—en particular, las necesidades de toma de decisiones de los usuarios identificados—le ayudarán a determinar el alcance y tamaño de su evaluación; así como a definir el propósito, los métodos apropiados de recolección de datos, presupuesto, tiempo y habilidades que se necesitarán para completar el trabajo.

- **Evaluación de un Año del Tsunami**—Este es un buen ejemplo de cómo múltiples factores pueden contribuir al diseño de una evaluación. Esta fue una respuesta de emergencia grande, de alto perfil en tres países, a lo largo de dos regiones de CRS. La evaluación tuvo que ser diseñada para cada uno de los tres escenarios, así como considerar cada contexto de país, varios sectores programáticos en diferentes etapas de implementación, y diferentes relaciones de socio. Mire el recuadro “De la Teoría a la Práctica” en la siguiente página para tener un resumen de la evaluación.
- **Evaluación C-SAFE**—La iniciativa regional C-SAFE fue creada en respuesta a la crisis de seguridad alimentaria del África del Sur en 2002. Se llevó a cabo una evaluación final para valorar hasta qué punto los objetivos de C-SAFE fueron alcanzados en los tres países y documentar los efectos resultantes en las comunidades participantes. Como parte de las consideraciones para condensar los Términos de Referencia, se diseñó la evaluación para



que fuera menos detallada para Lesoto, que era un miembro más reciente del consorcio. Una copia de Los Términos de Referencia C-SAFE (C-SAFE Scope of Work) está disponible en el CD ROM del ProPack II.

De la Teoría a la Práctica: Una Evaluación Grande para un Programa Grande—Condensando la Evaluación de Un año del Tsunami

Emergencia del Tsunami

En diciembre de 2004, el mundo despertó a un terremoto en el Océano Indico, que desencadenó un tsunami que arrasó con las costas e islas y mató a aproximadamente 275.000 personas. En días, CRS empezó a responder a este desastre en los tres países más afectados: Indonesia, India, y Sri Lanka. Durante sus esfuerzos iniciales, CRS respondió a las necesidades inmediatas a través de agua pura y saneamiento, albergues, artículos alimenticios y no alimenticios, y recuperación de los medios de subsistencia. Después de esta respuesta inicial, la agencia hizo transición a una fase de reconstrucción y continúa trabajando en los tres países, que constituyen el enfoque de esta evaluación de impacto.

Respuesta de CRS al Tsunami

Los programas están brindando asistencia en los siguientes sectores:

- asistencia alimentaria;
- artículos no alimenticios (plásticos, juegos de cocina, mosquiteros, etc.) y materiales para albergue;
- salud medio ambiental (perforación de pozos, construcción de letrinas, promoción de la higiene, etc.);
- salud primaria (construcción/rehabilitación y operación de clínicas);
- nutrición (alimentación suplementaria);
- educación (construcción/rehabilitación y operación de escuelas primarias);
- agricultura (semillas y herramientas);
- protección (monitoreo, capacitación, construcción de estufas a base de combustible eficiente, etc.);
- psico-social (consejería individual y comunitaria, incidencia, rehabilitación, y actividades generadoras de ingresos);
- incidencia;
- construcción de paz y sociedad civil; y
- fortalecimiento de capacidades (todas las áreas de gerencia programática, comunidades y socios locales, y ONGs).

Enfoque Propuesto para Evaluación de Un Año

El enfoque principal de la evaluación es conducir una valoración formativa de intervenciones en India, Indonesia y Sri Lanka.

Alcance de la Evaluación

La evaluación mirará la relevancia, eficiencia y efectividad, tanto de la respuesta inicial como de las actuales operaciones en marcha en los tres países afectados por el tsunami; realizará una valoración inicial del impacto de la respuesta de CRS en los individuos y comunidades afectados por el desastre. Con base en estas valoraciones, se harán recomendaciones acerca de lo que se necesita tomar en consideración para la futura orientación del proyecto en cada país.

Metodología de la Evaluación

La naturaleza de la valoración será principalmente cualitativa, con un análisis cuantitativo en la medida de lo posible y apropiado. Los consultores revisarán los indicadores reportados en los informes de progreso mensuales, para mirar las tendencias y las brechas y recoger otra información relevante. Estos indicadores serán la base para las valoraciones cualitativas. Dada la compleja naturaleza de la emergencia y la gran devastación, los esfuerzos relacionados a reconstrucción todavía están en proceso; esta evaluación tomará en cuenta el estado actual de los mismos, de modo que el impacto probablemente estará a nivel de Resultado Intermedio y no de Objetivo Estratégico.

CRS trabaja dentro del contexto de Caritas Internacionales (CI) y armonizará su metodología en la medida de lo factible con las evaluaciones de Caritas a ser llevadas a cabo durante un marco de tiempo similar. A ese respecto, la agencia tomará en cuenta los criterios de la Organización para Cooperación Económica y Desarrollo/Comité de Asistencia para Desarrollo (OECD/DAC) para evaluar la ayuda humanitaria. Estos incluyen efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad y relevancia. Otros aspectos adicionales de la evaluación que podrían resultar beneficiosos incluyen: cobertura de programas, coherencia de políticas, coordinación y protección (cuando son relevantes). La evaluación para cada país en el que CRS está implementando una respuesta al tsunami será estructurada en forma diferente, de acuerdo a las relaciones de socio, rol dentro de la Convocatoria para Operaciones Especiales, e intervenciones. Sin embargo, en cada país se recogerá un set de información esencial.

TRES FASES DE UNA EVALUACIÓN

Introducción

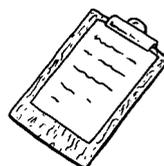
Una evaluación tiene aproximadamente tres fases, y cada una de ellas, varios pasos. Pese a que estos últimos son presentados en orden cronológico, como en otros casos, sígalos de la forma que tiene más sentido para su situación. Usted puede ir adelante o atrás como lo sienta necesario.

Fase uno: Planificar y Preparar una Evaluación

El enfoque UFE requiere que usted preste particular atención a la identificación de los usuarios y su involucramiento en la evaluación. Por esta razón, en esta fase se re-visita el análisis de actores interesados.

Fase Dos: Implementar y Dirigir una Evaluación

El equipo de evaluación muy probablemente incluirá a personas internas y externas, que deben trabajar juntas eficiente y efectivamente bajo condiciones a veces difíciles.



¡No lo Olvide!

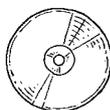
Refiérase a Conocimiento, Destrezas y Actitudes Esenciales para Gerentes de Proyecto, *Capítulo II, Sección 3, pág. 38-43* para mayor información sobre construcción y manejo de equipos.

Fase Tres: Utilizar una Evaluación

El principio esencial de una UFE es que los usuarios primarios propuestos (ej: aquellos actores interesados quienes estarán tomando decisiones con base en los resultados de la evaluación), ¡deben actuar sobre los hallazgos de la misma y sus recomendaciones! Esto no sucede sin una atención sostenida. Trabajando estrechamente con el equipo de la UFE, usted y sus socios pueden asegurar que se preparen planes de acción factibles y alcanzables; que los hallazgos de la evaluación sean integrados en la siguiente fase del proyecto, e influyan el diseño de futuros proyectos.

Fase Uno: Planificar y Preparar una Evaluación

Una evaluación arranca bien con anticipación a la llegada del equipo evaluador. Sus integrantes necesitan unos Términos de Referencia claros, documentos base, y el personal asignado para apoyar su trabajo.



Esta sección proviene de un documento titulado Preparando la Evaluación: Lineamientos y Herramientas para Planificación Pre-evaluación (Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning). Pese a estar escrito para evaluaciones de proyectos de Título II, este módulo es aplicable a cualquier evaluación.

Recolectar Información Preliminar

Revisar los Requerimientos del Donante

Muchos donantes tienen guías de evaluación explícitas para los proyectos que financian. Algunos brindan una explicación de lo que esperan de una evaluación de medio término o final en la guía de propuestas o en el Convenio de Donación; otros pueden requerir aprobación de los Términos de Referencia o de la selección de consultores. Es aconsejable **contactar directamente a los representantes del donante oportunamente, en el proceso de planificación de la evaluación**. Estas visitas ayudarán a garantizar que usted está claro sobre todos los requerimientos del donante respecto al proceso.

Los donantes pueden también brindar apoyo técnico para su evaluación. Frecuentemente desarrollan guías útiles sobre aspectos técnicos de una evaluación, como el muestreo. Este tipo de guía puede encontrarse disponible en el sitio web de soporte técnico para categorías particulares de proyectos, o se puede obtener a través de los asesores técnicos regionales o de sede de CRS.



Revisar la Propuesta de Proyecto y el Manual Operativo de Monitoreo y Evaluación

Revise cualquier plan o compromiso de evaluación hechos en la propuesta de proyecto. Usted puede también tener otra información específica en el Manual Operativo de Monitoreo y Evaluación—necesidades de información de los actores interesados, encuestas de línea basal, cronograma de las evaluaciones de Medio Términos y final, u otras secciones.

Recopilar las Lecciones Aprendidas

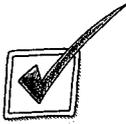
Solicite ayuda, claves y lecciones aprendidas respecto a organización de evaluaciones de parte de los socios, colegas, personal de Monitoreo y Evaluación designado, y de su supervisor.

Organizar los Documentos e Información del Proyecto

Los documentos de proyecto bien organizados ayudarán al equipo evaluador a trabajar rápida y eficientemente. De otro modo, ellos perderán tiempo tratando de deducir qué documentos necesitan, y de localizarlos.

El personal del proyecto puede ayudar a organizar bien este aspecto, con anticipación a la evaluación y antes de la llegada de cualquier miembro del equipo evaluador externo. En efecto, el gerente de evaluación debe **designar a alguien, cuya única tarea sea recopilar y organizar los documentos de proyecto críticos, que serán revisados por el equipo**. (Refiérase a *Identificar los Miembros del Equipo de Evaluación en esta sección en las pág. 244-245*). Si usted ha mantenido un **Manual Operativo de Monitoreo y Evaluación**, como se lo recomendamos aquí, no será difícil compilar la información del proyecto. En la Lista de Verificación 7.2. se muestra los documentos más frecuentemente utilizados por un equipo evaluador.

Lista de Verificación 7.2: Documentos Comúnmente Requeridos por un Equipo Evaluador



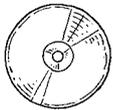
- ✓ Documentos sobre el diseño del proyecto (por ejemplo, un reporte sobre valuación de necesidades)
- ✓ Reportes de visita de campo
- ✓ Marco de resultados y Proframe
- ✓ Reportes anuales y de progreso (CRS y sus socios)
- ✓ La propuesta de proyecto final, aprobada
- ✓ Las auditorias de proyecto, internas o externas
- ✓ El convenio de Donación
- ✓ La comparación de gastos planificados vs. Reales
- ✓ Enmiendas oficiales a la propuesta o Convenio de Donación
- ✓ Análisis de presupuesto
- ✓ Documentos relevantes del Plan Detallado de Implementación (DIP)
- ✓ Manual Operativo de Monitoreo y Evaluación—incluyendo el último PITT actualizado
- ✓ Reportes de monitoreo y evaluación
- ✓ Revisión de las agendas de reuniones relevantes
- ✓ Mapas del área del proyecto
- ✓ Reportes técnicos o de capacitación relevantes
- ✓ Reportes de encuestas de línea basal
- ✓ Reportes de evaluación previos (ej: El reporte de Evaluación de Medio Término, si se está planificando una evaluación final)

Oportunidad para la Reflexión



1. ¿Con base en su última experiencia de evaluación, qué aumentaría usted a la lista de los documentos de proyecto en la Lista de Verificación 7.2?

Note que los proyectos grandes, complejos, pueden requerir que el equipo evaluador desarrolle documentos o reportes específicamente para la evaluación. En la mayoría de casos, se necesita completar una actualización de indicadores, si esta información no consta en el último informe de progreso. Consulte [Preparando la Evaluación: Lineamientos y Herramientas para Planificación Pre-evaluación \(Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning\)](#) (pág. 24-26) para mayor información.



De la Teoría a la Práctica: Lista para Evaluación Final en CRS/Malawi

Los Términos de Referencia para la evaluación final del DAP de CRS/Malawi indicaron que se necesitaría los siguientes documentos para la revisión por parte del equipo consultor:

- propuesta DAP;
- evaluación DAP de Medio Término;
- reporte anual consolidado de resultados y requerimiento de recursos (CSR4s);
- estudios de línea basal;
- encuestas de conocimiento, práctica y cobertura (KPC);
- resultados del sistema de Monitoreo y Evaluación;
- lista de personas y organizaciones en los socios y comunidades del área DAP; y
- datos y hallazgos de encuesta final.

Conducir un Análisis de Actores Interesados para Evaluación

Primeramente, es **importante identificar los intereses y compromiso de los actores interesados hacia la evaluación planificada, y determinar los usuarios primarios** de sus hallazgos y recomendaciones. Una vez que usted está satisfecho porque todos los actores relevantes están representados, entonces **querrá negociar un proceso para involucrar a los usuarios primarios en**

la toma de decisiones acerca del alcance de la evaluación.

Para los asuntos relativos al alcance de la evaluación se debe obtener información, por supuesto, de las fuentes disponibles para la misma. Los usuarios deben estar involucrados en la evaluación, pero ellos pueden necesitar simplemente ser consultados durante una etapa particular—o ser parte del equipo que la planifica y conduce. Usted también deberá identificar otros actores con un interés o influencia en la evaluación, para analizar la forma en que deben participar.

De la Teoría a la Práctica: Determinando los Actores de la Evaluación de un Año del Tsunami

Usuarios Primarios Previstos

- Organizaciones socias de CRS
- Representantes de País y personal trabajando en la respuesta al tsunami en Aceh, India y Sri Lanka
- Personal del Equipo de respuesta a emergencias
- Personal de la oficina regional en SEAPRO y Sud Asia
- El Vicepresidente para Operaciones Ultramar de CRS

Otros Actores Interesados

- Personas y comunidades afectadas por el tsunami
- Socios de CRS en el país
- Caritas Internacional
- Otras ONGs/PVOs internacionales, incluyendo redes como la Red de Trabajo de Aprendizaje Activo para Rendición de Cuentas y Desempeño en Acción Humanitaria (ALNAP)
- Oficina de Asistencia Externa para Desastres (OFDA) y otros donantes de gobierno
- Donantes privados
- Personal de gobierno en el país
- Consultores trabajando con CRS en el país

En general, un análisis de actores interesados para evaluación hace las preguntas incluidas en la lista de Verificación 7.3.

Lista de Verificación 7.3: Preguntas para un Análisis de Actores Interesados para Evaluación



- ✓ ¿Quién está financiando la evaluación? ¿Esta agencia será el usuario primario de la información generada? ¿Quién es la persona de contacto principal? ¿Cuáles son sus necesidades de información, y éstas han sido priorizadas?
- ✓ ¿Quién más necesita qué información de esta evaluación? ¿Se ha priorizado estas necesidades?
- ✓ ¿Quién necesita ser informado, consultado, trabaja en asocio o maneja esta etapa de la evaluación?
- ✓ ¿Quién necesita ayudar a formular el propósito y las preguntas centrales de la evaluación?
- ✓ ¿Quién necesita revisar y aprobar los Términos de Referencia del consultor para la evaluación?
- ✓ ¿Quién debe ser informado sobre el plan de trabajo de la evaluación?
- ✓ ¿Quién necesita recibir el reporte de evaluación?

El análisis de actores interesados le ayudará a identificar los miembros del equipo evaluador; y le brindará la información que debe incluirse en el plan de trabajo del proceso, que debe ser resumido en un gráfico de Gantt (Refiérase a *Desarrollar un Plan de Trabajo y un Plan Logístico Inicial en las pág. 246-247 e Identificar los Miembros del Equipo Evaluador en las pág. 244-245 en esta sección para mayor información).*



Piense Acerca de Esto...Condensando un Análisis de Actores para Evaluación

Realizar un análisis de actores interesados puede ser complejo o simple. La evaluación final de un proyecto tipo consorcio requerirá un análisis muy cuidadoso, y manejar todos los actores interesados tomará tiempo. Una Evaluación de Medio Término de un proyecto pequeño, financiado con fondos privados, y con un socio, también precisará el análisis, pero éste será más rápido de completar.

Manejar la Ansiedad Provocada por la Evaluación

La palabra “evaluación” frecuentemente provoca sensibilidad entre el personal y los socios. Los sentimientos al respecto pueden variar desde el entusiasmo hasta la resistencia, ya que los resultados pueden afectar importantes decisiones, como la forma de asignación de recursos. Los socios pueden experimentar fuertes sentimientos acerca de quién debe controlar la evaluación y tomar decisiones.

Su trabajo será anticiparse y manejar estas sensibilidades y ansiedades. Aplicar la metodología enfocada en la utilización ayudará, puesto que ésta invita a los actores interesados a participar y apoyar en la toma de decisiones. El mostrar respeto, facilitar la comunicación y negociar entre los actores interesados en el proyecto son actitudes y habilidades que necesitará para manejar este aspecto.

Determinar el Propósito Primario y los Usos Propuestos de la Evaluación

El propósito de la evaluación diferirá dependiendo de si se trata de una evaluación de medio término, final o de otro tipo. Pero el propósito también se verá afectado por el tipo de información primaria que los usuarios necesitan con el fin de tomar decisiones gerenciales, así como cualquier otro requerimiento que puedan tener.

Con los resultados del análisis de actores involucrados anterior, usted querrá priorizar las necesidades de información del usuario primario, la agencia financiadora, y otros con un interés en la evaluación. Como gerente de proyectos, usted deberá balancear estas diferentes demandas de información. Se debe invertir tiempo para asegurar que las necesidades de información prioritarias de los actores clave se identifican, se discuten de una manera colaborativa y se llega a acuerdos, teniendo en mente el presupuesto, el tiempo y otras limitantes que el equipo evaluador enfrentará.

El diseño de una evaluación bien concebida contribuye enormemente a un producto útil. Pese a que toda la información proviene del campo, el diseño en cambio debe ser un esfuerzo conjunto, comprometiendo tanto al personal de campo como a los evaluadores. Esto toma tiempo. En un caso, el proceso empezó con el bosquejo en campo de unos Términos de Referencia enfocados en los métodos de evaluación, sitios y nombres de informantes clave. Las discusiones previas habían ya revelado el tipo de evaluación: de Medio Término, interna.

El evaluador sugirió un menú de objetivos de evaluación alternativos para el campo a considerar, que incluían: 1) Apropiado; 2) Alineamiento estratégico; 3) Gerencia y Administración; 4) Rendición de cuentas en costos; 5) Evaluación de proceso de implementación; 6) Identificación de productos; 7) Identificación de resultados; y 8) Adaptabilidad al cambio.

El campo respondió como un ganador de lotería en una feria, escogiendo numerosos objetivos de evaluación para cada uno de los muchos componentes del programa. El evaluador colocó todos los requerimientos del campo en forma de una matriz de planificación, incluyendo los objetivos, líneas de pregunta, decisiones a informar e instrumentos de investigación. Esto ayudó a clarificar los recursos y el tiempo necesarios para cubrir todo lo que estaba siendo requerido—¡lo que significó más de seis meses de trabajo!

Las discusiones subsecuentes estuvieron siempre basadas en el marco del diseño, refinando las líneas de preguntas, y priorizando las decisiones importantes que necesitaban información. Después de algunos intercambios, el evaluador y el personal de campo acordaron un diseño de evaluación que fue útil al programa, alcanzable en el marco del tiempo previsto y del presupuesto, y dentro de la competencia del evaluador.



Puede haber múltiples propósitos para una evaluación. Su propósito podría, por ejemplo, incluir el juzgar el valor del proyecto, brindar capacitación para el personal de CRS y del socio, y construir relaciones con los miembros de la comunidad. Puede haber una guía muy clara de parte del donante sobre el propósito de la evaluación, y ésta debe ser compartida con otros actores interesados. Los usuarios primarios propuestos (generalmente CRS y sus socios) contribuirán también a las decisiones acerca del propósito de la evaluación.

Identificar los Miembros del Equipo Evaluador

Las evaluaciones se benefician de perspectivas internas y externas. Dependiendo del proyecto, el equipo evaluador debe incluir un rango de experticia y destrezas compatibles con las especificidades de la evaluación en cuestión. Usted querrá balancear el conocimiento local con la experticia externa. Para un proyecto grande, complejo, puede resultar obvio que usted necesita un evaluador experto—pero puede también resultar importante incluir personas que entiendan a CRS, que puedan facilitar talleres, conducir rápidas investigaciones en sitio, y que posean competencias técnicas en las áreas

del proyecto. Posiblemente usted quiera buscar miembros del equipo con buenas habilidades de negociación y gestión de conflictos, especialmente el líder del equipo.

Tabla 7.7: Lista de Personal Crítico para el Éxito de una Evaluación

Posición	Responsabilidades
Gerente de Evaluación	Como se mencionó antes, éste es generalmente el gerente de proyecto, pese a que podría ser también el Gerente de Programa o el de la Unidad de Monitoreo y Evaluación. Esta persona brinda apoyo y liderazgo dentro del equipo evaluador y juega un rol significativo de coordinación antes, durante y después del proceso. Si se involucra a un evaluador externo, el gerente de evaluación asegura que se complete la preparación pre-evaluación con anticipación a la llegada del consultor.
Líder de Equipo Evaluador	Frecuentemente, es un asesor técnico regional o un consultor de evaluación externo. Esta persona es responsable de garantizar que se complete la evaluación a tiempo y con altos estándares; por brindar control de calidad, guía técnica y asumir el rol de mentor de los otros miembros del equipo, en la medida de lo necesario.
Miembros de Equipo Evaluador	Los roles y responsabilidades de estos miembros se definen de acuerdo al alcance y requerimientos particulares de la evaluación. Para asegurar claridad, incluya las responsabilidades específicas de los miembros del equipo en los Términos de Referencia.
Coordinador de Logística	Responsable por establecer las visitas de campo y a funcionarios; organizar la alimentación, transporte y alojamiento; asegurar el espacio físico e instalaciones informáticas para el equipo; y otras tareas, según se requiera. Una posición crítica, pese a que su valor es frecuentemente desconocido.

Si usted decide nombrar un consultor externo, solicite consejo y asistencia de otras ONGs, de su oficina regional, de la sede, u otros recursos en el país. La sede de CRS tiene una base de datos de consultores, de modo que solicite información a Recursos Humanos.

Bosquejar unos Términos de Referencia Iniciales

Los Términos de Referencia de la evaluación resumen el propósito y objetivos acordados por el donante y los actores interesados en el proyecto. Estos describen el ejercicio de evaluación en general, brindando detalles acerca del proceso de planificación—quién, qué, cómo, cuándo, y dónde. También incluyen un plan de trabajo inicial en la forma de un gráfico de Gantt. Para algunas evaluaciones, usted puede utilizar el Marco de Resultados como un punto de partida, destacando los objetivos del proyecto que estará examinando y las preguntas que necesita sean abordadas en la evaluación. Se puede compartir entonces las ideas preliminares con otros actores relevantes, para obtener insumos. Usted posiblemente precise tener un taller con los socios para revisar el borrador de los Términos de Referencia.

Unos buenos Términos de Referencia—al igual que un DIP (Plan Detallado de Implementación)—proporciona un plan inicial sobre el cual se puede construir la evaluación. Bonnard (2002) es una buena y accesible guía para escribir Términos de Referencia para una evaluación. Pese a ser escrita específicamente para evaluaciones de Título II, mucho de la guía es útil para evaluar otras actividades. Como se mencionó antes, su donante puede tener guía específica para el contenido y formato de su evaluación y puede solicitar firmar la versión final de los Términos de Referencia. El invertir tiempo y asegurar que los actores están adecuadamente involucrados en esta fase, contribuirá a mejorar la calidad de la evaluación, su relevancia y la subsecuente utilidad para la toma de decisiones. En general, unos Términos de Referencia bien desarrollados incluyen la información resumida en la Lista de Verificación 7.4.

Lista de Verificación 7.4: Qué Incluir en Unos Términos de Referencia para Evaluación



- ✓ Brinde un panorama del proyecto a ser evaluado, incluyendo sus objetivos, actividades, historia y estado actual, socios u organizaciones involucradas, etc.
- ✓ Objetivos, propósito, usuarios y audiencia de la evaluación.
- ✓ Experticia técnica necesaria en el equipo de evaluación, y un resumen de sus roles y responsabilidades. Finalmente, cada miembro del equipo requerirá unos Términos de Referencia individuales detallando sus responsabilidades.
- ✓ Preguntas de evaluación a ser respondidas (generales, específicas al sector, etc.) y métodos sugeridos para abordarlas. Nótese que esto puede ser más o menos detallado en un primer borrador de los Términos de Referencia.
- ✓ Plan de trabajo sugerido (ej: gráfico de Gantt) que muestra un calendario o cronograma de actividades de evaluación con hitos para los principales entregables de la evaluación.
- ✓ Formato de reporte de evaluación final, así como el proceso para retroalimentación y bosquejo del reporte final.
- ✓ Presupuesto y número de días requeridos para los miembros del equipo y el consultor.
- ✓ Lista de documentos e información clave que el Programa de País proporcionará.

(Fuente: Adaptado de McMillan y Willard 2006; Bonnard 2002).

Pese a que los Términos de Referencia pueden contener sugerencias iniciales para el diseño, la metodología y el plan de trabajo de la evaluación, es finalmente responsabilidad del líder del equipo apropiarse de estos asuntos. Cualquier decisión significativa relacionada con la evaluación, sin embargo, debe discutirse a nivel del equipo evaluador y los actores adecuados.

De la Teoría a la Práctica: Una Nota sobre Encuestas Finales

La encuesta final es generalmente separada de la evaluación final. En muchos proyectos, se completa antes de la evaluación final, lo que permite al equipo evaluador validar los datos, comparar información antes y después de línea basal, y enfocarse en el análisis más que en una recolección de datos detallada. En otros casos, la encuesta final puede ser parte de los Términos de Referencia de la evaluación final.

El tema del procedimiento en la evaluación final cuando no hay una encuesta de línea basal fue brevemente mencionado en el *Capítulo IV, Sección 2, pág. 105-106*. Las recomendaciones hechas por Bamberger et al (2006) se enfocan en las siguientes opciones:

1. Reconstruir datos de la línea basal utilizando: 1) datos existentes; 2) documentos de CRS; y 3) documentos externos a CRS (ej: socios, otras agencias trabajando en la misma área). Se debería chequear todos los datos secundarios para verificar confiabilidad y validarlos.
2. Entrevistar personas para recolección de datos cuantitativos y cualitativos, aplicables al momento en que el proyecto estaba comenzando.
3. Trabajar estrechamente con informantes clave, que podrían tener datos de referencia útiles en condiciones de línea basal.
4. Utilizar técnicas RRA/PRA con el fin de descifrar la historia de la comunidad y sus eventos significativos.

Desarrollar un Plan de Trabajo Inicial y un Plan Logístico

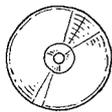
Elabore una lista de las principales actividades de evaluación, y desarrolle un plan de trabajo en forma de un gráfico de Gantt, similar al que hizo para su Cronograma de Actividades del Proyecto. El plan de trabajo mostrará una lista de actividades de evaluación, la persona responsable por cada una, fechas de inicio y fin, y grandes hitos. Usted puede entonces utilizarlo como una herramienta para el diálogo con el equipo y, una vez finalizado, para ayudar a monitorear y conducir la evaluación.

La logística es especialmente importante para cualquier visita de campo planificada como parte de la evaluación. El respeto a los socios y a los participantes del proyecto se muestra cuando usted toma el tiempo para hacer citas con los socios, los miembros de la comunidad, funcionarios de gobierno y otros. Es importante comunicar claramente las fechas y los objetivos de las visitas durante la evaluación. Ejemplos de otros aspectos de planificación logística incluyen:

- brindar información sobre el país y aspectos de seguridad al equipo evaluador
- organizar la alimentación, transporte y alojamiento;
- crear espacios de oficina;
- asegurar acceso al correo electrónico;
- establecer instalaciones de computadoras e impresoras; y
- responder a otros requerimientos del equipo evaluador.

Finalizar los Términos de Referencia de la Evaluación

Su versión borrador de los Términos de Referencia ahora debe estar finalizada, en colaboración con el líder del equipo, quien tiene responsabilidad general por el proceso, la calidad y oportunidad de la evaluación, y su contenido técnico. Esta persona debe estar activamente comprometida con el desarrollo de las preguntas de evaluación específicas y los métodos, que son incluidos en la versión final de los Términos de Referencia. El documento debe también especificar la forma en que se resumirá y analizará los hallazgos, por parte de quién y cuándo. (Refiérase a los Términos de Referencia para la Evaluación de Respuesta de Un Año de CRS al Tsunami (CRS One-year Tsunami Response Evaluation SOW) para mayor información).



Fase Dos: Implementar y Dirigir una Evaluación

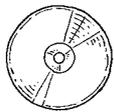
Implemente el Plan de Trabajo

Los Términos de Referencia han sido finalizados, el líder de su equipo evaluador ha llegado y ha leído los documentos, se han hecho las citas, se han escrito los cuestionarios para la evaluación, y todo parece “ir bien”. Ahora, todo lo que se precisa es que el equipo de evaluación ponga en efecto los Términos de Referencia y el Plan de trabajo, ¿verdad?

Bien, sí—pero al igual que con la implementación del proyecto, la de la evaluación puede no ser tan directa, pues requiere monitorear y manejar cualquier dificultad que surja.

Como el gerente de evaluación, junto con otros actores interesados, usted necesita monitorear el progreso del plan de trabajo. Querrá asegurarse de que las actividades están a tiempo con el cronograma, prestar especial atención a los hitos, y garantizar que los entregables se están produciendo. Por ejemplo, si existen problemas logísticos que entorpecen la evaluación, trabaje con otros para tomar medidas y resolverlos rápidamente.





CRS trabajó en un Programa País con consultores que utilizaron una herramienta de monitoreo simple, pero muy efectiva, el *Reporte de Estado Semanal* (*Weekly Status Report*), para hacer seguimiento del progreso del trabajo a ellos asignado. Enviaron el *Reporte de Estado Semanal* en forma de un correo electrónico corto con un documento Excel adjunto, compuesto de las siguientes tres hojas de trabajo:

- Hoja de Estado de Tareas;
- Registro de Temas de Proyecto; y
- Registro de Riesgos del Proyecto.

La Hoja de Estado de Tareas contenía cada una de éstas y la fecha programada para su conclusión. Para hacer fácil el seguimiento del progreso, había un sistema de codificación por colores, que mostraba si una tarea había sido completada (verde), si se debía completar la siguiente semana (amarillo), o si estaba incompleta (rojo). Se podía utilizar una columna de comentarios para incluir explicaciones, si fuera el caso.

Los Registros de Temas de Proyecto y Riesgos, cada uno brindaba mayor detalle acerca de los temas y riesgos que potencialmente afectarían el progreso del proyecto. Un elemento importante de cada uno de estos Registros fue la asignación de responsabilidades a una persona específica (el “Propietario de la Acción”) para la gestión de un tema o riesgo, y la clara identificación de la acción a ser tomada para abordar el tema o disminuir la exposición al riesgo.

Semanalmente se enviaba una versión actualizada del Reporte de Estado, acompañada de un correo electrónico muy corto, resumiendo los eventos sobresalientes de la semana, tanto de progreso como de temas que estaban ejerciendo presión y los riesgos.

Usted deberá mantener un estrecho seguimiento del progreso del evaluador externo. Por ejemplo, ¿está completamente abordando las preguntas incluidas en los Términos de Referencia? ¿Absorbió la información acerca del proyecto, contenida en los documentos preparados? ¿Usted percibe que está aportando con otras agendas a la evaluación? Es vital una comunicación regular y abierta con el quipo evaluador, que le permitirá detectar y asumir cualquier problema oportunamente. Este diálogo también debe dirigirse a los intereses del equipo, lo que permite que éste a su vez le mantenga informado a usted sobre lo que ellos están mirando, y lo que observan como posibles hallazgos de la evaluación. Este diálogo fortalece el análisis final del equipo y disminuye cualquier potencial conflicto que de otro modo podría surgir durante la presentación final.

Usted también necesitará dirigir el equipo involucrado en la evaluación. Posiblemente usted tenga que manejar las relaciones entre los miembros del equipo (pese a que ésta es principalmente la tarea del líder del equipo evaluador), o tratar con las ansiedades que surjan entre CRS y sus colegas socios.

Por último, usted necesitará manejar los actores interesados y decidir los temas a comunicar y la forma de hacerlo. Por ejemplo, usted puede ser responsable por mantener reuniones regulares para informar a otros actores interesados acerca del progreso de la evaluación.



Piense Acerca de Esto...Ser un Líder-Servidor durante la Evaluación

Un rol adecuado para usted como gerente de la evaluación es el de “servidor-líder”, un concepto introducido en el *Capítulo II, Sección 1, pág. 20*. Un servidor-líder pregunta, “¿Cómo puedo ayudarte a hacer mejor tu trabajo?” y brinda un fuerte apoyo para ayudar al equipo a lograr sus objetivos. Es una de las tareas del gerente de evaluación asegurar que el trabajo del equipo evaluador invitado sea valorado y apoyado de una manera práctica por parte del personal de CRS.

Analizar y Entender los Datos

La información de la Tabla 7.8 clarifica este importante paso en cualquier evaluación—transformar los datos en conocimiento utilizable.

Tabla 7.8: Cuatro Pasos para Analizar los Hallazgos de la Evaluación

1. Descripción y Análisis	<ul style="list-style-type: none">Organizar los datos brutos en un formato que revele los patrones básicos.
2. Interpretación	<ul style="list-style-type: none">Las interpretaciones van más allá de los datos para agregar contexto y determinar significado. Esto se realiza contestando las siguientes preguntas:<ul style="list-style-type: none">¿Qué significan los resultados?¿Cuál es el sentido de los hallazgos?¿Cuáles son algunas posibles explicaciones de los resultados?
3. Emisión de Criterio	<ul style="list-style-type: none">Se contesta las siguientes preguntas:<ul style="list-style-type: none">¿De qué manera los resultados son positivos o negativos?¿Qué es bueno o malo, deseable o no deseable dentro de los resultados del proyecto?
4. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">Describa lo que se debe hacer.Asegúrese de que se pueda actuar sobre las recomendaciones.Permita el tiempo para desarrollar recomendaciones en una forma colaboradora con los actores interesados adecuados.

(Fuente: Adaptado de Patton 1997)

El marco de trabajo de DHI (u otros marcos conceptuales adecuados) puede ser de gran ayuda en los pasos uno y dos de la Tabla 7.8. Usted puede utilizar los recuadros del marco de trabajo para organizar datos en categorías más significativas, que muestren vínculos e influencias. Se puede incorporar un lente de DHI en el diseño de evaluaciones de proyecto, aún si éste no hubiere sido un objetivo explícito del proyecto. Algunas preguntas iniciales de muestra, que se podrían incluir son las siguientes.

- ¿Cómo ha fortalecido el proyecto los activos de las familias y la comunidad?
- ¿El proyecto ha elevado la resistencia de las familias y la comunidad a conmociones, ciclos y tendencias?
- ¿El proyecto ha cambiado actitudes o comportamientos?
- ¿Las familias y las comunidades son más hábiles para influir en las estructuras y sistemas?
- ¿Las familias o comunidades han desarrollado nuevas o mejores estrategias de subsistencia?

Cada una de estas preguntas debe provocar un análisis adicional; por ejemplo, cuando usted se refiere a las familias y las comunidades, ¿usted habla de todas las familias, o existen diferencias al interior y entre comunidades? ¿Si es así, por qué, y cómo afecta este hecho las recomendaciones de la evaluación? ¿Cómo afectan a los hallazgos de la evaluación las preocupaciones sobre género?

Comunicación Enfocada al Uso

Los reportes de evaluación pueden ser utilizados para una variedad de propósitos, pues pueden:

- promover el diálogo y el entendimiento** del proyecto entre los actores interesados;
- demostrar rendición de cuentas** a los donantes y otros actores interesados;
- demostrar resultados** con el propósito de ganar apoyo de otros actores;

- **evaluar el valor agregado** de la inversión del proyecto, en relación con otros posibles usos de aquellos recursos;
- **educar** a los lectores, reportando hallazgos que ayudan a un aprendizaje organizacional; y
- **fortalecer la incidencia** utilizando evidencia de los hallazgos.

(Fuente: Adaptado de Kusek y Rist 2004)

Oportunidad para la Reflexión



1. De su experiencia, ¿para qué otros propósitos sirven los reportes de evaluación?

Formato de Informe de Evaluación

En los Términos de Referencia de la evaluación, se incluyó el formato o perfil del informe borrador; éste deberá ser discutido y acordado por el equipo de evaluación. Después de todo, ¡es su responsabilidad escribir el informe! Primeramente, verifique si el donante tiene un formato prescrito. **Muchos evaluadores gustan de desarrollar un perfil para el reporte tan pronto sea posible, puesto que ayuda a estructurar su metodología para conducir la evaluación;** actúa como una lista de verificación de los tópicos a cubrir, ayudándolos a mantenerse alineados para entregar el producto final.

Los reportes de evaluaciones de medio término, finales o ex post deben incluir la información detallada en la Tabla 7.9. Asegúrese de adaptar este formato para responder a las necesidades de los usuarios de su evaluación.

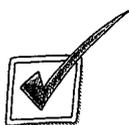
Tabla 7.9: Formato Genérico para Reporte de Evaluación

Resumen Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incluya los hallazgos y recomendaciones clave de la evaluación en el Resumen Ejecutivo.
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Establezca claramente el propósito del reporte, las preguntas de evaluación, los objetivos y antecedentes del proyecto.
Descripción de la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Describa el propósito, metodología y cualquier consideración relacionada. • Anote la persona que realizó la evaluación y las fechas de su implementación.
Presentación de Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo del contexto, organice los hallazgos (y datos relacionados) en torno a las preguntas de la evaluación, sectores principales, o RIs y OEs. • Utilice cuadros, tablas y fotografías en la medida de lo posible para comunicar los hallazgos de manera sucinta y clara.
Conclusiones y Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Vincule las conclusiones y recomendaciones a la evidencia correspondiente. Las recomendaciones deben proceder claramente de los hallazgos de la evaluación y ser apoyadas por los mismos. • ¡Tenga en cuenta que las conclusiones y recomendaciones pueden ser los únicos aspectos a los que los lectores externos vuelvan en un reporte de evaluación! • Diferencie entre recomendaciones “mayores” y “menores”: aquellas que requieren una atención inmediata (mayores) y aquellas que deben ser desarrolladas en un plazo más largo en el proyecto (menores). ¡Evite las listas largas, indiscriminadas! • Ofrezca opciones múltiples con costos y riesgos asociados. • Enfóquese en las acciones que están dentro del control de los usuarios propuestos. • Piense en la mejor manera de escribir las recomendaciones, de modo que se puedan tomar acciones de seguimiento.

Referencias	<ul style="list-style-type: none"> • Indique los documentos que han sido consultados.
Apéndices	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de Referencia de la evaluación • PITT • Lista de miembros del equipo • Sitios visitados • Lista de personas y organizaciones consultadas • Lista de acrónimos • Mapa del área del proyecto • Otra información que dé soporte a lo escrito en el reporte principal (ej: tabulaciones más detalladas, una explicación más amplia sobre la metodología de muestreo, etc.)

Se puede comunicar de la mejor manera los hallazgos y recomendaciones de un estudio de diagnóstico (Refiérase al Capítulo VII, Sección 1, pág. 227) a través de un Informe de diagnóstico de problema. Se ofrece un formato muestra en la Lista de Verificación 7.5.

Lista de Verificación 7.5: Muestra de Formato para Informe de Estudio de Diagnóstico



- ✓ Un texto corto, definiendo el problema y la manera en que éste fue identificado.
- ✓ Descripción de las causas subyacentes y el contexto del proyecto.
- ✓ Valuación sobre la manera en que el problema está afectando la implementación del proyecto.
- ✓ Discusión de las posibles acciones y recomendaciones.

(Fuente: Casley y Kumar 1987)

Lecciones Aprendidas

Muchas evaluaciones invitan a lecciones aprendidas. **Una lección aprendida es un principio general que puede ser aplicado en otras situaciones para mejorar un proyecto.** Identificarlas ayuda a compartir y promover los éxitos y evitar errores.

Las lecciones aprendidas fuertes y bien escritas:

- **incluyen un principio general que se pueda aplicar a otras situaciones.** No escriba la lección únicamente como una observación, descripción o una recomendación carente de justificación.
- **explican la lección en el contexto del proyecto.** Para que sea útil a otras personas, éstas necesitan entender la situación en la que ocurrió. El relacionar la lección a asunciones sobre las que el proyecto se basa, puede ayudar a otros a entender qué, exactamente, se ha aprendido. Por ejemplo, usted puede escribir, “Asumimos, incorrectamente, que las mujeres podrían participar en talleres de capacitación. Ahora sabemos...” Esto ayuda a evitar el uso de un lenguaje genérico, no específico.
- **justifican la lección con pruebas de las razones para su validez.** Clarifique de dónde provino—¿Datos de monitoreo? ¿Observaciones de campo? ¿Una evaluación de proyecto?
- **evitan los extremos**—las lecciones aprendidas no deben ser ni demasiado generales ni demasiado específicas.

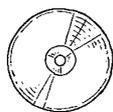
(Fuente: IFAD 2002)

Oportunidad para la Reflexión



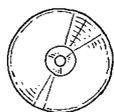
1. Considere el siguiente texto, presentado como una lección aprendida: “Los socios deben estar más involucrados en el diseño del proyecto”.
2. ¿Cómo lo re-escribiría para que constituya una “fuerte” lección aprendida?

De la Teoría a la Práctica: Lecciones Aprendidas en Sudáfrica



Un ejemplo excelente de un documento sobre lecciones aprendidas es *Las 10 Mejores Iniciativas C-SAFE en Monitoreo y Evaluación (Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring and Evaluation)* (Owubah et al. 2005). Este contiene 10 descripciones cortas de técnicas, herramientas y metodologías de Monitoreo y Evaluación que el programa C-SAFE desarrolló o adaptó con el propósito de satisfacer las necesidades de información del programa. El objetivo de este documento es compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas en Monitoreo y Evaluación, con el fin último de mejorar la calidad del programa tanto dentro de los miembros de C-SAFE, como de otros actores interesados.

Historias de Éxito y Aprendizaje



Hay un creciente interés de parte de los donantes y CRS en recibir historias como parte de los reportes regulares. Estas también apoyan el aprendizaje acerca del impacto humano de los proyectos. CRS ha desarrollado una guía—*Paquete de Historias de Éxito y Aprendizaje: Lineamientos y Herramientas para Escribir Efectivos Reportes de Impacto en Proyectos (Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports)*—sobre la manera de escribir historias de éxito y aprendizaje claras, consistentes y bien documentadas. El Paquete ofrece sugerencias y guía para escribir historias que pueden brindar información más consistente sobre el impacto, y destacar los logros clave a los socios, donantes, CRS y otros actores interesados.

Redacción de Informes

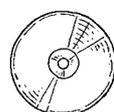
La mayoría de reportes de evaluación son escritos por una persona o un equipo pequeño. Sin embargo, considere maneras para involucrar a más personas en el proceso. Si se lo hace de una manera creativa y sensible, la escritura del reporte brinda otra oportunidad de fortalecer la capacidad de los socios y miembros de la comunidad y, por consiguiente, las relaciones existentes. Por ejemplo, CRS/India documentó las mejores prácticas involucrando a actores interesados en el proyecto—algunos de ellos pre-alfabetizados—utilizando una innovadora técnica llamada el “Taller de Escritura”.

De la Teoría a la Práctica: Reporte Participativo—Taller de Escritura

El Taller de Escritura es una manera de ayudar a los participantes del proyecto a ser creadores activos de información—no únicamente proveedores pasivos de la misma. Los talleres ayudan a las personas a superar limitaciones, como el analfabetismo que les impide narrar y analizar sus propias experiencias dentro de un proyecto. La actividad es organizada como talleres que involucran a un número de actores en la evaluación, incluyendo:

- participantes del sitio del proyecto (individuos, miembros de organizaciones con base en la comunidad u otros) quienes son los autores de las historias;
- facilitadores que brindan insumos adicionales;
- personal del socio o de CRS, quienes actúan como editores y ayudan a los autores; e
- ilustradores o artistas, quienes ayudan a visualizar las historias a través de dibujos y esbozos.

Se identifica a los autores y los estudios de caso previamente al taller. El autor presenta o lee su historia a los facilitadores, quienes destacan las mejores prácticas o lecciones aprendidas. Luego, el autor trabaja con los editores para refinar la historia. Los ilustradores preparan los dibujos. Se tipia entonces la historia en un computador, y se escanea las ilustraciones y se las coloca en el texto. Se presenta una vez más el borrador a los facilitadores, quienes lo examinan una última vez para verificar contenido, lenguaje, y oportunidad. Finalmente, se completa el borrador y se otorga el crédito al autor.



Una Mano no Puede Aplaudir por sí Sola (One Hand Can't Clap By Itself) es ejemplo de un producto de un Taller de Escritura, y se lo incluye en el CD ROM del ProPack II.

Reuniones de Información

El bosquejar un informe generalmente involucra una serie de reuniones cortas, que son llevadas a cabo de acuerdo a un cronograma acordado entre el equipo evaluador, el gerente de evaluación y otros actores interesados clave del proyecto (ej: personal de CRS, socios, y participantes del proyecto que han sido fuertemente involucrados en el proceso). Durante estas reuniones, **el equipo evaluador comparte sus observaciones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones**, en la medida de lo adecuado. También constituyen una buena oportunidad para levantar cualquier tema que el gerente deberá resolver. El objetivo es fortalecer el diálogo y una apropiación conjunta del proceso de evaluación. Haciéndolo, es más probable que todos los actores interesados aceptarán—e implementarán—los hallazgos y recomendaciones del equipo.

Con un diálogo continuo, usted tendrá una mejor idea de lo que se presentará en el bosquejo de informe final. Mientras menos sorpresas haya en esta reunión final, mejor para todas las partes. En el bosquejo del informe final, es importante apoyarse con ayuda visual de información tanto como sea posible, como gráficos de pastel, gráficos de barras o mapas de distribución. Estos ayudan a comunicar la información sobre la evaluación en forma rápida y clara.

Probablemente usted querrá tener reuniones adicionales con otros actores interesados clave de la evaluación—funcionarios del gobierno local, representantes del donante, personal de otros programas de CRS, etc. En estas reuniones, el líder del equipo evaluador generalmente presenta la metodología utilizada, los hallazgos y recomendaciones del reporte de evaluación antes de responder a preguntas. El proceso anterior de continuo diálogo entre el equipo evaluador y el gerente, ayudará a garantizar que en estas reuniones se presenta a otros actores clave un entendimiento compartido y un compromiso para actuar sobre las recomendaciones.

¡Evalúe la Evaluación!

Antes de que su equipo evaluador se disperse, evalúe el proceso. Puede hacerlo utilizando las preguntas de revisión de aprendizaje en la *Sección 1, pág. 228* de este capítulo, o con las siguientes tres preguntas:

1. ¿Qué resultó bien, y por qué?
2. ¿Cuáles fueron los retos, y por qué?
3. ¿Qué sugeriría usted hacer diferente para su próxima evaluación?

Usted puede también consultar la lista de estándares de evaluación anotada antes en este capítulo (refiérase a la *Sección 1, pág. 224*). Seleccione los estándares que el equipo decida son relevantes a su situación, y utilícelos como criterios para hacer una apreciación de la calidad de su evaluación.

El Capítulo VI, Sección 2, Lista de Verificación 6.3, pág. 177 incluyó una muestra de formato de evaluación para asistencia técnica. Puede utilizarlo para evaluar la asistencia brindada por el líder del equipo.

Asigne a alguien la tarea de documentar su apreciación de la evaluación, y ponerla a disposición de otros en el Programa de País, oficina regional, y en PQSD, de modo que sus experiencias puedan ser compartidas más ampliamente. Será de gran utilidad para otros Programas de País de CRS y para personal que conduce evaluaciones.

Fase Tres: Usar una Evaluación

Usted y su socio necesitan promover el uso de los hallazgos de la evaluación por parte de los usuarios propuestos. **¡Nunca asuma que las recomendaciones de la evaluación serán adoptadas sin alguna acción de su parte!** Su fin último es maximizar la probabilidad de que cualquier intervención de seguimiento se base en la información de este nuevo aprendizaje.

De la Teoría a la Práctica: ¿Cómo lo Hicimos? Utilizando los Hallazgos de la Evaluación Final

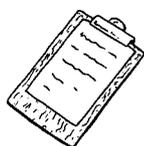
Un programa de CRS había estado implementando un programa de Título II en el norte del país. El proyecto estaba programado para finalizar, y se había planificado una evaluación final liderada externamente. Al mismo tiempo, era claro que el Programa País estaba entusiasmado en presentar una propuesta para un proyecto de seguimiento, y se buscó asistencia de la oficina regional y de la sede para participar en el equipo de su diseño.

El gerente de proyecto estaba empeñado en agendar la evaluación final de manera que ésta podría aportar directamente al proceso de diseño de la siguiente fase del proyecto. Esta no fue una tarea fácil, dado que significaba conjugar las varias agendas de trabajo de aquellos involucrados en los dos procesos diferentes. Después de mucha correspondencia, sin embargo, todos finalmente pudieron sincronizar sus actividades. Durante el curso del taller de diseño del proyecto, el líder del equipo evaluador presentó sus hallazgos iniciales al equipo de diseño, que estaba compuesto por personal de CRS y del socio, y el donante. Los hallazgos incluyeron algunos temas importantes acerca del desarrollo del proyecto, que informó e influyó su trabajo.

Si el proyecto está en marcha, puede ser más difícil de lo que usted piensa, ayudar al personal y a los socios a hacer los cambios necesarios, porque ellos frecuentemente están comprometidos con la manera que ya están haciendo las cosas. Pese a que raramente es inmediato y directo, el cambiar actitudes y prácticas se facilita por la adopción de la metodología de enfoque en la utilización en las evaluaciones. Como usted ha visto, ésta promueve la apropiación de los hallazgos y recomendaciones entre el personal del proyecto, lo que conduce a la búsqueda de cambio en las prácticas después de que se ha completado la evaluación y se han difundido los hallazgos.

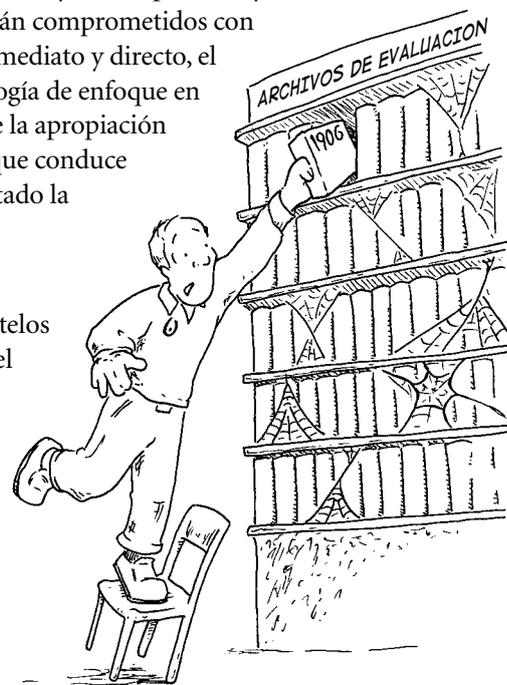
Usted puede encontrarse en una situación en que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación sean sensibles. En ese caso, preséntelos de una manera tal que enfoquen los intereses de los participantes en el

proyecto y promuevan la resolución de problemas, lo que evitará que los actores interesados adopten una posición defensiva.



¡No lo Olvide!

Sección 3, págs. 56-58 para obtener información sobre manejo de conflictos.



Utilizar los Hallazgos de la Evaluación

Las Evaluaciones Enfocadas en la Utilización—UFEs enfatizan que el “uso” significa toma de decisiones y mejoramiento de los proyectos, entre otras acciones—más allá de escribir los reportes de evaluación y difundirlos. Esta clase de decisiones y acciones puede darse inmediatamente después que se completa la evaluación, o contribuir a una planificación y diseño de proyecto a más largo plazo.

De la Teoría a la Práctica: Utilizando los Hallazgos para Volver a la Meta

Un Programa de País de CRS llevó a cabo una Evaluación de Medio Término de su DAP, la que criticó la lenta implementación del proyecto, una pobre elección de metodologías, métodos participativos débiles, y falta de progreso en cuanto al logro de los objetivos de su PITT. En base a estos resultados, el Programa País organizó un taller con todos los actores interesados, con el fin de revisar las recomendaciones y planificar las actividades para los siguientes 2 años y medio del programa. La evaluación sirvió como un empuje para que se enfocaran en la mejor manera en que podían aplicar sus talentos y energías para contribuir al logro de los objetivos del programa.

Utilizando Evaluaciones Periódicas o de Medio Término

Si se trata de una Evaluación de Medio Término u otro tipo de evaluación formativa, considere el sostener una reunión o taller, donde los actores interesados en el proyecto revisen los hallazgos y recomendaciones, y los integren en la siguiente fase de planificación del proyecto. Invierta tiempo en discutir las implicaciones de la evaluación para el resto de vida del proyecto. Usted puede decidir revisar las metas de la hoja del PITT y el Cronograma de Actividades del Plan Detallado de Implementación—DIP, o tomar otras acciones (dentro de los parámetros del presupuesto y del Acuerdo de Donación del proyecto, por supuesto).

De la Teoría a la Práctica: Utilizando la Evaluación de Medio Término para Efectuar un Cambio

Introducción

PQSD administra un proyecto de Construcción de Capacidad Institucional, de USAID/FFP. Sus objetivos son reducir la inseguridad alimentaria en poblaciones vulnerables; construir capacidad del país, la región y del socio para manejar el riesgo; y abordar los grandes retos de seguridad alimentaria. Adicionalmente, PQSD busca utilizar el proyecto para entender e influir las políticas, así como medir y documentar el impacto.

Diseño Original

La propuesta original incluyó un PITT que documentó los indicadores de desempeño (impacto y monitoreo) y metas asociadas para varios niveles de objetivos.

Evaluación de Medio Término

Con cambios significativos en el personal de PQSD, y dos años y medio de experiencia de implementación, las discusiones iniciales de la Evaluación de Medio Término han destacado la necesidad de buscar la aprobación de USAID/FFP para enmendar el contenido y las metas del PITT original, para reflejar cambios en el ambiente operativo y las realidades de la implementación.

A continuación, un ejemplo ilustra la manera en que una serie de evaluaciones orientadas al aprendizaje ayudaron a dar forma a las fases de un programa de educación de CRS en Vietnam. En él, se utilizaron los hallazgos de las evaluaciones de medio término y final, para mejorar el diseño del proyecto y aumentar proporcionalmente los esfuerzos del programa para incluir incidencia e influencia en políticas.

De la Teoría a la Práctica: Aprendizaje en Educación

En 1992, CRS y el Instituto Nacional para Ciencias de la Educación de Vietnam pilotearon pequeños proyectos para promover la inclusión de niños discapacitados en los escenarios educativos. Con base en una evaluación de la fase piloto, se refinaron modelos de Educación Inclusiva y el apoyo comunitario, incluyendo capacitación mejorada para maestros, integración con salud, y participación de grupos de apoyo comunitario. Estas estrategias se implementaron en tres provincias del norte. La Evaluación de Medio Término mostró muchas tendencias positivas, como una mayor inclusión de niños discapacitados, aumento en la conciencia pública sobre las discapacidades, y mejoramiento de la educación para todos los niños en las áreas del proyecto. Estos resultados condujeron a esfuerzos conjuntos de incidencia de CRS y otros, a nivel nacional. En diciembre 2000, el número de niños con discapacidades enrolados en escuelas, en el área del programa se elevó en un 25%, y el gobierno hizo de la educación inclusiva un componente central en la estrategia decenal de educación.

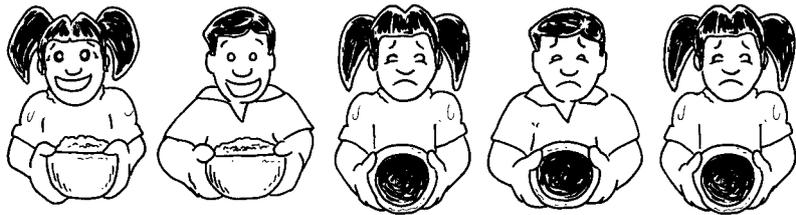
Compartir el Conocimiento Producto de la Evaluación

Hay muchas maneras de presentar las recomendaciones y hallazgos de un reporte de evaluación, además de simplemente difundirlo por escrito. Usted podría, por ejemplo, preparar y distribuir un **Resumen Ejecutivo** de una o dos páginas, que muestre los hallazgos y recomendaciones mayores en viñetas, y que incluya un muy breve panorama del propósito de la evaluación, las preguntas mayores y los métodos de investigación.

Se puede hacer **presentaciones orales** utilizando los recursos disponibles localmente. Presentaciones más formales pueden demandar el uso de diapositivas de Power Point, pero otros escenarios en cambio

requieren menos formalidad (ej: Pancartas). La literatura RRA/PRA contiene muchas ideas que pueden ser adaptadas a diferentes situaciones cuando se llevan a cabo presentaciones a nivel comunitario. En la medida que usted prepara la suya, tenga en mente en qué tipo de información su audiencia estará más interesada, y cuál es la mejor manera de captar su atención. En presentaciones orales, hable simple y claramente, y evite datos detallados. Manifieste a la audiencia qué es lo que usted dirá, ¡dígalo y entonces resume lo que dijo! Sea flexible para permitir el interés y las preguntas de la audiencia.

Las presentaciones visuales frecuentemente pueden transmitir información más efectivamente que los documentos escritos o presentaciones orales. Los cuadros, diagramas, mapas, gráficos u otras herramientas pueden comunicar información clave de un vistazo, hacer más fácil ilustrar comparaciones, patrones y tendencias, y brindar una buena alternativa a las presentaciones que contienen únicamente una sección narrativa.

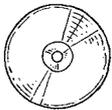


3 DE CADA 5 NINOS NO TIENEN ALIMENTOS SUFICIENTES

Finalmente, si resulta adecuado, **busque maneras de hacer de las presentaciones de**

una evaluación, un evento de aprendizaje para los participantes. En la medida que presenta los datos, guíe a la audiencia a través del análisis que usted llevó a cabo para llegar a sus hallazgos y recomendaciones; explique la razón por la que se prefirió una recomendación frente a otras opciones alternativas; anime la retroalimentación y participación de la audiencia y, por tanto, su apropiación de los resultados de la discusión (Casley y Kumar 1987).

Actualizar el PTS



El Project Tracking System—Sistema de Seguimiento de Proyectos solicita la inclusión de abstractos de evaluación de medio término y finales. Para el efecto, existen tres campos a completarse, como se describe en la sección de Reportes del Manual del Usuario del PTS ([Project Tracking System User Manual](#)) (CRS 2004). Note el máximo de únicamente 2,500 caracteres en el campo de texto del Abstracto de Evaluación, de modo de garantizar que se ingresa únicamente la información más importante.

Ingrese los datos en estos campos utilizando los siguientes lineamientos:

Evaluaciones de Medio Término

Hay tres aspectos principales a ser reportados:

1. Apreciación de los logros a la fecha en las Actividades, Productos, Resultados Intermedios y, si es posible, Objetivos Estratégicos. Los datos ingresados deben incluir cualquier efecto imprevisto, positivo o negativo. El reporte debe hacer referencia a las Actividades, Productos, Resultados Intermedios y Objetivos Estratégicos listados y numerados en el campo de Meta y Objetivos del Proyecto, del PTS.
2. Cualquier problema especial y cambio significativo en el diseño del proyecto (en relación a la propuesta del proyecto).
3. Recomendaciones clave para abordar problemas/o realizar cambios de curso en el diseño e implementación del proyecto.

Evaluaciones finales/Reportes

Hay tres aspectos principales a ser reportados:

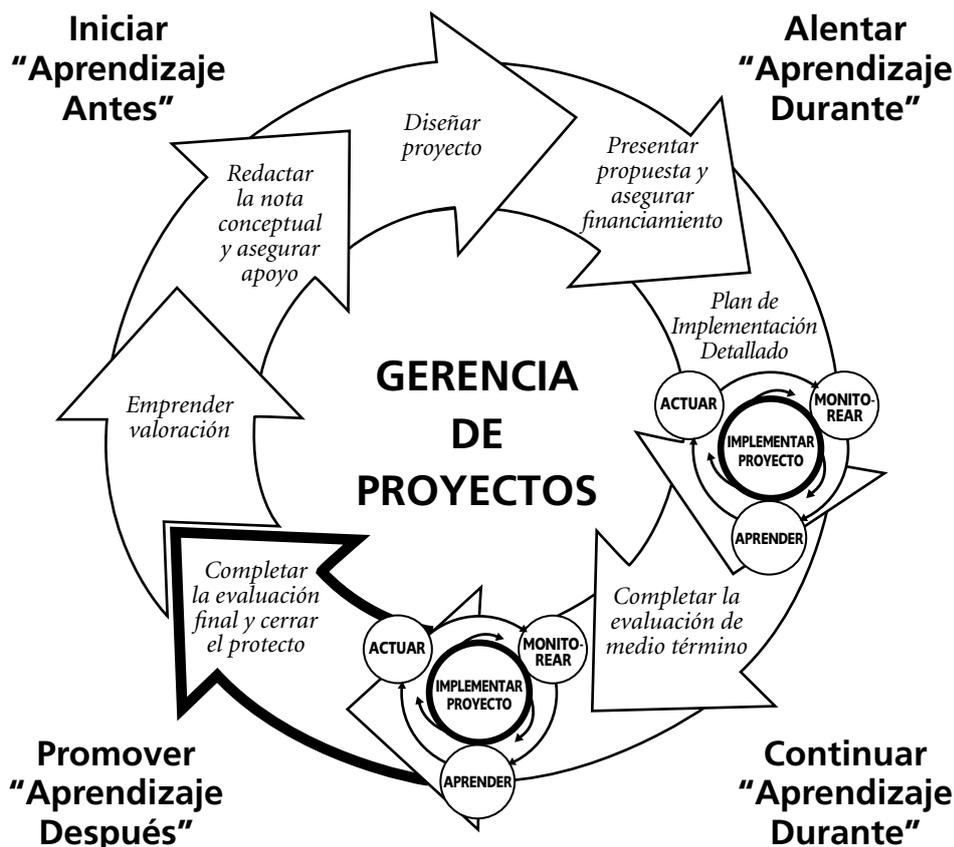
1. Valuar si se tomó acción sobre las recomendaciones de medio término, por qué o por qué no, y con qué resultados.
2. Valuación de los logros de los Objetivos Estratégicos—interpretar los logros o su ausencia, en relación a la evaluación y otros factores que los evaluadores piensan son relevantes.
3. Lecciones aprendidas para el diseño e implementación de estos proyectos en el futuro, sea a través de CRS o de la comunidad mundial de apoyo al desarrollo.

SECCIÓN 3

CIERRE DE PROYECTOS

PANORAMA GENERAL DE LA SECCIÓN

Figura 7.2: El Cierre dentro del Ciclo de Proyectos



Usted puede pensar que una evaluación final cierra el capítulo del proyecto que gestiona. Esta idea es incorrecta—¡usted tiene todavía importante trabajo por hacer! Los proyectos tienen una fecha específica de culminación, y usted necesita planificar el cierre (como se ilustra en la Figura 7.2 precedente) puesto que es la etapa final crucial del ciclo del proyecto, que involucra una serie de tareas relacionadas a aspectos programáticos, administrativos y financieros. Por ejemplo, se debe presentar todos los reportes requeridos, re-assignar el personal del proyecto y otros recursos, y organizar bien la documentación del proyecto, colocándola en archivo y dejándola accesible para un uso posterior.

En la Sección 3, usted llevará a cabo lo siguiente:

- entender la importancia del cierre del proyecto; y
- revisar los requerimientos de CRS para este proceso.

INTRODUCCIÓN

La historia de Falta de Planificación, de la sección “De la Teoría a la Práctica”, ilustra lo que puede ocurrir cuando se lleva a cabo incorrectamente el cierre de proyectos. Luego de leerla, responda las preguntas de Oportunidad para la Reflexión, con el fin de mirar más críticamente sus propias prácticas al respecto.

De la Teoría a la Práctica: Falta de Planificación para el Final, desde el Inicio

David es un nuevo gerente de proyectos. Un equipo de auditoría está llegando al país para examinar un proyecto que finalizó hace un año. David es responsable por la preparación de reportes e información que el equipo auditor necesitará porque nadie del proyecto anterior está ya entre el personal. Una semana más tarde, David se siente frustrado por su búsqueda de información—todo su trabajo actual se ha visto afectado, y él no está muy cerca de tener la información que el equipo precisará, porque los reportes de progreso fueron archivados incorrectamente, y parece que muchos de ellos faltan. También es difícil ubicar la documentación de soporte de costos del proyecto. No se documentó claramente las razones para la re-asignación de algunos costos, y el equipo de Programa de País está un poco preocupado acerca de costos no permisibles.

- Oportunidad para la Reflexión**
1. ¿Qué otros problemas pueden surgir de la situación descrita en la historia?
 2. ¿Cómo se compara su experiencia en cierre de proyectos, con la historia? ¿Cuándo lo ha hecho bien, y por qué? ¿Cuándo ha habido problemas, y por qué?

LA IMPORTANCIA DEL CIERRE DE PROYECTOS

La historia anterior ilustra la importancia de planificar y llevar a cabo tareas de cierre antes de la finalización del proyecto. A la larga, una inversión en buenas prácticas de gestión de proyectos—desde un archivo sistemático hasta un cuidadoso manejo financiero—ahorra tiempo y dinero! **Recuerde planificar el final del proyecto, desde el comienzo mismo de su diseño, planificación e implementación.**

El cierre del proyecto es un proceso crucial que ayuda a identificar cualquier problema (como costos no justificados) antes de su finalización, brindando una oportunidad de corregirlo. Implica actividades que organizan las cosas de una manera bien planificada, clara y confiable.



Piense Acerca de Esto... Las Auditorías son Procesos de Rutina en CRS

Las auditorías generalmente examinan si las operaciones y estados financieros cumplen con las obligaciones legales y contractuales. La mayoría de auditorías a proyectos se realizan por parte de una firma auditora externa; su donante le informará si ésta es necesaria. El auditor verificará los gastos del proyecto a través de una revisión de los registros financieros, de compras y de recursos humanos en las oficinas de los socios y CRS. Revisará los reportes programáticos y financieros para asegurarse de que cumplen con el Convenio de Donación. Posiblemente quiera visitar el sitio del proyecto para verificar que se llevaron a cabo las actividades reportadas, por ejemplo que se construyeron 50 casas. CRS conduce una auditoría interna de cada Programa de país al menos una vez cada tres años. Esto usualmente es suficiente para proyectos financiados por el Gobierno de Estados Unidos, que generalmente no requiere una auditoría específica del proyecto.

ETAPA DE CIERRE FASE A: TRES MESES ANTES DE LA FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

Si bien es cierto que usted debe planificar siempre para el fin del proyecto desde su inicio, **debe empezar una preparación más intensa para el cierre, tres meses antes de la fecha en que el proyecto expira.** Los Gerentes de proyecto de CRS son frecuentemente reasignados, de modo que es importante empezar el proceso antes de que la memoria institucional se pierda o resulte inaccesible. Los planes de cierre para proyectos grandes o complejos deben desarrollarse siempre con los actores interesados en el proyecto, especialmente cuando la agencia no planifica actividades de seguimiento. A continuación se describen los ocho pasos para cierre de proyecto que deben observarse tres meses antes de su finalización.

Algunos donantes que financian proyectos complejos pueden solicitarle que presente un plan formal de cierre. En la siguiente dirección web se encuentra disponible un ejemplo de USAID: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance//ffp/closout.htm

Paso Uno: Establecer una Fecha de Corte de Gastos

Revise el BCR (Reporte de Comparación Presupuestaria) y el Convenio de Adjudicación con el gerente financiero. Usted debe claramente **establecer una fecha de corte después de la cual ningún gasto podrá ser cargado al proyecto,** y compartir esta información al personal y socios del proyecto.

¿Qué debe hacer si llega una factura o liquidación después de la finalización del proyecto? Los gastos son generalmente permisibles en la medida en que el equipo, suministros o servicios hayan sido entregados en la fecha de finalización del proyecto o antes. El tiempo que usted tenga disponible para pagar o liquidar depende, sin embargo, de la fuente de financiamiento. La Tabla 7.10 describe los procedimientos para varias de ellas.

Tabla 7.10: Procedimientos de Liquidación de Acuerdo a las Fuentes de Financiamiento

CRS	Los proyectos financiados por la asignación de CRS finalizan el 30 de Septiembre, fecha después de la cual no es posible cargar gasto alguno. Si una factura va a ser enviada después de Septiembre 30 (por bienes o servicios entregados en esa fecha o antes), asegúrese de que el Gerente Financiero provisione el costo, de modo que se garantice que se registren los gastos en el año fiscal vigente.
USG	Los proyectos de Gobierno de Estados Unidos permiten un periodo de liquidación de 90 días después de la finalización de los mismos. Note, sin embargo, que todos los reportes financieros, de desempeño y otros, según sean requeridos por el Convenio de Adjudicación, vencen dentro de los 90 días calendario posteriores a la fecha que el proyecto es completado. Por ejemplo, usted tiene hasta 90 días para pagar los costos de un taller de capacitación que tuvo lugar antes de la fecha de cumplimiento del proyecto, pero considerando que todos los informes financieros vencen dentro de los 90 días, el tiempo disponible real para establecer tales costos es más corto. Consulte la <i>Circular OMB A-110 Requerimientos Administrativos Estándar para Donaciones y Convenios con Instituciones de Educación Superior, Hospitales, y Otras Organizaciones Sin Fines de Lucro.</i> http://www.whitehouse.gov/omG/circulars/a110/a110.html
UNHCR	El Convenio de sub-proyecto indica la fecha de terminación para el mismo y la de liquidación de gastos de todos los sub-proyectos, que es generalmente un mes posterior a la fecha de terminación, y es el último día en que el socio implementador puede hacer gastos contra los compromisos del Sub-proyecto. No se debe incurrir en compromiso alguno luego de la fecha de terminación, y cualquier compromiso pendiente debe ser declarado vencido en el Reporte de Monitoreo del Sub-proyecto unos pocos días luego de la fecha de terminación.

Paso Dos: Revisar los Gastos y Actividades Planificados para los Meses Finales

Discuta los planes de gastos para los meses finales, con el gerente financiero y el socio. Con el fin de ser considerados como gastos permisibles, los equipos, suministros o servicios deben ser entregados o completados en la fecha de terminación del proyecto o antes (La excepción la constituyen los gastos de auditoría, porque ésta puede iniciarse únicamente una vez que se completa el informe financiero).

Discuta las siguientes preguntas con los implementadores del proyecto, el personal de finanzas y administración.

- Si usted todavía necesita comprar equipo, ¿éste será entregado a tiempo?
- Una compra en esta etapa final del ciclo del proyecto, ¿puede ser sustentable ante el donante?
- Si está planificando reuniones o talleres, ¿habrá suficiente tiempo para procesar las liquidaciones de viaje de los participantes, facturas de hotel, etc.?
- Se podrá pagar todos los gastos para las actividades planeadas en los meses finales, ¿dentro del periodo de liquidación permitido por el donante?

El personal de administración y finanzas puede asegurarse que los proveedores presenten la documentación oportunamente si saben qué gastos pueden tener un margen estrecho de tiempo para el pago.

Si su proyecto está sub-gastado en esta etapa, usted puede solicitar al donante una extensión sin costo (ej: una extensión más allá de la fecha original de finalización sin un incremento en el financiamiento). Puede solicitarla si no puede alcanzar los objetivos del proyecto hacia la fecha de terminación, o si está considerando revisar el alcance de actividades para programar el uso del exceso de fondos. Cualquier extensión sin costo requerirá, al menos, una consulta con el donante y posiblemente una aprobación formal por escrito.

Paso Tres: Revisar los Ingresos y Gastos

Juntamente con el gerente financiero, revise la Lista de Verificación 7.6 para evaluar si las finanzas de su proyecto se encuentran bajo control.

Lista de Verificación 7.6: Preguntas Generales para Revisión de Ingresos y Gastos para Cierre de Proyectos



- ✓ Si el financiamiento se realiza por asignaciones parciales, ¿está al día con sus solicitudes?
- ✓ ¿El donante ha enviado las asignaciones que usted ha solicitado?
- ✓ ¿Después de la conversión de moneda, usted tiene el mismo monto de fondos que proyectó?
- ✓ ¿Todo el personal del proyecto está al día con la presentación de sus hojas de tiempo? Para personal internacional, verifique el “Reporte de Hojas de Tiempo Faltantes” en el Intranet.
- ✓ ¿Está usted seguro de que el personal ha estado codificando sus hojas de tiempo correctamente?
- ✓ ¿Todos los gastos codificados para su proyecto fueron exactos y permisibles?
- ✓ ¿Usted notificó al gerente financiero sobre cualquier error o re-clasificación necesaria? ¿Se procesaron los cambios?
- ✓ ¿Falta registrar gastos previstos (ej: costos de boleto aéreo para un viaje realizado hace tres meses)?
- ✓ ¿Usted ha excedido el presupuesto en ciertas áreas? ¿Se encuentra entre los niveles permitidos por el donante?
- ✓ ¿Si usted está considerando una extensión sin costo, podrá completar las actividades del proyecto y tener suficiente financiamiento para cubrir costos de personal y otros para la duración de la misma?

- ✓ ¿El personal está liquidando sus cuentas por cobrar a tiempo? ¿Existe algún saldo antiguo, grande que requiere seguimiento? ¿Hay alguna cuenta por cobrar relacionada con su proyecto, codificada a otro?
- ✓ ¿El equipo está codificado correctamente al proyecto? ¿Si hay activos fijos, están registrados los gastos de depreciación?
- ✓ ¿Los socios están liquidando avances dentro de 90 días? ¿Existe algún saldo antiguo, grande que requiere seguimiento? ¿Cuál será el impacto en las líneas presupuestarias?
- ✓ ¿Está usted en condiciones de cumplir con el requerimiento de su aporte de fondos internos al proyecto? Si la tasa de gastos para este rubro es mayor o menor que lo establecido en el convenio, ¿necesita re-clasificar costos para garantizar que CRS satisfice esta obligación legal?

Paso Cuatro: Seleccionar un Auditor

Si se requiere una auditoria externa, debe trabajar con el personal administrativo y de finanzas para nombrar un auditor. Generalmente, este servicio será contratado después de un proceso competitivo de ofertas. **Nuevamente, revise el convenio de su proyecto para conocer los requerimientos del donante!** También es una buena idea contactarlo respecto a estas preguntas, ya que el donante puede:

- querer participar en el proceso de selección;
- solicitar que usted utilice una firma internacional en lugar de una local; y
- tener lineamientos específicos a ser observados por los auditores.

Si así se requiere, su DRD/MQ y el Departamento de Auditoria Interna de CRS puede brindar asesoría sobre los Términos de Referencia y las firmas auditoras. Asegúrese de proporcionar todos los Reportes de Auditoria a la sede como parte del proceso de “cierre de año” financiero.

Paso Cinco: Determinar el Uso del Equipo, Suministros y Artículos del Proyecto

En consulta con su Representante de País, planifique la utilización del equipo, suministros y artículos del proyecto cuando éste culmine, sujeto a cualquier regulación de enajenación o traspaso contenida en el Convenio de Donación.

Tabla 7.11: Lineamientos de USG y UNHCR para Enajenación de Equipos, Suministros y Artículos del Proyecto

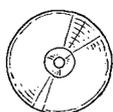
USG	<p>Si CRS desea continuar utilizando el equipo y suministros para el proyecto original, o transferirlos a otro proyecto financiado por fondos de gobierno, debe notificar al Gobierno de Estados Unidos a través de un Informe de Enajenación/Traspaso.</p> <p>Si CRS desea transferir el equipo o suministros a un proyecto que no sea financiado por el Gobierno, se requiere una aprobación formal, según lo estipulado a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • USAID—Un activo fijo con un valor unitario en el mercado de \$5,000 o más, y suministros no utilizados con un valor agregado en el mercado de \$5,000 o más (22 CFR 226). Aplica también si el equipo y suministros fueron financiados con dineros de monetización. • FFP—El Informe de Estado de Artículos (Commodity Status Report) y AER brindan información adecuada sobre artículos no utilizados (Reg. 211). • Departamento de Estado—debe requerir aprobación para enajenación de todo equipo, cualquiera sea su valor.
-----	--

UNHCR	Los socios implementadores deben consultar con UNHCR al menos 90 días antes de la terminación del proyecto. El donante decide sobre la eventual enajenación/ traspaso de los activos, que puede incluir una re-asignación a otra oficina o sitio de operación de UNHCR, la venta, transferencia de propiedad al socio implementador, o la dada de baja.
--------------	---

Paso Seis: Discutir la Reasignación del Personal del Proyecto

¿El personal puede ser reasignado a un nuevo proyecto luego de que el actual termine, o se necesita dar por terminados sus contratos? Si no lo ha hecho ya, usted necesita discutir el futuro de su personal del proyecto con el Representante de País y el gerente de recursos humanos en este momento. Esto es importante para el estado de ánimo del personal, y para garantizar que ellos tienen tiempo de buscar un nuevo empleo si no van a permanecer con CRS.

Consulte la ley local y el manual de personal de CRS en su país, con el fin de garantizar el cumplimiento con las prácticas locales y proteger a la agencia de futuros reclamos y obligaciones. Para el personal internacional, consulte el Manual de Políticas de Personal de CRS respecto a la terminación de contratos. (Refiérase a la [Política de CRS para Terminación de Contratos/Renuncia \(CRS Reassignment/Termination policy\)](#) en la sección de recursos humanos de la Intranet).



Paso Siete: Revisar el Cumplimiento de los Requerimientos de Informes

Usted debe confirmar que todos los informes, tanto narrativos como financieros, se encuentran actualizados a la fecha y son consistentes con los requerimientos del Convenio de Donación. Esta tarea debe ser fácil si un Archivo Master del Proyecto fue continuamente actualizado durante el proceso de implementación.

Paso Ocho: Reunión con los Actores Interesados

Los actores interesados como los socios, gobierno, y los participantes del proyecto tienen derecho a ser consultados cuando un proyecto finaliza, especialmente si no se planean actividades de continuación. Para proyectos más grandes, usted puede involucrarlos en el desarrollo de un plan formal de cierre. Para aquellos más pequeños, el plan de cierre debe abordar temas como pagos finales, propiedad de equipos y otros. El cierre del proyecto y el manejo de todos los activos deben ser claros para los actores interesados. Si éste no es manejado adecuadamente, incluso un proyecto bien gestionado puede tornarse doloroso en esta etapa final.

ETAPA DE CIERRE FASE B: DESPUES DE LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

Hay otras tareas financieras y administrativas relacionadas con el cierre de proyectos, que tienen lugar después de la fecha de su finalización, pero éstas deben ser considerablemente más fáciles ahora que usted ha completado los ocho pasos anteriores de planificación. A continuación se describe los cuatro pasos a seguirse al final del proyecto.

Paso Uno: Completar el Cierre Financiero

El personal es responsable por el cierre financiero de todos los proyectos manejados en el Programa de País. El gerente de proyecto y el gerente financiero deben trabajar juntos para garantizar que todos los gastos del proyecto son válidos y completos, que se cumple con los requerimientos de costos compartidos, y que ningún activo u obligación permanece codificado al proyecto que se está cerrando. En el caso de proyectos financiados por el Gobierno de Estados

Unidos, el Programa de País debe certificar al Departamento de Finanzas de la sede que se han completado todos los pasos para el cierre financiero.

Revise la Lista de Verificación 7.6 nuevamente en: *Etapa de Cierre Fase A: Paso Tres*. Entonces, trabaje con su gerente financiero hasta que usted pueda contestar “Si” a las seis preguntas adicionales en la Lista de Verificación 7.7, que son aplicables a todos los cierres de proyecto.

Lista de Verificación 7.7: Preguntas Clave para el Cierre Financiero de Proyectos



- ✓ ¿Se ha recibido del donante todo el financiamiento permitido?
- ✓ ¿Se han liquidado todas las cuentas por cobrar (avances a socios, anticipos de viaje y a proveedores), o se han transferido a otro número de proyecto?
- ✓ ¿Se han cancelado todas las cuentas por pagar?
- ✓ ¿Se han liquidado las cuentas por cobrar y por pagar entre-fondos?
- ✓ ¿Todo el equipo se ha enajenado de acuerdo con las disposiciones del donante, o se lo ha transferido a otro proyecto?
- ✓ ¿CRS ha cumplido con su obligación de costos compartidos?

Ahora puede prepararse el Informe Financiero Final. Para la mayoría de proyectos, éste es preparado por el Programa de País. Para proyectos del Gobierno de Estados Unidos, es preparado por el Departamento de Finanzas de la Sede a través del Formato SF 269.

El Informe Financiero Final debe ser conciliado con los datos financieros de Sun Systems. Usted debe revisar la reconciliación y aprobar el informe. Para proyectos reportados en USD, Sun Systems y el Informe Final deben mostrar exactamente las mismas cifras. Para aquellos reportados en moneda local, o una moneda dura excepto USD, puede haber algunas diferencias por tasa de cambio. Si la reconciliación arroja cualquier gasto que debe ser reclasificado, usted debe asegurarse que se procesan estas correcciones, y revisar un reporte de reconciliación corregido.

Si el proyecto va a ser auditado, el gerente financiero debe preparar los reportes solicitados por el auditor, y garantizar que los comprobantes son archivados, que el resto de documentación relevante, como los archivos de compras, es accesible. Luego de la auditoria, puede suceder que se necesite hacer correcciones a Sun Systems y al Informe Financiero Final. **No corrija el Informe Financiero y asuma que se revisará Sun Systems.** Se deben procesar las correcciones, y entonces usted debe revisar y aprobar el Informe Financiero Final actualizado, y asegurarse de que concilia con Sun Systems.

Si la entrega de la asignación final de fondos depende de la aprobación del donante al Informe Financiero Final, el gerente financiero debe preparar la solicitud, presentarla a usted para su aprobación, y enviarla al donante. Entonces el gerente financiero monitorea la recepción de los fondos y le informa cuando éstos llegan.

Cuando se completa estos pasos, y el donante ha aceptado el Informe Financiero Final, el gerente financiero hará los cambios a la base de datos de Sun Systems, de modo que ningún gasto adicional pueda registrarse al proyecto por error. La sede colocará una orden de “prohibido registrar datos” para proyectos de Gobierno de Estados Unidos. El gerente financiero puede prohibir el registro para otros proyectos en la base de datos local.

Paso Dos: Preparar el Informe Final del Proyecto

CRS requiere un informe final de sus socios por cada proyecto. Algunos donantes pueden tener requerimientos y formatos específicos; verifique su Convenio de Donación. Si se trata de un proyecto de Gobierno financiado a nivel central, OSD en la sede presenta el informe final y otros documentos administrativos de cierre. ¡Asegúrese de que la información financiera en el reporte narrativo final sea consistente con el Informe Financiero final!

Para proyectos de CRS, vea el formato en la Tabla 7.12. Al igual que con las evaluaciones finales, los informes finales de proyecto incluyen información concerniente al logro de los Objetivos Estratégicos del proyecto y lecciones aprendidas para el diseño, desarrollo, gestión e implementación de proyectos similares en el futuro.

Tabla 7.12: Formato de Informe Final de Proyecto

Informe Final de Proyecto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portada: título, número, período del proyecto, y fecha. 2. Documentos de Referencia <ol style="list-style-type: none"> a. Marco de Resultados. b. Resumen Ejecutivo, tomado de la propuesta. c. PITT final. 3. Análisis del Programa <ol style="list-style-type: none"> a. Organícelo por Objetivos Estratégicos. b. Escriba cada Objetivo Estratégico y conteste “¿El proyecto ha alcanzado lo planificado?” <ul style="list-style-type: none"> • Refiérase a los éxitos de Resultados Intermedios para ayudar a explicar los logros de Objetivos Estratégicos. • Asegúrese de que los enunciados sobre el progreso estén basados en evidencias de su sistema de Monitoreo y Evaluación. c. Comente los éxitos y desafíos durante la vida del proyecto. d. Comente sobre los resultados inesperados. e. Describa las mayores lecciones aprendidas y sus implicaciones para futuros programas. 4. Análisis Financiero <ol style="list-style-type: none"> a. Presente los gastos. b. Comente sobre las variaciones en los gastos. 	

Paso Tres: Asegurar el Cierre Administrativo y el Almacenamiento de Registros Importantes

¡Asegúrese de que la información financiera mostrada en el informe narrativo final es consistente con el **Informe Financiero Final!** Verifique que usted tiene **la auditoría externa en archivos** y que ésta ha sido presentada al donante. Si se requiere aprobación para la **disposición (enajenación, traspaso) de activos**, asegúrese de que se la ha recibido del donante.

Una tarea final es la de revisar el archivo del proyecto y desechar cualquier documento innecesario. Se puede encontrar las políticas de CRS relativas a la retención de registros en el Intranet como un adjunto a Manejo de Registros (Records Management). El manual es titulado Manual de Procedimientos y Lineamientos para Manejo de Registros de las Oficinas de Campo (Field Office Records Management Manual Procedures and Guidelines). En la Tabla 7.13 se resumen los extractos relevantes.

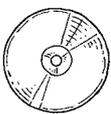


Tabla 7.13: Guía para Retención de Registros

Archivos de Finanzas— General	<ul style="list-style-type: none"> • Consérvelos en la oficina por tres años; almacénelos por siete años; y entonces destrúyalos si no los necesita más. Estos archivos incluyen: documentos de donaciones (propuesta, aprobación, presupuesto final, reportes financieros, SF269s, documentación de cierre y registros sobre disposición de propiedades).
--	---

Archivos de Proyectos/ Donaciones/Desarrollo— Administrativo General	<ul style="list-style-type: none"> • Consérvelos en la oficina por dos años y entonces destrúyalos si no los va a necesitar más. Estos archivos incluyen: correspondencia general del proyecto, procedimientos, propuestas en estudio y rechazadas. • Cada proyecto debe tener un archivo con su historia completa (El ProPack II lo denomina el Archivo Master de Proyecto), incluyendo estudios de factibilidad; evaluación de necesidades, estudios de línea basal; correspondencia con socios y potenciales donantes; con el asesor técnico regional y/o el comité de revisión técnica; con los asesores de la sede o de PQSD; reportes financieros y de progreso de los socios a CRS; reportes financieros y de progreso de CRS a los donantes, Sede y región; reportes de estado de los recipientes, etc.
Cajas de Archivos— Proyectos/Donaciones/ Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Reténgalos en la oficina hasta que el proyecto se cierre, almacénelos por cinco años y entonces archive permanentemente la información sobre el proyecto cerrado, calendarizando todos los otros documentos para revisarlos y considerar su destrucción. • Estos archivos incluyen: correspondencia de proyecto, reportes financieros, y otros documentos. Una caja de archivos de proyecto está compuesta de algunos tipos de registros, algunos de los cuales son especificados como permanentes, y otros no, y que deben ser archivados en folders separados según esta categorización. Sin embargo, todos los folders de archivos de proyectos deben ser almacenados juntos hasta después de que el período de cinco años haya expirado.

Paso Cuatro: Actualizar el PTS

Asegúrese de que el abstracto de la evaluación se ha incluido en el PTS. Usted necesitará también ingresar las fechas que se presentaron los informes. Marque el campo “inactivo” para indicar que el proyecto ha sido cerrado.

LECTURA RELACIONADA

A continuación encontrará una lista de recursos tradicionales y en línea disponibles, si a usted le gustaría leer más acerca de la información presentada en el Capítulo VII. Se presentan los recursos por cada sección separadamente (en la medida que estuvieron disponibles). Por favor, mire la Lista de Referencia localizada al final del manual para obtener una información completa de todos los recursos utilizados para compilar el ProPack II.

Sección 1—Evaluación—Definiciones y Tipos

- Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California: Sage Publications.
- Bramel, P., T. Remington, and M. McNeil, eds. 2004. *CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Disaster Response*. Nairobi: CRS.
- Casley, D. J. and K. Kumar. 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- CRS. 2002. *Seed Vouchers and Fairs: A Manual for Seed-based Agricultural Recovery in Africa*. En colaboración con el Instituto para el Desarrollo Internacional y el Instituto Internacional para la Investigación de Cultivos para los Trópicos Semi-Aridos. Baltimore: CRS.
- Feuerstein, M. 1986. *Partners in Evaluation, Evaluating Development and Community Programs with Participants*. Hong Kong: MacMillan Education Ltd.

- Jamal, A. and J. Crisp. Mayo 2002. *Real-time humanitarian evaluations: Some frequently asked questions*. Evaluation Report EPAU/2002/05. Evaluation and Policy Analysis Unit. UNHCR.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, with James R. Sanders, Chair. 1994. *The Program Evaluation Standards, 2nd. Edition*, California: Sage Publications.
- McMillan, D.E. and A. Willard. 2006. *Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning*. CRS: Baltimore.
- Patton, M. Q. 1997. *Utilization-focused Evaluation*. Third Edition. California: Sage Publications.
- Patton, M.Q. 2002. *Utilization-focused Evaluation (U-FE) Checklist*. The Evaluation Center, Western Michigan University. January. <http://www.wmich-edu/evalctr/chcklists/ufecchecklist.htm>
- Michael Quinn Patton también tiene otros dos excelentes libros sobre evaluación incluyendo: *How to use Qualitative Methods in Evaluation* (1987) y *Qualitative Research and Evaluation Methods* (2002).

Sección 2—Guía sobre Evaluaciones Enfocadas en la Utilización

- Aubel, J. 1999 *Participatory Program Evaluation Manual*. Baltimore: CRS.
- Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California: Sage Publications.
- Bonnard, P. April 2002. *Title II Evaluation Scopes of Work*. Technical Note No. 2. FANTA. <http://www.fantaproject.org/publications/tn2.shtml/>
- Bramel, P., T. Remington, and M. McNeil, eds. 2004. *CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Disaster Response*. Nairobi: CRS.
- Carneal, C.C. and M. Pozniak. 2004. *Creating Partnerships, Educating Children*. Baltimore: CRS.
- Casley, D. J. and K. Kumar. 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- CRS. 2004. *Project Tracking System (PTS) User Manual*. Versión 1.1. OSD/MPI. Baltimore: CRS.
- De Ruiter, F. and J.C. Aker. 2007. *Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing*.
- Food Aid Management (FAM) Group. 2006. *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports*. Preparado por el Grupo de Trabajo de Monitoreo y Evaluación de FAM.
- McMillan, D.E. and A. Willard. 2006. *Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning*. CRS: Baltimore.
- Owubah, C., K. Greenblott, and J. Zwier. 2005. *Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring & Evaluation*. C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative. September. Todos los documentos relativos a Espacios de Aprendizaje se pueden encontrar en el sitio web de C-SAFE en www.c-safe.org.

Sitios Web

- IFAD, 2002. Managing for Impact in Rural Development: A guide for Project M&E. Disponible en <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>.

Sección 3—Cierre de Proyectos

- **Cierre de Proyectos del Gobierno de EE.UU.**
En el Intranet se encuentran disponibles Listas de Verificación y muestras de cartas para cierre de proyectos de USG, en la siguiente ruta: Ingrese a Overseas Operations/OSD/Public Resource Management/Compliance CRS Internal/CRS Compliance Tools and Resources.

Sitios Web

- UNHCR
En la siguiente dirección se encuentra disponible un Manual de Gestión de Operaciones para socios del UNHCR (Edición Revisada, Febrero 2003): <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/template?page=partners&scr=static/partnershiphandbook/partnership.htm>

SECCIÓN 1

ÍNDICE

Números de página se refiere a páginas que contiene listas de verificación, figuras o tablas pertinente.

- acompañamiento, 3, 26, 28-29
- actores interesados
 - análisis, 74-75, 241-43
 - gerencia, 75
 - necesidades de información, 96-97
- Acuerdos de Adjudicación, 72-74, 277
 - Título II, diferencias del programa perteneciente a, 158-59
- acuerdos de donación. *Vea* acuerdos de adjudicación
- Administración Responsable, 6-7, 157, 170
- adultos, aprendizaje de 173
- Aprendizaje, 101, 169
 - adultos, 173
 - alianzas, 172-73
 - discusiones, 178
 - historias, 252
 - organizaciones, 20, 34-36, 35-36
 - pares, 178, 179-80
 - revisiones, 228-29
 - valoración sobre las necesidades y los recursos, 174
- Archivo Principal de Proyecto, 71, 165
- Asocio
 - factores que contribuyen al éxito de, 30
 - fases, 27
 - Investigación Apreciativa, 27
 - memorándum de entendimiento (MoU) 27, 163, 279
 - obstáculos, 30
 - principios, 24-25
 - rango deseado de relaciones, 26
 - tipos, 27-28
 - Vea también* acompañamiento
- Autorización de Transferencia. *Vea* acuerdos de adjudicación
- Calidad de Gerencia Pirámide, 17
- campo, visitas de 199-202, 201-02
- capacidad
 - fortalecimiento, 26-28, 144-45, 172-75, 175
 - planificación para, 126-28, 128
 - redacción del informe desarrollaba, 193-94, 252
 - valorar, 145-49, 146-48
 - Vea también* asocio
- capacitación, 177
 - En el trabajo, 175-76
- coaching, 3, 43-44, 214
- Código de Cuentas, 147-48, 154
- compras, 159-62
- comunicación, 44-47
 - Sistema de M&E diseño, rol en, 121-23
- comunidades de práctica, 179
- conflictos, manejo de, 56-58, 219
- consultores, 107, 140, 245
- contribuciones en especie, 158-59
- cronograma de actividades, 76-84, 77-80, 83, 277
 - modificaciones del presupuesto y, 156-57
- cultura organizacional, 22, 34, 278. *Vea también* aspectos de orden cultural
- datos, 101
 - análisis, 109-10, 118
 - formularios, 113-17
 - fuentes, 111
 - hojas de cálculo, la revisión de, 104-09, 112-13
 - organizar, 103, 118
 - recolección, 99
 - recopilar (recolección), 103, 109-12, 111-12, 117-18
 - Vea también* informes
- decisiones, toma de 53-56, 54-56
- delegar, 52-53
- desarrollo humano integral, 6, 35, 85, 94, 205, 249
- descripciones de puesto, 137. *Vea también* personal
- desempeño
 - administración, 213-19, 213-17
 - evaluación, 142
 - objetivos, 142-43
 - planificación, 142-43
- edificio de capacidad. *Vea* capacidad: fortalecimiento
- encuesta de línea de base, 105-08, 107, 278
 - nunca completado, los pasos para tomar si, 107, 246
- entrevistas, 138-39. *Vea también* personal
- equipos, 38
 - auténticos, 39
 - herramientas y tecnologías para, 42-43
 - manejo dificultades dentro de, 42
 - multi-culturales, 20-23, 22, 40
 - múltiples sectores, 41
 - virtuales, 41
- escucha, 44-46, 45, 46
- escucha activa. *Vea* escucha
- evaluación,
 - de medio término, 226, 230-32, 254-56
 - definido, 86, 278
 - enfocadas al uso, (UFE) 222-23, 237, 239, 254, 278
 - estándares, 224
 - ex-post, 226, 234-35
 - fases, 239-56
 - final, 226, 232-34, 256
 - internas vs. externas, 235-36

- miembros del Equipo, 244-45
- orientada al conocimiento, 225-26, 232-34
- orientada al mejoramiento, 225-26, 229-32
- orientadas al criterio, 225-26, 232-34
- periódico, 226, 226-30, 228-29
- proposito, 225-26
- términos de referencia (SOW), 245-47, 246
- tiempo real (RTE), 229-30
- tipos, 226, 226-35
- Vea también* datos; M&E: informes
- éxitos, historias de. *Vea* aprendizaje: historias

- facilitación, 3, 43, 45-46

- Gantt, Gráfico de, 78, 81-82, 245-46
- gerencia, 14-15, 278
 - Vea también* desempeño: proyecto, gerencia de; equipos: manejar dificultades en
- gerencia, calidad de, 16-18, 16-17
- gerencia, teorías de, 14, 18-20

- Hoja de cálculo de Métodos de Medición/Fuentes de Datos, 104-05

- Implementación, 1, 15-16, 167-71, 171, 247-48, 278.
 - Vea también* gerencia
- Indicadores, 98-99
 - a nivel de productos, 79-80, 98, 188
 - actividades, 79-80, 98, 187
 - Resultados Intermedios (IR), 98, 189
 - selección de, 95-99, 96, 98
 - Vea también* datos; evaluación; informes
- informes
 - anual, 195, 197-98
 - basados en la evidencia, 101-02
 - final, 196, 263-64
 - financiero, 210-11, 262-63
 - formatos, 196-97, 264
 - fortalecer la capacidad y, 193-94, 252
 - progreso, 190-94, 199
 - trimestral 195, 196, 198
- Investigación Apreciativa, 27. *Vea también* asocio

- Liderazgo, 3, 15, 19-20
- liderazgo orientado al servicio, 20, 279
- liderazgo situacional, 19, 278

- M&E (monitoreo y evaluación)
 - actores interesados, 95
 - basado en resultados, 88
 - calendario, 124
 - componentes de, 90-91
 - enfocado al uso, 88
 - eventos de reflexión crítica, 120, 202, 227-31, 228, 229, 231
 - manual operativo, 90, 130-32
 - participativo, 88
 - propósito de, 94
 - sistema, 87, 280
- Marco Estratégico, 6-7, 279
- mentoría, 3, 43
- metas, 66, 109
- monitorear
 - definido, 86
 - Vea también* M&E
- motivar, 19, 59
- MoU. *Vea* asocio: memorándum de entendimiento
- MTE (evaluaciones de medio término), 226, 230-32, 231, 255-56

- nómina de sueldos, 162-63

- orden cultural, aspectos de, 20-23, 22, 40. *Vea también* cultura organizacional
- organizacional, aprendizaje 20, 34-36, 35-36, 191-92, 277
- orientación, 140-42, 141. *Vea también* personal

- participativo M&E, 88
- pensamiento analítico, 204. *Vea también* aprendizaje organizacional
- pensamiento crítico, 34. *Vea también* aprendizaje organizacional
- pensamiento sistémico, 35
- personal
 - contratar, 136-37
 - entrevistas, 138-39
 - orientar, 140-42, 141
 - reclutamiento, 137
 - verificación de Referencias, 139
- plan de implementación detallado (DIP), 8, 11, 15, 28, 42-43, 48-50, 63-165, 181, 187, 201, 210, 218, 231, 241, 239, 245, 255, 279
 - Vea también* los cronogramas de actividades: presupuestos: M&E
- presupuestos
 - anual, 152
 - cierre de proyectos y, 260-61
 - códigos de Cuenta y, 148, 154
 - mantenimiento, 153
 - revisar y aprobar los gastos, dentro de, 208
 - revisión de durante de implementación detallado, 155-57, 157
 - tareas esenciales de planificación y monitoreo de, 151-52, 151-55, 207
- previsión de efectivo, 155. *Vea también* presupuestos: Tareas esenciales de planificación y monitoreo de
- Principios Guía 6-7
- Proframe, 77, 98-99, 101-04, 103, 279
- programas, calidad de, 16-18
- proyecto, 3
 - ciclo, 4, 277
 - cierre de proyectos, 257-65, 259-65, 277

convenios, 163-64, 277
gerencia, 3, 14-23, 22
propuestas, 66-67, 69-70

referencias, verificación de, 139. *Vea también* personal
reflexión crítica, eventos de, 120
 tipos de, 202, 227-31, 228-29, 231
relaciones, construir, 37-38
resultados, M&E basado en los, 88
retroalimentación 48, 215-16, 217-18
reuniones, 51-52, 55-56
 información, 253
 revisión del proyecto, 202-03
revisión posteriores a la acción, 228-29
RTE (evaluaciones de tiempo real), 229-30

Seguimiento del Indicadores de Desempeño (PITT),
 108, 113-14, 131, 132, 146, 192, 195-97, 199,
 220, 241, 251, 254-55, 273
Sistema de Seguimiento de Proyectos (PTS), 152-53,
 165, 256
SOW (*vea* Términos de Referencia)
solidaridad, 6, 25
Subsidiaridad, 6-7, 53, 157, 170
Supuestos Críticos, 100

telescópica, 7-8, 237-39, 280
términos de referencia (SOW)
 consultores, 140
 evaluación, 245-47, 246
 visitas de asistencia técnica, 176-77
tiempo, administrar el, 48-50
Título II comida, 158-59

UFE (evaluaciones enfocadas al uso), 222-23, 237, 239,
 254
uso, M&E enfocado al 88

valores, los comportamientos basados en, 31, 33, 37,
 38, 44, 53-54, 56-57, 59, 61
Ventana de Johari, 33

SECCIÓN DOS

LISTA DE REFERENCIAS

- Anderson, M. B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers Inc.
- ALNAP. 2003, Annual Review, *Humanitarian Action: Improving Monitoring to Enhance Accountability and Learning*.
- Aubel, J. 1999. *Participatory Program Evaluation Manual: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process: 2nd Edition*. Child Survival Technical Support Project and CRS. Baltimore: CRS.
- Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry. 2006. *Real World Evaluation. Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. California: Sage Publications.
- Bennis, W. 1998. *On Becoming a Leader*. London: Arrow Books.
- Bettors, C. undated. *Facilitator's guide and manager's guide to essential finance*. CRS/Europe.
- Blake, R. and J. Mouton. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bonnard, P. April 2002. *Title II Evaluation Scopes of Work*. Technical Note No. 2. Washington, D.C.: FANTA.
- Bossidy, L. and R. Charan. 2002. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Bramel, P., T. Remington, and M. McNeil, eds. 2004. *CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Disaster Response*. Nairobi: CRS.
- Brinkerhoff, R. O. 2003. *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Britton, B. May 2005. *Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity*. Praxis Paper No. 3. Oxford, INTRAC.
- Bryant, C. and L. G. White. 1982. *Managing Development in the Third World*. Boulder, CO: Westview Press.
- Buckingham, M. and C. Coffman. 1999. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently*. New York: Simon & Schuster.
- CARITAS Internationalis. 2002. *Peacebuilding: A Caritas Training Manual*. Vatican City: Caritas Internationalis.
- Carneal, C.C., and M. Pozniak. 2004. *Creating Partnerships, Educating Children*. Baltimore: CRS.
- Casley, D. J. and K. Kumar. 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

- Chambers, R. 1983. *Rural Development. Putting the Last First*. London: Longman.
- Charleston, R. et al. 1999. *Management Information Systems: A Guide for Program Managers in Developing Simple, Participatory Systems to Enhance Use of Data for Decision Making*. Baltimore: CRS.
- Chen, Heuy-Tsyh. 2005. *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Church, C. and M. M. Rogers. 2006. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington D.C.: Search for Common Ground.
<http://www.sfcg.org>
- Collison, C. and G. Parcell. 2001. *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.
- Covey, S. R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- CRS. 2002. *Programming Guidance*. Baltimore: CRS.
- CRS. 2002. *Seed Vouchers and Fairs: A Manual for Seed-based Agricultural Recovery in Africa*. In collaboration with Overseas Development Institute and International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics. Baltimore: CRS.
- . 2003. *Management Quality Assessment Tool (MQAT)*. Human Resources Department. Baltimore: CRS.
- . 2004. *Overseas Operation Policy Manual*.
- . 2004. *The Partner Reference Manual*. Lagos, Nigeria: CRS.
- . 2004. *Project Tracking System (PTS) User Manual*. Baltimore: CRS.
- . 2004. *Looking at the Past for Better Programming: DAP I Ex-Post Assessment Report*. Addis Ababa: CRS.
- . 2005. *Cost Application Guidance*. CRS, Business Development Team. Baltimore: CRS.
- . 2006. *Strategic Program Planning (SPP) Guidance for CRS Country Programs*. (revised) Baltimore: CRS.
- . undated. *The Partnership Toolbox. A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*. Baltimore: CRS.
- . undated. *Program Manager Orientation Guidelines*. Zimbabwe: CRS/SARO.
- . undated. *Virtual Team Toolkit*. CRS, Europe/Middle East.
- David, Jr., T. P. 2004. *Barrier Analysis Facilitation Guide*. Washington, D.C.: Food for the Hungry.
- Debus, J. P., Emergency Response Team. October 2001. *Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications*. Nairobi: CRS.

- De Ruiter, F. and J. C. Aker. 2006. *Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing*.
- Drucker, P. F. 1992. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publications.
- Estrella, M. 2000. *Learning from Change*. London: Intermediate Technology Publications Ltd.
- Feuerstein, M. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. United Kingdom: Teaching Aids at Low Cost.
- Field, M. B. 2000. *Mentoring in the Moment*. Organization Design and Development Inc.
- Fisher, R. and W. Ury. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Group.
- Food Aid Management (FAM) Group. 2006. *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports*. Prepared by the M&E Working Group of FAM.
- Fowler, A. 1997. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan Publications Limited.
- Freedom from Hunger and Catholic Relief Services. Undated (pamphlet). *Field Guide 1.2. Learning Conversations*. India: CRS.
- Freire, P. 1970. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Gosling, L. 1995. *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*. Development Manual No. 5, London: Save the Children.
- Guijit, I. and J. Woodhill. 2002. *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. Rome: International Fund for Agricultural Development (IFAD). <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>
- Hackett, D. and C. L. Martin. 1993. *Facilitation Skills for Team Leaders: Leading Organized Teams to Greater Productivity*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Harris, T. A. 1976. *I'm OK, You're OK*. New York: HarperCollins.
- Hersey, P. and K. Blanchard. 1999. *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Hofstede, G. 1993. *Cultural constraints in management theories*. *Academy of Management Executive*, 1993, 7(1): 81–94.
- Hope, A., S. Timmel, and C. Hodzi. 1995. *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers, Volumes 1–3*. Zimbabwe: Mambo Press.
- I-LIFE Monitoring and Evaluation Technical Working Group. September 2005. *Handbook on M&E Essentials*. Malawi: CRS.

International Water and Sanitation Centre. June 2005. *Background Paper for the Symposium: Learning Alliances for scaling up innovative approaches in the Water and Sanitation sector*. Delft, The Netherlands.

Jamal, A. and J. Crisp. May 2002. *Real-time humanitarian evaluations: Some frequently asked questions*. Evaluation Report EPAU/2002/05. Evaluation and Policy Analysis Unit. UNHCR. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, with James R. Sanders, Chair. 1994. *The Program Evaluation Standards, 2nd Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Jud, B. 2005. CRS Training materials and videocassettes.

Katzenbach, J. R. and D. K. Smith. March – April 1993. Reprint Number 93207. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review.

Kelleher, D. and K. McLaren. 1996. *Grabbing the Tiger by the Tail: NGOs Learning for Organizational Change*. Canadian Council for International Co-Operation.

Korten, D. C. 1990. *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Kotter, J. P. May-June 1990. *What Leaders Really Do*. Harvard College: Harvard Business Review.

Kusek, J. Z. and R. C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Washington, D.C.: The World Bank.

Laws, S. 2003. *Research for Development: A Practical Guide*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Lentfer, J. and S. Nkoka. August 15 2005. *What is Impact?* Vol 26. *M&E on Mondays* series. Malawi: CRS.

Lesser, E. and L. Prusak. August 1999. *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*. White Paper. IBM Institute for Knowledge Management.

Lewis, J. P. 2001. *Project Planning Scheduling and Control*. Third edition. New York: McGraw-Hill.

Luft, J. and H. Ingham. 1955. *The Johari Window: A Graphic Model of Interpersonal Awareness*. Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA.

McMahon, R., E. Barton, and M. Piot. 1992. *On being in charge: A Guide to Management in Primary Health Care*. Geneva: World Health Organization.

Magretta, J. 2002. *What Management Is: How it works and why it's everyone's business*. New York: The Free Press.

McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

McMillan, D. E. and A. Willard. 2006. *Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning*. Baltimore: CRS.

McMillan, D.E. and G.O'G. Sharrock. 2007. *Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)*. Baltimore: CRS.

Merill-Sands, D. and B. Sheridan. October 1996. *Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons From a Review of the Literature*.

Munyikwa, C., H. Harrison, J. Messinger, and R. Estridge. August 2004. *AIDSRelief Point of Service Management Guide*. Baltimore: CRS.

Nichols, P. 1991. *Social Survey Methods: A Fieldguide for Development Workers*. Development Guidelines No. 6, Oxford: Oxfam.

Nigro, N. 2003. *The Everything Coaching and Mentoring Book*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Norem, R. H. and C. M. McCorkle. 2006. *Capacity Building Guidance: Guidelines and tools for getting the most from your technical assistance*, Version 1.0. Baltimore: CRS.

OECD. 2002. *Evaluation and Aid Effectiveness: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Development Assistance Committee.

O'Leary, M. and M. Nee. 2001. *Learning for Transformation: A study of the relationship between culture, value, experience and development practice in Cambodia*. Phnom Penh.

Owubah, C., K. Greenblott, and J. Zwier. 2005. [Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring & Evaluation](#). C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative. September. All Learning Spaces documents can be found on the C-SAFE website at www.c-safe.org.

Patton, M. Q. 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Patton, M.Q. 2002. *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist*. The Evaluation Center, Western Michigan University. January. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufecchecklist.htm>

Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. 1984. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Poate, C.D. and P.F. Daplyn. 1993. *Data for Agrarian Development*. Cambridge: Cambridge University Press.

Project Management Institute. 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (CD ROM).

Reynolds, J., M. Francisco, and S. Gearon, URC. 1993. *Better Management: 100 Tips*. Washington, D.C.: Aga Khan Foundation.

Schoonmaker Freudenberger, K. 1999. *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*. Baltimore: CRS.

Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Shea, G. F. 1998. *Making the Most of Being Mentored: How to Grow From a Mentoring Partnership*. Menlo Park, California: Crisp Learning.

Simmons Institute for Leadership and Change. Organizational Change Briefing Note – No. 3. The Organizational Change Program for the CGIAR Supported International Agricultural Research Centers. Boston: Simmons College.

Slim, H. 1993. *Institutional Learning Review and Future Priorities*. Unpublished SCF Paper, November. Cited in Britton, B. 1998. *The Learning NGO*. Occasional Paper Number 17. Oxford, England: INTRAC (The International NGO Training and Research Centre).

Srinivasan, L. 1992. *Options for Educators*. New York: PACT/CDS.

Stetson, V. and R. Davis. 1999. *Health Education in Primary Health Care Projects: A Critical Review of Various Approaches*. Washington, D.C.: CORE.

Stetson, V., S. Hahn, and T. Remington. 1999. *Project Proposal Guidance*. Baltimore: CRS.

Stetson, V. 2004. *Evaluation Report, CRS/EARO May 2004 Project Design Workshop*.

Stetson, G.O'G. Sharrock, and S. Hahn. 2004. *ProPack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers*. Baltimore: CRS.

Strunk, W. and E. B. White. 2000. *The Elements of Style, 4th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Training Resources Group. undated. *Leading and Managing for Collaborative Advantage: Organizational Change Program*. Nairobi: CGIAR.

UNHCR. January 2004. *Practical Guide to the Systematic Use of Standards and Indicators in UNHCR Operations: First Edition*. Geneva: UNHCR.

USAID. Center for Development Information and Evaluation. 1996. Number 8. *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*. Washington, D.C.: USAID.

USAID. October 2005. *Guidance for Detailed Implementation Plans (DIPs) for Child Survival and Health Grants, FY06*. Washington, D.C.: Bureau for Global Health, Office of Health, Infectious Disease and Nutrition.

Vella, J. 1995. *Training Through Dialogue: Promoting Effective Learning and Change with Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Vella, J., P. Berardinelli and J. Burrow. 1998. *How Do They Know They Know: Evaluating Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Vella, J. 2001. *Taking Learning to Task: Creative Strategies for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

———. 2002. *Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Willard, A. 2005. *The Geek Factor in Development: Surveys and Personal Digital Assistants in Cambodia and Albania*. Panel presentation at the joint Canadian Evaluation Society/American Evaluation Association Conference, Toronto, Canada. October 24-30

Referencias Internet

<http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/nonprofit.cfm>
<http://barrieranalysis.fhi.net/>
<http://hdr.undp.org/>
<http://owl.english.purdue.edu/>
<http://trg-inc.com>
[http://www.acfid.asn.au/pubs/beyond the horizon/b t h projmmt.htm](http://www.acfid.asn.au/pubs/beyond_the_horizon/b_t_h_projmmt.htm)
<http://www.bartleby.com/64/>
<http://www.capacity.org>
[http://www.capacity.org/en/knowledge_corners/capacity building for local ngos](http://www.capacity.org/en/knowledge_corners/capacity_building_for_local_ngos)
<http://www.cdc.gov/epiinfo/>
<http://www.cgap.org/>
<http://www.childsurvival.com/>
<http://www.childsurvival.com/kpc2000/kpc2000.cfm>
http://www.coregroup.org/about/csh_net.cfm
<http://www.cpc.unc.edu/measure>
<http://www.fantaproject.org>
<http://www.fantaproject.org/focus/monitoring.shtml>
<http://www.franklincovey.com>
<http://www.greenleaf.org>
<http://www.ids.ac.uk/impact/>
<http://www.iisd.org/ai/default.htm>
<http://www.impactalliance.org>
<http://www.intrac.org>
<http://www.jhuccp.org/research/behaviorchange.shtml>
<http://www.learningtofly.com>
<http://www.mindtools.com>
<http://www.ngomanager.org/index.htm>
<http://www.nwrel.org/nwreport/2004-11/>
<http://www.oecd.org>
<http://www.onepine.info>
http://www.responsability.ch/de/5_4discuspaper/DiscusPaper2.pdf
<http://www.responsability.ch/en/index.html>
<http://www.seepnetwork.org/>
<http://www.sphereproject.org/index.htm>
<http://www.theworkingmanager.com>
<http://www.unaids.org/en/>
<http://www.undp.org>
<http://www.unhcr.org>
<http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/statistics/opendoc.pdf?tbl=STATISTICS&id=40eaa9804>
<http://www.unmillenniumproject.org/policy/handbook.htm>
<http://www.usaid.gov>
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>
<http://www.worldbank.org>
<https://cecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658-14.PDF>

SECCIÓN 3

DEFINICIÓN DE TERMINOS CLAVE

Actividades – término del Propack para las tareas que deben realizarse y administrarse a fin de entregar los Productos del proyecto a los participantes destinatarios.

Actores interesados – individuos, grupos e instituciones importantes para el éxito del proyecto.

Acuerdo de Adjudicación – un acuerdo realizado entre CRS y el donantes del proyecto. A los Acuerdos de Concesión también se los puede llamar Acuerdos de Donación, acuerdos de cooperación o una Autorización de Transferencia (para los proyectos del Título II).

Aplicación de Costos – el lado financiero de una propuesta, que refleja y proporciona justificación para la Aplicación Técnica, el texto principal de la propuesta de donaciones y contratos del gobierno de EE.UU. La Aplicación de Costos incluye un resumen presupuestario, presupuestos detallados, los SF-424, notas de presupuesto, carta negociada del Acuerdo de la Tasa de Costos Indirectos (NICRA), Evidencia de declaraciones de responsabilidad y Certificados y Representaciones de EE.UU.

Aprendizaje Organizacional – es la aplicación e institucionalización del aprendizaje que surge de las experiencias organizacionales, reflejando la demanda continua de una organización para hacer mejor su empresa –más eficiente y efectivamente– hacia un mayor impacto sobre los objetivos estratégicos de la organización, todo para servir mejor a aquellos a quienes sirve. Para que esto ocurra, es necesario que el liderazgo tenga un propósito y dirija todas las normas, recursos y sistemas hacia ese propósito.

Árbol de Problemas – una representación visual de la realidad. Se bosqueja un árbol con la declaración del problema escrita junto al tronco del árbol. Esto facilita una discusión de las posibles causas y efectos. Utilizado en el diseño del proyecto, puede también ser usado como una herramienta analítica para probar las razones detrás de los éxitos o desafíos de la implementación del proyecto.

Cierre del Proyecto – una importante fase final del ciclo del proyecto. Implica un número de tareas relativas al cierre programático, financiero y administrativo. Por ejemplo, el personal del proyecto y otros recursos deben ser reasignados y la documentación del proyecto debe organizarse bien, en archivos y accesible para potencial futuro uso.

Ciclo del Proyecto – el conjunto de acciones (diseño, planificación, implementación, monitoreo, evaluación, presentación de informes y aprendizaje) en todas las fases de un proyecto. Estas acciones están interrelacionadas y son más o menos secuenciales.

Convenio del Proyecto – un documento legal que se utiliza para transferir recursos a los socios. También se lo puede conocer como Acuerdo o Contrato de Sub-Concesión. Un convenio de proyecto (como el Acuerdo de Adjudicación con el donante) protege a CRS de potenciales obligaciones legales. Los convenios de proyectos clarifican las expectativas institucionales y los arreglos involucrados en la implementación del proyecto.

Cronograma de Actividades – formato para presentar las Actividades del proyecto en forma tal que identifique su secuencia lógica cronológica, y resalte los vínculos o dependencias que existen entre ellas.

Cultura Organizacional – es la conducta actual y las reglas sobreentendidas compartidas por la gente y los grupos en una organización. Se desarrolla de manera orgánica con el paso del tiempo y puede diferir de los valores ideales de la organización.

Declaraciones de Objetivos – la primera columna de la matriz del Proframe. Presentan un comentario conciso sobre lo que el proyecto busca lograr, y cómo pretende hacerlo.

Desarrollo Organizacional – es el proceso de largo plazo para mejorar el desempeño y la eficacia de las organizaciones humanas para cumplir mejor sus metas. Puede involucrar la incorporación de nuevas estructuras, sistemas, políticas, herramientas y prácticas empresariales, entre otros cambios.

Encuesta de Línea Base – información sobre el estado previo al proyecto de las condiciones de los participantes, con relación al cual se compararán los Indicadores de Desempeño a mediados o al final del proyecto.

Evaluación – una valoración periódica y sistemática de la importancia, eficiencia, efectividad e impacto del proyecto en una población definida. La Evaluación se extrae de los datos recolectados durante el monitoreo y también de datos de encuestas o estudios adicionales para evaluar los logros del proyecto contra los objetivos establecidos.

Evaluación de Capacidades – desarrollada como parte del diseño del proyecto y durante el plan de implementación detallado para medir la habilidad de CRS, los socios y la comunidad para implementar una Estrategia de Proyecto particular y sus Actividades relacionadas.

Evaluación Enfocada al Uso – un enfoque que enfatiza la importancia de implementar una evaluación de modo que el aprendizaje obtenido sea utilizado por los actores interesados.

Gestión Gerencial – el conjunto acumulado de pensamientos y prácticas que hacen que una organización trabaje. La idea subyacente de la disciplina de gerencia es optimizar el desempeño. Dentro de la gestión de proyectos, el desempeño usualmente se refiere a calidad en términos de impacto (cambios positivos en la vida de las personas) y efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad en la implementación (IFAD 2002). Implica catalizar las organizaciones y personas para el desempeño—construido a partir de las fortalezas y extraído de muchas disciplinas.

Implementar – implica traducir los planes en desempeño. La implementación del proyecto implica ejecutar el PID. La implementación es más que simplemente seguir un plan o receta, requiere mucha disciplina, juicio y creatividad.

Indicadores de Desempeño – algo observado o calculado que actúa como una aproximación o procura de cambios en el fenómeno de interés.

Liderazgo – conocimiento, destrezas y actitudes que poseen los gerentes y que ayudan a adaptarse al cambio. Los líderes innovan, desarrollan y motivan a la gente; inspiran confianza, establecen direcciones amplias y mantienen una visión de largo plazo. Los gerentes de proyecto a menudo desempeñan un rol de liderazgo.

Liderazgo Situacional – varía el estilo de liderazgo dependiendo de la situación y las necesidades de los subordinados en una clasificación continua que va desde la conducta de apoyo (facilitar, hacer coaching y permitir a los subordinados mayor autonomía en su trabajo) hasta la conducta dirigente (explicar qué, dónde, cuándo y cómo hacer las cosas y supervisión muy cercana).

Liderazgo Orientado al Servicio – estilo de liderazgo que requiere humildad, enfocado en la construcción de equipos interdependientes y con énfasis en la satisfacción de las prioridades y necesidades de las personas.

Marco de Resultados – un diagrama que da una instantánea de los máximos niveles en la jerarquía de objetivos de un proyecto de manera que simplifique la comprensión de la dirección general del proyecto.

Marco Estratégico – término usado por CRS para describir su amplio plan estratégico de varios años para toda la agencia.

Métodos de Medición y Fuentes de Datos – el método para la recolección de datos, o la fuente de datos que utilizará un proyecto para dar seguimiento a los indicadores. Sirve para cotejar con la realidad la factibilidad de los Indicadores de desempeño propuestos.

Memorando de Entendimiento – un documento general de asocio (diferente de un acuerdo de proyecto) que refleja los Directores del Asocio de la Agencia y el entendimiento mutuo de las partes respecto del por qué cada uno ingresó en este asocio, las expectativas y cómo las partes se involucrarán una con otra, desarrollado a través de un proceso de discusión y negociación.

Monitoreo – un proceso continuo de recolección, análisis, documentación de información y preparación de informes sobre el progreso para alcanzar los objetivos establecidos para el proyecto. Esta información apoya la toma oportuna de decisiones, asegura la rendición de cuentas y proporciona las bases para la evaluación y aprendizaje. El monitoreo proporciona indicaciones tempranas sobre el progreso y logro de los objetivos.

Objetivos Estratégicos – propósito central del proyecto descrito como los beneficios visibles o significativos que son logrados y disfrutados realmente por los grupos destinatarios al final del proyecto.

Plan de Implementación Detallado (PID) – un conjunto de cronogramas, planes, metas y sistemas actualizadas que tienen detalle suficiente para permitir una eficiente implementación del proyecto. Se completa luego de que la propuesta del proyecto es aprobada y financiada y antes de que inicie la implementación. Los PIDs pueden realizarse anualmente o para toda la vida del proyecto. Si se lo realiza para toda la vida del proyecto, es necesario aún revisarlo y actualizarlo anualmente.

Preparación de Informes Basados en la Evidencia – un enfoque hacia la preparación de informes por escrito en los cuales se apoya las declaraciones hechas sobre el avance del proyecto mediante información verificable.

Productos – los bienes, servicios, conocimientos, destrezas, actitudes que favorecen el entorno y permiten el mejoramiento de las políticas y que son demostrable y efectivamente recibidos por los participantes previstos del proyecto.

Proframe – el “Marco de Proyecto o Programa”, una herramienta de planificación que ayuda en el diseño, implementación y M&E de un proyecto. Se deriva de una herramienta más antigua conocida como Marco Lógico o Logframe.

Propuesta de Proyecto – documento estructurado, bien fundamentado y claramente presentado a los gerentes de CRS y audiencias de donantes para obtener aprobación y financiamiento para una Estrategia de Proyecto propuesta. Viene a ser el acuerdo entre los actores interesados pertinentes sobre el análisis de la situación y el consecuente plan de acción.

Regulación Telescópica – ajustar la extensión o profundidad a las cuales usted aplica los conceptos y materiales del Propack II para ajustar el contexto o las necesidades particulares básicas en un proyecto dado para obtener los mejores resultados (similar al concepto del liderazgo situacional).

Resúmenes de Evaluación – informes escritos, lecciones aprendidas y valoraciones sobre la calidad de programas o gestión en programas anteriores de CRS y sus socios que son pertinentes a la Estrategia del Proyecto y que deben ser revisados en la fase de diseño del proyecto.

Resultados Intermedios (RI) – cambios esperados de comportamiento por parte de los participantes, en respuesta a la entrega exitosa de los productos.

Sistema de M&E – actividades o componentes bien organizados e interdependientes y procedimientos claros que contribuyen a un propósito bien definido de M&E dentro de un proyecto. Un sistema de M&E integra tareas más formales orientadas hacia los datos (recolectar información sobre los indicadores del Proframe, por ejemplo) con monitoreo y comunicación informal, y asegura que las personas responsables del M&E puedan hacer su trabajo. El M&E proporciona datos importantes para sustentar la continua planificación del proyecto, la elaboración del presupuesto y otras tareas gerenciales del proyecto.

Teoría del Cambio – expresión de cómo una Estrategia de Proyecto propuesta conducirá al logro de los Objetivos Estratégicos del proyecto.

Valores Organizacionales – son los ideales a los que aspiran las personas en una organización. Han sido recogidos en las Conductas de CRS basadas en Valores, y se espera que cada empleado las aplique, así como conductas específicas que se esperan de gerentes y líderes.

SECTION 4

LISTA DE RECURSOS EN CD ROM

Refiérase a la Tabla de Contenidos Detallada para obtener una lista por capítulo. Refiérase al texto del capítulo pertinente para vínculo directo.

- Accounts Receivable Policy
- AIDSRelief Point of Service Management Guide
- Baseline Survey Worksheet
- Budget Comparison Report
- Budget Maintenance Form (BMF)
- Budget Reconciliation Form (BRF)
- Budget Template
- Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from your Technical Assistance
- Cash Forecast form
- Consultant Requisition form
- CRS Cost Application Guidance
- CRS Cost Share Policy
- CRS Guidelines for Effective Training
- CRS Implementation Guidance for the USAID Marking Regulation
- CRS One-year Tsunami Response Evaluation SOW
- CRS Partnership Programming Guidance
- CRS Performance Management System Guidance
- CRS Policy on Consultants (Independent Contractors)
- CRS Policy on Travel
- CRS Purchasing Manual
- CRS Resignation/Termination policy
- CRS Training Materials on USG Regulatory Compliance
- CRS Values-Based Behaviors
- CRS/Nigeria Partner Reference Manual
- C-SAFE Scope of Work
- Detailed Transaction Report
- Donor Source Worksheet
- Emergency Telecommunications: A Manual for the Management of Emergency Telecommunications
- Facilitator's Guide and Manager's Guide to Essential Finance
- Field Guide 1.2 Learning Conversations
- Field Office Records Management Manual Procedures and Guidelines
- Field Trip Report Template
- Finance Effort Reporting policy
- Finance In-kind Contributions policy
- Financial Projection
- Frequently Used CRS Account Codes
- Gold Star
- Guidelines for the Development of Small-scale Rural Water Supply and Sanitation Projects in East Africa
- Guidelines for the Preparation and Use of Performance Indicator Tracking Tables (PITT)
- Guidelines: Consultants vs. Employees
- How to Complete a Job Description
- Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing
- I-LIFE Handbook on M&E Essentials

- Kenya Budget Status and Advance Request form
- Learning Needs and Resources Assessment sample template
- M&E Calendar
- MAGI Planning and Assessment User's Guide
- Management Quality Assessment Tool
- Master Performance Indicator Sheet
- Measurement Methods/Data Sources Worksheet
- Monitoring Responsibilities Worksheet
- MorningStar
- MoU template
- Multi-rater Assessment
- New Donor Source/Project form (NDS/P)
- One Hand Can't Clap By Itself
- Overseas Operations Agreement Policy
- The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue
- Performance Indicator Tracking Tables template
- Performance Planning and Assessment form
- Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-evaluation Planning
- Program Manager Orientation Guidelines for SARO
- Program Quality Assessment
- Project Agreement template
- Project Proposal Guidance
- Project Tracking System (PTS) User Manual
- ProPack I
- Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners Recruitment and Hiring Overview
- Records Management policy
- Sample Completed Performance Indicator Tracking Table
- Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports
- Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring and Evaluation
- USAID Award Agreement
- USG Agreement Review Checklist
- USG Resource Management Regulations Matrix
- Virtual Team Toolkit
- Weekly Status Report
- WFP Field Level Agreement

SECCIÓN 5

LISTAS DE VERIFICACIÓN

Refiérase a la Tabla de Contenidos Detallada para obtener una lista por capítulo.

• ¿Es Usted un Pensador Crítico? (2.1)	34
• Preguntas para Formentar un Ambiente de Aprendizaje (2.2)	35
• Características de Auténticos Equipos (2.3)	39
• Sugerencias para el Personal de CRS Sobre el Trabajo con Socios de Iglesia (2.4)	40
• Consejos del Paquete de Herramientas para Equipos Virtuales (2.5)	41
• Manejando a un Miembro Difícil del Equipo (2.6)	42
• Acciones de Facilitadores Fuertes (2.7)	43
• ¿Cómo Incrementar las Oportunidades de Escucha y Comunicación? (2.8)	46
• Protocolo para Uso del Correo Electrónico (2.9)	47
• Consejos para Administrar el Tiempo (2.10)	49
• Cómo Preparar un Lista de Tareas a Realizar (2.11)	50
• Cómo Programar su Tiempo (2.12)	50
• Consejos para Preparar Reuniones (2.13)	51
• Cómo Delegar Productivamente (2.14)	53
• Posibles Detalles del Acuerdo de Adjudicación (3.1)	72
• Planificación del PID—Trabajar con los Socios o con Equipos Grandes para Crear Cronogramas de Actividades (3.2)	81
• Cómo Asegurar Control de Calidad del Cronograma de Actividades del PID (3.3)	84
• Consejos para dirigir una Encuesta de Línea de Base (4.1)	107
• Consejos para Establecer Metas (4.2)	109
• Consejos para Asegurar Datos de Buena Calidad de su Sistema de M&E (4.3)	109
• Ideas para el Desarrollo de Formularios de Recolección de Datos y Formatos de Preparación de Informes (4.4)	114
• Consejos para la Preparación de Hojas de Instrucción para Formularios de Datos (4.5)	116
• Preguntas para Asegurar el Control de Calidad durante la Recolección de Datos (4.6)	117
• Preguntas Sobre la Estructura Organizacional y Personal (5.1)	136
• Obteniendo Ayuda de su Gerente de RRHH (5.2)	137
• Consejos para Asegurar un Proceso Completo y Justo de Reclutamiento (5.3)	137
• Guía para Preparar un TOR de un Consultor (5.4)	140
• Revisión de los Componentes de Fortalecimiento de Capacidades en su Propuesta (5.5)	145
• Consejos para Crear Presupuestos Detallados para Concesiones del Gobierno de EE.UU. (5.6)	154
• Factores de Costeo a Considerar durante la Revisión del Presupuesto PID (5.7)	157
• Estándares Éticos de CRS para Compras (5.8)	160
• Pasos Clave en los Procesos de Compras a nivel de Programas de País (5.9)	160
• Puntos Principales de la Política de Informe de Esfuerzo de CRS (5.10)	163
• Lineamientos para Desarrollar Convenios de Proyecto (5.11)	164
• Responsabilidades de los Gerentes de Proyecto Durante la Implementación (6.1)	171
• Organizando Asistencia Técnica de Alta Calidad (6.2)	176
• Ejemplo de Formulario de Evaluación para Asistencia Técnica (6.3)	177
• Consejos para Escribir Informes de Progreso (6.4)	199
• Guía para Visitas de Campo (6.5)	201
• Promoviendo el Pensamiento Analítico (6.6)	204
• Ejemplos de Preguntas “Abiertas” para Monitorear y Analizar Eventos Inesperados (6.7)	204

- Autorización de Gastos del Socio (6.8) 208
- Doce Elementos Necesarios para Atraer y Mantener Empleados Talentosos (6.9) 213
- Preguntas de Discusión para Coaching (6.10) 214
- El Cuestionario Multi-Apreciación de CRS (6.11) 217
- Principios de Evaluación Enfocada al Uso (7.1) 223
- Documentos Comúnmente Requeridos por un Equipo Evaluador (7.2) 241
- Preguntas para un Análisis de Actores Interesados para Evaluación (7.3) 242
- Qué Incluir en Unos Términos de Referencia para Evaluación (7.4) 246
- Muestra de Formato para Informe de Estudio de Diagnóstico (7.5) 251
- Preguntas Generales para Revisión de Ingresos y Gastos para Cierre de
Proyectos (7.6) 260
- Preguntas Clave para el Cierre Financiero de Proyectos (7.7) 263

SECCIÓN 6

LISTA DE FIGURAS

Refiérase a la Tabla de Contenidos Detallada para obtener una lista por capítulo.

• Gerencia de Proyectos de CRS (1.1)	3
• El Ciclo de Proyectos de CRS (1.2)	4
• Pirámide de Calidad de Gerencia de CRS (2.1)	17
• Rango Deseado de Relaciones con los Socios (2.2)	26
• Elementos Clave de una Organización de Aprendizaje (2.3).....	36
• El Ciclo de Proyectos de CRS (3.1)	63
• El PID Dentro del Ciclo de Proyectos de CRS (3.2).....	65
• Tres Elementos del Plan de Implementación Detallado (3.3).....	67
• Documentar el PID (3.4)	71
• Del Proframe al Cronograma de Actividades (3.5)	77
• Formato de Gráfico Gantt para un Cronograma de Actividades (3.6).....	78
• Borrador del Cronograma de Actividades del PID (3.7).....	83
• Seis Componentes de un Sistema de M&E (4.1)	90
• Componente Uno—Considerar Todo el Sistema de M&E (4.2).....	92
• Componente Dos—Revisar las Necesidades de Información de los Actores Interesados y la Selección de los Indicadores (4.3)	95
• Componente Tres—Planificar la Recolección, Organización y Análisis de Datos (4.4)	101
• Una Ilustración del Vínculo Entre Indicadores de Desempeño, Recolección de Datos y Preparación de Informes, Basados en la Evidencia (4.5)	115
• Componente Cuatro—Planificar Eventos y Procesos de Reflexión Crítica (4.6)	120
• Planificar para una Comunicación y Preparación de Informes de Calidad (4.7)	121
• Componente Seis—Planificar los Recursos y Capacidades Requeridos (4.8)	126
• Objetivos de Desempeño y Administración del Tiempo (5.1)	143
• Alineano el Cronograma de Actividades y el Presupuesto (5.2).....	156
• Ciclo e Implementación de Proyecto (6.1)	167
• Fase de Implementación del Ciclo de Proyectos (6.2)	169
• Valoración de las Necesidades de Aprendizaje y los Recursos (6.3).....	174
• Marco de Desarrollo Humano Integral (6.4)	205
• Implementación: Monitorear, Aprender y Actuar (6.5)	206
• Flujo de Información Financiera (6.6)	209
• Ciclo de Proyectos y Evaluación (7.1)	221
• El Cierre del Ciclo de Proyectos (7.2)	257

SECCIÓN 7

LISTA DE TABLAS

Refiérase a la Tabla de Contenidos Detallada para obtener una lista por capítulo.

• La Diferencia Entre un Proyecto y un Programa (1.1).....	3
• Principios Guía Para la Gerencia y la Implementación de Proyectos de CRS (1.2).....	6
• Variedad de Tipos de Proyecto en un Programa de País de CRS (1.3).....	7
• Regulación Telescópica de la Gerencia y la Implementación de un Proyecto (1.4).....	8
• Valores y Creencias Gerenciales de CRS (2.1).....	16
• Cinco Dimensiones para Ayudar a Analizar las Influencias Culturales en la Gestión Gerencial (2.2).....	22
• Tres Pilares del Auténtico Asocio (2.3).....	25
• Fases Comunes del Asocio (2.4).....	27
• La Ventana de Johari (2.5).....	33
• Formas para Mejorar la Escucha Activa (2.6).....	45
• Preguntas que Realizan los Facilitadores (2.7).....	45
• Cinco Causas Principales para Reuniones Improductivas (2.8).....	52
• Seleccionar un Adecuado Enfoque de Toma de Decisiones (2.9).....	54
• Cómo Llegar a Consensos en una Reunión (2.10).....	55
• Cinco Estilos de Manejo de Conflictos (2.11).....	57
• Cuatro Pasos para Negociar un Acuerdo (2.12).....	58
• Asuntos Clave en Acuerdos de Adjudicación que requieren revisión de los Gerentes de Proyecto Previo el Plan de Implementación Detallado (3.1).....	73
• Ejemplos de Productos y Actividades Relacionadas (3.2).....	79
• Ejemplos de Actividades o Tareas Detalladas (3.3).....	80
• Pros y Contras de Utilizar el Programa MS Project (3.4).....	82
• Diferencias Entre Monitoreo y Evaluación (4.1).....	86
• Posibles Propósitos de un Sistema de M&E (4.2).....	94
• Datos Ilustrativos y Necesidades de Información en un Proyecto de Salud y Nutrición (4.3).....	96
• Información Proporcionada por Diferentes Tipos de Indicadores (4.4).....	98
• Calculando el Porcentaje de Familias con Letrinas en Uso (4.5).....	105
• Consejos Generales para Selección de Métodos de Recolección de Datos (4.6).....	111
• Pros y Contras del Uso de PDAs para Recolección de Datos (4.7).....	112
• Formularios Utilizados en un Proyecto de Salud y Nutrición (4.8).....	113
• Los “Hacer” y “No Hacer” para Probar y Capacitar en los Formularios de Datos (4.9) ..	117
• Opciones Ilustrativas para Estructuras de M&E (4.10).....	127
• Preguntas a Realizar Antes de Finalizar su Sistema de M&E (4.11).....	128
• Resumen de los Componentes y Documentos Relacionados para el Manual de Operaciones de M&E (4.12).....	131
• Secuencia y Estructura de una Entrevista de Trabajo (5.1).....	138
• Proceso de Tres Fases para Orientación a Empleados en CRS/EME (5.2).....	141
• Ejemplos de Categorías e Indicadores de Valoración de Capacidades (5.3).....	146
• Sistemas Financieros Básicos (5.4).....	147
• Controles Internos de la Gestión Financiera (5.5).....	148
• Perspectiva General de las Tareas Esenciales de Planificación y Monitoreo del Presupuesto (5.6).....	151
• Asuntos a Revisar con su Oficial de Compras durante el Plan de Implementación Detallado (5.7).....	161
• Causas Comunes de Problemas con los Costos de Nómina de Sueldos (5.8).....	162

- La Diferencia Entre un Memorando de Entendimiento (MoU) y un Convenio de Proyecto (5.9) 163
- Principios Seleccionados del Aprendizaje Eficaz para Adultos (6.1) 173
- Ejemplos de las Actividades Fortalecimiento de las Capacidades (6.2) 175
- Monitoreando las Actividades (6.3)..... 186
- Monitoreando los Productos (6.4)..... 187
- Monitoreando los Resultados Intermedios (6.5) 188
- Una Perspectiva General de los Tres Tipos de Informes de Progreso de CRS (6.6).... 195
- Formato del Informe de Progreso Trimestral (6.7) 196
- Formato del Informe de Progreso Anual (6.8) 197
- Ejemplo de un Informe Trimestral—Proyecto Vietnamitas con Discapacidades (6.9).... 198
- Informe de Viaje—Centro de Aprendizaje LINKS (6.10) 200
- Mayor Información sobre Tareas Esenciales de Monitoreo Financiero—Presupuestario (6.11) 207
- Lista de Verificación de Gerentes de Proyecto, para Revisión del Informe Financiero (6.12)..... 210
- Lineamientos para Proporcionar Retroalimentación (6.13) 215
- Lineamientos para Recibir Retroalimentación (6.14) 216
- Las Cuatro Partes del Proceso Conjunto de Manejo de Conflictos (6.15) 219
- Estándares de Evaluación (7.1) 224
- Tres Propósitos de Evaluaciones (7.2) 225
- Resumen de Tipos de Evaluación (7.3) 226
- Cómo Manejar una Revisión de Aprendizaje/Revisión Posterior a la Acción (7.4) 228
- Objetivos de la Evaluación de Medio Término y Preguntas Relacionadas (7.5) 231
- Ventajas y Desventajas de Evaluadores Externos e Internos (7.6)..... 236
- Lista de Personal Crítico para el Éxito de una Evaluación (7.7) 245
- Cuatro Pasos para Analizar los Hallazgos de la Evaluación (7.8) 249
- Formato Genérico para Reporte de Evaluación (7.9)..... 250
- Procedimientos de Liquidación de Acuerdo a las Fuentes de Financiamiento (7.10).... 259
- Lineamientos de USG y UNHCR para Enajenación de Equipos, Suministros y Artículos del Proyecto (7.11) 261
- Formato de Informe Final de Proyecto (7.12) 264
- Guía para Retención de Registros (7.13)..... 264



228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA
Tel: 410.625.2220 • www.crs.org

© 2007 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Cualquier 'uso adecuado' bajo la ley de derechos de propiedad literaria de EE.UU. debe contener las correspondientes citas y mención de propiedad de Catholic Relief Services.
US0697