

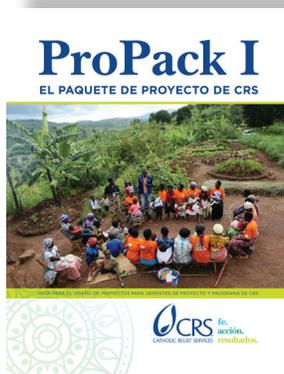
ProPack I

EL PAQUETE DE PROYECTO DE CRS



GUÍA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS PARA GERENTES DE PROYECTO Y PROGRAMA DE CRS

 **CRS** fe.
CATHOLIC RELIEF SERVICES acción.
resultados.



ProPack I: El paquete de proyecto de CRS

Grupo comunal reunido en el Distrito Muhanga, Provincia Sureña de Ruanda para contribuir al aprendizaje sobre las actividades actuales en sus huertos familiares para el diseño de un nuevo proyecto. CRS está comprometido con la rendición de cuentas a los beneficiarios en todo el ciclo del proyecto. En la etapa de diseño de proyecto, esto se refleja en procesos participativos con actores relevantes, incluyendo a las mujeres y hombres más afectados por una situación en particular.

Foto de Michael Stulman/CRS



Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la Comunidad Católica de los Estados Unidos. CRS ayuda a aliviar el sufrimiento de personas necesitadas en más de 100 países, sin importar su raza, religión o nacionalidad. El trabajo de ayuda y desarrollo de CRS se realiza a través de programas de respuesta a emergencias, VIH, salud, agricultura, educación, microfinanzas y construcción de paz.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, Maryland 21201-3443
1.888.277.7575
crs.org

Cita sugerida: CRS. 2015. *ProPack I: El Paquete de Proyecto de CRS; Guía para el Diseño de Proyectos para Gerentes de Proyecto y Programa de CRS*. Baltimore: Catholic Relief Services

© 2015 Catholic Relief Services. Primera edición publicada en 2004. Los lectores pueden copiar, traducir o adaptar el presente manual para uso sin fines de lucro, siempre que las copias, traducciones o adaptaciones sean distribuidas sin cobro o al costo. Se pide que se acredite de manera apropiada en cita la autoría y a Catholic Relief Services.

AGRADECIMIENTOS

ProPack I equipo de revisión

Dominique Morel, David Leege, Andrea Rogers, Erin Baldrige y Jasmine Bates lideraron el proceso de revisión de *ProPack I*. Valerie Stetson, Consultora, tiene la autoría.

Usuarios Encuestados

Más de 200 miembros de personal de CRS de todas las regiones y en HQ respondieron a la Encuesta *ProPack I* de 2004. Sus respuestas son la base para la revisión del manual.

Redactores del primer borrador

Además del equipo central, los siguientes miembros de personal contribuyeron al primer borrador del *ProPack I* revisado:

Trish Ahern	Stephanie French	Myla Leguro
Alberto Andretta	Niek de Goej	Javier Linares
Emily Burrows	Leann Hager	Michelle Markey
Snigdha Chakraborty	Marianna Hensley	Jennifer Overton
Patrick Daniere	Tom Hollywood	Kris Ozar
Matt Davis	Jennifer Holst	Guy Sharrock
Cassie Dummett	Kristine Ivanyan	John Shumlansky

Revisión

Las siguientes personas proporcionaron retroalimentación e insumos para varios capítulos y secciones del *ProPack I* revisado: Trish Ahern, Alberto Andretta, Tom Bamat, Nell Bolton, Hap Carr, Aaron Chassy, Hal Culbertson (Universidad de Notre Dame), Patrick Daniere, Hilary Dubose, Velida Dzino-Silajdzic, Sarah Ford, Linda Gamova, Sarah Gilbert, Bob Grabman, Clara Hagens, John Hembling, Ted Henning, Marianna Hensley, Jennifer Holst, Arielle Moinester, Joanna Olsen, Paul Perrin, Valerie Rhoe, Amy Rumano, Anna Schowengerdt, Amanda Schweitzer, Kelly Scott, Anne Sellers, Christopher Seremet, John Service, Guy Sharrock et Alexandra Towns.

Personal de CRS Pakistán y CRS Afganistán hicieron pruebas de campo con un borrador inicial del manual revisado.

Edición técnica Solveig Bang

Diagramación y diseño Solveig Bang

Traducción al español Trace Dreyer

Contenido

Prólogo	vi
Prefacio	vii
Acrónimos y Abreviaciones	ix



I INTRODUCCIÓN A *PROPACK I*

1. Propósito y principales destinatarios	1
2. Diseño de proyectos dentro del ciclo de proyectos	1
3. Más sobre diseño de proyectos	3
4. ¿Qué hay en <i>ProPack I</i> ?	4
5. Cómo utilizar <i>ProPack I</i>	5



II TEMAS TRANSVERSALES EN EL DISEÑO DE PROYECTOS

Introducción	9
1. Socios – colaboración y apoyo	9
2. Integrar el género	13
3. Integrar construcción de paz y gobernanza	19
4. Rendición de cuentas a beneficiarios	22
5. Aprendizaje	25



III PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO DE PROYECTOS

Introducción	29
1. Preparación para el diseño de proyectos	31
2. Realizar un análisis de actores involucrados	33
3. Desarrollar un cronograma y formar un equipo de diseño de proyecto	35
4. Uso de marcos conceptuales en el diseño de proyectos	38
5. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	40
6. Tablas y ejemplos	43



IV EVALUACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Introducción	46
1. Planificar la evaluación	47
2. Recolectar, organizar y analizar datos secundarios	53
3. Levantar, organizar y analizar datos primarios	55
4. Análisis e interpretación adicional de los hallazgos de la evaluación	61
5. Relacionar con la propuesta	66
6. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	66
7. Tablas y ejemplos	68



V MARCO DE RESULTADOS, ESTRATEGIA DE PROYECTO Y TEORÍA DE CAMBIO

Introducción	71
1. Establecer una meta y objetivos estratégicos preliminares del proyecto	75
2. Identificar y analizar posibles opciones de estrategia	80
3. Seleccionar y refinar la estrategia del proyecto	83
4. Formular y ensayar la teoría de cambio	87
5. Determinar los resultados intermedios y redactar el marco de resultados	91
6. Relacionar con la propuesta	93
7. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	94
8. Tablas y ejemplos	97



VI NOTA CONCEPTUAL Y REVISIÓN

Introducción	100
1. Redactar una nota conceptual	101
2. Revisar la nota conceptual	102
3. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	103
4. Tablas y ejemplos	104

 VII PROFRAME Y PLANIFICAR MEAL	Introducción	107
	1. Establecer actividades y productos	111
	2. Construir el Proframe: Columnas 1 y 4	114
	3. Construir el Proframe: Columnas 2 y 3	118
	4. Planificar para MEAL: Monitoreo y Evaluación	124
	5. Planificar para MEAL: Rendición de cuentas y aprendizaje	126
	6. Vincular a la propuesta	128
	7. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	129
	8. Tablas y ejemplos	131
 VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y PLANES DE GESTIÓN	Introducción	134
	1. Decidir cuáles serán las estructuras de gobernanza y manejo de asocio	136
	2. Planear sistemas de entrega: Planes de contratación de personal y gestión	138
	3. Planear sistemas de entrega: Bienes y servicios	142
	4. Planear para la gestión de riesgos	144
	5. Relacionar con la propuesta	145
	6. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	145
	7. Tablas y ejemplos	146
 IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO	Introducción	148
	1. Involucrar a los actores relevantes y preparar el presupuesto	150
	2. Desarrollar el programa de actividades	152
	3. Desarrollar el presupuesto del proyecto	154
	4. Relacionar con la propuesta	160
	5. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	160
	6. Tablas y ejemplos	162
 X FORMATO Y REVISIÓN DE PROPUESTA	Introducción	163
	1. Redactar la propuesta de proyecto	164
	2. Revisar la propuesta de proyecto	165
	3. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	168
 XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO	Introducción	170
	1. Realizar una revisión post acción	171
	2. Organizar los documentos de diseño del proyecto para el equipo de implementación	174
	3. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?	174
 OTROS RECURSOS	Glosario	175
	Apéndice 1. Glosario comparado	185
	Apéndice 2. Talleres para diseño de proyecto	186
	Apéndice 3. Marcos conceptuales comunes	187
	Referencias	194

PRÓLOGO

Diseñar proyectos es responsabilidad fundamental del personal de programa de CRS y requiere de inversiones importantes de nuestros recursos humanos y financieros. La alta calidad en un proceso de diseño de proyecto sienta las bases para desarrollar una propuesta competitiva con mayor probabilidad de recibir financiamiento de los donantes. La calidad de las decisiones y planes durante el diseño del proyecto contribuye a la habilidad de CRS de implementar con éxito proyectos innovadores y basados en evidencia, a escala; proyectos que entregan cambios positivos y sostenibles en las vidas de las personas que atiende CRS. *ProPack I: El Paquete de Proyecto de CRS: Guía de Diseño de Proyectos para Gerentes de Proyecto y Programa de CRS* ha sido redactado específicamente para gerentes de proyecto y programa de CRS y el personal que les brinda apoyo. *ProPack I* le ayuda al personal a trabajar de manera coherente con socios para garantizar la calidad del proceso de diseño de proyectos de CRS.

La calidad de las decisiones y planes durante el diseño del proyecto contribuye a la habilidad de CRS de implementar con éxito proyectos innovadores y basados en evidencia a escala; proyectos que entregan cambios positivos y sostenibles en las vidas de las personas que atiende CRS

El primer *Formato de Texto para Proyectos de CRS* fue redactado en 1986, modificado en 1993 y fue un esfuerzo pionero por parte de CRS para promover una forma coherente de abordar el diseño de proyectos. La *Guía de Propuestas de Proyecto*, desarrollada en 1999 en CRS África Oriental y utilizada por toda la agencia, incluía las recién desarrolladas normas de calidad programática y el Lente de Justicia. En el 2000, CRS comenzó a utilizar el Proframe (Marco de Proyecto) para el diseño de proyectos, su monitoreo y evaluación. Se completó la primera versión de *ProPack I* en 2004 y es uno de los recursos más consultados de CRS.

Este *ProPack I* modificado retiene información y características útiles de la versión de 2004 e incluye muchas actualizaciones importantes que reflejan las lecciones desprendidas del uso del manual en el terreno, mejoras en nuestras prácticas de diseño, y cambios en el entorno de donantes en la década desde la primera publicación de *ProPack I*. Los cambios y las actualizaciones se detallan en el Prefacio.

Queremos agradecer a todo el personal involucrado en el proceso de revisión de *ProPack I* en los últimos dos años. Esto implicó un esfuerzo importante y es reflejo de su dedicación en marcar la diferencia en las vidas de las personas que atiende CRS.

Con nuestros mejores deseos,



Schuyler Thorup
Vicepresidente Ejecutivo



Shannon Senefeld
Director de Impacto Programático y Garantía de Calidad

PREFACIO

Se publicó *Propack I* por primera vez en 2004 y la presente actualización viene tras una década de su uso. Una encuesta de usuarios en 2013 encontró que *Propack I* es valorado como recurso importante para el diseño de proyectos. Muchos usuarios solicitaron que su revisión se enfocara más en la realización del diseño de proyectos, incluyendo pasos prácticos y herramientas. Los usuarios sugirieron además que el *Propack I* modificado integrase consideraciones de género, alinearse con la guía complementaria sobre el crecimiento—como *Technical Application Guidance (TAG)* (CRS 2007b)  y *Cost Application Guidance (CAG)* (CRS 2013a) —y que incluya guía específica sobre presupuestos y planificación para las estructuras administrativas de proyectos y contratación personal, entre otros.

Muchos usuarios solicitaron que la revisión de *ProPack I* se enfocara más en la realización del diseño de proyectos, incluyendo pasos prácticos y herramientas

El *Propack I* revisado:

- Refleja un proceso actualizado para el diseño de proyectos incluyendo notas conceptuales
- Proporciona orientación para analizar e interpretar datos de evaluación
- Considera conjuntamente el marco de resultados y la estrategia de proyecto, con atención a la teoría de cambio del proyecto
- Retiene la mayor cantidad de la información original sobre desarrollo del Proframe—considerada una de las secciones más útiles del *Propack I* de 2004—con herramientas actualizadas para planificar monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL)
- Pone en relieve la importancia de programar actividades, presupuestar y planificar la gestión y operaciones como partes integrales del diseño del proyecto
- Incluye un capítulo sobre temas transversales para su consideración en todo el diseño del proyecto. Estos temas reflejan competencias centrales de la agencia e incluyen: Colaboración y apoyo de socios, integración de género, integración de construcción de paz y gobernanza, rendición de cuentas a beneficiarios y aprendizaje
- Subraya la manera en que los pasos y guía para el diseño de proyectos se aplican en el contexto de una emergencia

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la manera que se ven reflejados dichos cambios en la estructura de esta nueva versión revisada de *ProPack I*.

Cambios en el esquema de *ProPack I*

<i>ProPack I</i> 2004	<i>ProPack I</i> revisado (2015)
	Temas transversales en el diseño de proyectos
Nota conceptual	
Planificación del diseño de proyectos	Planificación del diseño de proyectos (incluyendo secciones sobre análisis de actores y marcos conceptuales)
Análisis de actores	
Evaluación	Evaluación, análisis e interpretación
Análisis y establecimiento de objetivos	Marco de resultados y estrategia de proyecto
Revisión de la estrategia	
	Nota conceptual y revisión
Marco de resultados, Proframes y Planificación de M&E	Proframe y planificación para MEAL
	Capacidad organizativa y plan de gestión
	Programa de actividades y presupuesto
Guía sobre propuesta de proyecto	Formulario de propuesta de proyecto y revisión
	Actividades pos-diseño

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AAR	Revisión Post-Acción
AC	Asesor(a) de Crecimiento
ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados
AT	Asesor Técnico
CAFE	Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia
CAG	Cost Application Guidance
CALP	Cash and Learning Partnership
CARITAS	Caritas Internacional
CdC	Capacitación de Capacitadores
COP	Chief of Party (Director de Proyecto)
CRS	Catholic Relief Services
DCHA	Oficina de Democracia, Conflicto y Ayuda Humanitaria
DCOP	Deputy Chief of Party (Director Adjunto)
DFAP	Development Food Assistance Program (ver MYAP)
DFID	Department for International Development (UK)
DGF	Discusiones en Grupos Focales
DIH	Desarrollo Humano Integral
DRD/MQ	director regional adjunto-encargado de la calidad de gestión
DRD/PQ	director regional adjunto-encargado de la calidad programática
ECHO	European Commission's Humanitarian Aid and Civil Protection
EDS	Encuesta Demográfica y Sanitaria
EFOM	Emergency Field Operations Manual
EMMA	Emergency Market and Mapping Analysis
EOI	expression of interest
ERP	Evaluación Rápida Participativa
ERR	Evaluación Rural Rápida
FANTA	Food and Nutrition Technical Assistance
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura
FFP	Food for Peace (USAID)
FTE	equivalente a tiempo completo
FTF	Feed the Future
GAAP	Grupos de Auto ahorro y Préstamo
GEM	Gender Empowerment Measure
HoOPS	Jefe de Operaciones
HoP	Jefe de Programas
ICR	Recuperación de Costos Indirectos
ICT4D	Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo
IDEA	Institutional Donor Engagement and Advancement, formerly Resources Acquisition Department
IHECO	Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizacional
IFPRI	International Food Policy Research Institute
IO	Investigación operativa
IPTT	Tabla de Control del Desempeño de Indicadores
IS	Fortalecimiento Institucional
KII	Entrevista con Informante Clave
LOE	Nivel de esfuerzo
M&E	Monitoreo y Evaluación
MARTE	Medible, Alcanzable, Relevante, con plazo de Tiempo, Especifico
MdE	Memorando de Entendimiento
MEAL	Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje
MEC	Marco de Evaluación de Conflictos
MICS	encuesta de indicadores múltiples por conglomerados

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES (CONT.)

MINSAL	Ministerio de Salud
MMC	Manejo y Mitigación de Conflictos
MQAT	management quality assessment tool
MR	Marco de Resultados
MTI	Mosquiteros Tratados con Insecticida
MYAP	multi-year assistance Program (ver DFAP)
NICRA	negotiated indirect cost recovery agreement
OBC	Organización de base comunitaria
OCHA	Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
OE	Objetivo Estratégico
OFDA	Oficina de los Estados Unidos de Asistencia para Desastres en el Extranjero
ONG	Organización No-gubernamental
ONGI	Organización No-gubernamental Internacional
OverOps	Operaciones en el Extranjero
OVP	Organización Voluntaria Privada
PAL	carta de pre-autorización
PDL	public donor liaison
PdP	Programa de país
PGD	Plan de Gestión de Desempeño
PID	Plan de Implementación Detallado
PIN	project idea note
PMA	Programa Mundial de Alimentación de la ONU
PMU	unidad de gestión del proyecto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPG	Guía para propuesta de proyecto
PPR	referencias de desempeño anterior
Proframe	Marco de Proyecto
ProPack	Paquete de Proyecto
PRSP	Documento sobre estrategia de reducción de la pobreza
PSC	Promotora de Salud Comunitaria
R&R	Descanso
RFA	Licitación (request for applications)
RFO	regional finance officer
RFP	request for proposals
RI	Resultado Intermedio
RP	Representante de país
RRHH	Recursos Humanos
SANTOLIC	Saneamiento Total Liderado por la Comunidad
SCF	Save the Children Fund
SITREP	Reporte de Situación
SMILER	simple measurement of indicators for learning and evidence-based reporting
SOW	Alcance del Trabajo
SRFM	sub-recipient financial management
TAG	Technical Application Guidance
TdC	Teoría de cambio
TdR	Términos de Referencia
TDY	temporary deployment
UFE	Evaluación orientada al uso
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VAM	Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad
VIH y SIDA	Virus de Inmunodeficiencia Humana y el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
WASH	Agua, Saneamiento e Higiene

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A *PROPACK I*

SECCIÓN 1: PROPÓSITO Y PRINCIPALES DESTINATARIOS

Propack I proporciona orientación práctica por pasos, y herramientas para ayudar al personal de CRS a mejorar la calidad del diseño de proyectos. El diseño de proyectos es crítico para el éxito del proyecto. Un proceso de diseño de proyecto de alta calidad le ayuda al personal a:

- Tomar decisiones en el diseño del proyecto con base en evidencia, aprendizajes de proyectos anteriores y de las mejores prácticas de la agencia y la industria
- Desarrollar una propuesta de proyecto competitiva con mayor probabilidad de recibir financiamiento de los donantes
- Implementar proyectos oportunos y basados en evidencia que producen cambios positivos y sostenibles en las vidas de las personas que atiende CRS, y que aportan innovaciones exitosas a escala (rendición de cuentas ante las personas que atiende CRS)
- Clarificar expectativas, roles y responsabilidades para entrega oportuna de resultados con calidad y garantizar la buena administración de los recursos del donante

En resumen, la calidad del diseño de proyecto contribuye a las aspiraciones de CRS que las personas alcancen su pleno potencial en una ambiente de paz, justicia social y dignidad humana.

Los destinatarios principales de *Propack I* son los miembros de personal de programas de país y personal nacionales e internacionales de CRS que trabajan con socios y en equipos de diseño de proyectos. Dentro de CRS los puestos más comunes de dichos miembros de personal son gerente de programa, gerente de proyecto, oficial de proyecto o especialista de área.

Los Supervisores y personal de apoyo técnico también deben utilizar *Propack I* al administrar, brindar apoyo y mentoría a estos usuarios principales. El personal de esta categoría incluye jefes de programas, jefes de operaciones, representantes de país, directores adjuntos regionales para calidad programática y calidad de gestión, asesores técnicos y asesores de crecimiento.

Los socios con experiencia también hacen buen uso de los materiales de *Propack I*. En algunos casos, esto requiere de capacitación o entrenamiento por parte del personal de CRS.

SECCIÓN 2: DISEÑO DE PROYECTOS DENTRO DEL CICLO DE PROYECTOS

Un proyecto es un conjunto de acciones planificadas e interrelacionadas que alcanzan objetivos definidos dentro de un presupuesto y periodo de tiempo determinado. Dichas acciones ocurren en fases más o menos secuenciales, como se ilustra en el ciclo de gestión de proyectos de CRS, **Figura 1.1**, a continuación, también muestra cómo se genera y utiliza el aprendizaje en todas las fases del ciclo de proyecto para informar y mejorar los proyectos en marcha y a futuro.

La calidad del diseño de proyecto contribuye a las aspiraciones de CRS que las personas alcancen su pleno potencial en una ambiente de paz, justicia social y dignidad humana

SUGERENCIA PRÁCTICA:

En todo *Propack I*, si encuentra términos sobre diseño de proyectos que no entienda completamente, seleccione el ícono del glosario en la parte superior de la página para consultar el glosario.

PROYECTO

Un conjunto de acciones planificadas e interrelacionadas que alcanzan objetivos definidos dentro de un presupuesto establecido y en un periodo de tiempo determinado.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 1.1 CRS Ciclo de Gestión de proyecto



El diseño del proyecto es una fase clave dentro del ciclo del proyecto. Algunos elementos del diseño de proyectos típicamente inician **al identificarse una necesidad y/o oportunidad de financiamiento** y se toma una decisión inicial de seguir o desistir. **El diseño de proyecto** cobra su plena velocidad cuando la nota de idea del proyecto o NIP es aprobada. El diseño del proyecto se vincula y entrelaza estrechamente con **el desarrollo de propuestas** ya que la calidad del diseño del proyecto apunta a la calidad de la propuesta. El éxito en **el inicio, la implementación y el cierre del proyecto** dependen de la claridad y calidad de las decisiones clave en el diseño del proyecto, incluyendo problemas y oportunidades puntuales por abordar, los objetivos por alcanzar y la forma de medirlos, la estrategia y la propuesta de actividades de proyecto para alcanzar dichos objetivos, la estructura administrativa, decisiones en cuanto al socio y los recursos necesarios (personal y presupuesto). El éxito en la **implementación de proyectos** también depende de que haya excelente comunicación entre los equipos de diseño y de gestión del proyecto.

Propack I es parte del conjunto de documentos orientadores desarrollados por CRS para uso en todo el ciclo de proyectos: El “CRS Project Package”. *Propack I* se concentra en el diseño de proyectos robustos, relevantes y exitosos. *Propack II* se concentra en la gestión de proyectos, su inicio, implementación, monitoreo y evaluación, así como el cierre. *Propack III* se enfoca en establecer un sistema MEAL durante el inicio del proyecto cuando se haya financiado el proyecto.

Al responder a las oportunidades de financiamiento competitivo, especialmente en el caso de gestiones con el Gobierno de los EE.UU., ver también *Technical Application Guidance (TAG)* (2007b)  y *Cost Application Guidance (CAG)* (2013a)  de CRS, que proporcionan orientación detallada y plantillas para desarrollar propuestas y presupuestos, respectivamente, con sensibilidad y competitividad. Otras herramientas de desarrollo empresarial para oportunidades de financiamiento competitivo incluyen los recursos de CRS para la planificación de captura y gestión de inteligencia.

El éxito en el inicio del proyecto, su implementación y cierre dependen de la claridad y calidad de las decisiones clave en el diseño de proyecto

Más información para la decisión de seguir/desistir se encuentra en TAG



El diseño de proyectos se enfoca en la toma de decisiones y planes de proyecto. Una propuesta de proyecto documenta estas decisiones y planes utilizando un formato establecido por el donante o por CRS. La propuesta presenta una lógica contundente que responde a los intereses y requisitos del donante, demostrando por qué CRS y sus socios son la mejor opción para entregar los resultados propuestos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

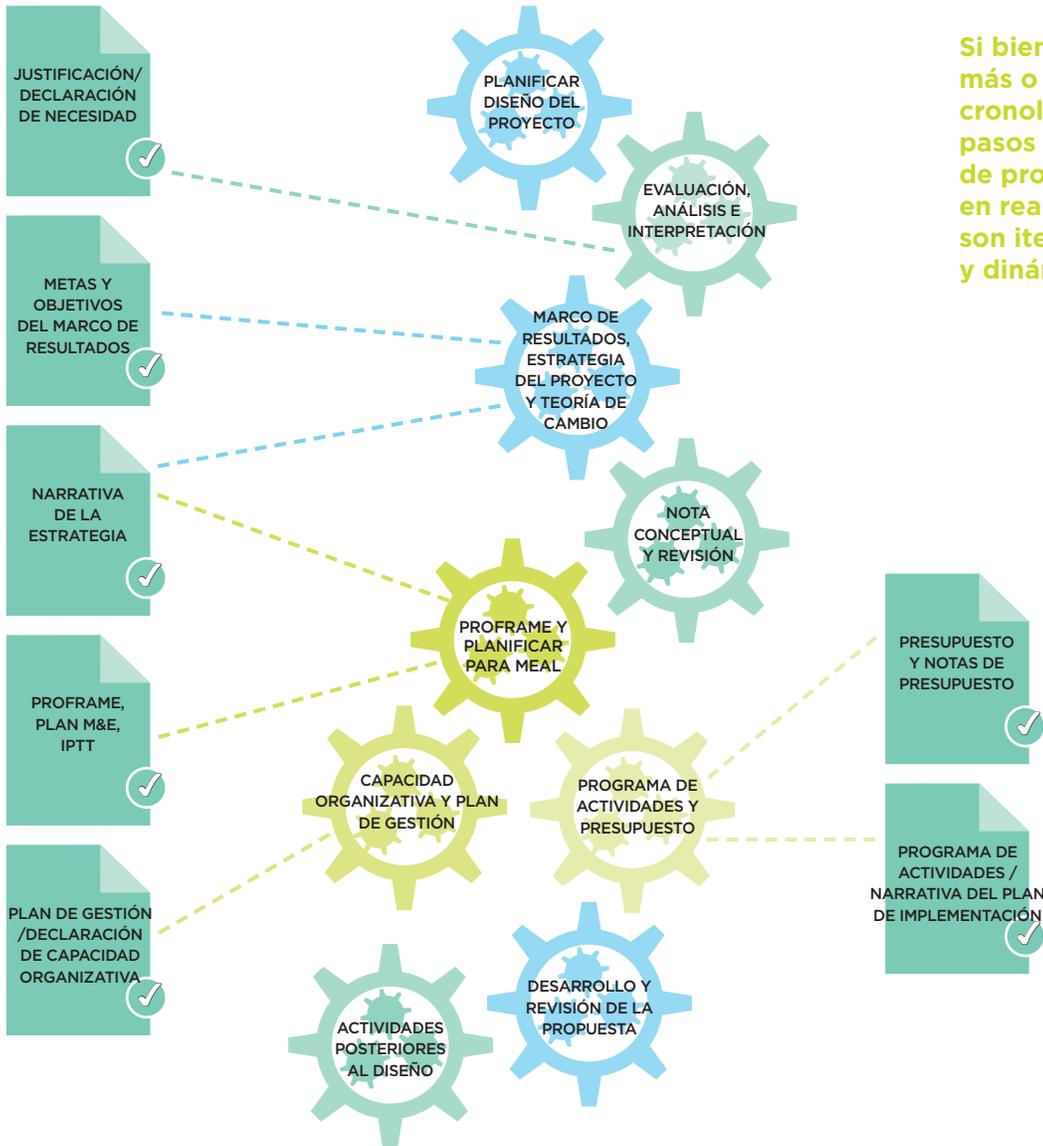
SECCIÓN 3: MÁS SOBRE DISEÑO DE PROYECTOS

El diseño de proyectos es un **proceso** y una **serie de pasos**, incluyendo:

- Planificación del proceso de diseño de proyecto y considerar cuándo y cómo involucrar diversos actores
- Planificar y realizar una evaluación
- Análisis e interpretación de los hallazgos de la evaluación
- Establecer objetivos del proyecto, elegir estrategia(s) del proyecto para alcanzar los objetivos, y formular la teoría de cambio del proyecto
- Construir el Proframe del proyecto
- Planificar el monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje del proyecto
- Lista y secuencia de actividades del proyecto
- Decidir las estructuras de personal y administración del proyecto
- Desarrollar el presupuesto del proyecto
- Revisar todas las decisiones de diseño del proyecto
- Aprender de la experiencia de diseño de proyecto

Estos pasos están organizados en los capítulos de *Propack I*. **Figura 1.2** ilustra el flujo de estos pasos/capítulos y visibiliza su interrelación con elementos de la propuesta del proyecto.

Figura 1.2 Mapa de Procesos del Diseño de Proyectos



Si bien siguen más o menos una cronología, los pasos del diseño de proyecto, en realidad son iterativos y dinámicos

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Si bien los pasos para el diseño de proyectos son más o menos cronológicos, en realidad son iterativos y dinámicos. Por ejemplo, un equipo de diseño de proyecto probablemente inicie la discusión de una posible estrategia del proyecto durante la evaluación. El trabajo preliminar del presupuesto comienza con la planificación del diseño del proyecto e informa la selección de la estrategia del proyecto. El plan de contratación de personal y de gestión, el programa de actividades, y el presupuesto detallado del proyecto generalmente se deben desarrollar simultáneamente.

Seguir estos pasos del diseño de proyecto y el uso de otras guías relevantes como Políticas y Procedimientos MEAL de CRS, representa la “ciencia” del diseño de proyectos. Ajustar estos pasos al contexto de un proyecto específico, fomentando un espíritu de investigación y aprendizaje honesto, garantizando la participación amplia, usando juicio perspicaz, y aplicando el conocimiento que se desprende de la experiencia es el “arte” del diseño de proyectos.

Los pasos y las herramientas para el diseño de proyectos son bastante similares entre organizaciones, aunque a veces difiere la terminología. El **Apéndice 1** incluye un glosario comparado de términos del diseño de proyectos, incluyendo los que usan los donantes tradicionales de CRS.

SECCIÓN 4: ¿QUÉ HAY EN *PROPACK I* ?

Propack I proporciona guía práctica, herramientas y listas de control para cada paso del diseño de proyectos. Dichos pasos se organizan en los **Capítulos III a V y VII a IX**. En cada capítulo encontrará una **introducción**, con:

- Normas de calidad con claras medidas del desempeño esperado
- Una discusión sumaria de la importancia de este paso del diseño de proyectos en particular

La introducción es seguida de **secciones paso a paso de “cómo hacer”** (indicados por el símbolo  de huellas) con herramientas, ejemplos, lecciones, consejos prácticos y otros recursos selectos y vínculos. Los documentos internos de CRS llevan el símbolo de la llave . Estos capítulos terminan con dos secciones breves destacando cómo el paso del diseño de proyectos **se vincula con la propuesta del proyecto** (marcado con un símbolo de clip ) y lo que hay de **diferente en la respuesta ante emergencias**, de haber algo (marcado con un símbolo de exclamación ).

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Un programa que toma los objetivos generales a nivel de actividades y los divide en acciones más puntuales en un diagrama de Gantt (de barras) que incluye un cronograma y los nombres del individuo u organización responsable.

SUGERENCIA PRÁCTICA:

No deje de leer el Capítulo entero antes de consultar la última sección “¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?” de otro modo, la información no tendrá sentido.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

¿Cómo puede ser esto diferente una respuesta de emergencia?



Con el arranque repentino de una emergencia, responder de manera rápida es crucial para salvar vidas y patrimonios, y restaurar la dignidad. Como resultado, el diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta toman lugar bajo severas presiones de tiempo y las decisiones a menudo se tienen que tomar con información incompleta. Por tanto, puede que tenga que ajustar sus pasos de diseño de proyectos para la respuesta ante emergencias, pero no los omite. En general, aplique el concepto de “suficientemente bueno” al diseño del proyecto en las primeras etapas de una respuesta ante emergencias. “Suficientemente bueno” no quiere decir aceptar calidad inferior; más bien es seleccionar los procesos y métodos sencillos, seguros, rápidos y no-complicados para comenzar, para luego mejorarlos según sea necesario con el tiempo (The Emergency Capacity Building Project 2007). La guía de *Propack I* para “¿En qué se difiere una respuesta ante emergencias?” refleja las normas Esfera y el aprendizaje de la agencia. Estas secciones son relevantes para la fase de emergencia severa de la respuesta ante emergencias, cuando hay poco tiempo y la situación es fluida.

El **Capítulo II** se concentra en cinco temas transversales importantes para el diseño de proyectos. Incluye secciones sobre: Colaboración y apoyo de socios, integración de género, construcción de paz e integración de gobernanza, rendición de cuentas ante beneficiarios y aprendizaje. Cada sección incluye normas de calidad y listas de control con preguntas para ayudarle a considerar cada tema en todos los pasos del diseño del proyecto.

Los **Capítulos VI y X** incluyen plantillas para la nota conceptual y propuesta, para su uso cuando el donante no tenga un formato preferido. También incluyen listas de control para revisión interna.

El **Capítulo X** contiene guía para realizar un control post-acción del proceso de diseño del proyecto.

Plantillas en blanco para todas las herramientas del diseño de proyecto que se tratan en *Propack I* se pueden descargar [aquí](#) . En todo el documento, el símbolo de flecha de cursor denota los hipervínculos internos de CRS de donde se pueden descargar los documentos individuales. El **Apéndice** incluye glosarios de términos comparados, ejemplos de talleres para el diseño participativo de proyecto, y descripciones resumidas de los marcos conceptuales más comunes.

SECCIÓN 5: CÓMO UTILIZAR PROPACK I

Navegar ProPack I

Capturar la dinámica, los aspectos de intercambio (iterativos) del diseño de proyectos reales es un desafío en una guía escrita que presenta los temas de manera lineal. Considere la presentación por pasos de ProPack como una manera de proporcionar información en bocados. Por ejemplo, al desarrollar la estrategia de proyecto (**Capítulo V**) tendrá que pensar sobre el presupuesto del proyecto (**Capítulo IX**) a la misma vez. Pase entre capítulos o secciones según sea necesario.

NORMAS ESFERA

Uno de los conjuntos más ampliamente conocidos y universalmente reconocidos de principios y normas mínimas universales para entrega de respuesta humanitaria de calidad. Las normas están documentadas en *La Carta Humanitaria y las Normas Mínimas para Respuestas Humanitarias*, conocidas comúnmente como *Manual Esfera* (Proyecto Esfera 2011).



NAVEGAR EN PROPACK I

En la versión impresa, las pestañas laterales lo guían al pasar las páginas. En la versión PDF, seleccione la pestaña para ir al capítulo, o seleccione “Inicio” para regresar a la página con la tabla de contenidos.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES

CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN

CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS

CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII PROFRAME

CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO

APÉNDICES

Use la técnica del telescopio y ajuste *ProPack I*

ProPack I es para uso en todos los proyectos. La guía para diseño de proyectos de *ProPack I* es adecuada, sea CRS receptor primario o subreceptor. Se aplica a proyectos de respuesta ante emergencias y de recuperación, de desarrollo y defensoría. Es práctico para el diseño de proyectos para todos los donantes, incluyendo aquellos que emiten licitaciones prescriptivas (RFA).

La idea de la técnica del telescopio ilustra cómo *ProPack I* puede ser adaptado a los contextos puntuales de los proyectos. A un telescopio se le puede ajustar la extensión, pero todas las características prácticas de instrumento (ej., los lentes) permanecen. La persona que usa el telescopio es responsable de decidir qué tan corto, largo o qué ajustes hacer para obtener el mejor resultado en una situación dada.

La **Tabla 1a** contiene una lista de ejemplos de extender o encoger el diseño de un proyecto para dos contextos muy diferentes:

- Un proyecto multi-sector integrado de cinco años, Alimentos para la Paz con fondos “Título-II”
- Un proyecto de un año para albergues de emergencias/transicionales, financiado por OFDA

Tabla 1: Ejemplos del efecto del Telescopio en el Diseño de Proyecto

	Un proyecto multi-sector integrado de cinco años, Alimentos para la Paz con fondos “Título-II”	Un proyecto de un año para albergues de emergencias/transicionales financiados por OFDA
Planificar el diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de seis meses para el diseño del Proyecto y la propuesta • Análisis de actores • Presupuesto de más de \$100,000 aprobado para el diseño del Proyecto por región • 10 miembros de personal del programa de país región y HQ asignados para trabajar en las actividades de diseño del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de una semana para el diseño del proyecto y la propuesta • Análisis de Actores • Presupuesto modesto para el diseño del presupuesto aprobado por el representante de país • Un asesor técnico para albergues lidera las actividades para el diseño del proyecto; personal de CRS y socio participan en el equipo de diseño de proyecto, según sea necesario
Evaluación, análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de evaluación toma 3 meses • Equipo de tres personas levanta datos secundarios • Levantamiento de datos primarios con 30 encuestadores en 50 comunidades selectas de una región • Taller de dos días con actores para análisis e interpretación de datos; conclusiones validadas en 10 comunidades con subgrupos vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de evaluación toma 2.5 días • Una persona levanta los datos secundarios en reuniones de clúster • Levantamiento de datos primarios lo hace el personal de CRS y socios en tres comunidades selectas de un distrito • Reunión de dos horas para mayor análisis e interpretación de datos con CRS y socios

TELESCOPIO

La idea es que los pasos para el diseño de proyectos deben ser adaptados para adecuarse a las situaciones específicas, pero no obviados. Así como los tubos del telescopio se extienden o retraen según la necesidad del usuario, sin perder las características prácticas del instrumento en el proceso.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

	Un proyecto multi-sector integrado de cinco años, Alimentos para la Paz con fondos "Título-II"	Un proyecto de un año para albergues de emergencias/transicionales financiados por OFDA
Marco de resultados, estrategia del proyecto y teoría de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Taller de dos días con actores, liderado por asesores técnicos de CRS, realizado para elaborar el marco de resultados, evaluar las opciones para la estrategia del proyecto y desarrollar una teoría de cambio explícita 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de dos horas liderada por el asesor técnico para albergues y el jefe de programas con socios, realizada para redactar el marco de resultados, evaluar las opciones de estrategia de proyecto y desarrollar una teoría de cambio explícita
Nota conceptual y su revisión	<ul style="list-style-type: none"> Nota conceptual interna revisada por asesores técnicos de la región y HQ; no requiere nota conceptual el donante 	<ul style="list-style-type: none"> Nota conceptual revisada internamente y presentada al representante local de OFDA para retroalimentación y recomendaciones para proceder con la propuesta completa
Proframe y planificar para MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Proframe preparado en un taller de 3 días Planes para MEAL incluyen tabla para control de indicadores de desempeño, línea de base, evaluación de medio término y componente de investigación de operaciones liderado por una universidad socia 	<ul style="list-style-type: none"> Proframe elaborado en una reunión de 2 horas Planes para MEAL incluyen evaluación en tiempo real y mecanismos de rendición de cuentas
Capacidad organizativa y Plan de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Con la asesoría del director regional adjunto-encargado de calidad en la gestión, el equipo de diseño del proyecto elabora una estructura administrativa de gestión para un consorcio Asesor técnico para insumos ayuda a desarrollar un plan de gestión para la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Con asesoría del jefe de operaciones, el equipo de diseño de Proyecto desarrolla un cuadro organizativo del proyecto Gerente de compras ayuda a identificar los mejores proveedores a nivel local, transporte y costos de bienes y materiales del proyecto
Programa de actividades y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de dos días para desarrollar el programa de actividades, presupuesto y notas del presupuesto con ayuda del oficial de finanzas regional Presupuesto MEAL es 10 por ciento del total 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de dos horas para desarrollar el programa de actividades, presupuesto y notas de presupuesto con la ayuda del gerente de finanzas del programa de país Presupuesto MEAL es 3 por ciento del total
Desarrollo y revisión del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Líderes técnicos completan los borradores para el objetivo estratégico que se les asigna; equipo de seis personas del programa de país, regional y HQ redactan la propuesta Propuesta revisada por región y HQ 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Programas redacta la propuesta con ayuda de los asesores técnicos Propuesta revisada por la región
Actividades post-diseño	<ul style="list-style-type: none"> Revisión posterior a las acciones incluye encuesta en línea seguida de una reunión de 1 día Carpeta de la propuesta con las notas de las reuniones y documentación interna; jefe de programas tiene asignada la responsabilidad de orientar al director del proyecto (COP) si la propuesta es exitosa 	<ul style="list-style-type: none"> La revisión post-acción incluye una encuesta seguida de una reunión de 1 hora Hoja de cálculo del presupuesto con cálculos de y supuestos del presupuesto detallados

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Como se puede ver en la tabla, ambos equipos de diseño del proyecto realizaron la misma serie de pasos para llegar a la presentación de la propuesta y aprender del proceso. Lo que varía ha sido la inversión en cuanto al tiempo, los recursos humanos y fondos para cada paso del diseño de proyecto. Estos dos ejemplos ilustran el uso de la técnica del telescopio: La manera de ajustar el esfuerzo de diseñar un proyecto para cada situación de proyecto y donante. Utilice su propio criterio y consulte con su jefe de programas, director regional adjunto/garante de calidad y/o asesores técnicos al aplicar la técnica del telescopio al diseño de proyectos.

Fomente el uso de *ProPack I*

Seguir buena orientación en el diseño de proyecto de por sí no mejora el diseño del proyecto – son necesarias otras acciones, como el apoyo de la supervisión para abordar el síndrome de “no hay suficiente tiempo para el diseño”. Es más, la diseminación de *ProPack I* por sí sólo no fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes para el diseño de proyecto – especialmente si queda guardado en un armario. Piense cómo va a motivar al público primario a hacer uso de *ProPack I*. A continuación, unos ejemplos:

- Los gerentes de proyecto y equipos de diseño de proyectos consultan *ProPack I* como material de referencia previo a- y durante un esfuerzo de diseño de proyecto
- Los capacitadores indican la lectura de *ProPack I* antes de un taller/ orientación de diseño de proyectos y lo utilizan como material de apoyo y recurso durante el taller
- Los gerentes de proyecto organizan grupos de aprendizaje entre pares para dar lectura y socializar los contenidos de *ProPack I*; comparan la guía y normas con sus propias prácticas de diseño de proyectos y luego deciden lo que debe cambiar para mejorar el diseño de proyectos

Considere las maneras que puede fomentar el uso de *ProPack I* por parte de su público principal

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO II: TEMAS TRANSVERSALES EN EL DISEÑO DE PROYECTOS

INTRODUCCIÓN

El **Capítulo II** es especial, con listas de control para cinco temas transversales que se aplican en todos los pasos del diseño de proyectos. Estos temas transversales reflejan los principios guía de CRS y las buenas prácticas de la industria, responden a las prioridades y los requisitos de los donantes, y avanzan la estrategia de la agencia, incluyendo competencias centrales y el paso de monitoreo y evaluación (M&E) a monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL).

Este capítulo incluye las siguientes secciones:

- Sección 1. Socios – colaboración y apoyo
- Sección 2. Integrar el género
- Sección 3. Integrar construcción de paz y gobernanza
- Sección 4. Rendición de cuentas a beneficiarios
- Sección 5. Aprendizaje

La lista de control de cada sección la puede usar de dos maneras:

- Darle lectura **al planificar el diseño de proyecto para prever** temas transversales que se han de considerar en cada paso del diseño del proyecto
- Repasarlos **durante y después del diseño del proyecto para evaluar** en qué grado se han abordado los temas transversales

Las preguntas de la lista se pueden responder “sí” o “no”. En caso que la respuesta sea “no”, use su propio criterio. Decida si la pregunta se aplica, y de ser así, tome acción: repase el capítulo o la sección relevante del paso, busque la ayuda de su jefe de programas o asesor técnico, y consulte los recursos sugeridos para mayor información. Los recursos clave se enumeran inmediatamente después de la lista de control.

Hay cinco temas transversales que se aplican en todos los pasos del diseño de proyectos

Busque la ayuda de su jefe de programas o asesor técnico



SECCIÓN 1: SOCIOS – COLABORACIÓN Y APOYO

Normas de calidad

- Las decisiones con socios del proyecto y del consorcio son estratégicas, transparentes, económicas y competitivas, apalancando el valor agregado de cada socio y se toman lo más luego posible, incluso antes de que se lance una oportunidad de financiamiento
- Los hallazgos de las evaluaciones formales de capacidad de socios (incluso aquellos realizados fuera del contexto del diseño de proyectos) informan las decisiones de diseño de proyectos
- El involucramiento de socios en el diseño del proyecto refleja el principio de subsidiariedad, la capacidad de cada socio y los resultados del análisis de actores
- Las actividades relevantes de fortalecimiento para socios (incluyendo a CRS) se incluyen de manera explícita en el programa de actividades del proyecto y su presupuesto. Los proyectos con enfoque especial en el fortalecimiento de capacidades incluyen objetivo(s) específicos y estrategias de proyecto relacionadas

SUBSIDIARIEDAD

Principio de la enseñanza social católica que establece que los niveles más altos de gobernanza u organizativos no deben realizar ninguna función o tarea que se pueda manejar de manera más efectiva a nivel inferior por personas que están más cerca del problema y tienen mejor comprensión del tema.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Importancia de la colaboración y el apoyo del socio en el diseño del proyecto

La misión de CRS y sus principios para los socios afirman la colaboración con socios y su soporte dentro del diseño de proyectos y a través del ciclo de proyecto. Para CRS, un socio es una relación fundada en el compromiso mutuo, con propósito y valores complementarios. Estos socios pueden ser de largo plazo y perdurar después de un proyecto o ser específicos para un proyecto en particular.

CRS está comprometido con apoyar a los actores de la sociedad civil (incluyendo la Iglesia Católica y organizaciones de base) y reconoce que las relaciones fuertes entre sociedad civil y los sectores público y privado ayudan a lograr cambios de largo plazo.

La colaboración y apoyo de socios contribuyen tanto a los objetivos del proyecto como a las metas a más amplias de CRS. La selección del socio suele ser un factor clave en el éxito final del proyecto. Y desde la óptica del donante, las relaciones fuertes de CRS con instituciones locales suelen conferirle ventajas competitivas importantes.

Los socios relacionados con proyectos son específicos al contexto. En algunos casos, los socios de CRS impulsan y se adueñan del proceso de diseño del proyecto, y CRS juega un rol de apoyo. En otros casos, CRS lidera las discusiones y negociaciones para seleccionar a los socios más apropiados a la luz de las capacidades que se necesitan. Dichas decisiones se benefician del diálogo constante que tiene CRS con instituciones locales y conocer sus fortalezas y desafíos.

CRS tiene una larga trayectoria de trabajar en socio con organizaciones locales. Recientemente, CRS ha desarrollado una mayor diversidad de socios. En particular, las oportunidades de financiamiento grandes suelen requerir de consorcios que reúnan a socios cuyas fortalezas se complementan. Un consorcio puede incluir organizaciones no gubernamentales que operan en un área geográfica extensa, organizaciones con recursos técnicamente especializados, y/u organizaciones con experticia global. Algunos donantes solicitan un conjunto diverso y singular de socios que van del sector privado, instituciones académicas y ONG, así como gobierno local o nacional.

Según lo que el socio solicite y necesite, CRS se compromete a brindar apoyo para el fortalecimiento de capacidades para ayudar a que los socios funcionen de manera más efectiva, trabajen hacia la sostenibilidad y alcancen sus metas. El fortalecimiento de capacidades relacionado al proyecto se basa en evaluaciones organizativas como Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizacional o IHECO, y otros. El fortalecimiento de capacidades dentro de un proyecto varía según los roles y responsabilidades del socio en el proyecto, sus fortalezas y áreas para mejorar.

Durante el diseño del proyecto, se toman decisiones clave sobre la colaboración con- y el apoyo del socio. Las más importantes son:

Las relaciones fuertes entre sociedad civil y los sectores público y privado ayudan a lograr cambios a largo plazo



Los consorcios suelen reunir a socios con fortalezas complementarias

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Un proceso deliberado y continuo que incluye:

- Fortalecimiento de capacidades
- Acompañamiento
- Fortalecimiento institucional

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Las decisiones sobre el socio, que se tratan en el **Capítulo III**, pero se pueden tomar (o finalizar) en etapas posteriores durante el diseño del proyecto, por ejemplo cuando se haya completado la evaluación o en la etapa de seleccionar la estrategia.
- Los roles y responsabilidades en la gestión de proyecto de CRS y sus socios (**Capítulo VIII**).
- Las necesidades y estrategias para el fortalecimiento de las capacidades del socio (**Capítulo VIII**).

Tabla 2a: Lista de Control para la colaboración con- y apoyo de socios en el diseño del proyecto

Paso en el diseño del proyecto	Tema de colaboración y apoyo para el socio	Si/No
Planificar el diseño del proyecto	<p>Determinar actores del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha identificado a los socios más apropiados para esta oportunidad de financiamiento y sus objetivos, según el valor agregado y complementariedad (ej. Capacidad técnica, experticia sectorial, conocimiento local, alcance, escala, redes, reputación) u otros criterios (ej., preferencia del donante de socios locales versus ONGI)? • ¿Ha seleccionado el número óptimo de socios para esta oportunidad de financiamiento usando una lógica clara? • ¿Ha evaluado la elegibilidad de los socios para la oportunidad de financiamiento? <p>Fortalecer relaciones con los socios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha involucrado a socios en la discusión de la información clave de la oportunidad de financiamiento y las implicaciones en caso que deseen participar? (ej., Requisitos para su elegibilidad, formato de la propuesta) • ¿Ha compartido la visión, misión y valores de cada socio (incluyendo a CRS)? • Para proyectos con un consorcio, ¿ha discutido las normas para la gestión, finanzas y procedimientos administrativos del Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia <i>CAFE</i> (CRS 2008a)? • Para proyectos con consorcio, ¿los socios han accedido a la estructura del consorcio, sus metas, roles y procesos? • Si falta finalizar su decisión de “hacer equipo” con una organización, ¿se ha firmado un acuerdo de confidencialidad? Si se ha tomado la decisión de “hacer equipo”, ¿se ha firmado un acuerdo de equipo? (fondos competitivos) <p>Discusión y revisión de la capacidad del socio</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha investigado a los nuevos socios según la guía y protocolos de CRS? • ¿Ha evaluado riesgos de posibles colaboradores A-133 (<i>Evaluación de Riesgo del Subreceptor Previo a Formar Equipo para Socios A-133</i>)? 	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Paso en el diseño del proyecto	Tema de colaboración y apoyo para el socio	Si/No
Planificar el diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> A la luz de los requisitos de la oportunidad de financiamiento y los hallazgos en evaluaciones organizativas actuales (perfiles de socios, IHECO, gestión financiera del sub-receptor, inteligencia u otras fuentes), ¿ha hecho lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha analizado las oportunidades y riesgos en relación con la capacidad del socio para tomar la decisión de formar el socio? ¿Ha involucrado a los socios para hablar de sus fortalezas técnicas y organizativas? <p>Análisis de actores</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha determinado claramente el involucramiento de los socios del proyecto en cada paso del diseño del proyecto? ¿Ha determinado lo que necesitan los socios en términos de apoyo, fortalecimiento de capacidades y recursos (técnicos, financieros, humanos) 	Oui/Non
Evaluación, Análisis e Interpretación	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha determinado cómo van a liderar, facilitar y/o participar de alguna manera los socios en las actividades de evaluación? Si un elemento clave del proyecto es fortalecer capacidades: <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha realizado la evaluación organizativa relevante del socio utilizando IHECO, gestión financiera de Subreceptor u otra herramienta de evaluación? ¿Ha involucrado al liderazgo del socio en identificar o confirmar las prioridades para el fortalecimiento de capacidades de su organización? 	
Marco de Resultados, estrategia de proyecto y teoría de cambio	<ul style="list-style-type: none"> ¿La estrategia propuesta para el Proyecto apalanca las experiencias y valor agregado de CRS y del socio? Si una estrategia clave del proyecto es fortalecer capacidades: <ul style="list-style-type: none"> ¿Responde a los hallazgos de la evaluación de capacidades desde IHECO, gestión financiera del Subreceptor u otra herramienta de evaluación? ¿Ha involucrado al liderazgo del socio en el desarrollo de esta estrategia? ¿El fortalecimiento de capacidades requiere de objetivos específicos y de ser así a qué nivel (producto, resultado intermedio, objetivo estratégico)? ¿Tiene una teoría de cambio robusta para los resultados esperados, ej., desarrollo de la sociedad civil, prácticas de cambio organizativo, etc.? 	
Proframe y planificación para MEAL	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha involucrado a los socios en el desarrollo de indicadores para medir resultados de fortalecimiento de capacidades? Según sea relevante, ¿los indicadores miden el progreso y resultados alineados con IHECO y capacidades de manejo financiero del Subreceptor? 	
Plan de Capacidad organizativa y gestión	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha negociado y comunicado los roles y las responsabilidades de los socios en la gestión e implementación del proyecto? ¿El socio tiene el personal adecuado para su rol propuesto en el proyecto? De no ser así, ¿Esto se aborda en el plan de personal y el presupuesto? ¿Será que CRS ha preparado apropiadamente los planes de personal para el proyecto para poder manejar las relaciones y fortalecer las capacidades del socio? 	
Programa de actividades y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha involucrado al liderazgo del socio en la aprobación del programa de actividades y el presupuesto en cuanto a su efecto en su organización? Si en el proyecto hay un consorcio, ¿el programa de actividades incluye actividades para involucrar a socios, ej., taller de lanzamiento? ¿Ha hecho una lista y presupuesto de todas las actividades de fortalecimiento de capacidades? 	

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Lecciones aprendidas

- Fortalezca las relaciones con- y el conocimiento de posibles socios del proyecto a través del diálogo continuo, creación de redes, mapeo e inteligencia. Esto es importante por varias razones, incluyendo el plazo breve de entrega del proyecto.
- Considere los costos ocultos al seleccionar los socios del proyecto. Los costos bajos asociados con la estructura o prácticas del socio local, ej., no tener costos de personal expatriados y no tener la recuperación completa de costos indirectos¹ apropiados, puede ser contrarrestado por costos adicionales de supervisión. Los salarios bajos del personal o costos administrativos bajos, pueden hacer que la gestión de costos sea más competitiva pero puede reflejar poca capacidad de implementación y/o aumento de los riesgos.

Fortalezca las relaciones con posibles socios del proyecto

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- Capacity strengthening sample results frameworks* (CRS 2013b)  Varios ejemplos de marcos de resultados para proyectos de fortalecer capacidades.
- Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia (*CAFE*) (CRS 2008a) Ver en particular la discusión pre-proyecto entre posibles miembros del consorcio (páginas 19-22).
- Know yourself - Intel Management Tool* (CRS 2012c) Esta herramienta del “CRS Intel Toolkit” (disponible en el sitio CRS Business Development Community) le ayuda a CRS a evaluar sus fuerzas y debilidades al considerar la formación de un consorcio.
- Institutional strengthening: Building strong management processes* (CRS 2011b)  Proporciona orientación y herramientas para un número de temas relacionados con el fortalecimiento institucional. El Capítulo 2 incluye la herramienta del *IHECO* (*Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizacional*).
- Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients CRS policy* PRO-OSD-PRO-017 (junio 2015) 
- Sub-recipient Financial Management Policy*. Política de CRS POL-FIN-SFM-023 (Diciembre de 2013). Las herramientas prácticas asociadas están disponibles en el sitio Global Finance Policy de CRS.
- Typology of relationships* (CRS 2014d)  Le ayuda al personal a hacer una reflexión sobre las relaciones de socio que puedan ser apropiadas para diferentes tipos de organizaciones en situaciones diversas.

SECCIÓN 2: INTEGRAR EL GÉNERO

Normas de calidad

- Hombres y mujeres (y posiblemente niños y niñas) involucrados apropiadamente en todo el diseño del proyecto.
- Todas las evaluaciones del proyecto incluyen análisis de género, y sus hallazgos informan las decisiones sobre los objetivos del proyecto, su estrategia, indicadores desagregados por sexo y otros elementos, actividades y presupuesto MEAL.
- Personal de CRS y socios diseñan proyectos de alta calidad que son sensibles al género; algunos pueden ser transformacionales en términos del género.



Hombres y mujeres (y posiblemente niños y niñas) involucrados en todo el diseño del proyecto

1. Los cambios propuestos en los reglamentos del Gobierno de EEUU permitirán un mínimo del 10 por ciento de recuperación de costos por parte de las organizaciones locales.

Importancia de la integración del género en el diseño de proyecto

La desigualdad e inequidad de género persisten en todo el mundo, incluyendo condiciones que conllevan a la mortalidad materna, acceso desigual a- y tenencia de terreno, violencia de género, y formas y frecuencia de infección VIH. La integración de género es importante para alcanzar el Desarrollo Humano Integral (DHI) y la igualdad de género. Pero, también es importante para alcanzar los resultados del proyecto de manera más efectiva. Si los roles, normas y dinámicas de género no son consideradas en el diseño del proyecto, los proyectos probablemente dejen pasar oportunidades de involucrar a hombres y mujeres en las actividades del proyecto y mejorar las vidas de mujeres, hombres, niños y niñas; es más, pueden profundizar las desigualdades de género.

Muchos donantes, incluyendo USAID, han redactado políticas y procedimientos haciendo de la inclusión del análisis de género una obligación antes de la aprobación de proyectos. Otras agencias piden una lista de control para género (ej. la Fundación Gates), o se financian únicamente en proyectos que obtienen cierto puntaje en una herramienta específica para género como el Marcador de Género (UNICEF y OCHA). (Ver *Otros Recursos* al final de la sección para mayor información sobre documentos y herramientas sobre género relacionados con los donantes).

CRS destaca tres niveles diferentes de integración de género: Neutro en cuanto al género, sensible al género y transformación de las relaciones de género, pero estos se conciben como etapas en un continuo de la integración del género. En la **Tabla 2b** a continuación, estos tres niveles se describen y contrastan.

ANÁLISIS DE GÉNERO

Examinar las diferencias en las vidas de las mujeres y los hombres, incluyendo las que conllevan la desigualdad social y económica.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 2b: Niveles de Integración de Género

	Neutro en cuanto al género	Sensible al género	Transformador de las relaciones de género
Descripción breve	Ignora las consideraciones de género y dinámicas de poder entre hombres, mujeres, niños y niñas.	Identifica los roles de género, las necesidades y realidades de las mujeres, los hombres, niños y niñas. Se les toma en cuenta como resultados relevantes del proyecto.	Se examinan y abordan los roles de género y las necesidades prácticas de mujeres y hombres, <u>así como</u> los temas estructurales y sistémicos que los subyacen, que han creado y conservado las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres.
Estrategia del Proyecto	La estrategia del Proyecto no afecta las normas, roles y relaciones de género. En algunas situaciones, las estrategias del Proyecto tal vez refuerzan las injusticias reales de manera involuntaria.	La estrategia del Proyecto toma en cuenta los roles y responsabilidades de género, y reconoce diferentes necesidades y habilidades como un medio para alcanzar los objetivos del proyecto. La estrategia del proyecto no apunta al cambio de las relaciones ni las injusticias de género.	La estrategia del Proyecto apunta a la transformación de los roles de género y a fortalecer o crear sistemas, normas y dinámicas para promover relaciones de género más equitativas entre hombres y mujeres.
Ejemplo	El Proyecto apunta a la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares. Las estrategias incluyen semilla mejorada y capacitación para los agricultores sobre técnicas mejoradas para aumentar el rendimiento de los cultivos. El resultado del proyecto es un aumento del 50 por ciento en la producción del hogar y una reducción del 20 por ciento en la duración del período de hambre. Las actividades del proyecto y los “hogares de agricultores” señalados para MEAL, sin ver los roles masculino y femenino, ni los beneficios dentro de estas unidades.	El Proyecto apunta a mejorar la seguridad alimentaria de los hogares. En capacitaciones distintas para hombres y mujeres, los miembros de hogares focalizados abordan sus roles y diversas responsabilidades del ciclo agrícola. Se involucraron a grupos de mujeres en la producción de huertos caseros y educación nutricional. Las nuevas prácticas incrementaron la producción casera y seguridad alimentaria. El Proyecto no alteró los roles tradicionales de género ni la toma de decisiones.	El Proyecto apunta mejorar la seguridad alimentaria promoviendo una división más equitativa de la carga de trabajo y recursos alimentarios dentro de los hogares. La estrategia involucra a hombres y mujeres en capacitaciones en aspectos de todo el ciclo agrícola, para promover que se comparta la carga de trabajo y el apoyo mutuo. En jornadas separadas de concientización lideradas por personal masculino y femenino, se habló de las cargas de trabajo y necesidades alimentarias de todos los miembros del hogar. La evaluación del proyecto encontró que los puntos de vista de los hombres habían cambiado en cuanto al rol de las mujeres. El proyecto tuvo como resultado un aumento en la influencia de las mujeres en la toma de decisiones dentro de la familia y en la comunidad.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 2c Lista de control: Integración de género en el diseño del proyecto

Paso del diseño de proyectos	Temas de integración de género	Si/No
Planificación del diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay hombres y mujeres en el equipo de diseño del Proyecto (incluyendo a los encargados de realizar la evaluación)? • ¿Se involucrarán a hombres y mujeres del grupo de interés en cada paso del diseño del proyecto? • ¿Tienen la capacidad y compromiso CRS y sus socios para diseñar proyectos sensibles o transformadores en cuanto al género? ¿De no ser así, se han planificado actividades para fortalecer estas capacidades? • ¿Ha considerado las políticas, estrategias y requisitos de género de los donantes? • Si su proyecto le apunta a la transformación de las relaciones de género, ¿ha seleccionado un marco conceptual relevante sensible al género? (Ver Apéndice 3 con recursos para estos marcos) 	
Evaluación, análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los métodos de evaluación le permiten levantar datos e información desagregada por sexo? • ¿El levantamiento de datos primarios permite que se escuchen las voces de mujeres, hombres, niños y niñas (ej. hora y lugar de las entrevistas/ grupos de discusión son asequibles y seguros para todos, especialmente si se abordan temas sensibles)? • ¿Hay riesgos potenciales e protección que deba mitigar? • ¿Está claro cómo consultar a hombres, mujeres, niños y niñas en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Roles y responsabilidades de género dentro de los hogares y comunidades, incluyendo cargas productivas y reproductivas, y la movilidad? • ¿Acceso y control de activos, recursos y oportunidades, incluyendo medios de subsistencia (salud, educación, ingresos), y obstáculos al buscar servicios? • ¿Toma de decisiones y relaciones de poder a nivel del hogar, de la comunidad, regional y/o nacional? • ¿Necesidades, Prioridades y puntos de vista, incluyendo necesidades prácticas e intereses estratégicos de hombres, mujeres, niños y niñas y sus ideas en cuanto a formas apropiadas y sostenibles de abordar las necesidades? • ¿Participación y liderazgo en actividades comunitarias y asociaciones, óptica de los liderazgos en cuanto a la equidad de género, canales de comunicación preferidos y barreras que enfrenta el liderazgo de mujeres? • ¿Conocimientos, creencias culturales y percepciones, incluyendo acceso al conocimiento, actitudes sociales, religiosas y culturales y normas que afectan de maneras distintas a mujeres, hombres, niños y niñas? • ¿Marcos legales, leyes y otras barreras que impiden que mujeres, hombres, niños y niñas tengan igualdad de oportunidades? • ¿Las matrices de análisis comparan las respuestas de mujeres, hombres, niñas y niños? • ¿Los árboles de problemas identifican problemas, causas y efectos específicos para mujeres, hombres, niñas o niños? • ¿El análisis ha identificado e interpretado temas prioritarios y vulnerabilidades relativas de hombres mujeres, niños y niñas? 	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Paso del diseño de proyectos	Temas de integración de género	Si/No
Marco de resultados, estrategia de Proyecto y teoría de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los objetivos del Proyecto reflejan las diferencias de género identificadas durante el análisis de los hallazgos de la evaluación? • Si apunta a la transformación de relaciones de género, ¿ha identificado objetivos que abordan las diferencias de género y contribuyen a una distribución más equitativa de los beneficios? <p>Queda claro cómo el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Enfoca a mujeres, hombres, niñas y niños? • ¿Aborda limitaciones y oportunidades basadas en género para que hombres, mujeres, niños y niñas participen en-, accedan a- y se beneficien de manera equitativa del proyecto? • ¿Considera y mitiga cargas de trabajo y horario que puedan implicar las actividades del proyecto para mujeres, hombres, niños y niñas? • ¿Promueve equidad en la participación, liderazgo y toma de decisiones, según sea factible y apropiado? • ¿Mitiga riesgos de protección relacionados al género asociados con posibles actividades del proyecto (ej. mujeres que van al mercado)? • ¿Toma en cuenta políticas nacionales o de los donantes relacionadas al género, según sea aplicable? • Si tiene la intención de transformar las relaciones de género: ¿Se empoderan a las mujeres y transforma los roles y las relaciones de género? 	
Proframe y planificación para MEAL	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los indicadores de cada nivel están desagregados por sexo (y otras características relevantes)? • Al identificar los supuestos críticos, ¿han identificado riesgos relacionados con el género? De ser así, ¿han ajustado la estrategia o actividades del proyecto para mitigar dichos riesgos? • Los planes de MEAL: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Miden la participación masculina y femenina? • ¿Controlan posibles resultados adversos o riesgos de protección relacionados con el género que puedan surgir? • ¿Miden la efectividad e impacto final del proyecto en mujeres, hombres, niñas y niños? • ¿Comparten y documentan experiencias con integración de género, a saber, lecciones aprendidas e historias de éxito? 	
Capacidad organizativa y plan de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal tiene la experiencia y competencias necesarias para trabajar la programación sensible al género? • ¿Hay un equilibrio apropiado entre hombres y mujeres entre los miembros del personal a todo nivel, en especial el personal de CRS o los socios en el terreno? • ¿Se necesita de experticia adicional para actividades del proyecto relevantes al género? 	
Programa de actividades y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El presupuesto toma en cuenta la necesidad de tener equilibrio en el género del personal de terreno o del socio, incluyendo personal para MEAL? • ¿El programa de actividades refleja las posibles diferencias entre los diversos roles de hombres y mujeres y su disponibilidad que tienen para participar? • ¿Han hecho una lista y presupuestado actividades para fortalecer las capacidades del personal del proyecto en la programación sensible al género o transformadora de relaciones de género, según sea apropiado? 	

- CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS
- CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII
PROFRAME
- CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

Recursos de CRS

- *Peacebuilding, governance and gender assessments: A basic guide for busy practitioners* (CRS 2015e)
- *CRS' global gender strategy* (CRS 2013d)
- *CRS Southern Africa guidelines for gender-responsive programming* (CRS 2010a) Incluye una cantidad de información y herramientas incluyendo listas de control detalladas para incorporar el género en cada fase del ciclo del Proyecto y guías específicas por sector.
- *A sample gender analysis: Abridged version* (CRS 2013f) Un estudio caso de género en un programa de seguridad alimentario en CRS/Etiopía, que se enfoca en los hallazgos clave y recomendaciones.
- *Getting to zero: Diverse methods for male involvement in HIV care and treatment* (CRS 2012a) Buen ejemplo de involucramiento de hombres en el proceso de abordar las barreras de género.

Referencias de los Donantes

- GSDRC's *Applied Knowledge Services site* Contiene descripciones escuetas del punto de vista de diversos donantes sobre género, con vínculos a recursos puntuales de los donantes.

Los siguientes documentos describen el énfasis en la integración de género del Gobierno de los EE.UU.:

- *Gender equality and female empowerment policy* (USAID 2012c) Proporciona un buen panorama del abordaje de género de USAID.
- *Tips for conducting a gender analysis at the activity or project level: Additional help for ADS Chapter 201* (USAID 2011) Incluye preguntas prácticas para orientar el análisis de género.
- *Gender checklist* (The Bill and Melinda Gates Foundation 2008a)
- *Gender impact strategy for agricultural development* (The Bill and Melinda Gates Foundation 2008b)

Otros

- *A guide to gender-analysis frameworks* (Oxfam GB 2005) Incluye Harvard Analytical Framework, the Moser Framework, the Gender Analysis Matrix (GAM), the Women's Empowerment (Longwe) Framework, the Capacities and Vulnerabilities Analysis.
- El Comité Permanente entre Organismos (IASC siglas en inglés) a través del Sub-Grupo de Trabajo para Género adoptó la herramienta Marcador de Género para llevar puntajes. Dicha herramienta es aplicada en propuestas para todas las solicitudes de fondos y de fondos "pool" de la ONU. El *Gender Marker* (IASC 2012) es de ayuda a la hora de revisar la integración de género en un proyecto de ayuda humanitaria. Hace uso de una escala para evaluar si se benefician de igual manera mujeres, niñas y niños en un proyecto, o si la igualdad de género será avanzada. Si el proyecto tiene probabilidades de contribuir a la equidad de género, la herramienta prevé si los resultados tienen probabilidad de ser limitados o importantes.
- *Gender Analysis, Assessment and Audit Manual & Toolkit* (Meyers 2012) Desarrollado para el personal de ACIDI-VOCA, este recurso ayuda a realizar tres tipos de estudios de género: Evaluación, análisis, y auditoría. Incluye herramientas, trabajo de campo y análisis de datos.
- *Toolkit: Gender issues in monitoring and evaluation of agriculture* (The World Bank 2012)
- *Women's Empowerment in Agriculture Index (WEAI) Resource Center* Proporciona recursos clave para medir empoderamiento, agencia e inclusión de las mujeres en el sector agrícola, así como el empoderamiento de las mujeres con relación a los hombres en sus hogares. Refiérase a WEAI para todo proyecto agrícola, en particular gestiones con Feed the Future (FtF) del Gobierno de los EE.UU., o los países que tienen prioridad en FtF.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

SECCIÓN 3: INTEGRAR CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y GOBERNANZA

Normas de calidad

- Todas las evaluaciones del proyecto incluyen análisis “suficientemente bueno” de conflicto y gobernanza.
- Todas las estrategias del proyecto son sensibles al conflicto y reflejan los principios de “No Causar Daño”.
- Los proyectos que apuntan a la transformación del conflicto desarrollan objetivos y estrategias con base en análisis detallado de conflicto.

La importancia de construcción de paz e integración de la gobernanza en el diseño del proyecto

Cultivar sociedades justas y pacíficas es parte de la misión de CRS y es componente esencial del desarrollo integral humano. El abordaje de DIH de CRS indica que integrar la construcción de paz y la buena gobernanza al diseño de los proyectos de desarrollo y de ayuda humanitaria ayuda a producir impactos positivos más duraderos en las vidas de las personas.

La integración de la gobernanza ayuda a garantizar que los proyectos aumenten el acceso equitativo e inclusivo a-, e influencia en los sistemas y las estructuras que afectan las vidas de las personas atendidas por CRS (CRS 2013e). CRS con sus proyectos podrá:

- Brindar apoyo a los esfuerzos de la sociedad civil por aumentar la demanda ciudadana de buena gobernanza
- Fortalecer las capacidades del gobierno para proporcionar servicios más eficientes y equitativos

La construcción de paz abarca una gran variedad de esfuerzos por parte de diversos actores en gobierno y sociedad civil para abordar las causas de la violencia antes, durante y después del conflicto violento. Sin embargo, el conflicto no siempre es violento, y puede hacerse presente cuando los individuos o grupos perciben que sus intereses son incompatibles y se comportan de manera consecuente. La integración de la construcción de paz al diseño de proyecto depende de que el proyecto busque la transformación del conflicto o sea sensible al conflicto. La **Tabla 2d** a continuación compara dichos niveles de integración de la construcción de paz. La **Tabla 2e** proporciona una lista de control práctica para integrar la construcción de paz y la gobernanza a las variadas etapas del diseño de proyectos.

EQUIDAD

La equidad y justicia en la gestión de las instituciones, la distribución de servicios públicos y bienes colectivos y la formulación e implementación de políticas públicas.



Fortalecer la paz incluye una gran variedad de esfuerzos por diversos actores en gobierno y sociedad civil

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 2d: Niveles de integración de la construcción de paz al diseño de proyecto

	Sensible a la conflicto	Transforma la conflicto
Evaluación, análisis e interpretación	Análisis “suficientemente bueno” del conflicto (ej. Uso de 3P o Marco de No-Causar-Daño). Ver Anexo 3 para mayor información sobre los marcos conceptuales comunes.	Análisis integral de conflicto.
Marco de resultados, estrategia del proyecto y teoría de cambio	Objetivos y estrategia demuestran atención al conflicto, en particular cómo las actividades del proyecto o recursos podrían agravar o atenuar las tensiones (análisis de No Causar Daño).	Objetivos estratégicos específicos con relación a la transformación de conflictos (integrados o individuales), que se ven reflejados en la estrategia del proyecto y su teoría de cambio.
Proframe y planificación para MEAL	Incluir monitoreo ligero de conflicto y contexto para garantizar que el proyecto no tenga consecuencias desfavorables involuntarias en el contexto del conflicto.	Incluir indicadores para evaluar cómo el proyecto contribuye de manera directa a la disminución del conflicto / construcción de paz.

Tabla 2e: Lista de Control: Fortalecimiento de paz e integración de gobernanza en el diseño del proyecto

Paso de diseño del proyecto	Temas de Construcción de paz e integración de gobernanza	Si/No
Planificar el diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha considerado las expectativas y prioridades del donante con relación a la gobernanza y/o construcción de paz? ¿Ha seleccionado un marco relevante para la gobernanza y/o construcción de paz? ¿Los actores que representan puntos de vista de lados opuestos en el conflicto, estarán involucrados en el diseño del proyecto? 	
Evaluación, análisis e interpretación	<p>Gobernanza</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha reunido y analizado los datos secundarios para identificar lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> ¿Factores políticos que afectan cómo interactúan las personas y el gobierno para tomar decisiones? ¿El tipo de gobierno de turno y las implicaciones para la estrategia del proyecto? ¿Tendencias políticas importantes y sus implicaciones para la estrategia del proyecto? Ha consultado con informantes clave, socios y miembros de la comunidad para recoger información sobre: <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué grado rinden cuentas las instituciones públicas? ¿En qué grado hay inclusividad en la gobernanza y toma de decisiones? ¿Solidez del estado de derecho? ¿La estabilidad del consenso sobre el Sistema fundamental de gobernanza y derechos de los ciudadanos? ¿Grado y justicia percibido de la competencia política? <p>Construcción de paz</p> <ul style="list-style-type: none"> Los Planes de evaluación y preguntas consideran: <ul style="list-style-type: none"> ¿Dónde está tomando lugar el conflicto? ¿La trayectoria del conflicto en la localidad y tendencias actuales? ¿Temas relacionados al conflicto que enfrentan las personas? ¿Actores clave y partidarios que fomentan el conflicto, mitigan el conflicto, defienden la paz y sus intereses y motivaciones? ¿Utilizó marcos apropiados (ej., No Causar Daño) durante el análisis y la interpretación? El análisis considera: <ul style="list-style-type: none"> ¿Causas del conflicto, divisiones y violencia social? ¿Detonantes que podrían generar una escalada del conflicto (divisores)? ¿Ventanas de oportunidad para abordar o responder al conflicto (conectores)? ¿Las capacidades de los actores para consolidar la paz o mitigar el conflicto? 	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Paso de diseño del proyecto	Temas de Construcción de paz e integración de gobernanza	Si/No
Marco de resultados, estrategia del proyecto y teoría de cambio	<p>Gobernanza</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha analizado cómo las estrategias o actividades del Proyecto pueden reforzar o desafiar las estructuras de gobernanza sistemas y políticas actuales (sea a nivel de base, comunitario, regional o nacional)? ¿El proyecto establece mecanismos para garantizar que las estructuras y los sistemas creados/fortalecidos por el proyecto le rindan cuentas a las personas que representan o atienden? <p>Construcción de paz</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Se ven reflejados los hallazgos del análisis de conflictos en las metas, objetivos, estrategias y supuestos del proyecto, incluyendo medidas para mitigar riesgos según sea apropiado? ¿Se consideran en las estrategias del proyecto temas de No Causar Daño y velar por la protección? 	
Proframe y planificar para MEAL	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los mecanismos de rendición de cuentas permiten reportar de forma segura temas gubernamentales? ¿Los planes MEAL monitorean la satisfacción de beneficiarios con la prestación de servicios y los resultados del proyecto? Según sea relevante, ¿los indicadores miden los cambios en las relaciones, acceso a servicios y recursos, y las dinámicas de poder y conflicto? ¿Los planes para MEAL monitorean los riesgos de conflicto que puedan surgir? 	
Capacidad organizativa y plan de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tendrán los miembros del personal del Proyecto y/o socios la experiencia y competencias de construcción de la paz y gobernanza que se requieren? ¿Existe una representación apropiada de los grupos en contienda entre el personal del proyecto y/o personal de los socios? 	
Programa de actividades y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Según sea relevante, ¿han planificado y presupuestado para fortalecer capacidades en construcción de paz y/o competencias para la gobernanza del personal? 	

Lecciones aprendidas

- Ponga atención a las dinámicas de conflicto presentes en todos los proyectos. Cuando irrumpe la violencia, se destruyen vidas humanas y se pierden los adelantos del desarrollo.
- Cuando haga mejoras a la prestación de servicios por medio de estructuras gubernamentales descentralizadas, investigue cuidadosamente cuál es el nivel de gobierno que tiene autoridad para tomar decisiones para generar y asignar recursos.
- Para garantizar el acceso equitativo a la prestación de servicios, considere cómo CRS y los socios pueden crear apoyo para la reforma, es decir, movilizar a ciudadanos para que apoyen las propuestas de cambio en los sistemas y las estructuras injustas.

Cuando irrumpe la violencia, se destruyen vidas humanas y se pierden los adelantos del desarrollo

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Reflecting on Peace Practice program* apunta a hacer más efectiva la práctica de construcción de paz y fortalecer el diseño de programas, su monitoreo y evaluación.
- *The “Do No Harm” framework for analyzing the impact of assistance on conflict* (CDA 2004) *Peacebuilding, governance and gender assessments: A basic guide for busy practitioners* (CRS 2015e)
- *How-to guide to conflict sensitivity* (Conflict Sensitivity Consortium 2012) Guía y herramientas prácticas para un análisis de conflicto “suficientemente bueno”, programación sensible al conflicto (incluyendo respuestas ante emergencias) y la evaluación institucional y fortalecimiento de capacidades.
- *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming: Practical guidance on designing effective, holistic peacebuilding projects* (Rogers 2010)
- *Conflict assessment and peacebuilding planning: Toward a participatory approach to human security* (Schirch 2013)
- *Peacebuilding: A Caritas training manual* (Neufeldt et al 2002)
- *Theories of change and indicator development in conflict management and mitigation* (USAID, DCHA et CMM, junio 2010)

SECCIÓN 4: RENDICIÓN DE CUENTAS A BENEFICIARIOS

Normas de calidad

- Los planes para el diseño de proyectos incluyen actividades específicas y momentos para consulta con los posibles participantes del proyecto en pasos relevantes del proceso de diseño del proyecto.
- La estrategia del proyecto, sus actividades y planes para MEAL permiten que las personas más vulnerables y marginadas tomen un rol activo en los procesos de toma de decisiones que les afectan.
- Las actividades del proyecto y planes MEAL incluyen mecanismos para que haya comunicación transparente, bidireccional con las comunidades que atiende CRS.

Importancia de rendición de cuentas ante beneficiarios y diseño del proyecto

En su mayoría, las ONG tienen procesos y actividades para responder a la necesidad de rendir cuentas ante actores poderosos como donantes o gobiernos nacionales. La práctica de rendir cuentas a los beneficiarios puede ser un desafío por la desigualdad en cuanto a quien controla y maneja los recursos. Establecer sistemas para rendir cuentas ante los beneficiarios puede ayudar a corregir este desequilibrio y crear las relaciones correctas.

La participación y rendición de cuentas ante beneficiarios están inter-relacionados; ambos están en línea con el principio de CRS llamado subsidiaridad. Los procesos participativos promueven que se oiga una variedad de voces comunitarias, incluyendo las de aquellos más afectados por el proyecto. Esto a su vez promueve que se adueñen y ayuda a garantizar que la estrategia del proyecto sea útil, relevante y sostenible. Los beneficiarios de las comunidades e instituciones son más receptivos cuando sus voces son escuchadas, cuando ayudan en la toma de decisiones, cuando la información y toma de decisiones del proyecto se les comunica de forma clara y transparente, y cuando sus opiniones y contribuciones son solicitadas por medio de sistemas formales.

Estrategia del proyecto, actividades y planes para MEAL permite que las personas más vulnerables y marginadas tomen un rol activo en los procesos de toma de decisiones que los afectan



ICT4D

Considere cómo la ICT4D puede ser usada para aumentar la rendición de cuentas ante beneficiarios, ej., mensajes SMS masivos, portales virtuales, etc.

Tableau 2f: Lista de Control: Rendición de cuentas ante beneficiarios en el diseño de un proyecto

Paso del diseño de proyectos	Temas de rendir cuentas ante beneficiarios	Si/No
Planificación del diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ¿El cronograma para el diseño del Proyecto permite un proceso participativo de evaluación? (ej. espacio y tiempo para entrar y comunicar con la comunidad, tiempo para verificar los hallazgos de la evaluación con grupos de la comunidad)? 	
Evaluación, análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha capacitado a los miembros del equipo de diseño/evaluación en la evaluación participativa y las actitudes y prácticas relacionadas (cómo mostrar respeto, cómo comunicarse, etc.)? ¿Ha comunicado claramente la información a los actores en cuanto a la evaluación y la probabilidad de financiamiento del proyecto para evitar que haya expectativas irreales? ¿Los métodos de evaluación le permiten a las comunidades, organizaciones e instituciones determinar quién es más vulnerable, quién tiene más necesidad, dónde se necesita la ayuda, y cómo triangular todo esto? ¿La evaluación incluye métodos participativos para: <ul style="list-style-type: none"> ¿Levantar datos de grupos identificados como vulnerables? ¿Analizar estos datos de forma que se desagregan los hallazgos por grupos vulnerables, género u otras características? ¿Comunicar con- e involucrar a posibles beneficiarios para validar los hallazgos de la evaluación? 	
Marco de resultados, estrategia del Proyecto y teoría de cambio	<ul style="list-style-type: none"> ¿La estrategia del Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> ¿Responde a las necesidades de los más vulnerables y afectados? ¿Integra las necesidades expresadas, sentidas, relativas y perspectivas normadas? (Ver la Figura 4.2) ¿Incluye un proceso para la selección de beneficiarios claramente definido y criterios de focalización (o planes para desarrollarlos)? ¿Fomenta el manejo por parte de beneficiarios del proyecto y guardar contra posibles abusos de poder por parte de miembros influyentes de la comunidad? ¿La estrategia del proyecto se ha formulado para que se pueda adaptar según la retroalimentación de los beneficiarios durante la implementación? 	
Proframe y planificación para MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Los planes para MEAL: <ul style="list-style-type: none"> ¿Incluyen consultas para que los indicadores de proyecto reflejen las definiciones de los miembros de la comunidad masculinos y femeninos sobre lo que es éxito, según sea factible y apropiado? ¿Incluyen indicadores sobre satisfacción comunitaria con ambos procesos del proyecto (focalización, mecanismos de entrega, actitudes del personal, etc.) y resultados? ¿Describen los mecanismos de retroalimentación y respuesta que sean accesibles y apropiados para el contexto o los planes para desarrollarlos con insumos de los beneficiarios al arranque del proyecto? ¿Describen cómo se abordará la retroalimentación? ¿Incluyen mecanismos para responder a las necesidades de información de la comunidad en cuanto al progreso y los resultados del proyecto (ej. usar métodos participativos para hacer monitoreo, evaluación y aprendizaje)? 	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Paso del diseño de proyectos	Temas de rendir cuentas ante beneficiarios	Si/No
Capacidad organizativa y plan de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ¿El personal del Proyecto tiene roles y responsabilidades claras en la rendición de cuentas a beneficiarios durante toda la vida del proyecto, incluyendo manejo del mecanismo de retroalimentación comunitaria? ¿Las entidades rectoras del proyecto incluyen representación de beneficiarios con organizaciones comunitarias o individuos representantes? 	
Programa de actividades y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> El programa de actividades incluye: <ul style="list-style-type: none"> ¿Capacitar al personal del proyecto en principios y prácticas de rendición de cuentas? ¿Desarrollo de un plan integral de comunicación y mecanismo de retroalimentación con los beneficiarios del proyecto al inicio del mismo? ¿El presupuesto del proyecto incluye costos relacionados con los mecanismos de comunicación y retroalimentación (ej. línea telefónica dedicada, boletines, volantes/ carteles, sistemas SMS, etc.)? 	

Lecciones aprendidas

- Garantizar que el personal de CRS y sus socios a todo nivel (desde el liderazgo hasta el personal en el terreno) entiendan y valoren la rendición de cuentas ante los beneficiarios.
- Aplique de forma deliberada los procedimientos de comunicación durante toda la vida del proyecto: Capacite al personal según sea necesario antes/durante la fase de diseño del proyecto y de nuevo al inicio del proyecto (con personal nuevo) y elabore un plan de comunicaciones integral abarcando inicio, implementación y cierre del proyecto.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [CAFOD Accountability Framework \(CAF\)](#) (CAFOD 2012) Resumen de las normas internas y externas de CAFOD sus códigos, lineamientos, valores y principios que garantizan la rendición de cuentas ante actores y permiten la entrega de programas internacionales con calidad.
- Página de [MEAL Policies and Procedures site's Beneficiary Accountability](#) de CRS.  Orientación y herramientas para ayudar a implementar la Política No. 6 de Rendición de Cuentas ante Beneficiarios.
- El sitio web del proyecto Emergency Capacity Building (ECB) Project, del cual es miembro CRS, contiene materiales sobre rendir cuentas ante beneficiarios en proyectos humanitarios incluyendo [ECB key elements of accountability](#) (ECB 2010).
- [Impact measurement and accountability in emergencies: The good enough guide](#) (ECB 2007). La Herramienta 14 ayuda a desarrollar planes para rendir cuentas para los actores de proyectos que se pueden incluir en una propuesta de Proyecto y presupuesto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

SECCIÓN 5: APRENDIZAJE

Normas de calidad

- Los planes para diseñar proyectos demuestran uso sistemático del aprendizaje: Lecciones aprendidas, revisión documental, consultas con colegas y asesores técnicos, etc.
- Los procesos de diseño de proyectos aprovechan de manera apropiada la participación de socios investigadores que complementan la capacidad de CRS.
- El programa de actividades del proyecto incluye tiempo y recursos para el aprendizaje, incluyendo orientación para el personal del proyecto, reflexión participativa periódica (ej. trimestral) sobre el proyecto y otros eventos.

La importancia del aprendizaje en el diseño del proyecto

Se puede definir el aprendizaje como un proceso deliberado de analizar una gran variedad de fuentes de información y conocimiento. Como se ilustra en el diagrama del ciclo de proyectos (**Figura 1.1** en el **Capítulo I**) el aprendizaje se genera y utiliza en todo el ciclo del proyecto, incluyendo en el diseño del proyecto. Los donantes, como USAID, enfatizan la importancia del aprendizaje para la gestión adaptativa y lo quieren ver integrado en los proyectos que apoyan.

Durante el diseño, los equipos:

- Usan los aprendizajes para tomar decisiones (ej., examinan lecciones aprendidas, hacen revisión documental, hablan con asesores técnicos peritos para desarrollar una estrategia de proyecto)
- Generan aprendizajes (ej., elaboran informes de evaluación y post-acción y planifican el aprendizaje dentro del proyecto en sí.)

De esta manera, el aprendizaje le ayuda al equipo de diseño del proyecto a diseñar una estrategia efectiva y eficiente que produce el impacto deseado. El pensamiento evaluativo (un proceso de investigación crítica y creer en el valor de la evidencia) le ayuda al equipo a reflexionar de manera concienzuda, a identificar supuestos, a hacer preguntas bien pensadas, y a buscar entender más a profundidad para tomar mejores decisiones y elaborar mejores planes.

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Un proceso continuo que potencia la habilidad colectiva de la organización para aceptar, entender y responder ante el cambio interno y externo.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 2g: Lista de Control: El aprendizaje en el diseño del proyecto

Paso en el diseño de proyectos	Temas de aprendizaje: <u>Uso del aprendizaje en el diseño del proyecto y generar aprendizaje desde el diseño del proyecto</u>	Si/No
<p>Planificación del diseño del proyecto</p>	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha orientado al equipo de diseño del Proyecto con principios y prácticas de aprendizaje y ha creado entornos seguros que promueven el pensamiento evaluativo en el equipo? • ¿Ha recogido y considerado lecciones de procesos parecidos de diseño de proyectos anteriores (en informes y de colegas)? • ¿El cronograma de diseño del proyecto incluye actividades para identificar y reflexionar las lecciones relevantes desprendidas de experiencias anteriores? <p>Generar Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El cronograma de diseño del proyecto incluye planes para una revisión post-acción al completar el proceso? • Si el donante solicita un componente de investigación operativa (IO), usted ha: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha identificado a un socio investigador apropiado – o tiene un proceso para hacerlo? • ¿Ha clarificado cómo involucrar al socio investigador en el proceso de diseño del proyecto? 	
<p>Evaluación, análisis e interpretación</p>	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los planes de evaluación incluyen tiempo para hacer una revisión documental, recoger datos secundarios y consultar con informantes peritos? • ¿Los planes de evaluación y análisis garantizan que diferentes voces, experiencias y opiniones sean atendidas? • ¿Los planes de análisis e interpretación dan tiempo para pensamiento colectivo, evaluativo para identificar posibles supuestos y creencias? <p>Generar aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha planificado cómo documentar y compartir los hallazgos de la evaluación más ampliamente después de presentar la propuesta? • ¿Ha anotado los hallazgos de evaluación más sorprendentes que podrían contribuir a la agenda de aprendizaje del proyecto? 	
<p>Marco de resultados, estrategia de Proyecto y teoría de cambio</p>	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El proceso para identificar la opción de estrategia más apropiada incluye: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiempo para reflexionar y construir sobre la base de lecciones aprendidas de experiencias similares anteriores? • ¿Consultar evaluaciones finales relevantes, documentos con lecciones aprendidas y/o personas de otros países y regiones? • ¿Hubo expertos, practicantes y otros externos al equipo de diseño del proyecto que revisaran el borrador del marco de resultados, teoría de cambio y estrategia? <p>Generar aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso que la revisión documental exponga brechas en la evidencia, ¿ha tomado esto en cuenta al desarrollar la agenda de aprendizaje del proyecto? • ¿La TdC genera hipótesis comprobables que podrían ser incluidas en la agenda de aprendizaje o investigación de operaciones? 	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Paso en el diseño de proyectos	Temas de aprendizaje: Uso del aprendizaje en el diseño del proyecto y generar aprendizaje desde el diseño del proyecto	Si/ No
Proframe y planificar para MEAL	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los planes de MEAL reflejan lecciones aprendidas de proyectos anteriores similares? • ¿Los indicadores del Proyecto reflejan indicadores aceptados globalmente y aquellos que piden los donantes? <p>Generar aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El proyecto incluye planes para todas las actividades de aprendizaje requeridas según <i>Políticas y Procedimientos MEAL</i>? • ¿Ha planificado el uso de supuestos críticos para la agenda de aprendizaje del proyecto? • Los planes para MEAL hacen lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Describen procesos de reflexión y pensamiento crítico (ej., reuniones trimestrales para reflexionar sobre los datos de monitoreo, respuestas a la retroalimentación de beneficiarios)? • ¿Describen cómo las estrategias del proyecto se pueden adaptar a la luz del aprendizaje durante la implementación del proyecto, en especial para objetivos de resultado a nivel intermedio? • ¿Los planes para las evaluaciones de proyecto explican cómo los hallazgos han de informar la toma de decisiones, direcciones estratégicas y otras estrategias posteriores del proyecto? 	
Capacidad organizativa y plan de gestión	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El plan de gestión refleja las buenas prácticas y lecciones aprendidas de consorcios previos? <p>Generar aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal del proyecto y/o socios poseen lo que se necesita en cuanto a competencias, apoyo y tiempo para implementar las actividades de aprendizaje propuestas por el proyecto? De no ser así, ¿han identificado a los socios externos para que llenen estos vacíos? 	
Programa de Actividades y presupuesto	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El programa de actividades (secuencia, tiempos) refleja las lecciones aprendidas de proyectos anteriores parecidos? • ¿El presupuesto refleja costos unitarios, gastos reales y lecciones aprendidas de proyectos anteriores parecidos? <p>Generar aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El programa de actividades incluye tiempo dedicado a las actividades de aprendizaje estructuradas, como reuniones de proyecto trimestrales o investigación operativa? • ¿El presupuesto incluye fondos para actividades de aprendizaje, según sea necesario, incluyendo orientación del personal, reuniones participativas, colaboración con socio investigador, etc.? 	
Revue après l'action	<p>Uso del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Lo planes para la revisión incorporan lecciones relevantes de esfuerzos anteriores similares? • ¿Ha aplicado la técnica del telescopio al proceso de revisión para que sea apropiada y relevante al contexto y las circunstancias? <p>Generar aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha elaborado planes para documentar y compartir los hallazgos de la revisión? 	

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Lecciones aprendidas

- El aprendizaje no sucede solo. Entrene a su personal para que tengan la intención de aprender. Aparte una hora y espacio para la reflexión y diálogo para producir aprendizaje que se use para tomar acción y adaptarse. Forme una cultura organizativa de apoyo, donde la norma sea compartir errores y decir lo que no funcionó y por qué.
- Sea consciente del impacto de la propiedad intelectual y los requisitos del donante que norman la propiedad de los productos de aprendizaje del proyecto (informes, herramientas, etc.). Consulte a los expertos de CRS de gestión de subvenciones y cumplimiento legal, para desarrollar acuerdos con socios investigadores externos cuando sea necesario.

Forme una cultura organizativa de apoyo donde la norma sea compartir errores y decir lo que no funcionó y por qué

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [CRS Agreements policy and procedure](#) POL-OOD-001. 🔑 Para acuerdos firmados con socios investigadores externos.
- [CRS MEAL Policies and Procedures](#) 🔑 Policy No. 8 – Aprendizaje
- [Guidance on how to improve our Leçons apprises practices](#) (CRS 2015d) 🔑
- [Knowledge Solutions](#) (Asian Development Bank) Guías rápidas para herramientas, métodos y abordajes que impulsan el desarrollo y potencian sus efectos.
- [Learning with purpose: Adding value to program impact and influence at scale](#) (Sharrock et al 2015) 🔑
- [Reflective peacebuilding: A planning, monitoring, and learning handbook](#) (Lederach et al 2007) Consultar los capítulos II, III, XI, XII and XIII.
- [Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organisations](#) (Ramalingam 2006)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO DE PROYECTOS

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye seis secciones:

Sección 1: Preparación para el diseño de proyectos

Sección 2: Realizar un análisis de actores involucrados

Sección 3: Desarrollar un cronograma y formar un equipo de diseño de proyecto

Sección 4: Uso de marcos conceptuales en el diseño de proyectos

Sección 5: ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?

Sección 6: Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- Los equipos de diseño de proyectos involucran apropiadamente a los actores en todos los pasos del diseño del proyecto.
- En todas las circunstancias, el personal de CRS desarrolla un cronograma de diseño de proyecto cuando planifican el diseño del proyecto.
- El personal de CRS hace uso sistemático de marcos conceptuales para los pasos relevantes del diseño de proyectos.

¿Por qué es importante este paso del diseño de proyectos?

El dicho “no prepararse es prepararse para fracasar” se es valadero en el diseño de proyectos. Algunos donantes sólo dan 35 días para desarrollar y presentar una propuesta, por lo que es importante iniciar y planificar el diseño del proyecto rigurosamente cuanto antes posible, y practicar buena comunicación con los actores del diseño del proyecto.

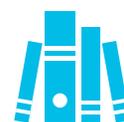
Como se muestra en el ciclo del proyecto de CRS (**Figura 1.1 del Capítulo I**) el diseño del proyecto comienza después de identificar las necesidades y oportunidades de financiamiento y cuando se toma la decisión preliminar de “seguir”.

Al tomar la decisión de seguir, CRS ha decidido que el proyecto es estratégico y apropiado, que el diseño de la propuesta (y su desarrollo) es factible y merece invertir el costo y el tiempo de personal, y que si recibe fondos, CRS tiene o puede adquirir la capacidad humana, técnica y gerencial para implementar el proyecto como está concebido en ese momento. Ignorar estos factores puede aumentar los riesgos de gestión de proyecto y posiblemente dañar la reputación de CRS. Si la decisión de “seguir” es tentativa, los planes de diseño del proyecto deben incluir un momento o varios para tomar una decisión (ej., cuando termine la evaluación) para volver a esta decisión de seguir y decidir si se desiste o se sigue el esfuerzo de diseñar el proyecto.

Identificar y revisar los parámetros del donante y otros (ej., borrador de presupuesto) es un paso clave al planificar el diseño del proyecto. Identificar estos parámetros al inicio le ayuda a enfocar la planificación del diseño del proyecto y a mantener las expectativas en línea con la realidad.



En todas las circunstancias, el personal de CRS desarrolla un cronograma de diseño de proyecto cuando planifican el diseño del proyecto



La información para tomar una decisión de seguir/desistir se encuentra en TAG

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

El propósito de hacer un análisis de actores al inicio del diseño del proyecto es ayudar a identificar:

- A quién involucrar en el proceso de diseñar el proyecto
- Cuándo y cómo se deben involucrar

Esto garantiza un proceso participativo eficiente y estratégico. La participación significativa de actores en el diseño del proyecto pone en práctica los principios de CRS de subsidiaridad y relaciones correctas, potencia la rendición de cuentas, mejora el adueñamiento del proyecto, y a su vez, la probabilidad del éxito del mismo al final.

Un cronograma del diseño del proyecto es una herramienta de planificación para cualquier proyecto que puede ser actualizada periódicamente y utilizado para la comunicación con todos los actores del proyecto, incluyendo los socios colaboradores. Para proyectos competitivos, el cronograma de diseño del proyecto se elabora conjuntamente con una lista de control de la propuesta. En ambos se hace uso de los hallazgos de la evaluación de actores en cuanto a quién ha de estar involucrado y de qué manera, asignando roles y responsabilidades puntuales a todos los miembros del equipo de diseño que liderarán el proceso y tomarán decisiones clave.

Seleccionar el marco conceptual apropiado es otra decisión dentro de la planificación del diseño de proyecto. Usar marcos conceptuales en el diseño del proyecto ayuda a darle sentido a las realidades complejas que viven las personas. Los marcos conceptuales visibilizan el tema o problema, sus determinantes clave, y sus relaciones de causa y efecto. Ya que los marcos conceptuales se basan en estudios robustos por expertos, usarlos puede servir para superar los sesgos personales o ideas preconcebidas de la explicación de un problema (ver **Anexo 3** para ejemplos de marcos conceptuales comunes). Cuando planifique una evaluación, el marco conceptual le ayuda a considerar todos los posibles factores que se han de investigar; luego, organice y analice la información sobre estos factores que es específica de la situación. Al desarrollar marcos de resultados, los marcos conceptuales ayudan a visibilizar los supuestos; esto le ayuda al equipo de diseño del proyecto a elegir las estrategias del proyecto de manera informada, con confianza, y a desarrollar una teoría de cambio robusta. Además, ayuda a garantizar que el proyecto aborde de manera efectiva los problemas centrales y a crear cambios positivos. Seleccionar los marcos conceptuales apropiados al inicio del diseño del proyecto ayuda a promover coherencia entre estos pasos concatenados.

El valor del marco conceptual en el diseño del proyecto

Un agrónomo puede explicar la desnutrición infantil como falta de alimentos. Al considerar el marco conceptual de UNICEF (ver Figura 4.1), el agrónomo verá que la inseguridad alimentaria del hogar es sólo una posible causa de la desnutrición. Otros factores incluyen enfermedad (saneamiento e higiene, servicios sanitarios) y atención materno-infantil inadecuada (ej. lactancia, horario de las mujeres y su nutrición).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 1: PREPARACIÓN PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Antes de iniciar el diseño del proyecto.

Pasos y herramientas

1.1 Revisar las guías de propuestas y estimar los costos directos del programa

A medida que revisa las guías de la propuesta o la licitación (RFA siglas en inglés), identifique los requisitos que tienen implicaciones en decisiones, planes y actividades del diseño de proyecto. Por ejemplo, las guías podrán especificar:

- Requisitos del donante para ser elegible
- Limitaciones de los fondos
- Objetivos del proyecto
- Indicadores requeridos
- Marco temporal del proyecto
- Focalización geográfica o demográfica
- Tipos de socios requeridos o sugeridos (ministerios del gobierno, sector privado, etc.)

Estos tipos de requisitos tocan transversalmente el diseño del proyecto y pueden afectar la elección de socio, evaluación, marco de resultados, la estrategia del proyecto, actividades, presupuesto (incluyendo el uso de fondos complementarios privados) y contratación de personal. Muchos requisitos de donante no incluyen cosas específicas, así que hay mucho trabajo por hacer en el diseño del proyecto. Cuando el donante sea prescriptivo, ajuste los planes del diseño del proyecto adecuadamente. Por ejemplo:

- Si la zona geográfica está prescrita, realice el levantamiento de datos primarios en dicha zona.
- Si el problema ya está determinado, concentre la evaluación en cuál es la vivencia del problema de los miembros más vulnerables de la comunidad.
- Aunque los **objetivos estratégicos** (OE) hayan sido prescritos, a menudo los **abordajes** para alcanzar dichos objetivos no lo son. Su diseño debe considerar los abordajes aprobados y/o las innovaciones que puede aportar para alcanzar los OE de manera más rápida y con menor inversión.

Calcule el monto disponible para los costos directos de programa para el proyecto. Al hacer esto ahora, cuando está planificando el diseño del proyecto, se enterará de lo que hay disponible para las actividades de programa después de deducir los costos fijos y semi-variables del borrador de presupuesto. Si bien, el presupuesto real responderá a actividades, hacer un cálculo estimado ahora le ayudará a tomar decisiones realistas en cuanto al alcance y escala del proyecto. Estimar el presupuesto también genera ideas en cuanto al valor-por-dinero potencial de su proyecto.

Calcule los costos directos del programa de la siguiente manera: Tome el techo general del presupuesto (total de efectivo en el borrador) anotado en la hoja de oportunidad de fondos o en la licitación (RFA o request for applications en inglés), o calcule lo que puede ser razonable solicitar del donante, reste la recuperación indirecta de costos (ICR en inglés), y reste los costos estimados de instalaciones, soporte y vehículos (según las tasas de costos directos compartidos de su programa de país). El total que queda es un cálculo preliminar “directo-directo” para las actividades del proyecto.

Para mayor información sobre el proceso de desarrollar propuestas competitivas, consultar TAG. Note que TAG también incluye pasos adicionales para el desarrollo de propuestas, como reclutamiento de personal clave, o referencias de desempeño anterior, que debe planificar el coordinador de la propuesta, aunque no tengan pasos de diseño de proyecto correspondientes.



VALOR POR DINERO

El uso óptimo de recursos para lograr resultados deseados.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

1.2 Revisar las conclusiones de la decisión de “seguir”

Una decisión de seguir bien razonada se basará en un número de factores incluyendo inteligencia sobre el donante, el monto posible del presupuesto y alcance del proyecto, la determinación de la ventaja competitiva de CRS y su probabilidad de éxito, prioridades estratégicas (en el país, la región o CRS en conjunto), el nivel de necesidades no-satisfechas y la capacidad de CRS y sus socios de responder a las mismas, y consideraciones de riesgos con relación a la gestión e implementación del proyecto.

Revise estas conclusiones e identifique las implicaciones que tienen para la planificación y las decisiones del proyecto. A continuación, una lista de ejemplos.

La herramienta de CRS Fit and Competitiveness Analysis Tool en *pREPARE!* (CRS 2015f) es un instrumento útil que lo orienta en este proceso de análisis y toma de decisiones.



Tabla 3a: La decisión de “seguir” y planificar el diseño del proyecto

Conclusión de la decisión de “seguir”	Implicaciones para el diseño del Proyecto
CRS tiene debilidades en ciertas capacidades necesarias para la implementación del proyecto	Identifique a socios que han comprobado ser fuertes en las áreas técnicas o geográficas débiles de CRS
La experiencia de CRS con la aplicación de un metodología técnica es una ventaja competitiva	Invite a un asesor técnico de CRS al taller de diseño del proyecto al momento de discutir y seleccionar la estrategia y el tema del éxito del proyecto.
El tiempo disponible para el diseño del Proyecto y presentar la propuesta es factible pero corto	Planear que alguien cubra a la persona que tiene la función del liderazgo técnico, permitiendo que se concentre exclusivamente en el diseño del proyecto. Considere contratar consultores para tareas selectas.
Decisión de “seguir” es tentativa	Planear en qué momento se va a tomar una decisión firme de “seguir”, para que se detenga o siga el esfuerzo de diseñar el proyecto.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP): A resource for CRS country programs* (CRS 2008b) Cómo decidir presentar una propuesta Título II. Esto es particular para Programas de Asistencia Alimentaria en el Desarrollo, el presente manual contiene sugerencias prácticas para cualquier oportunidad de financiamiento grande, incluyendo la toma de la decisión estratégica “seguir/desistir” (Capítulo 1, Sección 1.5).
- *Introduction to the Business Development Cycle*. Un módulo de aprendizaje auto-guiado que presenta en general las tres partes del ciclo de desarrollo del negocio de CRS.
- El blog y caja de herramientas *Net-Map* (Schiffer 2007). Orientación y métodos visuales prácticos para entender, visualizar y considerar A diferentes actores, incluyendo su influencia y relaciones.
- *pREPARE!* (CRS 2015f). *Regional Proposal Review Guidance*. Orientación para la Revisión de Propuestas Regionales. Sección 2, Tomar y documentar una decisión de “seguir/desistir” (go/no-go).
- El ciclo de desarrollo de negocios de CRS, y sus recursos de planificación se fundamentan en *Shipleys Associates Proposal Guide* (Newman 2006) consideradas el estándar de oro para dichos procesos. El sitio *shipleyswins.com* incluye recursos adicionales en línea en inglés.
- *Technical Application Guidance* (CRS 2007b) Lectura de la licitación (RFA) y tomar la decisión de “seguir/desistir” (páginas 2-5).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 2: REALIZAR UN ANÁLISIS DE ACTORES INVOLUCRADOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Al momento de planificar el diseño del proyecto.

Pasos y herramientas

2.1 Considere tomar decisiones con socios

Las decisiones tomadas con los socios del proyecto pueden ser finales o tentativas. Ver en el **Capítulo II, Sección 1** la lista de control para tomar decisiones sobre asociación. La lista de control incluye determinar los socios más apropiados, el número óptimo de socios, confirmar su disponibilidad de participar en la oportunidad de financiamiento y revisar sus capacidades y riesgos que necesitan gestión. Coordinar estas decisiones con un análisis de actores involucrados permite dar tiempo para involucrar a los socios en todo el diseño del proyecto de manera apropiada.

No todas las decisiones sobre la asociación se toman en este momento. Es sensato esperar hasta que las decisiones preliminares sobre metas geográficas o sectores y tipos de intervención se tomen, ej., después del análisis de datos secundarios o en la etapa de nota conceptual, para luego finalizar la decisión de asociarse con ONG locales o con organizaciones recurso, respectivamente.

2.2 Clarificar el propósito del análisis de actores e identificar a los actores interesados en el proyecto

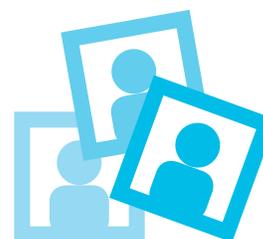
A estas alturas, el propósito del análisis de actores es decidir a quién involucrar en el transcurso del diseño del proyecto y cómo dichos grupos o individuos se han de involucrar.

Elabore una lista de actores que tienen interés o influencia en el proyecto. En el diseño del proyecto, es favorable considerar actores internos y externos, reconociendo la influencia y el interés del personal de CRS en las decisiones del diseño del proyecto. A continuación, se presentan categorías de posibles actores:

- Personal de CRS (gerentes de programa y proyecto, jefes de programas, jefes de operaciones, asesores técnicos, oficiales de proyecto o personal de campo, asesores MEAL, miembros de equipo financiero y miembros de equipo de operaciones a los niveles de país, región y/o HQ, etc.)
- Socios colaboradores actuales o potenciales (las ONG internacionales y locales, organizaciones basadas en la fe, organizaciones de sociedad civil, empresas, universidades, etc.)
- Gobierno (funcionarios de ministerios relevantes, oficinas de gobierno local, prestadores de servicios, etc.)
- Otras organizaciones (las ONG que trabajan el sector, institutos universitarios de investigación, donantes, etc.)

Haga la lista con los nombres de individuos específicos cuando sea posible. Por ahora, la lista se puede limitar a actores de nivel nacional. A medida que se tomen decisiones del proyecto (ej., meta geográfica), identificará a más individuos específicos y a grupos que puede involucrar en el proceso. Asegúrese de que la lista incluya representación diversa (incluyendo equilibrio de género) para reducir posible sesgo en la toma de decisiones en el diseño del proyecto.

Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia (CAFE), contiene normas y una riqueza de guía e información para crear consorcios efectivos. Siempre consulte CAFE para un proyecto en el que haya consorcios.



Haga la lista de individuos específicos cuando sea posible. Asegúrese de que la lista incluya una representación diversa (incluyendo equilibrio de género) para reducir posible sesgo en la toma de decisiones en el diseño del proyecto

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2.3 Analice el interés e influencia de los actores del proyecto

Ahora que ha identificado a los actores del proyecto, habrá que evaluar y analizar sus intereses, influencia, relaciones y capacidad en cuanto a su involucramiento en el diseño del proyecto. Discutan los siguientes temas con respecto a cada actor:

- ¿Cuál es su **interés** en el proyecto?
- ¿Cuál es su posible **influencia** en el proyecto?
- ¿Cuál es su **relación** con otros actores?
- ¿Cuál es su **capacidad o motivación** para participar en el diseño del proyecto?

Por ejemplo, en el contexto de un consorcio con ONG internacionales, un socio local podría estar muy interesado en el proyecto – lo estará implementando cuando se haya asegurado el financiamiento – pero tendrá poca influencia. Un funcionario de gobierno ocupado se interesará poco en el proyecto, pero su influencia potencial será grande. Dos organizaciones-recurso tendrán fuerte capacidad y motivación, pero las relaciones mutuas serán competitivas. Estos hallazgos tendrán implicaciones en cuanto al momento y la forma de su involucramiento en el diseño del proyecto.

2.4 Decida cuándo y cómo se involucra a los actores en el diseño del proyecto

Use los hallazgos del **Paso 2.3** para decidir cuándo y cómo involucrar apropiadamente a los actores en los pasos del diseño del proyecto. Para cada paso y actividad del diseño del proyecto, considere:

- ¿Quién debe estar **informado**?
- ¿A quién se le debe **consultar**?
- ¿Quién debe estar **activamente involucrado** en este paso o actividad?

Reglas generales para estas decisiones

- Los socios colaboradores confirmados del proyecto están involucrados activamente, en general, en todos los pasos del diseño del proyecto.
- En contraste, los socios colaboradores potenciales, en general, se les informa o consulta en cuanto al diseño del proyecto hasta que se confirme la decisión de asociar para evitar falsas expectativas.
- A los funcionarios de ministerios relevantes se les puede informar sobre la idea del proyecto y/o consultarles sobre las necesidades, capacidades y prioridades sentidas.
- El levantamiento de datos primarios es una manera de consultar a posibles beneficiarios sobre las necesidades, capacidades, desafíos inmediatos y de más largo plazo.
- Los asesores técnicos de CRS pueden involucrarse activamente como miembros del equipo de diseño del proyecto, se les puede consultar estrategias de proyecto basadas en pruebas, y/o involucrarlos en revisar una nota conceptual.
- Los oficiales MEAL de CRS se involucrarán activamente en el análisis e interpretación de los hallazgos de la evaluación, en la selección de indicadores del proyecto para Proframe y en el desarrollo de planes para MEAL.

Una encuesta de CRS encontró que involucrar en el diseño del proyecto y proceso de toma de decisiones a los que terminan implementando el proyecto (de ser exitoso), es un factor significativo en el éxito final del proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- A los gerentes de finanzas de CRS seguramente se les consultará en cuanto a cálculos preliminares de presupuesto para el proyecto y posteriormente se involucrarán en el desarrollo del presupuesto del proyecto y en redactar las notas del presupuesto.
- Los jefes de operaciones de CRS y el personal de recursos humanos serán consultados en cuanto a decisiones sobre planes de contratación de personal y gestión del proyecto.

En caso que su proyecto incluya un componente de investigación, involucre al socio investigador en los pasos apropiados del diseño del proyecto. Con su asesoría se garantiza la validez del estudio (ej., aleatorización, marco de la muestra, uso de grupos de control, consideraciones éticas, etc.)

En cuanto a los actores que estarán involucrados activamente en el diseño del proyecto, considere su interés, disponibilidad y capacidad a la luz de las expectativas que usted tenga. Los talleres de diseño de proyecto son maneras eficientes y efectivas de involucrar a una variedad de actores en la consulta y toma de decisiones. Ver en el **Apéndice 2** un ejemplo de programación de talleres en el transcurso del diseño del proyecto.

Documente sus decisiones en una herramienta de análisis de actores, consúltelo periódicamente, y re-visítelo según sea necesario al avanzar los pasos del diseño del proyecto. Al final del presente capítulo, encontrará un ejemplo de análisis de actores. Descargue una plantilla en blanco que puede adaptar [aquí](#) .

Lecciones aprendidas

Consulte al personal de finanzas y operaciones de CRS y socios al planificar el proceso para diseñar el proyecto. Así estarán preparados y listos para participar activamente cuando se requiera.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia* (CRS 2008a) Incluye información detallada para manejar a los socios de consorcio, incluyendo el uso de análisis de actores durante el diseño del proyecto.



SECCIÓN 3: DESARROLLAR UN CRONOGRAMA Y FORMAR UN EQUIPO DE DISEÑO DE PROYECTO

¿Cuándo se usará esta sección?

- Al planificar el diseño del proyecto, en cuanto se haya tomado la decisión preliminar de “seguir”.

Pasos y herramientas

3.1 Desarrollar un cronograma para el diseño del proyecto

Use un cronograma para programar las actividades de diseño del proyecto y asignar responsables. Considere las lecciones de procesos de diseño de proyectos anteriores, a continuación:

- ¿Qué pasos de diseño tomaron más tiempo de lo previsto?

En caso que su proyecto incluya un componente de investigación, involucre al socio investigador en los pasos apropiados del diseño del proyecto

Use un cronograma para programar las actividades y asignar responsabilidades

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- ¿Cuáles actividades de diseño de proyecto se pasaron por alto, normalmente?
- ¿Cuáles formas son más eficientes para coordinar los insumos técnicos, operativos y presupuestarios del personal?

La **Tabla 3b** muestra los títulos de un formato de cronograma para diseño de proyecto. Al final del presente capítulo, encontrará un ejemplo. Descargue una plantilla en Microsoft Word [aquí](#)  o en Excel [aquí](#) .

Tabla 3b: Formato de cronograma para diseño de proyecto

Paso/actividad del diseño del proyecto	Líder (Ayuda)	Semana						Fechas/notas Precisas
		1	2	3	4	5	6	

Complete el cronograma del diseño del proyecto siguiendo la guía a continuación:

- Completar la **Columna 1** con los pasos y actividades del diseño del proyecto; ej., consultas con socios, planificación de la evaluación, entrevistas con informantes clave y levantamiento de datos de campo, talleres de diseño del proyecto, etc.
- Completar la **Columna 2** con el nombre del responsable de liderar la actividad y entre paréntesis los que ayudarán o participarán en la actividad.
- Marque la semanas apropiadas en la **Columna 3** e indicar la fecha en que se ha de completar la actividad en la **Columna 4**. En caso de tener poco tiempo para la entrega, use días y no semanas en la Columna 3. Esto ayuda a tener expectativas claras en cuanto a la entrega y trabajar fines de semana. En este caso, podría ser que la Columna 4 ya no sea necesaria.
- Trabaje de atrás para adelante desde la fecha de presentación de la propuesta para garantizar que cada actividad y paso se puede completar a tiempo.

3.2 Prepare listas de control para el desarrollo de propuestas con cada presentación relevante

Para las oportunidades de financiamiento competitivo, prepare una lista de control para el desarrollo de propuestas además del cronograma de diseño de la propuesta. La lista de control para el desarrollo de propuesta sirve como herramienta de planificación y comunicación, pero se concentra en el documento de la propuesta, y no el proceso de diseño del proyecto.

La lista de control de propuesta identifica todas las secciones que requiere la propuesta y sus anexos, los nombres de los responsables por completar cada sección y fechas de cierre. Ver *pREPARE!* (CRS 2015f) , Anexo 3 para una muestra de una lista de control para el desarrollo de propuesta para que pueda adaptarla a su plantilla de donante o licitación.

Compare la lista de control de la propuesta con el cronograma para el diseño del proyecto y asegúrese de que se encuentren alineados. El cronograma para el diseño del proyecto debe garantizar que la información se obtenga y las decisiones se tomen en el momento que el redactor de la propuesta los necesite. Por ejemplo, se debe completar el análisis e interpretación de los datos de la evaluación a tiempo para informar la sección de la propuesta sobre la identificación y análisis del problema.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

3.3 Crear el equipo de diseño del proyecto

Considere los hallazgos del análisis de actores y la información del cronograma y forme el equipo de diseño del proyecto. Revise que los miembros propuestos para el equipo tengan disponibilidad para el trabajo intenso que les espera. Asegúrese de que haya variedad y complementariedad entre las habilidades y perspectivas de los miembros del equipo de diseño del proyecto y que se incluya tanto a hombres como a mujeres, así como a grupos minoritarios relevantes.

Seleccione un líder técnico que sea el gerente del equipo de diseño del proyecto. Debe poseer experticia y autoridad para encarrillar el proceso y tomar decisiones. Es buena práctica en todo proyecto y es vital para oportunidades de financiamiento grandes con múltiples socios.

Hay que orientar a los miembros del equipo de proyecto en el proceso de diseño del proyecto y clarificar sus roles y responsabilidades designados. Redacte los ámbitos de trabajo (SOW en inglés) para cualquier consultor que sea parte del equipo.

3.4 Prepare un presupuesto para el diseño del proyecto y obtenga los recursos

Vuelva a los hallazgos del análisis de actores y el cronograma, y considere qué recursos se requieren para diseñar el proyecto. Necesitará lo siguiente:

- **Horas de personal.** Habrá personal que serán formalmente dispensados de sus tareas para trabajar tiempo parcial o integral en el diseño del proyecto.
- **Fondos.** Calcule los costos para realizar el levantamiento de datos primarios, realizar talleres, contratar consultorías o traductores, etc.
- **Apoyo logístico.** Esto comprende vehículos para la evaluación, instalaciones y equipo para los talleres, etc.

Prepare un presupuesto para el diseño del proyecto. De ser necesario, solicite fondos de crecimiento (business development) para ciertas actividades del diseño del proyecto (ej., costos de levantamiento de datos primarios) o soporte técnico, como consultorías y asesores técnicos.

3.5 Comunique los roles, las responsabilidades y los planes

La buena comunicación hace explícitas las expectativas y potencia la transparencia. Comuníquese con todos los actores en cuanto al involucramiento que se espera de los mismos (mantenerlos informados, consultarles o involucrarlos activamente) en el **proceso** de diseño del proyecto. Comparta la nota de idea del proyecto (PIN siglas en inglés), cronograma del diseño del proyecto (y lista de control si es apropiado) con todos los miembros del equipo de diseño del proyecto y demás actores relevantes. Actualice a los actores interesados con cambios en el cronograma en el transcurso del diseño del proyecto.

Lecciones aprendidas

- Asegúrese de que alguien clave con poder decisorio (ej., representante de país o su designado) esté a la disposición durante todo el diseño del proyecto para tomar decisiones estratégicas que excedan la responsabilidad del líder del equipo de diseño del proyecto.

Asegúrese de que haya variedad y complementariedad entre las habilidades y perspectivas de los miembros del equipo de diseño del proyecto y que se incluya tanto a hombres como a mujeres, así como a grupos minoritarios relevantes



SUGERENCIA PRÁCTICA:

En un Equipo de Diseño del Proyecto más grande o consorcio, considere habilitar un espacio de oficina o salón como centro de operaciones para reuniones y discusiones.

NOTA DE IDEA DEL PROYECTO

Una primera oportunidad de diálogo antes de invertir tiempo y esfuerzo en el diseño de un proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Programe a los consultores que necesite con cierta anticipación y que estén disponibles cuando los necesite y por la duración a un costo asequible.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [TAG](#) (CRS 2007)  Detalles de la planificación del desarrollo de propuestas (páginas 6 a 7). Detalles de roles y responsabilidades para el equipo que desarrolla la propuesta (páginas 7 a 12). Si bien no reflejan todos los pasos del diseño del proyecto ni agotan roles y responsabilidades, pero se deben tomar en cuenta al planear el diseño del proyecto.
- [CAG](#) (CRS, 2013a)  Incluye un cronograma de aplicación de costos con lista de las principales tareas para la aplicación de costos (página 2).
- [pREPARE!](#) (CRS 2015f)  Sección 2 incluye orientación y plantillas para el cronograma de diseño de la propuesta y lista de control para el desarrollo de la propuesta.



SECCIÓN 4: USO DE MARCOS CONCEPTUALES EN EL DISEÑO DE PROYECTOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Antes de planificar la evaluación.

Pasos y herramientas

4.1 Seleccionar marcos conceptuales apropiados

Se utilizan diferentes marcos conceptuales para el diseño de proyectos, según el sector, donante o contexto del proyecto. Seleccione los marcos conceptuales apropiados para el contexto de su proyecto. Por ejemplo, para un proyecto enfocado en la salud y nutrición materno infantil generalmente se utiliza el marco conceptual de desnutrición materno infantil de UNICEF (ver **Figura 4.1** en la página 49). La **Tabla 3e** al final del presente capítulo contiene los marcos conceptuales más usados para seguridad alimentaria, medios de vida, nutrición, construcción de paz, orfandad y menores vulnerables, educación, agua y saneamiento y cambio social y conductual.

Siempre consulte los requisitos del donante y/o la licitación (RFA) a la hora de tomar una decisión sobre el marco conceptual que ha de usar. Por ejemplo, en los proyectos bajo el Programa de Asistencia Alimentaria en el Desarrollo se necesita usar el marco conceptual adaptado para seguridad alimentaria de USAID/FFP.

El trabajo de CRS está fundamentado en el principio de desarrollo integral humano (DIH), que promueve el bien de la persona integral y de todas las personas. CRS desarrolló el **marco conceptual DIH** como manera práctica de reflejar el desarrollo integral humano en su trabajo. Como otros marcos conceptuales, puede hacer uso de las categorías DIH para identificar y organizar la información de la evaluación y los vínculos entre categorías para analizar las relaciones y sinergias. Al diseñar un proyecto – sea de un solo sector o multisectorial – el uso del marco DIH conlleva muchos beneficios. El marco DIH le ayuda a:

- Promover el pensamiento holístico, garantizando que, hasta en un proyecto de un sector único, se tomen en cuenta el contexto más amplio y los vínculos con desafíos y oportunidades en otras áreas programáticas

Seleccione los marcos conceptuales apropiados para el contexto de su proyecto

DESARROLLO INTEGRAL HUMANO

El principio – fundamento del trabajo de CRS – que promueve el bien de la persona integral y de toda persona. El concepto se origina en la larga tradición del pensamiento social católico y es reflejo de la aspiración de cada individuo de llegar a su pleno potencial en el contexto de relaciones justas y pacíficas, un ambiente pujante y en solidaridad con los demás.

- Considerar los activos de hogares y comunidades, inequidades de género en el acceso y control de recursos, y cómo fortalecer la resiliencia en hogares y comunidades
- Destacar la interrelación de actividades de ayuda, recuperación y desarrollo; reflexionar sobre choques y tendencias ayuda a desarrollar estrategias para reducción de riesgos
- Promover una mejor comprensión de estructuras y sistemas: Cómo a nivel nacional y global, las problemáticas, políticas y otras acciones a nivel macro afectan a individuos, familias y comunidades
- Estimular a que se le de pensamiento a la integración de la construcción de paz, buena gobernanza, y equidad de género en todos los proyectos

Figura 3.1 Marco del Desarrollo Integral Humano



Considere el uso del marco DIH en conjunto con marcos conceptuales del sector para asegurarse de que el proyecto, aunque sea de un sector en particular, esté de acuerdo con el cuadro más grande, tome en cuenta estructuras injustas, riesgos y choques, y se vincule a otros sectores.

4.2 Orientar al equipo de diseño del proyecto en cuanto a los marcos conceptuales

Según sea necesario, oriente al equipo de diseño en cuanto a los marcos conceptuales seleccionados, para asegurarse que los usen de manera apropiada en los pasos relevantes del proceso de diseño del proyecto. La experiencia con el personal y socios sobre el diseño del proyecto ha demostrado que los marcos conceptuales suelen ser de las herramientas más valoradas por los participantes de capacitaciones cuando entienden su rol y el uso de los marcos en todo el proceso de diseño del proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *C Modules: A learning package for social and behavior change communication* (C-Change/ FHI 360 2012). Un manual detallado para el desarrollo de estrategias para cambios sociales y conductuales, incluye tabla de teorías, modelos y abordajes, incluye modelos de red social, capital social, ecológico, organización comunitaria, modelo integrado de comunicación para el cambio social, y más (páginas 54-69).
- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP): A resource for CRS country programs* (CRS 2008b).  Información y el uso de los marcos conceptuales de DIH y seguridad alimentaria en programas del Título II (páginas 22-34).
- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al 2008) Más información sobre el uso del marco conceptual DIH en el diseño de proyectos (Parte II, Secciones 1 y 3).
- Ver **Apéndice 3** con ilustraciones y más orientación sobre los marcos conceptuales más usados por sector.



SECCIÓN 5: ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE UN UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 1: Preparación para el diseño del proyecto

Consulte *pREPARE!* (CRS 2015f) , el Flujograma para el Desarrollo y Revisión de Propuestas para Respuestas ante Emergencias en la Sección 5 con guía para responder al surgimiento repentino de una emergencia. Los documentos del flujograma recomiendan que haya procesos de comunicación entre el programa de país, la región/HQ y los donantes, y procesos de diseño de proyecto simplificados para facilitar que la respuesta sea oportuna.

El diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta se entretajan de manera diferente en una respuesta ante emergencias, los pasos del diseño de proyecto suelen darse para el contexto general de la emergencia y no propuestas específicas.

En una emergencia, CRS a menudo busca financiamiento de múltiples donantes con un marco de tiempo estrecho para desarrollar la propuesta: Planifique el desarrollo de una estrategia general de respuesta a la emergencia (un marco de resultados, un Proframe), aunque se vaya a ajustar y empaquetarlo en diferentes propuestas para cada donante según las preferencias de su sector, niveles de financiamiento y marcos de tiempo. Al colocar las diferentes propuestas dentro de una estrategia global de respuesta ante emergencias también le da una sensación del alcance que podría manejarse si se asegura el financiamiento (número de sectores, zonas geográficas prioritarias, escala de las intervenciones).

Sección 2: Realizar un análisis de actores

En una situación de emergencia, una gran variedad de actores tienen importantes necesidades de información, representando una gran carga para los equipos de respuesta a emergencias. Los Reportes de Situación (SitRep) son herramientas que permiten manejar dichas necesidades de información. Se comparten extensamente dentro de la agencia y con la red Caritas Internationalis y donantes selectos.



En una emergencia, CRS a menudo busca financiamiento de múltiples donantes con un plazo breve para desarrollar la propuesta

Dentro de las 24 horas iniciales, el representante de país o coordinador de emergencias manda un informe de situación (SitRep) de una o dos páginas al equipo regional y a HQ. El primer SitRep incluye información secundaria inicial, contacto con socios o donantes y planes para la evaluación rápida, según proceda. En los días y semanas inmediatos, generalmente se requiere de SitRep a diario, con actualizaciones sobre los hallazgos de la evaluación, planes y resultados iniciales, incluyendo decisiones preliminares de respuesta a la emergencia, como focalización geográfica, prioridades sectoriales, decisiones de asocio, y más.

Si la situación amerita una respuesta inmediata, una cantidad reducida de fondos de CRS, privados o designados para emergencias, pueden ser liberados al presentar el primer SitRep indicando que hay intención de responder.

Para sus propias necesidades de información en un ambiente cambiante, mantenga contacto periódico con la ONU y otros actores humanitarios, a través de reuniones de coordinación y de manera bilateral. Servirán de fuente importante de información secundaria. Las brechas en la cobertura de otros actores tendrán un rol significativo informando la respuesta de CRS y pueden cambiar rápidamente.

Sección 3: Desarrolle un cronograma y forme un equipo de diseño del proyecto

En su mayoría, los pasos para el diseño del proyecto descritos en *Propack I* se realizan para la estrategia general de respuesta ante emergencias, y no para cada proyecto. La estrategia de emergencia en sí es desarrollada en un proceso iterativo, hasta que la estabilidad de la situación sea suficiente como para tomar decisiones de plazo medio con cierta confianza.

En algunos casos, puede ser necesario usar la técnica del telescopio con algunos de los pasos, que serán repetidos para propuestas específicas, para ajustar la estrategia general a las prioridades específicas del donante o sondear más a fondo en temas específicos.

Reúna al personal de emergencias de CRS para desarrollar (y re-visitar) la estrategia de respuesta a la emergencia, especialmente si están desplegados en lugares distintos. Estas reuniones ayudarán a que compartan, aprendan y reciban insumos del terreno sobre la situación que evoluciona y cómo debe responder CRS con base en la información disponible en cuanto a necesidades, vacíos y oportunidades.

Sección 4: Seleccione marcos conceptuales para el diseño del proyecto

En las primeras fases de una respuesta ante emergencias o para sectores específicos, vea *La Carta Humanitaria y las Normas Mínimas en Casos de Desastre*, conocido como el *Manual Esfera* (Proyecto Esfera 2011), que refleja las mejores prácticas humanitarias y brinda orientación sólida para la evaluación y respuesta. Esfera incluye marcos conceptuales relevantes para sectores selectos y/o guía y herramientas equivalentes.

Por su naturaleza holística, el marco conceptual del desarrollo integral humano es especialmente útil en las fases intermedias de una respuesta, cuando se concentra en la reducción de riesgos y en reconstruir mejor. Es complemento de los marcos conceptuales sectoriales, ya que se concentra en los choques y la naturaleza dinámica de las emergencias.

En su mayoría, los pasos para el diseño del proyecto descritos en *Propack I* se realizan para la estrategia general de respuesta ante emergencias, y no para cada proyecto

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *pREPARE !* (CRS 2015f)  Sección 5, en particular, el Flujograma para el Desarrollo y Revisión de Propuestas para Respuestas ante Emergencias.
- Emergency Field Operations Manual con su *Situation Report template* (Plantilla para Reporte de Situación)(CRS 2015b) 
- *Manual Esfera* (El Proyecto Esfera, 2011), Core Standard 2

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 3c: Cuándo y dónde involucrar a los actores en el diseño del proyecto (Ejemplo)

Use esta tabla para captar decisiones sobre a quién se debe involucrar en el diseño del proyecto y cómo. Dos columnas incluyen ejemplos de dichas decisiones. Consulte el **Anexo 2** sobre posibles talleres de diseño del proyecto y capítulos relevantes de *Propack 1* para agregar detalles de actividades clave para cada paso del diseño del proyecto en la Columna 1.

Tipo de participación			
Paso en el diseño del proyecto (agregar actividades clave)	¿Quién debe estar informado? (Se mantiene al Actor actualizado por canales de comunicación)	¿Quién debe ser consultado? (Se pide información al Actor para actividades de diseño del proyecto o decisiones)	¿Quién debe estar activamente involucrado? (Actor participa activamente en el diseño del proyecto; ej., es miembro del equipo de diseño del proyecto, tiene voz en la toma de decisiones del proyecto, etc.)
Planificación del diseño del proyecto			
Cronograma del proyecto y equipo de diseño del proyecto	Se le informa al liderazgo del socio sobre lo que se espera de su personal según el cronograma de diseño del proyecto	Patrick, gerente financiero, asesora a Tony en cuanto a quién del equipo financiero será líder de presupuesto	Tony, jefe de programas, reúne el equipo de diseño del proyecto
Lista de control de la propuesta			
Análisis e interpretación de la evaluación			
Plan de evaluación	Se informa al enlace del gobierno de la propuesta de sitios para la evaluación de campo	Ali, asesor técnico de MEAL revisa los planes y herramientas para el levantamiento de datos primarios y asesora el tamaño de la muestra	Susana, gerente de MEAL y miembro del equipo de diseño del proyecto, lidera el desarrollo del plan de evaluación y las herramientas
Se realiza la evaluación			
Se analizan e interpretan los hallazgos de la evaluación			
Marco de resultados y estrategia del proyecto			
Nota conceptual			
Proframe / Sistema MEAL			
Plan de gestión y contratación de personal			
Programación de actividades			
Presupuesto			
Revisión post-acción			

Tabla 3d: Cronograma para el diseño del Proyecto (Ejemplo)

Descargue una plantilla en blanco en Microsoft Word [aquí](#) o en Excel [aquí](#).

Paso/actividad del proceso de diseño del proyecto	Liderazgo (Ayuda)	Semana					Fechas/notas precisas
		1	2	3	4	5	
Entrega el 21 de junio, 12 pm hora local							
Planificación y decisiones de socios							
Finalizar selección de socios	Mamadou	X	X				20 de Abril
Reunión con personal de programas, finanzas, RRHH, y operaciones	Robert	X					13 de Abril
Evaluación, análisis e interpretación							
Reunión con FAO y PMA	Robert	X					15 de Abril
Reunión con Ministerios de Agricultura y de Planificación y Desarrollo	Robert	X					15 de Abril
Completar levantamiento y análisis de datos secundarios	Marie	X					17 de Abril (Ver plan de evaluación, Capítulo IV para más detalles)
Levantar datos primarios, analizar e interpretarlos	Marie		X				24 de abril (ver plan de evaluación, Capítulo IV para más detalles)
Redactar informe de la evaluación	Marie			X			Capítulo IV para más detalles)
Marco de resultados, estrategia del Proyecto y teoría de cambio							
Facilitar taller con socios para validar los hallazgos y las conclusiones de la evaluación, construir un árbol de problemas y redactar borrador del marco de resultados, estrategia del proyecto y teoría de cambio	Marie			X			3-5 Mayo
Reunión con actores del gobierno para compartir información	Mamadou			X			7 Mayo
Nota conceptual y revisión							
Redactar nota conceptual	Susan				X		9 Mayo
Coordinar revisión interna de la nota conceptual	Susan				X		10 Mayo
Coordinar revisión regional de la nota conceptual	Robert				X		15 Mayo
Proframe y planificación para MEAL							
Facilitar taller para hablar de productos y actividades y luego elaborar el Proframe	Marie					X	17-18 Mayo
Completar documentos de planificación de MEAL	Moussa, MEAL TA					X	19-20 Mayo
Capacidad organizativa y plan de gestión							
Reunión con personal de RRHH y operaciones	Robert	X			X		15 Abril – 10 Mayo
Programa de actividades y presupuesto							
Desarrollar programa de actividades	Marie						X 22 Mayo
Desarrollar borrador del presupuesto y notas del presupuesto	Bintou						X 23 Mayo
Reunión con personal de programas y MEAL, y con gerente financiero para completar el programa de actividades, el presupuesto y las notas de presupuesto	Marie						X 24 Mayo
Desarrollo y revisión de la propuesta							
Redactar la propuesta y finalizar el presupuesto	Susan						X 25 Mayo
Reunión para la revisión interna de la propuesta	Susan						X 26 Mayo
Región y HQ hacen revisión de la propuesta final y el presupuesto	Robert						X 27-28 Mayo
Edición final y empaquetado	Susan						X 30 Mayo
Presentación de propuesta final	Robert						X 1a Junio

Tabla 3e: Marcos conceptuales comunes

(Favor consultar **Apéndice 3** para ilustraciones de estos marcos conceptuales y otros adicionales)

Tema del proyecto	Marco Conceptual	Referencias o vínculos
Seguridad alimentaria y medios de vida	<ul style="list-style-type: none"> Marco Conceptual Adaptado para Seguridad Alimentaria: Desarrollado por USAID/FFP, el cual es ampliación de un marco anterior para seguridad alimentaria con tres componentes de disponibilidad, acceso y utilización y toma en cuenta riesgo y vulnerabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP): A resource for CRS country programs</i> (CRS 2008b)  página 27. <i>A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners</i> (Heinrich et al 2008) página 21.
Nutrición	<ul style="list-style-type: none"> Marco conceptual de UNICEF para desnutrición materno-infantil revela causas inmediatas, subyacentes y básicas de la desnutrición y cómo dichas causas están vinculadas. Marco conceptual multisectorial de nutrición de USAID. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>UNICEF conceptual framework</i>, en paquete de formación Harmonised: Material recurso para formación en nutrición para emergencias. <i>Multi-sectoral nutrition strategy 2014-2025</i> (USAID 2014) página 13.
Construcción de paz	<ul style="list-style-type: none"> Lederach (2002) en su modelo de 3P, incluye tres categorías organizativas: Personas, procesos y problema. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Peacebuilding: A Caritas training manual</i> (Neufeldt et al 2002) páginas 61 and 69.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> El marco educativo de CRS se informa del DIH. Muestra los aspectos determinantes del aprendizaje efectivo y sus relaciones. Los determinantes inmediatos son la calidad y relevancia, acceso y participación comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Marginalized children and education analysis framework</i> (Sellers y Eversmann 2010) 
Agua, saneamiento e higiene (WASH)	<ul style="list-style-type: none"> El sector de agua, saneamiento e higiene de CRS utiliza dos marcos conceptuales. El primero presenta tres factores determinantes de la prevención de enfermedades: Acceso a equipo, promoción de higiene y un entorno favorable. El segundo es un marco DIH adaptado al agua, saneamiento e higiene. 	Ver Apéndice 3
Cambio social y conductual	<ul style="list-style-type: none"> FHI 360 con su Modelo Social y Ecológico para el Cambio presenta teorías de comunicación para el cambio social y conductual y los niveles de análisis necesarios para identificar el punto de inflexión para los cambios en cuanto al comportamiento individual, normas sociales, movimientos sociales, voluntad política y/o en las políticas. Puede ser usado con todos los sectores para entender los determinantes del cambio conductual y resulta de especial relevancia para la teoría de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>C Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication</i> (SBCC) (C-Change 2012) página 16.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye siete secciones:

Sección 1: Planificar la evaluación

Sección 2: Recolectar, organizar y analizar datos secundarios

Sección 3: Levantar, organizar y analizar datos primarios

Sección 4: Análisis e interpretación adicional de los hallazgos de la evaluación

Sección 5: Relacionar con la propuesta

Sección 6: ¿Cómo difiere en la respuesta ante una emergencia?

Sección 7: Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- Planes de evaluación incluyen objetivos claros que guían el desarrollo de las preguntas de evaluación y la selección de métodos para el levantamiento de datos
- El equipo de diseño del proyecto primero recoge datos secundarios actuales y utilizan esta base de evidencia para orientar el enfoque del levantamiento de datos primarios
- El levantamiento de datos primarios busca consultar y dar voz a los que más afecta el problema que busca abordar el proyecto
- Los equipos de diseño del proyecto usan los hallazgos de la evaluación y su análisis para construir el árbol de problemas
- La evaluación y el análisis son sensibles al conflicto y al género
- A los socios colaboradores y otros actores relevantes se les involucra apropiadamente en la evaluación, análisis e interpretación

¿Por qué es importante este paso del diseño del proyecto?

Evaluación, análisis e interpretación son tres fases distintas. Si bien, suelen ser iterativas en la práctica, la secuencia es importante. Las tres fases proporcionan una base robusta, basada en evidencia para tomar decisiones sólidas al diseñar el proyecto, para sus objetivos, su estrategia y teoría de cambio. Dichas decisiones afectan a las personas pobres y vulnerables con poco margen de seguridad. Además, una propuesta cimentada en una comprensión de la situación local y sus detalles demuestra el valor agregado de CRS y su competitividad de cara con otras organizaciones grandes que a menudo les falta este nivel de experiencia de campo. Demostrar conocimiento local es importante aún al responder a un llamado prescriptivo de propuestas.

Las fechas de entrega de los donantes y otras presiones suelen ocasionar que los equipos de diseño de proyectos aceleren la evaluación, análisis e interpretación. Puede que se llegue a obviar el levantamiento de datos primarios. Los equipos de diseño de proyecto podrán llegar a conclusiones precipitadas sin tomarse el tiempo de analizar con cuidado los datos de la evaluación e interpretar los hallazgos. Estas omisiones aumentan el riesgo de que se llegue a supuestos y conclusiones superficiales o hasta erróneas. Para abordar esto, se aplica la técnica del telescopio a la evaluación, análisis e interpretación para hacerlo con los recursos disponibles, incluyendo el tiempo, la logística, capacidad humana y dinero.

El levantamiento de datos primarios busca consultar y dar voz a los que más afecta el problema que aborda el proyecto

EVALUACIÓN

Un ejercicio que suele usar una combinación de métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, para recoger información sobre necesidades prioritarias y el contexto actual de una zona en particular para informar el diseño del proyecto.

ANÁLISIS

Un proceso de sondeo e investigación en las partes constituyentes y sus inter-relaciones de causas subyacentes y efectos de problemáticas selectas para obtener entendimientos más profundos.

INTERPRETACIÓN

Explicación de los hallazgos, asignar significado a resultados particulares, infiriendo, llegando a conclusiones y presentando patrones dentro de un marco claro y ordenado.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Un plan de evaluación le ayudará a ser eficiente en este esfuerzo. Sin plan, se arriesga a recoger demasiados datos que no son relevantes para la toma de decisiones para el diseño de su proyecto, desaprovechando valioso tiempo y esfuerzo, y se arriesga a perder necesidades de información clave. Si se planifica bien, las evaluaciones de calidad se pueden hacer rápidamente a bajo costo.



SECCIÓN 1: PLANIFICAR LA EVALUACIÓN

¿Cuándo se usará esta sección?

- Antes de dar inicio a la actividad de evaluación. Para las oportunidades de financiamiento competitivo, esto podría ser justo antes o después de la convocatoria del donante.

Pasos y herramientas

1.1 Revise el cronograma y adapte el formato del plan de evaluación

Empiece por revisar el cronograma de diseño del proyecto, en el cual se enumeran las actividades para todos los pasos de diseño del proyecto, incluyendo evaluación, análisis e interpretación. El plan de evaluación completará estas actividades. En el proceso de planificar la evaluación tal vez se dará cuenta que algunas de las actividades en el cronograma necesiten cambios o ajustes. No olvide verificar que los planes de evaluación son factibles según el tiempo disponible para este paso del diseño del proyecto, y revise el cronograma para que refleje los planes actualizados.

En la **Tabla 4a** a continuación hay un formato para planificar una evaluación que puede adaptar a su proyecto. Al final del presente capítulo, encontrará un ejemplo de este plan (**Tabla 4j**) para un proyecto de nutrición en Haití. Puede descargar una plantilla en blanco de la plantilla [aquí](#).

Tabla 4a: Formato para plan de evaluación

Objetivos de la evaluación:		
Uso de los datos y hallazgos:		
Marcos conceptuales que usará:		
Tiempo y recursos disponibles:		
Qué: ¿Qué preguntas estudiará para cada objetivo de evaluación? ¿Qué datos o información debe recolectar?	Cómo: ¿Cómo serán recolectados los datos? ¿Qué métodos usará? ¿En qué secuencia se usarán dichos métodos?	Quién y Dónde: ¿A quién se debe entrevistar o involucrar? ¿Dónde deben ser recolectados los datos?

Los pasos 1.2 a 1.5, a continuación, proporcionan guía para ayudar con la planificación de una evaluación de calidad. Los pasos siguen la plantilla del plan de evaluación y orientan al equipo de diseño del proyecto (incluyendo socios colaboradores de ser apropiado) al tomar las decisiones necesarias para el diseño de la evaluación. Luego, haga uso de la plantilla del plan de evaluación para documentar estas decisiones y comunicarlas a los actores relevantes.

En el proceso de planificar la evaluación tal vez se dará cuenta que algunas de las actividades en el cronograma necesitan cambios o ajustes

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

1.2 Establecer los objetivos de la evaluación y el uso planeado de los hallazgos; documentar otra información clave (Filas 1-4)

Trabaje con su asesor MEAL para alinear los objetivos con el alcance probable del proyecto, los requisitos de donantes así como el tiempo y recursos disponibles para completar la evaluación. Un ejemplo de objetivo de evaluación para un proyecto de nutrición infantil es: *Entender la gravedad, naturaleza y principales causas de la desnutrición infantil en la región de la Meseta Central de Haití.*

Clarifique el uso que se dará a los hallazgos de la evaluación. En general, los hallazgos de la evaluación informan las decisiones que conciernen objetivos, estrategia, teoría de cambio y supuestos del proyecto. Por ejemplo, en el proyecto de nutrición, el equipo acordó que los hallazgos serían usados para tomar decisiones para la focalización del proyecto (con base en las características de pueblos y hogares más afectados por el problema) y determinar los sectores relevantes y estrategias del proyecto (con base en las causas de desnutrición que comprobaron ser las más importantes en los sitios focalizados). Definir el uso de la información ayuda a refinar los objetivos de la evaluación y a garantizar que sean identificadas todas las necesidades de información relevantes.

Identifique el marco conceptual seleccionado al planear el diseño del Proyecto. Si no lo ha seleccionado, trabaje con su asesor técnico para identificar el marco conceptual más relevante según el objetivo de su evaluación. En el ejemplo del proyecto nutrimental, el equipo decidió usar el marco conceptual de UNICEF para desnutrición materno-infantil (ver **Figura 4.1**).

Hay que documentar en la Fila 4 la fecha en la que tiene que estar completa la evaluación, el tiempo disponible para realizar la evaluación, los recursos humanos y otros que están disponibles y otras limitaciones que hay que tomar en cuenta al planificar la evaluación.

1.3 Haga una lista de las preguntas de evaluación y necesidades de datos (Columna 1)

Para cada objetivo de evaluación, haga una lista de las principales preguntas de evaluación o necesidades relacionadas al contexto del proyecto. Use el marco conceptual que seleccionó como lista de control, revise los lineamientos de los donantes, consulte con asesores técnicos para desarrollar estas preguntas.

Por ejemplo, en un proyecto de nutrición infantil, las preguntas de evaluación pueden incluir:

- ¿Cuál es la seriedad y naturaleza de la desnutrición infantil y varían entre diferentes zonas focalizadas?
- ¿Cuáles son las prácticas prevalecientes en cuanto a amamantar, alimentación complementaria y alimentación durante enfermedades? (el factor “atención inadecuada” del marco conceptual)
- ¿Cuáles son las actitudes de los miembros del hogar hacia las prácticas de alimentación de infantes y niños/niñas? (factores del contexto social)
- ¿Existen políticas gubernamentales para la promoción de las prácticas óptimas de alimentación infantil y de niños/niñas? (factores del contexto político)

Definir el uso de la información ayuda a refinar los objetivos de la evaluación y a garantizar que sean identificadas todas las necesidades de información relevantes

Trabaje con su asesor técnico para identificar el marco conceptual más relevante según el objetivo de su evaluación

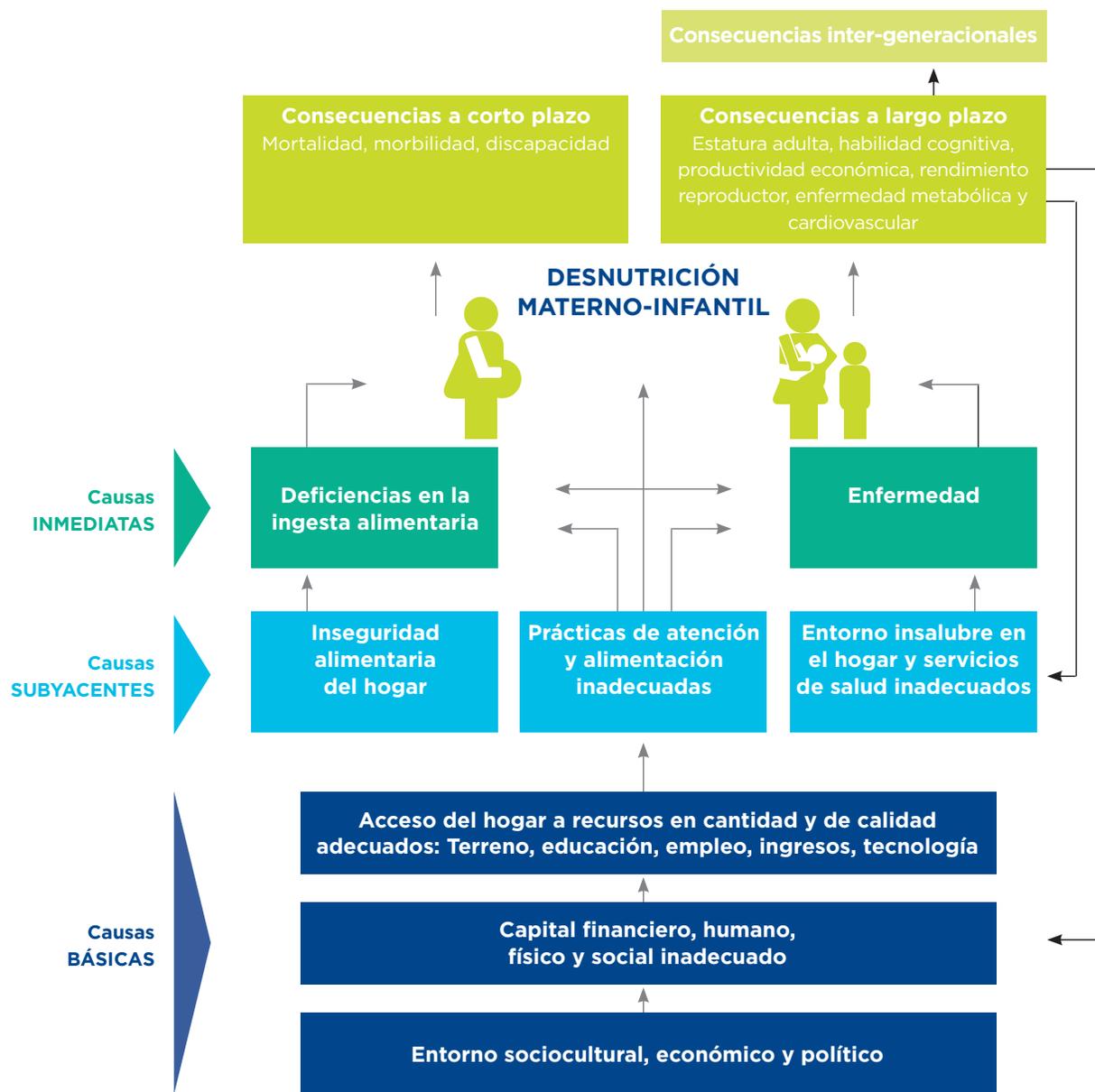
CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- ¿Existen activos, fortalezas y recursos en los hogares y la comunidad que apoyan las prácticas óptimas para la alimentación infantil y de niños/niñas? (factores socioeconómicos)

Luego, a la luz de estos objetivos y preguntas de evaluación, decida los datos e información que necesita. Se puede tratar de conductas, prácticas locales, conocimientos, recursos, activos, necesidades, problemas, acceso, cobertura, servicios y políticas del gobierno, normas comunitarias, etc.

Figura 4.1: Marco conceptual de UNICEF de los determinantes de la desnutrición materno-infantil



Las flechas negras señalan que las consecuencias de la desnutrición pueden retroalimentar las causas subyacentes y básicas de la desnutrición, perpetuando el ciclo de desnutrición, pobreza y desigualdad.

Fuente: Adaptado de UNICEF 1990 en *Mejorar la nutrición infantil: El imperativo alcanzable para el progreso global*, UNICEF, abril de 2013

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Las evaluaciones buscan entender las necesidades prioritarias de aquellos a quienes busca atender CRS, además de sus fortalezas, recursos y activos. Sin embargo, las percepciones a menudo difieren, por varias razones (quienes somos, nuestra educación y experiencia, primeras impresiones, etc.). La **Figura 4.2** a continuación, ilustra cuatro tipos de necesidades. Al investigar las cuatro, nuestras evaluaciones pueden ayudarnos a mitigar nuestros sesgos naturales y a garantizar que tengamos una fuerte base de evidencia para nuestro proyecto. Las **necesidades sentidas** son lo que dicen las personas cuando se les pregunta. **Necesidades expresadas**, se evidencian en las conductas de las personas, las cuales demuestran cuanto les importan. Las **Necesidades normativas** reflejan la opinión experta y las normas nacionales o globales, o las políticas. **Necesidades comparadas** describen el nivel de necesidad en un lugar a comparación de otro (Bradshaw 1972). En nuestras evaluaciones, queremos identificar los cuatro tipos de necesidad, y enfocar nuestras intervenciones donde hay traslape.

Figura 4.2: Cuatro tipos de necesidad



1.4 Seleccione los métodos de recolectar los datos y la secuencia (Columna 2)

Decida cómo se recogerán los datos. En su mayoría, las evaluaciones usan una combinación de métodos de recolección de datos secundarios y primarios. Los datos secundarios son aquellos que otros (ej., varias agencias gubernamentales o de la ONU, otras agencias, investigadores) han recolectado; los datos primarios son los que ha recolectado usted mismo. Los datos secundarios incluyen estadísticas del gobierno o la ONU que pueden servir para documentar la escala del problema o justificar decisiones de focalización geográficas (necesidades comparadas).

Las evaluaciones buscan entender las necesidades prioritarias de aquellos a quienes busca atender CRS, además de sus fortalezas, recursos y activos

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

ICT4D

Considere el uso de datos SPG, grabaciones de audio/video y fotografías como parte de su recolección de datos primarios, por ejemplo para llevar registro de sus observaciones directas.

También puede incluir análisis experto e interpretación de la seriedad relativa, la naturaleza o las causas de diferentes problemas que pueden ser verificados durante la recolección de datos primarios.

Use una combinación de métodos que sean apropiados que le ayude a entender los cuatro tipos de necesidades:

- **Necesidades sentidas:** Encuestas a hogares y otras entrevistas, discusiones de grupo focal
- **Necesidades expresadas:** Observación directa de conductas reales; preguntas de entrevistas sobre prácticas
- **Necesidades normativas:** Revisión documental; entrevistas con informantes clave con expertos
- **Necesidades comparadas:** Revisar las estadísticas actuales del gobierno o la ONU disgregadas por geografía u otras características socioeconómicas. También recuerde disgregar otros datos de evaluación según apropiado (ej., masculino/femenino)

Los datos secundarios son más útiles al investigar las necesidades comparadas y normativas; las necesidades sentidas y expresadas por lo general requieren de un levantamiento de datos primarios.

Considere la secuencia más lógica para recolectar datos. Recoja los datos secundarios primero, antes de levantar los datos primarios, para economizar tiempo y dinero. Revisar un informe de encuesta con hallazgos sólidos obviamente es más económico que realizar la encuesta. Se encuentra más información sobre la secuencia de los métodos para recolección de datos en la Sección 3.

1.5 Identifique a quien entrevistar y dónde (Columna 3)

Decida dónde va a levantar los datos primarios, que grupos, subgrupos e individuos involucrar o entrevistar, y cómo va a tomar en cuenta las consideraciones de género y equidad. Con la ayuda de su asesor MEAL, decida el tamaño de la muestra y un método de muestreo para garantizar que los datos sean válidos. En la práctica, probablemente complete esta sección cuando haya recolectado y analizado los datos secundarios actuales y haya realizado algunas de las primeras entrevistas con informantes clave. Ver la **Sección 3** para más orientación.

Decida a quién involucrar y entrevistar durante el levantamiento de datos primarios. Las comunidades no son homogéneas y hay muchas dinámicas de poder. Las personas externas suelen escuchar a los miembros poderosos de la comunidad en primera instancia. Haga esfuerzos deliberados por identificar y escuchar a los pobres y marginados y a los grupos que tienen interés significativo en el proyecto y opiniones y perspectivas diferentes que los de los miembros más favorecidos de la comunidad.

Para analizar las dinámicas de poder, comience hablando de las siguientes preguntas:

- ¿Qué grupos (por género, etnicidad, religión, estatus socioeconómico, edad, ubicación geográfica, discapacidad, etc.) tienen mayor probabilidad de ser afectados de manera negativa o positiva (interés/necesidad) por el cambio que pueda causar el proyecto en la situación actual?

DATOS PRIMARIOS

Datos levantados de primera mano.

DATOS SECUNDARIOS

Datos recogidos por alguien que no es el usuario actual.

Seleccione un tamaño para la muestra y un método de muestreo para garantizar que los datos sean válidos



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

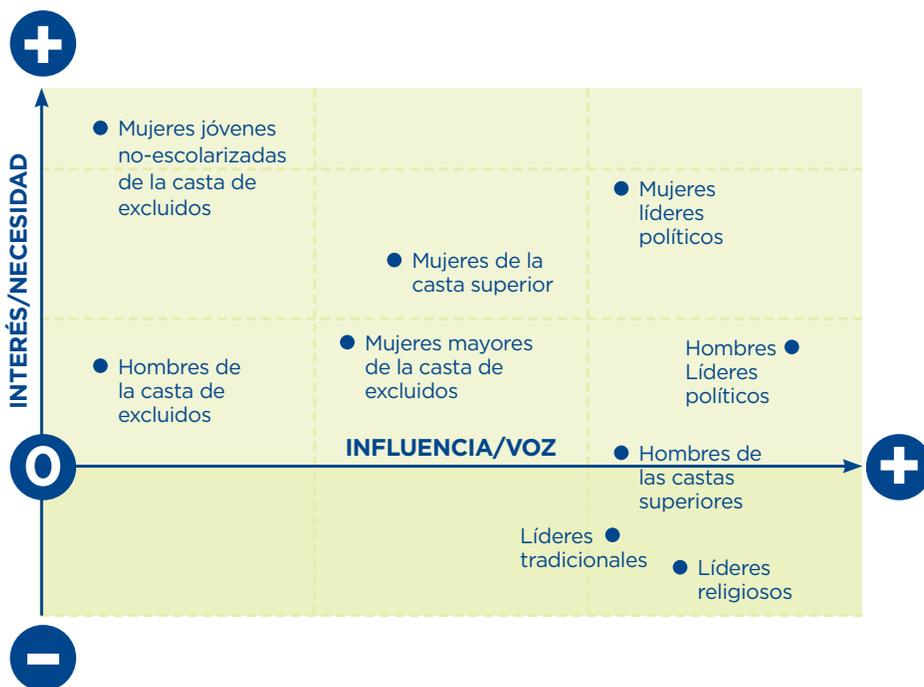
CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- ¿Qué grupos tienen mayor o menor influencia en las acciones o decisiones de la comunidad, es decir, las actividades y resultados potenciales del proyecto?
- ¿Cómo son las relaciones entre dichos grupos? ¿Cooperativas? ¿Conflictivas?
- ¿Qué tan fácil o difícil es hablar con distintos grupos? ¿Qué temas prácticos pueden haber para hablar con los mismos?

Use un diagrama como la **Figura 4.3** a continuación para resumir y analizar sus hallazgos. Coloque a los individuos, subgrupos y grupos en la casilla apropiada, según sus niveles de interés/necesidad y voz/influencia. La **Figura 4.3** contiene un ejemplo de un proyecto de alfabetización de mujeres.

Figura 4.3: Análisis del interés y necesidad, voz e influencia en un proyecto de alfabetización para mujeres



Las personas y grupos con mucho interés pero poca influencia necesitan “lugares seguros” para expresar sus ideas y opiniones

Las personas y grupos con mucho interés pero poca influencia necesitan “lugares seguros” para expresar sus ideas y opiniones para que los individuos y grupos más poderosos permitan que se les escuche. En este ejemplo, el equipo de evaluadores tendrá que hacer un esfuerzo especial para entrevistar a mujeres jóvenes no-escolarizadas de la casta de excluidos. Entrevistar a hombres y a hombres líderes religiosos, tradicionales y políticos es necesario para revelar los supuestos (de que los hombres y líderes permitirán que las mujeres participen en clases de alfabetización).

1.6 Ajuste y comunique su plan de evaluación

Asegúrese de alinear el plan de evaluación con los recursos disponibles y con la lista de roles y responsabilidades en el cronograma de diseño del proyecto. Ajuste el plan usando las listas de control del **Capítulo II** para género, construcción de paz y gobernanza, y la rendición de cuentas ante beneficiarios para garantizar que estos temas transversales sean abordados.

TRIANGULACIÓN

El uso de varias fuentes de datos para reducir el sesgo al recolectar y analizar datos cualitativos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



Las consideraciones éticas relevantes para la evaluación incluyen el consentimiento informado, la confidencialidad en la recolección de datos y la confidencialidad en el manejo de los datos

Solicite que su asesor MEAL use triangulación para ver que el plan tenga posibilidades de producir datos confiables, y hable de los **temas éticos** relevantes en cuanto al levantamiento de datos. Los países tienen políticas y normas que ayudan a asegurar que las evaluaciones se lleven a cabo de manera legal, ética y considerando a los que están involucrados en el estudio. Las consideraciones éticas relevantes para las evaluaciones incluyen consentimiento informado, confidencialidad en la recolección de datos y confidencialidad en el manejo de los datos.

Oriente a los miembros del equipo de diseño del proyecto en cuanto al plan de evaluación, si no participaron en su desarrollo. Comparta los elementos relevantes del plan de evaluación con otros actores relevantes.

El plan de evaluación seguirá su evolución y se volverá más detallado con el tiempo. Por ejemplo, los planes precisos para el levantamiento de datos primarios (ej., lugares específicos, preguntas de evaluación o sub-grupos para consultar) tal vez dependan de los hallazgos en la recolección de datos secundarios. Hay que actualizar y comunicar el plan de evaluación periódicamente.

Lecciones aprendidas

Planifique la evaluación lo más luego posible para superar las limitaciones de tiempo de las solicitudes de los donantes. Considere recoger los datos secundarios antes del lanzamiento de la solicitud, pero tenga en cuenta que las zonas de focalización geográfica pueden cambiar.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP): A resource for CRS country programs* (CRS 2008b) Capítulos 4 y 6.
- *Guidance on participatory assessments* (Dummett et al 2013)
- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al 2008) Es ejemplo de cómo el marco DIH se utiliza al desarrollar preguntas de evaluación para un proyecto de seguridad alimentaria (páginas 61-63).



SECCIÓN 2: RECOLECTAR, ORGANIZAR Y ANALIZAR DATOS SECUNDARIOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- En cuanto tenga inteligencia que indique la probabilidad de que habrá una oportunidad de financiamiento y/o después de completar el plan de evaluación.

Pasos y herramientas

2.1 Recolectar datos secundarios

Asigne responsabilidades precisas a miembros escogidos del equipo de diseño del proyecto para recoger y leer datos secundarios. Oriéntelos en la tarea para asegurar que usen plantillas y registren citas textuales precisas. Si la lectura es abundante, divida las responsabilidades para acelerar.

Recoja artículos, informes y estudios actualizados. Busque en la web y consulte a asesores técnicos y grupos de trabajo técnico. Reúnanse con

INTELIGENCIA

Información sobre la posible oportunidad de financiamiento o iniciativa que podría llevar a oportunidades programáticas, o información sobre otros que están gestionando y podrían volverse socios de dicha oportunidad de financiamiento.

informantes clave en ministerios del gobierno relevantes, la ONU y USAID para obtener informes y estudios que podrían no haber publicado y no estar en línea. Asegúrese de que los documentos y sitios-web que consulte sean pertinentes, válidos y fidedignos – en particular con datos que citen en su propuesta. Consulte la **Tabla 4j** al final del presente capítulo con una lista de fuentes habituales de datos secundarios.

2.2 Organizar los datos secundarios

Use tablas para resumir y organizar los datos de fuentes secundarias. La **Tabla 4b** presenta una plantilla a modo de ejemplo.

Tabla 4b: Ejemplo de plantilla para organizar datos secundarios

Pregunta de evaluación 1:	X, Y, Z (datos de fuentes secundarias y citas)
Pregunta de evaluación 2:	X, Y, Z (datos de fuentes secundarias y citas)
Etc.	Etc.

2.3 Analizar datos secundarios y tomar las decisiones necesarias

Analice los hallazgos desprendidos de los datos secundarios con el equipo de diseño del proyecto y actores clave, posiblemente en un taller (ver **Apéndice 2**). Compare los hallazgos de varias fuentes de datos secundarios. Si difieren, analice las razones o decida cuál fuente es la más confiable. Identifique patrones y temas, ¿qué sobresale de manera fuerte y clara, qué es más importante, qué sorprende, y qué vacíos se observaron?

Tome las decisiones necesarias en este momento. Generalmente, los datos secundarios ayudan a confirmar la zona geográfica de donde se levantarán los datos primarios. También revise la decisión de “seguir” (y haga una pausa en el trabajo de diseño del proyecto) si los hallazgos desprendidos de los datos:

- No encajan con los supuestos del donante en su solicitud (revelando un desacuerdo fundamental en cuanto al problema y sus causas principales)
- Revelan que hay que trabajar en una región geográfica donde CRS y socios no tienen presencia
- Requieren trabajar en un sector en que CRS y socios no tienen y no pueden construir la capacidad técnica requerida

2.4 Documente los hallazgos y análisis desprendidos de los datos secundarios

Deje por escrito los hallazgos de las preguntas de evaluación relevantes desprendidos de los datos secundarios. Incluya justificación y lógica detrás de las decisiones iniciales tomadas en el diseño de proyecto con datos secundarios, ej., la selección de áreas geográficas preliminares.

Los datos secundarios ayudan a confirmar la zona geográfica de donde se levantarán los datos primarios

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- Guía para el Análisis Integral de la Seguridad Alimentaria y Vulnerabilidad (GAISAV) (Programa Mundial de Alimentos 2009) *Chapter 3: Desk study: Literature review and secondary data*
- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al 2008) Una lista de fuentes habituales de datos secundarios relacionados con elementos del marco conceptual DIH (Anexo 1, páginas 57-58).
- Ver fuentes en la web de la **Tabla 4j**.

Lecciones aprendidas

Si bien en casos extraordinarios bastan los datos secundarios para tomar decisiones en los pasos siguientes del diseño del proyecto, siempre debe considerar el valor agregado de levantar datos primarios para obtener información puntual de la situación y escuchar a las personas hablar de primera mano sobre problemas y oportunidades. Aunque de los datos secundarios se desprenderán útiles datos cuantitativos, con visiones de nivel macro o nacional, es poco probable encontrar datos adecuados y recientes sobre las preguntas puntuales de la evaluación, en los lugares y con los grupos específicos identificados en el plan de evaluación. Las decisiones en cuanto a la estrategia del proyecto y las modalidades para su implementación siempre se verán fortalecidas si se cuenta con datos localizados y desagregados para analizar las problemáticas identificadas.



SECCIÓN 3: LEVANTAR, ORGANIZAR Y ANALIZAR DATOS PRIMARIOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Luego de recolectar y analizar los datos secundarios y decidir el lugar probable para la implementación del proyecto.

Pasos y herramientas

3.1 Preparación para el levantamiento de datos primarios

Repase el plan de evaluación, considere los hallazgos desprendidos de los datos secundarios y agregue detalles al plan para el levantamiento de datos primarios. Considere lo siguiente:

- ¿Qué preguntas de evaluación se han agotado con los hallazgos de datos secundarios?
- ¿Qué preguntas de evaluación o qué temas necesita explorar más o sondear en el entorno del proyecto?
- ¿Será que los hallazgos de los datos secundarios indican que se deban hacer ajustes en los planes preliminares en cuanto al lugar de realizar el levantamiento de datos primarios, o a quién debe consultar?

Agregue detalles específicos al plan de evaluación para el levantamiento de datos primarios. Identifique precisamente qué datos necesita, adónde se van a levantar los datos primarios, a quién se necesita entrevistar/observar/involucrar, cuántos grupos o individuos hay que involucrar, y qué métodos son los más apropiados para la situación específica.

3.2 Decida las estrategias de muestreo intencionado y tamaños de la muestra

Revise el plan de evaluación y consulte a su asesor técnico MEAL sobre el muestreo intencionado para que le ayude a identificar dónde, quién y a cuántas personas o grupos consultar en la evaluación. El muestreo

SUGERENCIA PRÁCTICA

En casos extraordinarios, si necesita realizar una encuesta con población (estadísticamente significativa) para una evaluación, consulte a su asesor MEAL y/o la [Guidance on monitoring and evaluation](#) de CRS (Hagens et al 2012) para el desarrollo de herramientas cuantitativas (Páginas 43 a 49) y cómo hacer un muestreo aleatorio (Páginas 54 a 60).

intencionado identifica a grupos específicos para el levantamiento de datos, permitiendo comparar puntos de vista sobre un tema (ej., costeo/interior, rural/urbano, más/menos inseguridad alimentaria, etc.) La **Tabla 4c** a continuación contiene la lista de tipos de muestreo intencionado apropiados para las evaluaciones.

Tabla 4c: Estrategias de muestreo intencionado

Estrategia de muestreo intencionado	Descripción
Muestreo de mejor y peor caso	Compara comunidades, individuos o instalaciones que se consideran peores casos según características puntuales como la más o la menos vulnerable, las instalaciones con mejor o peor desempeño, etc.
Muestreo de caso típico	Identifica a los que son del promedio, ni mejores ni peores que otros, según características específicas.
Muestreo de caso crítico	Identifica a individuos, hogares o comunidades con características particulares que son críticas para entender una situación (ej., líderes comunales, viudas, vecindarios de grupos excluidos).
Muestreo por cuotas	Muestreo de individuos con características particulares en proporción con su prevalencia en la comunidad. Es decir, si se estima que el 30 por ciento de hogares de la comunidad son encabezados por mujeres, el 30 por ciento de los entrevistados deben ser de hogares encabezados por mujeres (y el 70 por ciento de hogares encabezados por hombres).

Si todavía no ha sido determinado por la estrategia de muestreo, determine el tamaño de la muestra. Para datos cualitativos, no hay fórmula y hay ventajas y desventajas entre profundidad y amplitud (Patton 2008). Dos reglas para aproximar el tamaño de la muestra a continuación:

- Para minimizar el sesgo inherente a cualquier individuo o grupo, planifique incluir dos o tres grupos o individuos que representen cada punto de vista de interés (ej., en un proyecto de educación de niñas, realice dos o tres grupos focales con mujeres, dos o tres con hombres y dos o tres con niñas adolescentes para comparar los puntos de vista)
- Entreviste hasta el punto de redundancia – es decir, pare cuando el equipo se dé cuenta que no están aprendiendo nada nuevo entrevistando a más personas)

3.3 Seleccione los métodos y establezca su secuencia y desarrolle formatos e instrucciones para cada uno

Consulte con su asesor MEAL para tomar las decisiones finales sobre métodos a la luz de los datos que se necesitan y a quienes se va a entrevistar u observar. Asegúrese de que los métodos de levantamiento de datos brinden **datos desagregados por género** (Ver **Capítulo II, Sección 2** para mayor información). La **Tabla 4d** a continuación tiene la lista de métodos habituales para el levantamiento de datos.

Para datos cualitativos, no hay fórmula y hay ventajas y desventajas entre profundidad y amplitud

ENTREVISTA

Las entrevistas pueden ser estructuradas o semi-estructuradas, siguiendo una lista de preguntas abiertas o una lista de control.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 4d: Una selección de métodos de levantamiento de datos primarios

Entrevistas o entrevistas con informantes clave	Las entrevistas recogen información de individuos seleccionados sobre todo por tener características particulares. Las entrevistas pueden ser estructuradas con listas de control o cuestionarios cerrados para generar datos cuantitativos, o semi-estructuradas, siguiendo una lista de preguntas abiertas para generar nutridos datos cualitativos.
Discusiones en grupos focales	Método de levantamiento de datos con 6 a 12 personas con características específicas invitadas a hablar en detalle sobre un tema específico. Las características de los participantes varían según el tema, ej., un problema particular, estatus social, género, medio de vida. La discusión la facilita un moderador usando un número limitado de preguntas abiertas, garantizando la mayor participación y discusión a profundidad.
Observación	Método de recolección de datos por un encuestador o miembro de personal quien confirma visualmente y documenta algún contexto, característica, conducta o acción. Las observaciones se pueden estructurar y hacer uso de listas de control de lo que se busca, o documentar lo que han visto en una crónica. La observación se suele usar para triangular datos recogidos con otros métodos.
Recorrido del transecto	Un recorrido por la comunidad o zona para aprender más por medio de la observación, entrevistas informales y conversaciones.
Cartografía participativa	Invitar a personas o grupos a trazar el mapa del pueblo, a la luz de la información relevante para los objetivos de la evaluación, ej., ubicación de pastizales y campos de riego, recursos naturales, infraestructura, áreas sociales, vecindarios, mercados, etc. El proceso cartográfico revela las divergentes ópticas dentro del grupo y a sondear temas que surgen.
Diagramas de Venn	Una imagen de las relaciones sociales entre grupos, instituciones, etc., que puede ser interno y/o externo a la comunidad.
Calendario estacional	Proceso participativo para investigar los cambios en actividades agrícolas, consumo, ingresos, inundaciones, etc. en el año. Los calendarios estacionales suelen realizarse con grupos separados de hombres y mujeres, y/o diferentes grupos de seguridad alimentaria, para comparar los resultados.
Riqueza/Seguridad alimentaria/Clasificación de bienestar	Proceso en el que los miembros de la comunidad identifican tres a cinco grupos de riqueza, seguridad alimentaria o bienestar en su comunidad y describen las características de cada uno (según activos, medios de vida, acceso a estructuras y sistemas, etc.) usando historias, granos/guijos, etc. Para mayor información sobre métodos participativos de evaluación, incluyendo ejercicios de clasificación, consulte <i>Guidance on participatory assessments</i> (Dummett et al 2013) Anexo 5, páginas 17-19.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

A la hora de decidirse por una **secuencia** para los métodos de recolección de datos primarios, considere lo siguiente:

- Pasar de lo general a lo específico.
- Constantemente agregue a la información que ya se conoce (ej., identificar cultivos primero, luego una encuesta de mercado para estos cultivos).
- Cuando son temas sensibles, empiece con preguntas que fomenten la relación con los entrevistados y luego pregunte sobre asuntos más sensibles.
- Use el orden lógico (ej., identifique grupos por medios de vida primero, luego realice discusiones en grupos focales para sondear las estrategias para enfrentar, acceso a servicios, y esperanzas para el futuro, para poder desagregar y comparar las respuestas).

Prepare guías para entrevistas, listas de control para la observación, y plantillas para tomadores de notas por cada método. Al usar métodos visuales (cartografía, diagramas Venn, etc.) recuerde que el mapa no es el producto final. Desarrolle guías para discusiones asociadas, para “entrevistar según el diagrama”. Traduzca todos los cuestionarios y listas de control a los idiomas apropiados, y desarrolle la guía explicativa para los recolectores de datos primarios.

3.4 Contrate y entrene al personal y pruebe los métodos en el campo

Identifique a los recolectores primarios de datos (encuestadores) y supervisores y clarifique sus roles y responsabilidades. Asegúrese de que en el equipo de recolección de datos haya hombres y mujeres para evitar sesgo, tener acceso a encuestados de ambos sexos, y garantizar que los encuestados se sientan seguros. La orientación para recolectores primarios y supervisores incluye objetivos de la evaluación, necesidades de información y métodos. Que estudien y practiquen las guías de entrevista para familiarizarse con todas las preguntas. Capacítelos para las entrevistas (ej., cómo sondear, escuchar), transcribir y hacer registros, y actitudes (ej., la importancia del respeto, reconocer sus propios sesgos y ser sensibles al género).

Haga pruebas de campo de las guías de entrevista y otras herramientas de evaluación, de preferencia dos veces antes de la evaluación. Durante las pruebas de campo, cerciórese de que las preguntas sean claras, inequívocas y brinden la información deseada. Además, Repase la duración ya que las entrevistas no deben durar más de una hora.

3.5 Levantar datos primarios

Durante el levantamiento de datos, asegúrese de que los supervisores revisen la calidad de los datos con frecuencia. Por ejemplo, pueden observar entrevistas para cerciorarse de que los encuestadores están sondeando para obtener información profunda necesaria y que los datos se capturen de forma continua. Haga sesiones de retroalimentación diarias in situ para:

- Identificar hallazgos preliminares, mientras está fresca la información
- Identificar vacíos en la información
- Refinar la secuencia de metodologías que quedan



Con temas sensibles, empiece con preguntas que fomenten la relación con los entrevistados y luego pregunte sobre asuntos más sensibles

RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE BENEFICIARIOS

La capacitación para los recolectores de datos debe incluir informar a la comunidad del propósito y métodos de la evaluación, y manejo de expectativas en la comunidad.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



Asegúrese de que los encuestados sepan quienes son los recolectores de datos, la agencia que representan

Para mayor información sobre el análisis de datos cualitativos consulte la *Guidance on monitoring and evaluation*. Estándar de análisis e interpretación de datos. Anexo B – pasos para el Análisis de Datos Cualitativos, páginas 96 a 98.



Asegúrese de que los encuestados sepan quienes son los recolectores de datos, la agencia que representan y el uso que se le dará a la información, o si la información será confidencial. Asegúrese de que los entrevistados no se sientan amenazados o dañados y que reciba autorización para recoger la información de menores de edad. Pida permiso antes de tomar fotos y grabar entrevistas. Permita que los individuos se rehúsen a responder si así lo desean. En el transcurso de la recolección de datos, organice reuniones y espacios para compartir los hallazgos con miembros relevantes de la comunidad y asegúrese de que los datos sean capturados y documentados.

3.6 Analizar los datos primarios

Analice por separado los datos cuantitativos y cualitativos. En cada caso, compare los datos entre sub-grupos y/u otras características como sexo, ubicación, riqueza, o clasificación de seguridad alimentaria, y/u otras características apropiadas, para destacar similitudes y diferencias. Hay que dar entrada a los datos cuantitativos al programa estadístico relevante, por ejemplo Microsoft Excel o SPSS Statistics. Para los datos cualitativos, organice los datos desagregados usando matrices, diagramas y listas. Se pueden crear matrices para el análisis de datos cualitativos en Microsoft Word o Excel. Si tiene una gran cantidad de datos use Excel para almacenar los datos cualitativos para que puede usar la función COUNTIF para identificar dónde se mencionan ciertas ideas o temas.

La **Tabla 4e.i** es un ejemplo de una matriz para organizar los datos cualitativos para un proyecto de seguridad alimentaria en Bangladesh según tres grupos de comparación (hogares con menos, medio y más inseguridad alimentaria según su ubicación). La **Tabla 4e.ii** es un ejemplo de una matriz usada para analizar los resultados de la discusión en grupos focales según género y ubicación.

Tablas 4e: Ejemplos de matrices para organizar datos primarios

4e.i: Según inseguridad alimentaria y ubicación

	Hogares con menos inseguridad alimentaria		Hogares con inseguridad alimentaria media		Hogares con la mayor inseguridad alimentaria	
	Interior	Costeño	Interior	Costeño	Interior	Costeño
Tipos de alimentos consumidos						
Patrimonio del hogar						

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

4e.ii: Según género y ubicación

Tipo de grupo focal /ubicación	¿Compare la disponibilidad de agua actual con la del año pasado en esta época?	¿Cómo sabe que la situación del agua es diferente?
Grupo focal de mujeres / Pueblo de Tacama		
Grupo focal de hombres / Pueblo de Olindia		
Informante clave mujer / Pueblo de Tacama		
Informante clave hombre / Pueblo de Olindia		

Copie todos los datos cualitativos relevantes en la casilla correspondiente de la matriz. Lea todos los datos en la matriz: ¿Qué frases o ideas clave se repiten en más de una fuente de datos? ¿Qué frases o ideas son particulares de un subgrupo? Al identificar frases o ideas comunes, codifique los datos para determinar la frecuencia que fueron citadas las ideas y por cuáles grupos.

Compare y contraste los hallazgos, destacando patrones, temas, problemáticas categorizadas o priorizadas, vacíos, tendencias y relaciones causales.

3.7 Organice y documente los hallazgos y el análisis de los datos primarios

Siguiendo su plan de evaluación, organice la información recolectada según sus preguntas de evaluación. La **Tabla 4f** a continuación es una plantilla sencilla usada anteriormente para organizar hallazgos de datos secundarios según la pregunta de evaluación. Puede agregar los hallazgos de los datos primarios a esta plantilla.

Tabla 4f: Plantilla para resumir los hallazgos de la evaluación secundaria y primaria

Pregunta de Evaluación 1:	X, Y, Z (hallazgos de los datos secundarios y citas) X, Y, Z (hallazgos de los datos primarios)
Pregunta de Evaluación 2:	X, Y, Z (hallazgos de los datos secundarios y citas) X, Y, Z (hallazgos de los datos primarios)
Etc.	Etc.

Para cada pregunta de evaluación, deje por escrito los hallazgos y el análisis que se desprende de los datos primarios. Empiece con datos cuantitativos (cifras, promedio, media, etc.), destacando el rango de respuestas de varios grupos y entrevistados. Siga con los hallazgos de los datos cualitativos (ej., de las entrevistas con grupos focales y otros métodos).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Guidance on participatory assessments* (Dummett et al 2013) Breve y práctica guía y herramientas para el diseño de la evaluación participativa, su implementación y análisis con un ejemplo ilustrativo.
- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al 2008) Guía para análisis de datos usando el marco del DIH (páginas 38-43). Lista de herramientas para el levantamiento de datos primarios para cada elemento del marco DIH (Apéndice 1, páginas 57-58).
- *Guidance on monitoring and evaluation* (Hagens et al 2012) Ver en particular: Desarrollo de herramientas cualitativas (páginas 50-53); Muestreo intencionado (páginas 61-62); Capacitación y prueba en campo (páginas 64-69); Recolectar datos cualitativos (páginas 70-88); Análisis de datos y su interpretación (páginas 91-99).
- *ADS Chapter 205: Integrating gender equality and female empowerment in USAID's program cycle* (USAID 2013a)
- *Community peace and conflict mapping: A resource guide for community facilitators and peace partners* (CRS 2011a) 
- El Instrumento *Holistic Organizational Capacity Assessment* (HOCAI) en *Institutional strengthening guide* (CRS 2011b) de CRS, debe ser usado para guiar las evaluaciones en proyectos que se concentran en el fortalecimiento institucional o que tienen intención de mejorar la calidad de los servicios.
- *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A manual for CRS field workers and partners* (Schoonmaker-Freudenberger 1999)



SECCIÓN 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ADICIONAL DE LOS HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de organizar y analizar los datos secundarios y primarios.

Pasos y herramientas

4.1 Preparación para continuar el análisis e interpretación

Actualice el cronograma de diseño del proyecto para poner al tanto a los que estarán involucrados activamente en continuar el análisis y la interpretación de cómo se va a realizar (ej., en un taller, reunión o combinación). La interpretación de datos se puede ver influenciada por los puntos de vista y sesgos ocultos de las personas, por tanto, al involucrar a los actores, considere su género y diversidad de características. De ser posible, invite a personas que realizaron la evaluación para que compartan sus experiencias.

4.2 Continuar el análisis de los hallazgos de la evaluación

Inicie el taller revisando los objetivos de la evaluación, el marco conceptual y las preguntas de evaluación. Luego presente todos los hallazgos desprendidos de los datos secundarios y primarios (**Pasos 2.4 y 3.8**). Use el marco conceptual como organizador visual, es decir, escriba los hallazgos clave en notas autoadhesivas y colóquelas en los cuadros y flechas del marco conceptual. Entonces los participantes del taller analizan las relaciones y articulaciones, ej., cómo el acceso al servicio de salud gubernamental afecta las conductas del hogar en el trato de niños y niñas enfermos, o cómo poseer un activo como animales pequeños reduce la vulnerabilidad del hogar ante los choques.

La interpretación de datos se puede ver influenciada por los puntos de vista y sesgos ocultos de las personas, por tanto, al involucrar a los actores, considere su género y diversidad de características

4.3 Formular un enunciado del problema central

Desde la evaluación de los hallazgos de la evaluación y su análisis, identifique un problema central o más que emergen de la evaluación.

Describa el problema central: ¿Cuál es la naturaleza del problema, quién se ve más afectado, dónde y cuándo es más severo, será que afecta a mujeres, hombres, niños y niñas? Haga un resumen de esta descripción en un enunciado sucinto del problema central. La **Tabla 4g** a continuación presenta contraste de un enunciado de problema fuerte y uno débil.

Tabla 4g: Enunciados de problema fuerte y débil

Fuerte enunciado del problema	Débil enunciado del problema
El cincuenta por ciento de niños y niñas menores de 5 años que viven en la zona costera de Bangladesh tienen retraso de crecimiento y/o bajo peso	Niños y niñas de Bangladesh no reciben suficientes alimentación

El enunciado de problema débil no especifica con precisión dónde ocurre el problema, quién (grupo etario) es el más afectado o la gravedad del problema. Además, enuncia el problema como la falta de una solución: Su redacción presupone que el proyecto debe proporcionar más alimentos, que podría ser o no ser la mejor estrategia.

4.4 Construya un árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta útil para entender las relaciones de causa y efecto. Los efectos son las condiciones sociales, económicas, políticas o ambientales que resultan de un problema. Las causas inmediatas y subyacentes son factores en el hogar, la comunidad, la organización o el entorno externo que contribuyen al problema. Un árbol de problemas ayuda al equipo de diseño de proyectos y a otros actores a seguir organizando los datos de la evaluación relacionados con las causas inmediatas y subyacentes del problema central. Proporciona un puente vital para la jerarquía de objetivos en el marco de resultados en el siguiente paso del diseño del proyecto.

Guía por pasos para construir un árbol de problemas

- Haga un diagrama de árbol de problemas (ver **Figura 4.4**)

PROBLEMA
Una situación específica negativa relacionada con la condición humana.
ProPack I
(CRS 2004)

UN PROBLEMA CENTRAL CLARO
le ayuda a identificar un propósito claro para el proyecto (meta y/o objetivo estratégico y beneficiarios focalizados)

JERARQUÍA DE OBJETIVO
En conjunto, los enunciados de los objetivos, que son las cinco casillas bajo la primera columna de la Matriz Proframe, componen la jerarquía de objetivos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

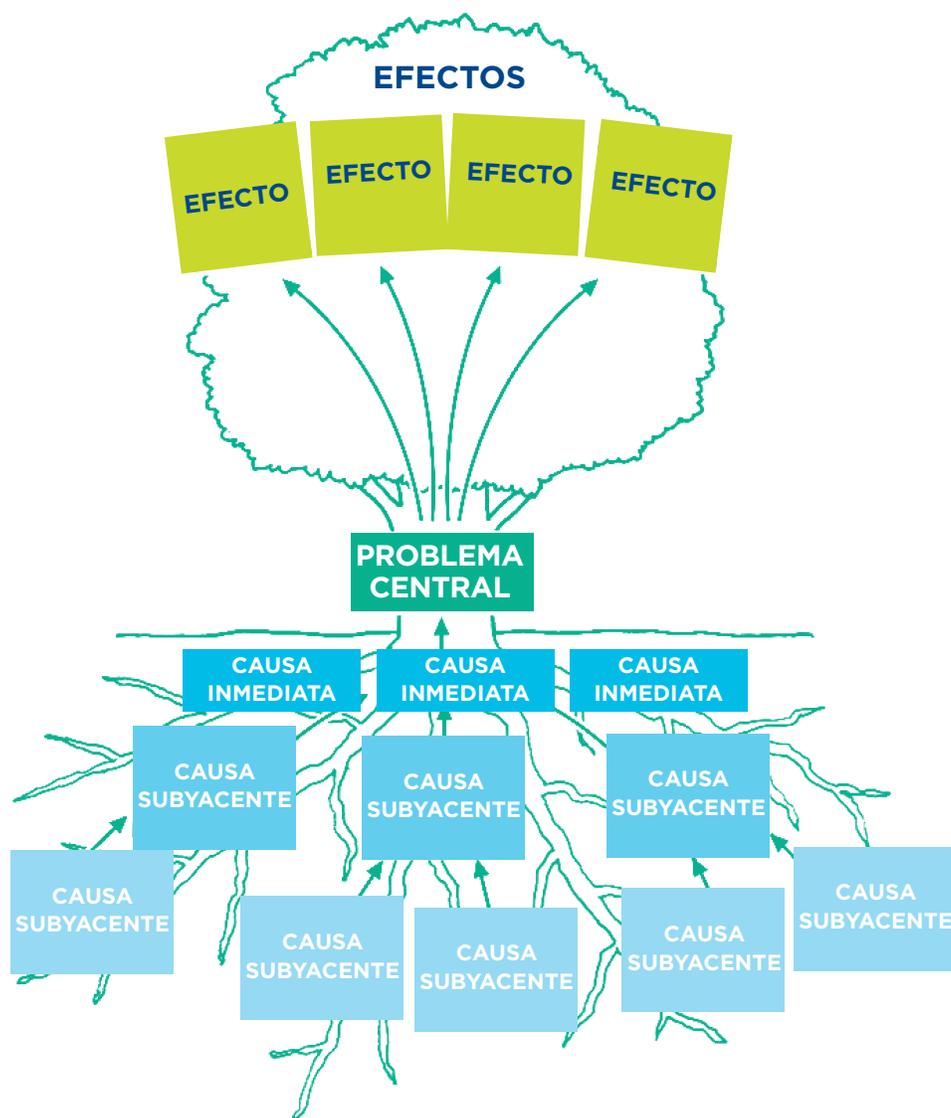
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 4.4: Árbol de problemas



- Escriba el enunciado del problema central a la par del tronco del árbol. (Según sea apropiado, divida un problema complejo en varios enunciados de problema distintos y analice cada uno).
- Usando los datos de la evaluación y su análisis puede poblar las causas inmediatas y subyacentes del problema central (la porción de “raíces” del árbol de problemas). Use el marco conceptual para ayudar a organizar estas causas.
- Pregunte “Pero, ¿Por qué?” o “¿Qué explica esto?” para continuar identificando otros factores de nivel inferior que contribuyen a una causa particular.
- Use flechas para señalar las relaciones de causa y efecto y cómo se vinculan dichas causas. Se llaman corrientes causales. Son factores vinculados que contribuyen al problema, y tienen alto grado de sinergia con otras causas (Fornoff 2014).

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Construya un árbol de problema con notas autoadhesivas que puede mover a medida que las personas dialoguen.

¡LOS ÁRBOLES DE PROBLEMAS no son lluvias de ideas! Use los datos de la evaluación.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Usando datos de la evaluación, identifique los efectos del problema central para poblar las “hojas” del árbol de problemas.
- Asegúrese de que el árbol de problemas especifique cómo impactan los problemas, las causas y los efectos a las mujeres, hombres, niños y niñas, según sea apropiado.
- Use los datos de evaluación de datos para identificar la importancia relativa de las corrientes causales en las zonas evaluadas. Asegúrese de que todos los determinantes potenciales (o causas inmediatas) del problema sugeridos por el marco conceptual sean considerados y discutidos, pero sólo incluya en el árbol de problemas los determinantes que según los datos de la evaluación hayan demostrado ser relevantes en el contexto específico.

Repase el árbol de problemas. Verifique lo siguiente:

- El problema y las causas tienen que ver con la situación local donde se realizó la evaluación.
- El enunciado del problema, sus causas y efectos documentan las personas más afectadas, dónde y de qué manera.
- Causas y efectos se basan en datos sólidos y hallazgos de la evaluación, no los sesgos y las creencias del equipo del proyecto. La calidad de un árbol de problemas no se basa en el número de causas y efectos, más bien la evidencia que los sustenta y las relaciones lógicas o jerárquicas entre las mismas.
- Las causas se describen adecuadamente a diferentes niveles (inmediato, intermedio y estructural – o causas de raíz).

4.5 Haga un análisis de vacíos

Un análisis de vacíos muestra si otros actores ya han atendido problemas, necesidades y oportunidades identificadas, priorizadas en una zona geográfica en particular y en qué grado de calidad. La información desprendida de un análisis de brechas ayuda a tomar decisiones para la focalización geográfica.

La **Tabla 4h** incluye un formato para ayudar a organizar los hallazgos para analizar los vacíos. Considere hacer un mapa de los hallazgos para visualizar quién está haciendo qué cosa y adónde.

Tabla 4h: Análisis de Vacíos

¿Cuáles son los demás actores (ONG, instituciones, sector privado, gobierno, etc.) que abordan este problema	¿Qué zonas geográficas cubren estos actores?	¿A cuántas personas han alcanzado? ¿Qué tipos de personas y sub-grupos han alcanzado?	¿Cuáles son las estrategias, abordajes o actividades de proyecto actuales de los actores?	¿De qué calidad son sus estrategias, abordajes o actividades?

4.6 Use otras herramientas analíticas

Según sea necesario, haga uso de otras herramientas para interpretar los hallazgos de la evaluación. El marco del desarrollo integral humano (ver **Figura 3.1**) es especialmente útil para:

CORRIENTE CAUSAL

Factores vinculados que contribuyen al problema y tienen alto grado de sinergia con otras causas.

Verifique que las causas y los efectos se basen en datos sólidos y hallazgos de la evaluación, no los sesgos y las creencias del equipo del proyecto

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES

CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN

CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS

CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII PROFRAE

CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Analizar los hallazgos relacionados con capacidades, fortalezas, activos y conocimientos que pueden ser apalancados en una estrategia de proyecto
- Analizar los vínculos de causa-y-efecto entre patrimonio de hogares, estrategias, estructuras y sistemas y choques, ciclos y tendencias

Los marcos de análisis de género ayudan a analizar cómo la vivencia de los problemas y las causas difiere entre mujeres, hombres, niñas y niños y cómo se explica esto. Los análisis de conflicto ayudan a identificar las causas de conflicto, ventanas de oportunidad y abordar el conflicto y las capacidades de los actores para consolidar la paz o mitigar el conflicto. Ver las listas de control del **Capítulo II** para más detalles.

4.7 Interpretar hallazgos y desprender conclusiones

Repase todos los análisis. Determine los hallazgos y las conclusiones más esenciales, útiles y significativas, con las implicaciones más importantes para los siguientes pasos en el diseño del proyecto y la toma de decisiones. Por ejemplo, identifique los puntos de apalancamiento claves del análisis del árbol de problemas. Los puntos de apalancamiento claves son las causas que manifiestan más influencia o se identifican repetidamente entre varias corrientes causales.

Además del árbol de problemas, se llegan a conclusiones en cuanto a los activos del hogar y sus recursos. Éstos se pueden apalancar en una estrategia de proyecto para ayudar a abordar necesidades y problemas identificados. Por ejemplo, una estrategia de proyecto puede fortalecer una red actual fuerte de grupos de mujeres indígenas, que representan un recurso comunitario sostenible.

Haga las siguientes preguntas para fomentar la reflexión crítica y síntesis de los hallazgos para poder llegar a conclusiones:

- ¿Cuáles son los hallazgos más importantes con respecto al problema o problemas, que ha de abordar el presente proyecto? ¿Por qué estos hallazgos son los más importantes?
- ¿Cuáles son los hallazgos más importantes sobre recursos y fortalezas que hay que considerar el desarrollar la estrategia del proyecto? ¿Por qué estos hallazgos son los más importantes?
- ¿Dónde convergen y divergen estos hallazgos?

Resume los hallazgos y las conclusiones más importantes. Revíselos con todos los implicados para garantizar que hayan sido capturados fielmente. Según sea factible, valide dichos hallazgos y conclusiones con los actores clave, incluyendo representantes de los beneficiarios del proyecto.

4.8 Documente y comunique los hallazgos y las conclusiones de la evaluación

Documente los datos clave de la evaluación, sus hallazgos y conclusiones en un informe escrito de la evaluación. El informe puede ser utilizado para la comunicación con actores del proyecto y para la redacción de secciones relevantes de la propuesta. Si el tiempo permite, especialmente si la evaluación se realizó previo al lanzamiento de la oportunidad, considere compartir su informe con el donante para posiblemente influenciar la convocatoria. Si el tiempo es limitado en entornos competitivos, la finalización del informe de evaluación generalmente se hace después

PUNTOS DE APALANCAMIENTO CLAVES

Son causas que manifiestan más influencia o se identifican repetidamente entre varias corrientes causales.

Con datos cualitativos no haga uso de porcentajes. Utilice enunciados como “7 de 10 grupos focales indicaron que las prácticas de higiene mejoradas están entre las principales prioridades de su comunidad”.
Guidance on monitoring and evaluation, página 97

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

de presentar la propuesta. Identifique las maneras de compartir algunos elementos de este informe con posibles beneficiarios del proyecto. Señale cualquier hallazgo y pregunta de la evaluación que pueda contribuir al desarrollo de la agenda de aprendizaje del proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAPs): A resource manual for CRS country programs* (CRS 2008b)  Los árboles de problemas y los puntos de apalancamiento claves, Capítulo 5 (páginas 50-54).
- *Guidance on monitoring and evaluation* (Hagens et al 2012) Análisis de datos y su interpretación (páginas 91-99).
- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al 2008)) Orientación detallada para el análisis de datos usando el marco DIH (páginas 38-43).



SECCIÓN 5: RELACIONAR CON LA PROPUESTA

La evaluación, el análisis y la interpretación proporcionan hallazgos y conclusiones que le ayudan con la redacción de la sección de la propuesta sobre análisis del problema para que sea nutrida, concluyente y específica a la situación. Haga uso tanto de los hallazgos de la evaluación cuantitativa como cualitativa como fuentes de información para describir con claridad el problema y sus causas y efectos, en la ubicación específica del proyecto, y con grupos y subgrupos específicos que se hayan identificado. Cuando sea relevante, use el marco conceptual que prefiere el donante (ver **Apéndice 3**) para organizar los hallazgos y las conclusiones de la evaluación. Redacte esta sección para que sean claras las relaciones con las siguientes secciones de la propuesta sobre los objetivos del proyecto, estrategia del proyecto, su teoría de cambio y supuestos.

La evaluación, el análisis y la interpretación... le ayudan a redactar una sección de la propuesta sobre análisis del problema que es nutrida, concluyente y específica a la situación



SECCIÓN 6: ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE UN UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 1: Planifique la evaluación

En general, el objetivo de la evaluación de una emergencia es entender las necesidades, capacidades, mecanismos de adaptación y prioridades de los grupos más vulnerables dentro de la población afectada. El marco DHI es relevante en cuanto le ayuda a comprender el efecto de choques en el patrimonio, en el modo que los hogares y las comunidades pueden enfrentarlos, los trastornos del mercado, la pérdida de servicios gubernamentales, así como nuevas oportunidades que brinda el entorno cambiado (Heinrich et al 2008).

De cara a la presión del tiempo, los pasos de la evaluación se comprimen y se aplica un enfoque de “suficientemente bueno” en el muestreo y levantamiento de datos. Las evaluaciones son iterativas, se van enfocando más y más, y se profundizan a medida que se toman decisiones iniciales. Suelen haber tres fases: Inicial, rápida y profunda. La **Tabla 4k** (al final del capítulo) describe y compara estas tres fases.

El marco DHI es relevante en cuanto le ayuda a comprender el efecto de choques en los activos, el modo de enfrentarlos de los hogares y las comunidades, los trastornos del mercado, la pérdida de servicios gubernamentales, así como nuevas oportunidades que brinda el entorno cambiado

Secciones 2 y 3: Recoger, organizar y analizar datos secundarios y primarios

Levante los datos secundarios sobre la escala y seriedad de la situación de la ONU y fuentes gubernamentales. La situación seguirá fluida, consulte estas fuentes periódicamente. En las etapas iniciales, la comunicación con informantes clave y otros actores en las zonas afectadas cobrará particular importancia ante la escasez de datos secundarios confiables.

Use muestreo intencionado “suficientemente bueno” durante la Fase 2 de la evaluación (rápida) y recoja información sobre los cuatro tipos de necesidad (ver **Figura 4.3**) para su triangulación. Use las normas Esfera para definir la “necesidad normativa”. La observación directa será uno de los métodos más importantes de la evaluación rápida y el personal en el terreno está en capacidad de proporcionar información de primera mano.

Sección 4: Sigue el análisis e interpretación de los hallazgos de la evaluación

El análisis e interpretación de los hallazgos de la evaluación se realiza con mayor frecuencia, a diario, debido a la inmediatez de la información así como la fluidez del contexto.

Los análisis de brecha son de particular importancia en una respuesta ante emergencias. Involucre al personal en el terreno, ya que pueden comparar los hallazgos de diferentes lugares y usar mecanismos de coordinación (ej., reuniones de OCHA) y reuniones individuales para recolectar información periódicamente sobre quién está haciendo qué cosa y dónde.

Lecciones aprendidas

- Debido a las limitaciones de tiempo, existe la tentación de depender de los datos secundarios de grupos o gobierno para tomar decisiones para el diseño del proyecto. Hay que resistir esta tentación ya que los datos secundarios por lo general focalizan la evaluación de daños cuantitativos y pérdidas. Siempre recabe información de las personas más afectadas para entender sus necesidades prioritarias, estrategias para afrontar la situación y sus recursos.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [Guidance on emergency assessments](#) (CRS 2014b) 
- [Manual Esfera](#) (The Sphere Project 2011) Normas centrales 1, 2 y 3 y las acciones clave, indicadores y notas de guía que los acompañan.
- [Emergency needs assessment online game](#) en CRS Learns 

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

SECCIÓN 7: TABLAS Y EJEMPLOS

Tabla 4i: Ejemplo de un plan de evaluación

Un plan de evaluación completo con información detallada para el Objetivo 1.

<p>Objetivos de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivo 1: Entender la naturaleza y causas de la desnutrición en la zona de la Meseta Central de Haití Objetivo 2: Entender las prácticas, creencias y normas de hogares y comunidades en cuanto a la nutrición infantil y el acceso a los servicios de nutrición Objetivo 3: Identificar las organizaciones que ya brindan servicios nutrimentales, su alcance y calidad 		
<p>Uso: Los hallazgos de la evaluación se usarán para seleccionar las zonas del proyecto, determinar objetivos del proyecto, desarrollar una estrategia de proyecto para el cambio social y conductual, identificar supuestos, decidir cómo abordar las causas inmediatas, subyacentes y estructurales, y quién será responsable de hacerlo.</p>		
<p>Marcos conceptuales relevantes: Marco conceptual de UNICEF para la desnutrición infantil (ver Figura 4.1)</p>		
<p>¿Qué?: ¿Qué preguntas se estudiarán para cada objetivo? ¿Qué datos hay que recolectar?</p>	<p>¿Cómo?: ¿Cómo serán levantados los datos? ¿Qué métodos son más apropiados? ¿Cuál es la mejor secuencia?</p>	<p>¿Quién y dónde?: ¿A quién se debe entrevistar o involucrar? ¿Dónde se debe recolectar los datos?</p>
<p>Preguntas para Objetivo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 ¿Cuáles son las tasas de bajo peso al nacer, bajo peso infantil, bajo crecimiento, desperdicio y deficiencia de micronutrientes en la Meseta Central? 1.2 ¿Cómo varían las tasas en comunidades rurales y urbanas y entre hogares? 1.3 ¿Cuáles son las causas subyacentes más importantes de la desnutrición en cada comunidad? 	<p>Datos secundarios: Tasas, datos de nivel nacional y distrito (de estar disponibles). Incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis reciente del Min. de Salud / UNICEF de la situación nutrimental Estrategia de nutrición reciente de USAID para el país Registros del centro de salud a nivel distrital Deben ser recolectados y analizados antes del levantamiento de datos primarios <p>Datos primarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con informantes clave Discusiones con grupos focales Entrevistas a hogares y observación 	<p>Datos secundarios: Oficinas de nutrición de USAID, UNICEF y Min. de Salud, oficina de estadísticas de salud de distrito, búsqueda de datos en línea.</p> <p>Informantes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutricionista de la Meseta Central Funcionario de salud-comunidad Nutricionistas de CRS y SCF Trabajadores de salud-comunidad, las que atienden partos tradicionalmente <p>Discusiones en grupos focales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Madres y abuelas rurales Madres y abuelas urbanas <p>Nivel del hogar</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas a un número reducido de hogares urbanos y rurales, mejores y peores casos identificados por trabajadores de salud de la comunidad

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 4j: Fuentes habituales de datos secundarios

Fuente	Tipo de documento con datos secundarios
CRS	<ul style="list-style-type: none"> Otros informes de evaluación y propuestas Planes estratégicos Informes de estudios de línea de base relevantes
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Informes de las Encuestas demográficas y de salud (EDS) Informes técnicos y estudios de ministerios Informes de sistemas de alerta temprana Políticas y planes nacionales
Donantes (USAID, DFID, UE, ACDI, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Estudios e informes de evaluación Estrategias de país FEWS-net
Organizaciones de soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> Estudios e informes de FANTA (Food and Nutrition Technical Assistance Project) Estudios e informes de CaLP (Cash and Learning Partnerships)
ONU (UNICEF, PNUD, PMA, OMS, ACNUR, OCHA, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas a base de Indicador múltiple (MICS) y análisis de la situación específica de cada país de mujeres y niñas/niños (UNICEF) Informes del Índice de Desarrollo Humano (PNUD) Índice de Potenciación de Género (IPG) (PNUD) Evaluación de la vulnerabilidad (VAM) (PMA) Informes del mecanismo de coordinación, notas clúster y evaluaciones (OCHA)
Banco Mundial, Bancos Regionales de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de Reducción de Pobreza (ERP)
Entidades de investigación de universidad o gobierno, ej., Oficina Central de Estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> Estudios publicados en revistas académicas Estudios realizados para organismos internacionales
Revistas revisadas por pares	<ul style="list-style-type: none"> <i>The Lancet, Development in Practice, World Development, etc.</i>
Otras ONG	<ul style="list-style-type: none"> Estudios, informes de evaluación, informes de encuestas de línea de base
Fuentes en la web	<ul style="list-style-type: none"> Google Scholar (artículos y resúmenes de revistas revisadas por pares, gratuito) Mendeley (gestor de referencias y red social académica) Scopus (base de datos de resúmenes y citas de literatura revisada por pares) ELDIS (servicio virtual de información con temas de desarrollo internacional, gratuito)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 4k: Comparación de evaluaciones iniciales, rápidas y profundas*

	Inicial	Rápida	Profunda
Tiempo después del inicio**	Primeras 48 horas y según sea necesario	1-3 semanas, depende del acceso al sitio, y según sea necesario	Generalmente 1-2 semanas después completar la evaluación rápida y según sea necesario
Propósito	Entender la magnitud y el impacto; identificar la zona más afectada; ayudar a decidir adonde realizar la evaluación rápida	Determinar las necesidades prioritarias de la respuesta inmediata; sectores asociados con la respuesta probable; y focalización preliminar	Refinar la estrategia de implementación en cada sector (evaluación profunda según sectores) Re-evaluar y ajustar la respuesta en marcha; diseñar respuesta de seguimiento
Información que se necesita	Tipo de daños, estimación de los afectados y el lugar, las tendencias, el acceso, consideraciones de No Causar Daño	Quién (número de personas, grupos más afectados), dónde, las necesidades y estrategias de respuesta y capacidades, temas de protección y vulnerabilidad, identificar vacíos (quién está haciendo qué y dónde), implicaciones políticas y de seguridad de la respuesta	Además de la información del Capítulo IV, información pre-desastre sobre prácticas y acceso a servicios, recursos disponibles y mecanismos de adaptación, actitudes hacia prácticas nuevas o intervenciones posibles, tendencias de la recuperación
Cómo se recolectó la información	Revisión de datos secundarios, llamadas telefónicas a socios o actores locales y, de ser posible, visitas rápidas al lugar	Levantar datos primarios con entrevistas a informantes clave, entrevistas semi-estructuradas de los afectados, observación, recorrido del transecto, discusiones informales en grupos	CVer información del Capítulo IV y refiérase al <i>Manual Esfera</i>
Decisiones y uso de la información	Decisión “seguir o desistir” para la respuesta; determinar dónde llevar a cabo la evaluación rápida	Confirmar la decisión de “seguir”, comenzar a dar socorro vital, redactar propuesta de emergencia para fondos de CRS, hablar con donantes, redactar notas conceptuales para recursos adicionales	Informar la respuesta real (ajustar socorro inmediato, iniciar intervenciones adicionales) Informar (siguiente) nota conceptual y propuestas completas

Fuente: *Guía para evaluaciones de emergencias* (CRS 2014b)

* Para más información sobre métodos de evaluación participativa, incluyendo ejercicios de clasificación participativa, consultar *Guía para Evaluaciones Participativas* (Dummett et al 2013), Anexo 5, pág. 17-19

** Acceso al sitio es el principal determinante del tiempo. Si el acceso físico y seguridad no son problema, esto refleja el tiempo que se requiere para armar un plan de evaluación, desarrollar herramientas, y organizar y capacitar al equipo de evaluación.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO V. MARCO DE RESULTADOS, ESTRATEGIA DE PROYECTO Y TEORÍA DE CAMBIO

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye ocho secciones:

- Sección 1. Establecer una meta y objetivos estratégicos preliminares del proyecto
- Sección 2. Identificar y analizar posibles opciones de estrategia
- Sección 3. Seleccionar y refinar la estrategia del proyecto
- Sección 4. Formular y probar la teoría de cambio
- Sección 5. Determinar los resultados intermedios y redactar el marco de resultados
- Sección 6. Relacionar con la propuesta
- Sección 7. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?
- Sección 8. Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- El marco de resultados y sus objetivos reflejan los requisitos de donantes, los marcos conceptuales relevantes y una teoría de cambio explícita.
- La estrategia del proyecto está fundamentada en evidencia, adaptada al contexto local, e informada de la guía de los donantes.
- La lógica de la estrategia de proyecto seleccionada refleja análisis de impacto de costos de las opciones del plan de gestión (ver **Capítulo VIII**).
- El proceso de desarrollar un marco de resultados y estrategia del proyecto involucra consultas con una gran variedad de personal de CRS y socios durante la evaluación, y se nutre de las voces y opiniones de beneficiarios y beneficiarias consultados durante la evaluación.

¿Por qué es tan importante este paso del diseño del proyecto?

Establecer objetivos de nivel más alto, seleccionar la estrategia y desarrollar una teoría de cambio clara y explícita son momentos críticos del proceso de diseño del proyecto. En esencia, está eligiendo el propósito general, el abordaje y el alcance del proyecto. Usted decide los problemas, las causas y los determinantes que se han de abordar, las fortalezas y oportunidades que se han de apalancar, dónde trabajar, con quién, y a qué escala. Usted especifica lo que hará el proyecto y lo que no hará. Usted hace explícito cómo espera que el proyecto lidere los resultados y el impacto deseados.

Este paso del diseño del proyecto suele tomar lugar en el contexto de un taller, junto con el análisis y la interpretación de los hallazgos de la evaluación. Ver **Anexo 2** para más información.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

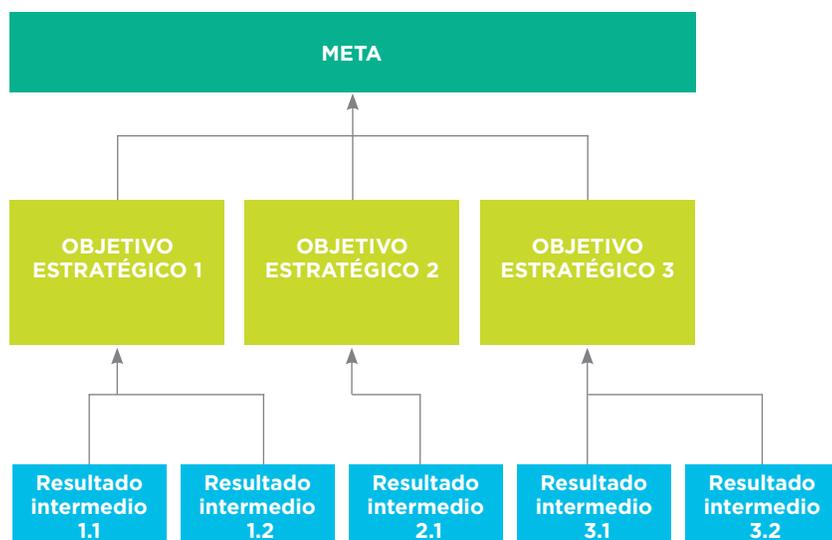
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 5.1: Marco de resultados



Un marco de resultados (MR) (**Figura 5.1**) es un diagrama de lectura fácil que brinda un vistazo de los niveles superiores de la jerarquía de objetivos de un proyecto (relación entre los medios y el fin). El MR describe el cambio que se busca lograr con el proyecto (objetivo estratégico - OE), la razón de su importancia (meta) y lo que debe suceder (resultado intermedio - RI) para que haya cambio. Construir cuidadosamente el marco de resultados con una lógica de “si entonces” garantiza que no haya supuestos sin justificar en cuanto a cómo contribuyen los RI del proyecto a cada OE, y los OE a su vez contribuyen a la meta. Un marco de resultados revela claramente y de forma entendible el propósito general del proyecto, lo cual lo hace una buena herramienta de comunicación.

Una estrategia de proyecto describe lo que hará el proyecto (cómo CRS y sus socios entregarán los resultados y el impacto) y con quién (beneficiarios y agentes de cambio) para abordar problemas y oportunidades identificados y alcanzar objetivos de nivel superior, en particular los objetivos estratégicos. Hay términos parecidos a “estrategia” como “intervención”, “abordaje” o “respuesta”. La estrategia del proyecto puede implicar cambio social y conductual, prestación de servicio, fortalecimiento institucional y de sistemas, capacitación, fortalecer capacidades, facilitación de redes o procesos, infraestructura, influencia y defensoría, empoderar a la comunidad, distribución de productos o alguna combinación (Funnell y Rogers 2011). La estrategia del proyecto puede estar integrada o enfocarse en un sector único. Seleccionar la estrategia de proyecto más apropiada requiere de un proceso analítico y sistemático. Debe considerar evidencias, costos, techo presupuestario, valor por dinero, requisitos y prioridades del donante, temas de asociación y capacidad organizativa, riesgos y sostenibilidad. Equilibrar todos estos factores implica sopesar pros y contras y hacer concesiones.

El marco de resultados del proyecto y su estrategia deben reflejar una teoría de cambio (TdC) explícita. La TdC clarifica cómo y por qué usted y otros esperan o suponen que ciertas acciones producirán los cambios deseados (para individuos, grupos, comunidades o instituciones) en el entorno donde será implementado el proyecto. Una TdC es una explicación concisa y explícita de: “Si hacemos X, entonces Y, porque Z” (Funnell and Rogers 2011, USAID 2013d).

MARCO DE RESULTADOS

Diagrama de fácil lectura que da un vistazo de los niveles superiores de la jerarquía de objetivos de un proyecto (relación entre los medios y los fines).

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Meta, OE, RI (con los resultados y actividades del Proframe) son todos “enunciados del objetivo”, cada uno describe un nivel específico de objetivo, pese a que el OE es el único que incluye el término en su nombre.

SOSTENIBILIDAD

El interés en medir si los beneficios de una actividad tienen probabilidad de continuar después de que se retire el financiamiento del donante.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Una TdC incluye la jerarquía de objetivos “si entonces” (que explica cómo) pero incluye también “porque” (explica la razón). Una TdC a veces se le llama “hipótesis de desarrollo”.

Una TdC robusta toma de teorías basadas en estudios (como la difusión de la innovación, etapas del cambio, auto-eficacia, puntos de inflexión, etc.), marcos conceptuales y/o experiencias profundas y lecciones aprendidas. La TdC construye sobre la base de evidencia general (el “porque”) para formular una hipótesis “si entonces” comprobable, específica al contexto del proyecto.

La TdC (ver **Figura 5.2** en la siguiente página) no es simplemente una descripción narrativa del marco de resultados, porque el MR sólo refleja los elementos (“si...”) que serán entregados por el proyecto, por lo que la TdC también enuncia aquellas acciones o contribuciones que son críticas para el éxito del proyecto, pero que CRS espera que serán entregados por otros actores. En otras palabras, la TdC refleja tanto el MR y las hipótesis o supuestos críticos del proyecto.

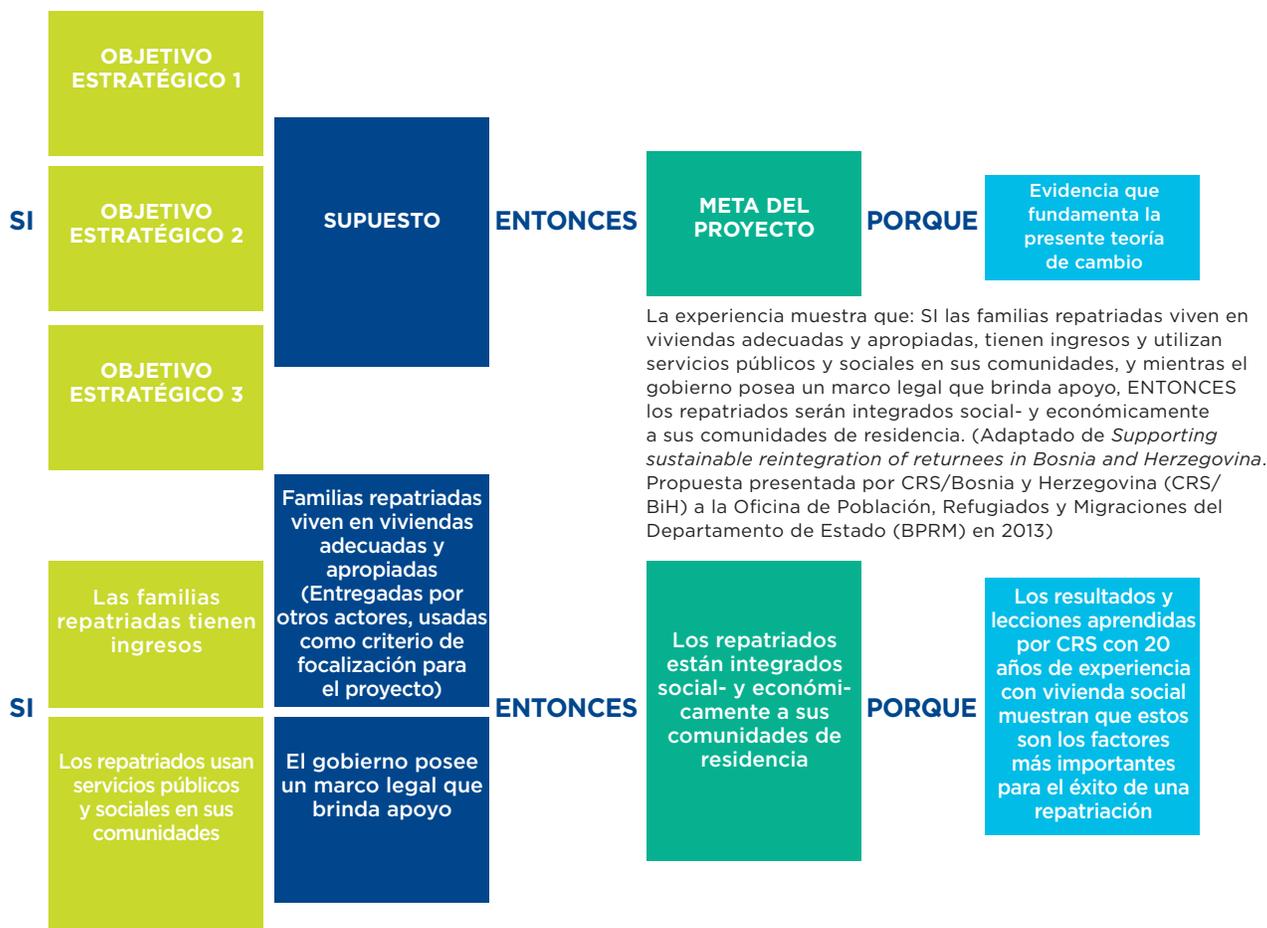
Cuando una TdC no es explícita, esto suele indicar falta de claridad en la lógica o creencias ocultas en cuanto a cómo se espera que suceda el cambio en un entorno de proyecto específico. Articular la TdC ayuda a que el equipo de diseño de proyecto explore la evidencia del éxito probable de una estrategia del proyecto, cómo encaja en un contexto sociocultural particular y los supuestos sobre la disposición y capacidad de personas u organizaciones. Una TdC explícita ayuda a garantizar que las decisiones sobre objetivos y la estrategia del proyecto sean claras, creíbles, defendibles y respondan a las realidades del entorno del proyecto (Funnell y Rogers 2011).

TEORÍA DE CAMBIO
Una explicación concisa, explícita de: “Si hacemos X, entonces Y porque Z”.

Cuando una TdC no es explícita, esto suele indicar falta de claridad en la lógica o creencias ocultas en cuanto a cómo se espera que suceda el cambio

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Figura 5.2: Teoría de cambio



Explorando la teoría de cambio

Un equipo de diseño de proyecto de CRS desarrolló una estrategia de proyecto de “agricultores modelo” que proporcionan servicios de extensión a sus propias comunidades. La teoría de cambio inicial del equipo era que si los mejores agricultores, hombres y mujeres, fueran entrenados en técnicas mejoradas de producción de cultivos y se les brindara bicicletas, estos agricultores podrían y estarían dispuestos a impartir sus conocimientos a otros agricultores de la comunidad. Luego, aumentaría la producción agrícola, y la inseguridad alimentaria se reduciría.

Si bien esta TdC tenía mérito – y pudo haber funcionado en algunas comunidades – el equipo de diseño del proyecto percibió que la base de evidencia era débil. Los estudios y las lecciones aprendidas sugerían que los agricultores (a) no siempre eran buenos capacitadores; (b) tenían pocos incentivos para impartir conocimientos nuevos ya que guardarse el conocimiento les daba ventaja competitiva; y (c) no tenían tiempo para realizar capacitaciones. A la vez, los hallazgos de evaluación revelaron que en este contexto de proyecto específico, las agricultoras “modelo” no podían usar bicicletas debido a las normas de género.

Dado los hallazgos, el equipo exploró otras opciones de estrategias. Tras análisis cuidadoso, escogieron otra estrategia de proyecto: Fortalecer la capacidad de servicios de extensión gubernamentales y de los grupos de agricultores indígenas y facilitar vínculos entre estos actores.

TEORÍA DE CAMBIO:

La definición y alcance de “teoría de cambio” puede variar entre organizaciones. Cerciórese de revisar y entender la definición de TdC del donante en su situación de diseño de proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 1. ESTABLECER UNA META Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRELIMINARES DEL PROYECTO

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de analizar e interpretar los hallazgos de la evaluación y análisis.
- En algunos casos, después de recolectar y analizar datos secundarios para determinar objetivos tentativos para el proyecto y su focalización antes de comenzar el levantamiento de datos primarios.

Pasos y herramientas

1.1 Revise los hallazgos de la evaluación y sus implicaciones para la meta y los objetivos estratégicos

Revise el árbol de problemas, incluyendo el problema central y las causas subyacentes, el análisis de brecha y los demás hallazgos de la evaluación.

Los hallazgos de la evaluación le ayudarán a desarrollar la meta y objetivos estratégicos de la siguiente manera:

- La naturaleza del problema mismo, incluyendo quien se ve afectado, cuándo y cómo, destacando diferencias de género: esta es la situación particular del contexto que el proyecto busca cambiar.
- Dónde es mayor el problema y necesidades insatisfechas son más severas. Esto suele desprenderse de los datos secundarios y el análisis de necesidades comparadas y se usa para justificar las decisiones de focalización.
- “Efectos” del árbol de problemas y el análisis de necesidades comparadas y normativas sirven para documentar la importancia del problema y justificar por qué el proyecto lo está abordando.
- Las causas más importantes del problema, puntos de apalancamiento clave y corrientes causales revelados por la evaluación, comparados al marco conceptual relevante o la guía del donante. Esto servirá para justificar los objetivos y estrategia del proyecto propuesto, a saber, las causas que el proyecto abordará, y las que no.
- Oportunidades reales, recursos y capacidades que se pueden construir o fortalecer como parte de la estrategia del proyecto.

1.2 Transformar el problema central y causas inmediatas a enunciados positivos

Para enlazar los hallazgos de la evaluación y las decisiones basadas en evidencia para la meta y OE del proyecto, convierta el problema central (tronco) del árbol de problemas y sus causas inmediatas a enunciados positivos.

Los hallazgos de la evaluación le ayudarán a desarrollar la meta y objetivos estratégicos

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

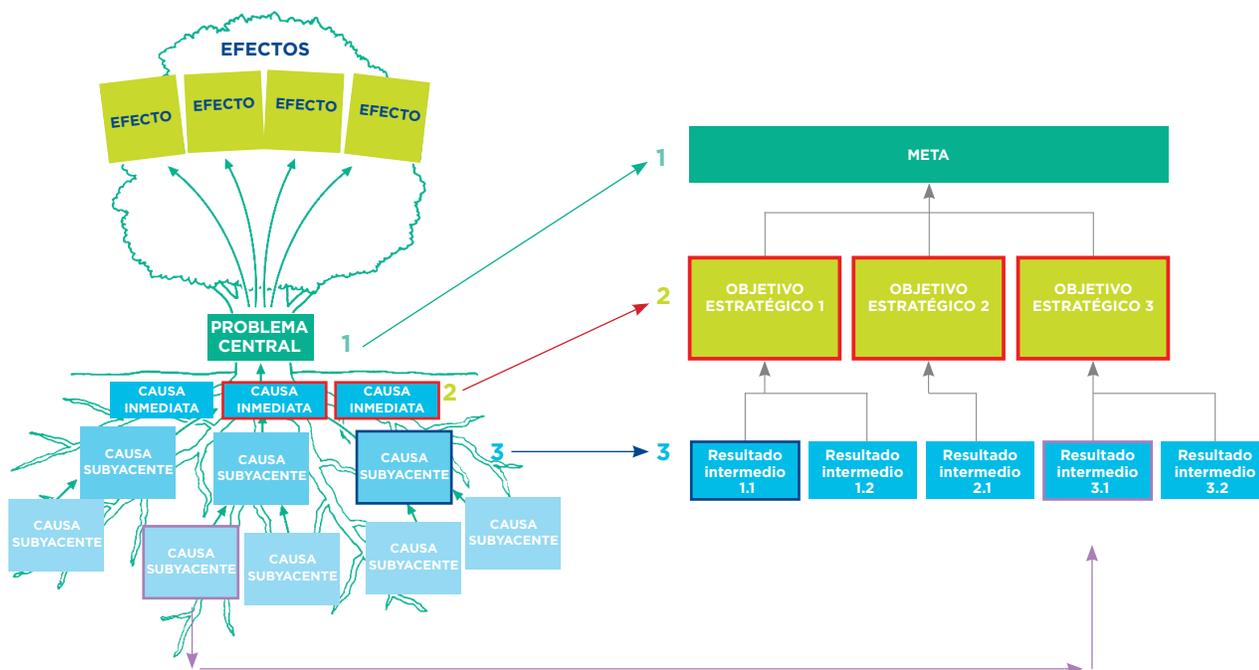
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 5.3: Del árbol de problemas al marco de resultados



Por ejemplo, si el problema central del árbol de problemas es: “Los hogares rurales pobres en distritos remotos de la Provincia Ghor sufren de inseguridad alimentaria de temporada severa (reducción en la calidad y cantidad de alimentos) durante 4 a 6 meses del año”, el enunciado positivo es, “Los hogares rurales pobres en los distritos remotos de la Provincia Ghor gozan de seguridad alimentaria todo el año”. Si una de las causas inmediatas de la inseguridad alimentaria de temporada es “poca diversidad dietética”, al convertirlo, el enunciado positivo es “diversidad dietética aumentada”.

Al convertir el problema y las causas, ha empezado a trazar una “ruta de cambio” que será refinada en los pasos siguientes. La ruta de cambio identifica los dominios (relaciones, conductas, sistemas, instituciones, leyes, políticas) donde debe ocurrir el cambio para alcanzar una condición deseada. Refina el árbol del enunciado positivo a una ruta de cambio para mostrar acciones y resultados que llevan a la condición deseada. En este momento, no limite la ruta a lo que terminarán haciendo CRS y sus socios. Pinte “todo el cuadro” (Fornoff 2014). Esta es la primera iteración de la TdC del proyecto.

1.3 Redacte la meta del proyecto y sus objetivos estratégicos

Utilice los hallazgos de la evaluación y los enunciados positivos del **Paso 1.2** para redactar una meta y objetivos estratégicos preliminares. En la mayoría de los casos, la meta guarda relación con el problema central. Por ejemplo, si el problema central es que las niñas de los distritos rurales abandonan sus estudios en el 4º grado, una versión borrador de la meta podría ser “niños y niñas completan su educación primaria”. Y en la mayoría de casos, los OE están relacionados con las causas inmediatas del problema central (que a su vez suele ser reflejo de los determinantes inmediatos del marco conceptual). Por ejemplo, si el problema central guarda relación con la desnutrición, la meta probablemente tenga que ver con niños y niñas bien alimentadas y

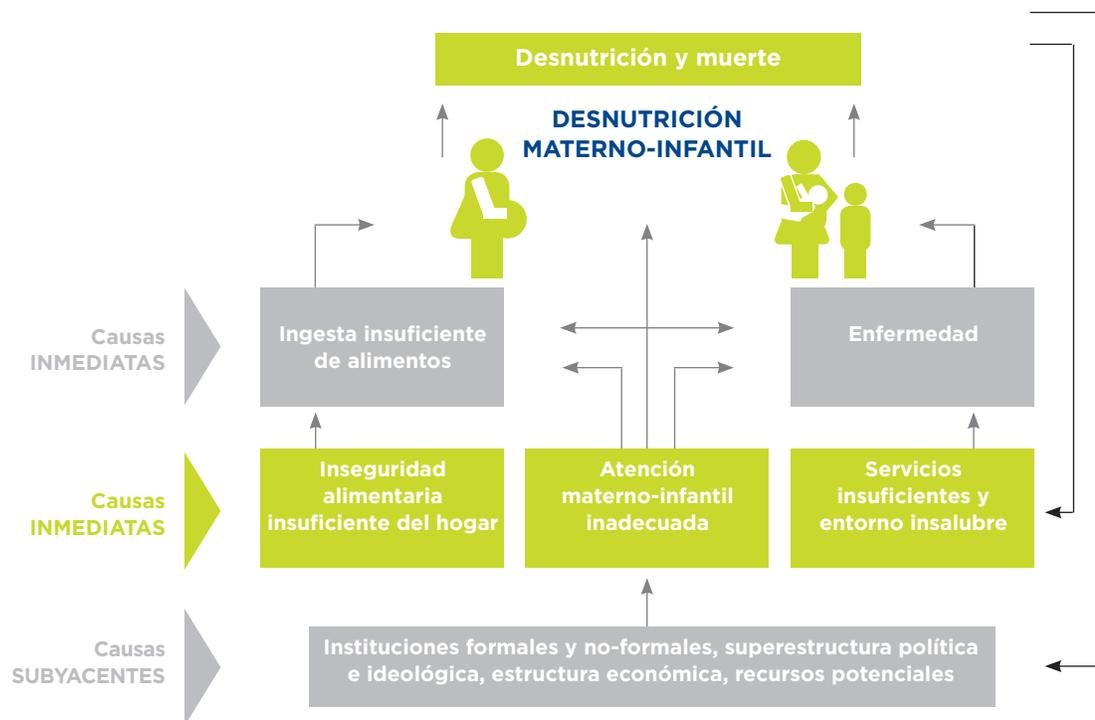
La ruta de cambio identifica los dominios (relaciones, conductas, sistemas, instituciones, leyes, políticas) donde debe ocurrir el cambio para alcanzar una condición deseada

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

sanas, mientras que los OE probablemente reflejen los temas identificados con la inseguridad alimentaria en los hogares, atención deficiente y/o entorno insalubre en el hogar. Por el momento, no se preocupe por las palabras exactas.

Figura 5.4: Marco conceptual



1.4 Decida el número apropiado de objetivos estratégicos y el alcance y escala del proyecto

Decida cuantos (uno o más) OE son apropiados. Esta decisión es crítica. Considere los hallazgos y las conclusiones de la evaluación, hablen de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles causas (o corrientes causales) del árbol de problemas y marco conceptual tienen influencia importante (puntos de apalancamiento clave) que al ser abordados tienen potencial de crear un cambio positivo para personas y grupos que se han identificado?
- ¿Considera que el proyecto debe abordar todos o algunos de estos determinantes importantes/causas inmediatas del problema?
- ¿Cuáles son las necesidades y brechas insatisfechas importantes? De éstos, ¿cuáles tienen mayor probabilidad de ser financiadas por el donante?
- ¿Qué puede abordar el proyecto razonablemente dado el marco de tiempo con el que cuenta, el presupuesto estimado disponible, y las capacidades actuales y potenciales?
- ¿Qué nivel de cambio se puede esperar alcanzar de manera realista al final del proyecto?
- ¿Qué capacidades técnicas y gerenciales se necesitan para abordar estos problemas y causas y alcanzar el nivel deseado de cambio? De estas capacidades, ¿cuáles poseen CRS y socios, y cuáles necesitan ser fortalecidas?

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

El marco conceptual puede ayudarle a clarificar el alcance y la escala de la estrategia del proyecto, y decidir lo que hará el proyecto y lo que no. Por ejemplo, puede decidir que una estrategia de un proyecto distrital de nutrición abordará dos de tres factores subyacentes: Inseguridad alimentaria en hogares y atención inadecuada. Ha decidido no abordar el tercer determinante del marco conceptual porque, en este caso, los hallazgos de la evaluación revelaron que las condiciones de higiene en los hogares eran buenas en general (es decir, no hubo evidencia que fuera una causa relevante en este contexto) y que el gobierno proporcionaba servicios de salud gratuitos y de calidad. La calidad de- y acceso a los servicios del gobierno será un supuesto crítico del proyecto y se verá reflejado en su TdC.

El éxito del proyecto depende del equilibrio entre alcance (ej., el número de sectores potenciales), escala (ej., números de personas, organizaciones, presencia geográfica), tiempo y presupuesto. Un diseño demasiado ambicioso a menudo no da resultado si el tiempo o recursos no son los adecuados. Por lo general, el cronograma del proyecto y su presupuesto han sido predeterminados, y lo que le queda es identificar el alcance y la escala del proyecto para garantizar que la implementación sea la que se requiere para alcanzar el impacto. Seleccionar los OE del proyecto requiere de concesiones bien razonadas.

Figura 5.5: Equilibrio entre alcance, escala, presupuesto y tiempo

El Proyecto debe equilibrar el alcance, la escala, el tiempo y el presupuesto, de lo contrario la calidad sufre y el proyecto puede no tener el impacto deseado.



Adaptado del triángulo de limitaciones de proyecto en *The Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals* (PMANGOs, 2011)

Considere un proyecto integrado en el que las “causas fundamentales” estructurales del árbol de problemas pueden ser abordadas de manera realista a la luz del alcance, la escala, el tiempo y presupuesto del proyecto. La integración es el esfuerzo intencionado de diseñar y proporcionar servicios complementarios que apalancan sinergias para empoderar a las personas, transformar instituciones y avanzar el desarrollo integral humano. La integración puede reflejarse en OE que se complementan transversalmente entre sectores técnicos, o en la estrategia y RI del proyecto (ver **Sección 2**). La integración puede implicar estratificación (vincular el proyecto nuevo a programas en curso en la zona geográfica), trabajar entre sectores técnicos (ej., integrar agricultura y nutrición proporcionando un paquete de intervenciones a hogares) o secuenciar las intervenciones en el tiempo.

El marco conceptual puede ayudarle a clarificar el alcance y la escala de la estrategia del proyecto, y decidir lo que hará el proyecto y lo que no

SUPUESTOS CRÍTICOS
Factores o condiciones fuera de control del equipo de diseño del proyecto, pero cuya existencia es crítica para permitir que el proyecto alcance su próximo objetivo de nivel superior.

INTEGRACIÓN
Esfuerzo intencionado de diseñar y proporcionar servicios complementarios que apalancan sinergias para empoderar a las personas, transformar instituciones y avanzar el desarrollo integral humano.

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

No olvide considerar los problemas que podrían estar abordando otros (ministerios de gobierno, sector privado, otras ONG, etc.) o cuyo abordaje ya está planificado durante la vida de su proyecto.

En general, entre menos OE mejor, ya que esto sugiere que el proyecto está enfocado. Un estudio de CRS encontró que los proyectos enfocados con menos OE y RI tenían más éxito en su implementación.

Si el donante ha prescrito objetivos estratégicos, utilícelos. Analice los hallazgos de la evaluación para ver si estos OE han sido validados, y de qué manera. Esto demuestra que posee conocimiento del contexto del proyecto. Según sea apropiado, considere el uso de fondos de contrapartida u otros fondos complementarios para un OE que no cuenta con apoyo del donante, si la evaluación sugiere que es un determinante importante del problema. En un proyecto con un OE que prescribía medicamentos antiretrovirales, CRS utilizó sus propios fondos para una OE complementaria de alimento y nutrición. El resultante éxito y el impacto de la buena nutrición en conjunto con el medicamento ayudaron a convencer a los donantes de la necesidad de financiar los OE relacionados a la alimentación y nutrición como parte de la terapia antiretroviral. En general, cuando los OE son prescritos por los donantes, hay que enfocar la toma de decisiones en la selección de una estrategia de proyecto, expresando la TdC y desarrollando objetivos de nivel más bajo (resultados intermedios, productos y actividades) que alcancen los OE prescritos.

1.5 Refinar la meta y objetivos estratégicos preliminares

Traduzca los borradores de decisiones y objetivos a enunciados de meta y OE más refinados. Identifique a los beneficiarios del proyecto – individuos que se beneficiarán directa- o indirectamente del cambio que busca el proyecto. Por ejemplo, los beneficiarios de un proyecto de nutrición infantil serían niños y niñas menores de 3 años. Las beneficiarias del proyecto educativo mencionado en la **Sección 1.3** son niñas entre las edades de 9-12 (grados 4 y arriba de primaria) en distritos rurales. Asegúrese de que los enunciados de la meta y los OE reflejen cómo hombres, mujeres, niños y niñas vivencian de forma diferenciada el problema central.

La meta describe un cambio de desarrollo de más largo plazo, más amplio, al cual contribuye el proyecto – tal vez en una región dada o en todo el país. Considere la meta como una esperanza o aspiración mayor o de más largo plazo. Identifique la población general de beneficiarios deseados (individuos, grupos u organizaciones) y dónde están ubicados.

Ejemplos de enunciados de meta

En un proyecto agrícola	En un proyecto de construcción de paz	En un proyecto de salud neonatal
Las familias de mujeres pobres productoras de arroz en las regiones más vulnerables del país gozan de seguridad alimentaria todo el año	Los habitantes de la región experimentan mayores niveles de seguridad personal	La tasa de mortandad infantil del país se ve reducida

Si el donante ha prescrito objetivos estratégicos, utilícelos

BENEFICIARIOS
Individuo, grupo u organización – focalizados o no – que se beneficia directa- o indirectamente de una intervención de desarrollo o respuesta a emergencia.

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Los objetivos estratégicos son el propósito central del proyecto. Describen los beneficios previstos visibles o importantes que obtienen o gozan las beneficiarias al final del proyecto. Cada OE expresa un fin que es realista, propio del proyecto y medible.

Ejemplo de enunciados de OE

En un proyecto agrícola	En un proyecto de construcción de paz	En un proyecto de salud neonatal
Mujeres productoras de arroz han incrementado la productividad de su cosecha de arroz de manera ambientalmente segura	Dos grupos de fe han reducido las tensiones entre ellos	Las tasas de mortalidad de neonatos en dos regiones se ven reducidas

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks* (Levine 2007)



SECCIÓN 2. IDENTIFICAR Y ANALIZAR POSIBLES OPCIONES DE ESTRATEGIA

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de identificar versiones preliminares de meta y objetivos estratégicos – que son enfoque y propósito del proyecto. Tal vez necesite aplicar la presente sección a cada objetivo estratégico.

2.1 Identificar posibles opciones de estrategia

En cualquier situación, suelen haber abordajes diferentes y válidos para afrontar problemas y oportunidades y para alcanzar objetivos. Por ejemplo, en una comunidad donde la evaluación reveló una alta incidencia de diarrea en menores de edad, malas prácticas de higiene y limitaciones en el acceso al saneamiento, y uno de los OE es saneamiento mejorado, las opciones de estrategia pueden incluir:

- Enlazar el comité de desarrollo comunitario con los servicios de agua, saneamiento e higiene del gobierno y distribuidores de jabón del sector privado
- Capacitar a facilitadores comunitarios en el abordaje de Saneamiento Total Liderado por la Comunidad
- Proporcionar losas de cemento preparadas para letrina y lavabos

Cada una de estas estrategias puede ser efectiva. Cada estrategia (o combinación de las mismas) podría alcanzar el OE deseado del proyecto.

Considere la evidencia para identificar opciones de estrategia que sean relevantes, apropiadas y potencialmente efectivas. La evidencia incluye:

- Hallazgos de la evaluación sobre necesidades, brechas y oportunidades de la comunidad
- Buenas prácticas: Abordajes que son aceptados internacionalmente como los más efectivos o que han brindado excelentes resultados de forma constante
- Lecciones aprendidas: Hallazgos o generalizaciones derivadas del análisis de problemas, fracasos y/o éxitos que ilustran una estrategia o proceso que se ha de seguir en el futuro

Tome en cuenta la evidencia para poder identificar opciones de estrategia que sean relevantes, apropiadas y potencialmente efectivas

La información sobre buenas prácticas y lecciones puede venir de expertos y asesores técnicos, hallazgos de monitoreo y evaluación, eventos de aprendizaje y/o revisiones documentales. Si necesita realizar una revisión documental, consulte:

- Redes relevantes (ej., salud comunitaria o seguridad alimentaria)
- Guía y apoyo técnico de los donantes
- Normas de calidad programática, guías sectoriales u otros documentos estratégicos de CRS que sean relevantes
- Informes de la ONU relevantes
- Informes de evaluación o resúmenes de proyectos que abordan problemas similares en contextos similares

2.2 Analizar que cada opción de la estrategia sea factible

Use un proceso sistemático para sopesar pros y contras de cada estrategia factible. Responda las siguientes preguntas para cada opción de estrategia. Use la **Tabla 5b** (al final del capítulo) para resumir sus respuestas.

1. **Quién está involucrado:** ¿Con quién propone trabajar esta estrategia (nivel RI) y quién será beneficiado (nivel OE)?
2. **Evidencia de impacto:** ¿Qué dicen la asesoría técnica, documentación y normas, en cuanto a la probabilidad de que esta estrategia resulte en el cambio deseado (OE)? ¿Qué hizo que tuviera éxito en otras partes? ¿Se encuentran estos factores de éxito en el contexto actual?
3. **Ventajas:** ¿Cuáles son las ventajas de esta estrategia (ej., costo, factibilidad, valor por dinero, oportunidades de apalancamiento, escala versus alcance, sostenibilidad, etc.)?
4. **Desventajas:** ¿Cuáles son las desventajas de esta estrategia (ej., costo, factibilidad, valor por dinero, oportunidades de apalancamiento, escala versus alcance, sostenibilidad, etc.)?
5. **Supuestos:** ¿Qué supuestos tiene la estrategia sobre los intereses e influencia de los participantes y beneficiarios del proyecto? Por ejemplo, ¿un supuesto es que los miembros de la comunidad se van a ofrecer como voluntarios libremente? ¿Qué los líderes religiosos apoyarán completamente? ¿Qué se pueden anticipar respuestas negativas, dado estos intereses e influencias? ¿Qué supuestos tiene la estrategia sobre otros factores en el entorno (ej., otros actores, gobierno, etc.)?
6. **Riesgos:** ¿Qué riesgos están asociados con esta opción de estrategia (ej., consideraciones de poder o de género, la capacidad de CRS y socios es real o potencial, etc.)? ¿Cómo puede mitigar estos riesgos la estrategia de proyecto?
7. **Probabilidad de impacto en este contexto de proyecto:** A la luz de los hallazgos de la evaluación, ¿Cuál es la probabilidad de que esta estrategia aborde problemas, apalanque oportunidades y promueva el cambio deseado (OE) con igual éxito en el contexto de este proyecto?



Use un proceso sistemático para sopesar pros y contras de cada estrategia factible

¿Qué supuestos tiene la estrategia sobre los intereses e influencia de los participantes y beneficiarios del proyecto?

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2.3 Realice más evaluación y análisis

Si los hallazgos de la evaluación no proporcionan el nivel de detalle que necesita para analizar y comparar las opciones de estrategia identificadas, tal vez este sea el momento de recolectar más información, ej., realizando una evaluación de mercado o análisis de barreras, revisar disponibilidad de prestadores de servicios, evaluar si los beneficiarios aceptan las diferentes opciones de estrategia, etc.

Cambio conductual y análisis de barreras: Muchos proyectos abordan un problema tratando de cambiar conductas sub-óptimas y promoviendo conductas y prácticas “mejoradas”. Para diseñar una estrategia apropiada necesita entender lo que hacen las personas y las razones, y qué se necesita para que adopten una conducta nueva. Tal vez necesite complementar los hallazgos de su evaluación realizando un análisis de barreras. Un análisis de barreras o el análisis más corto de quién tiene la conducta y quién no la tiene (cuando sea apropiado), éstas son metodologías de encuesta que pueden ayudar a desarrollar estrategias de proyecto efectivas y aplicar una teoría de cambio apropiada para el cambio conductual. Reúna y analice los datos para entender quién tiene la conducta que se ha de cambiar, quién ejerce influencia sobre este grupo, cuáles son los determinantes de las conductas actuales del grupo, y cuáles de estos determinantes son los más poderosos.

Cuando el tiempo apremia, aplique la técnica del telescopio reuniendo datos secundarios relevantes, entrevistando a un número limitado de hogares y haciendo un ejercicio rápido de “órbita de influencia” (ver **Figura 5.6**). Si el tiempo es insuficiente a la hora del diseño de proyecto, y el donante no requiere este nivel de detalle en la propuesta, también puede programar y presupuestar un análisis de barreras al inicio del proyecto.

Figura 5.6: Órbita de influencia



Cuando el tiempo apremia, aplique el efecto telescopio reuniendo datos secundarios relevantes, entrevistando a un número limitado de hogares y haciendo un ejercicio rápido de “órbita de influencia”

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2.4 Realice un análisis de capacidades

Realice un análisis de capacidades, usando los hallazgos y conocimientos actuales sobre las capacidades de CRS y sus socios relativos a los objetivos y opciones de estrategia del proyecto propuesto. Un análisis de capacidades es útil para determinar cuáles causas del problema pueden ser factiblemente abordadas, para revisar las decisiones relacionadas al alcance y escala del proyecto y ayudarlo a seleccionar una estrategia de proyecto adecuada.

Haga una revisión crítica de las capacidades técnicas, materiales, financieras, humanas y de gestión de CRS y sus socios, relativos al sector propuesto y conjunto de OE, así como las diversas opciones de estrategia identificadas. ¿Cuáles son las implicaciones de cada estrategia posible para las capacidades técnicas y gerenciales requeridas de CRS y socios?

Por cada opción de estrategia, pregunte:

- ¿Las capacidades actuales bastan, dado el enfoque técnico que se propone (alcance y profundidad de pericia), las decisiones de focalización preliminares y la escala prevista?
- ¿Habrá que fortalecer alguna capacidad antes o durante el inicio del proyecto para garantizar la calidad de la implementación?

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Literature review guidance* (Dummett et Hagens 2014) Orientación detallada sobre cómo hacer una revisión documental. Una lista integral de bases de datos, motores de búsqueda y fuentes de datos (páginas 6-9).
- *A practical guide to conducting a barrier analysis* (Kittle 2013) Pensum de capacitación que busca fortalecer habilidades y llevar a cabo una encuesta de análisis de barreras.



SECCIÓN 3. SELECCIONAR Y REFINAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de identificar y analizar las opciones de estrategia. Es posible que tenga que repetir estos pasos para cada objetivo estratégico.

Pasos y herramientas

3.1 Organice las opciones de estrategia de proyecto

Elimine de la lista todas las estrategias (en la **Tabla 5b**) que sean evidentemente inapropiadas, que no sean factibles o que presenten poco potencial para tener impacto en el contexto del proyecto. Luego, vuelva a poner en grupos las estrategias factibles en opciones de estrategia de proyecto mutuamente exclusivas, considerando si algunas estrategias identificadas también pueden ser combinadas en una estrategia de proyecto más integrada. Por ejemplo, en Bangladesh, tres estrategias de intervención para un proyecto de seguridad alimentaria fueron identificadas de la siguiente manera:

- Estrategia 1: Prácticas mejoradas para aumentar el rendimiento del arroz
- Estrategia 2: Adopción de variedades de arroz tolerantes a las inundaciones
- Estrategia 3: Prácticas mejoradas para la salud y nutrición animal



Elimine de la lista todas las estrategias que sean evidentemente inapropiadas, que no sean factibles o que presenten poco potencial para tener impacto en el contexto del proyecto

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Considere cada estrategia por aparte y en conjunto, hay siete opciones de estrategia mutuamente exclusivas, a continuación:

- Opción 1: Estrategia 1
- Opción 2: Estrategia 2
- Opción 3: Estrategia 3
- Opción 4: Estrategias 1 y 2
- Opción 5: Estrategias 1 y 3
- Opción 6: Estrategias 2 y 3
- Opción 7: Estrategias 1 y 2 y 3

Al decidir entre las opciones, encuentre un equilibrio entre alcance y escala según el tiempo y presupuesto disponibles, así como otros factores como capacidad.



Considere el paquete mínimo de intervenciones que se requiere para lograr el OE. En el ejemplo anterior, sería óptimo implementar las Estrategias 1 y 2 a la vez ya que se refuerzan mutuamente. Por otro lado, la Estrategia 3 se enfoca en medios de vida completamente distintos y probablemente focaliza hogares o participantes diferentes, por ejemplo, hogares sin-tierra que no cultivan arroz pero poseen algunos animales menores, o mujeres en vez de hombres. Considere las implicaciones que tiene enfocarse en uno u otro, o en ambos grupos de medios de vida, para que el proyecto pueda producir resultados de calidad a escala.

Considere otro ejemplo: En un proyecto de reducción de malaria, la distribución de mosquiteros tratados con insecticida puede permitir que el proyecto alcance una gran cantidad de personas en una zona geográfica amplia o en todo el país. Dependiendo de la situación, sin embargo, la distribución de mosquiteros por sí sola tal vez no sea suficiente para efectuar cambios positivos en la reducción de la malaria. Si los hallazgos de la evaluación revelan que los mosquiteros se usan para múltiples propósitos aparte de proteger a los niños y niñas de noche, tal vez tenga que cambiar conductas en cuanto a su uso.

Esta ampliación del alcance es necesaria para tener el impacto deseado, pero tendrá implicaciones en la escala del proyecto; es improbable que el proyecto tenga la capacidad de cambiar conductas en todo el país.

Considere el paquete mínimo de intervenciones que se requiere para lograr el objetivo estratégico

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

3.2 Identifique un criterio de evaluación para comparar las opciones de estrategia de proyecto

Lleguen a un acuerdo sobre un conjunto de criterios relevantes para comparar, clasificar y priorizar las opciones de estrategia de proyecto. La **Tabla 5c** (al final del presente capítulo) proporciona una lista de categorías (Columna 1), muestras de criterios relacionados (Columna 2) y una escala de evaluación (Columna 3). Adapte la tabla al contexto del proyecto. Tal vez desee hacer lo siguiente:

- Reduzca la lista a los criterios más esenciales y relevantes
- Agregue otros criterios relevantes para el contexto del proyecto
- Ajuste la escala de evaluación según sea necesario

De ser apropiado, pondere los criterios. Por ejemplo, algunos criterios (que obedecen los requisitos y prioridades del donante, o son sensibles al género) podrán ser de una importancia tal que cualquier opción de estrategia con puntaje menor a 4 (cumple con la mayoría de expectativas) para estos criterios será automáticamente excluido.

3.3 Evaluar cada opción de estrategia de proyecto

Revise los hallazgos de la evaluación, en particular los del análisis de brecha y de capacidad y cualquier información adicional recolectada sobre mercados, preferencias de beneficiarios, barreras para el cambio conductual, etc. para que el puntaje se base en la evidencia. Según sea necesario, actualice los análisis de brecha ahora que las opciones de estrategia de proyecto están más definidas.

Usando la **Tabla 5c**, compare y clasifique todas las opciones de estrategia viables. La **Tabla 5c** incluye una lista de criterios organizados en nueve categorías, a continuación:

- Sensibilidad ante los hallazgos de la evaluación y las voces de beneficiarios
- Potencial para tener impacto
- Consideraciones en cuanto a donantes
- Factibilidad
- Valor por dinero
- Sostenibilidad
- Capacidad de CRS y socios
- Consideraciones transversales, incluyendo género, gobernabilidad y construcción de paz

Los participantes del taller evalúan cada opción de estrategia de proyecto contra cada categoría seleccionada. Por ejemplo, una categoría es “consideraciones gubernamentales” y uno de los criterios relacionados es “en qué grado la opción de estrategia de proyecto se encuentra alineada con las políticas de gobierno relevantes”. Los participantes del taller evalúan cada opción de estrategia de proyecto contra este criterio. Si la opción de estrategia de proyecto No. 1 no está en línea con todas las políticas de gobierno relevantes, su puntaje podría ser “1” (no cumple las expectativas). Si la opción de estrategia de proyecto No. 2 está de acuerdo con las políticas de gobierno relevantes, su puntaje podría ser un “4” o un “5” (cumple con todas o con la mayoría de expectativas).

Use grupos reducidos con una mezcla de perspectivas y experticia y compare los resultados de cada grupo para abordar los sesgos.

SUGERENCIA PRÁCTICA: Estos pasos se toman en el contexto de un taller, típicamente. Garantice que todos los participantes compartan su comprensión de las opciones de estrategia y los criterios propuestos antes de iniciar el ejercicio.



Use grupos reducidos con una mezcla de perspectivas y experticia y compare los resultados de cada grupo para abordar los sesgos

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

3.4 Compare y clasifique las opciones de estrategia de proyecto y escoja una estrategia de proyecto preliminar

Conversen y comparen los puntajes totales de la última fila en la **Tabla 5c** para cada opción de estrategia, así como los puntajes de criterios específicos. Retire cualquier opción de estrategia con puntajes muy bajos en ciertos criterios, como requisitos del donante. Pero, no considere el puntaje numérico a ciegas. El ejercicio apunta a descubrir percepciones y supuestos sobre las diversas estrategias y a facilitar un análisis objetivo de las opciones de estrategia de proyecto que compiten. Tome en cuenta la comprensión y las conclusiones derivadas de la conversación.

Concéntrese en los puntos de acuerdo, llegue a un consenso y decídase por una opción de estrategia de proyecto, si bien es una decisión preliminar, pendiente de revisión de la nota conceptual.

3.5 Refinar y continuar el desarrollo de la estrategia de proyecto

Hay que refinar y continuar el desarrollo de la estrategia de proyecto seleccionada. Use las listas de control del **Capítulo II** para refinar la estrategia de proyecto a la luz de consideraciones transversales. Por ejemplo, la estrategia de proyecto debe ser sensible al género y al conflicto. Puede que decida que el fortalecimiento de capacidades ha de ser elemento transversal de la estrategia del proyecto. Clarifique asuntos de sostenibilidad en cuanto a cómo se mantendrán los beneficios del proyecto al final del mismo. La sostenibilidad puede implicar dimensiones técnicas, organizativas, de financiamiento o de política. Algunos donantes piden una estrategia de salida explícita.

Piense críticamente sobre la estrategia de proyecto seleccionada y las consideraciones de focalización, incluyendo los beneficiarios, personas o grupos que se espera participen como actores o agentes de cambio (ej., personal de salud, maestros, agentes extensionistas agrícolas, agricultores líderes, padres y madres de familia) y la ubicación geográfica. Las decisiones sobre estrategia de proyecto en cuanto a cultivos y otras actividades de medio de vida pueden tener implicaciones importantes para el género. Las decisiones en cuanto a la ubicación del proyecto pueden tener implicaciones importantes para la equidad y el conflicto.

Asegúrese de dejar la estrategia de proyecto por escrito: Lo que se espera que hagan diferente los participantes del proyecto como resultado de las actividades del proyecto, dónde, y con qué resultados, así como supuestos sobre el rol de otros actores y otros detalles. Documente la lógica detrás de la selección de esta estrategia. Por ahora, es suficiente ponerlos en una lista.

Lecciones aprendidas

Algunos de los actores en el diseño del Proyecto tienen un interés privado en un sector u opción de estrategia en particular. Seleccionar las estrategias del proyecto con base en la evidencia, usar criterios comunes y un sistema transparente de comparación y clasificación (junto con buena facilitación) son claves para reducir al mínimo la parcialidad.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al. 2008) Un conjunto de preguntas para revisar una estrategia de proyecto desde el punto de vista del DIH (páginas 14-15).



Concéntrese en los puntos de acuerdo, llegue a un consenso y decídase por una opción de estrategia de proyecto

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 4. FORMULAR Y ENSAYAR LA TEORÍA DE CAMBIO

¿Cuándo se usará esta sección?

- A la misma vez que analice las opciones de estrategia de proyecto.

4.1 Discutir y enunciar la teoría de cambio del proyecto

En este paso, se practica el pensamiento evaluativo y se usan marcos conceptuales para confirmar la validez de la estrategia de proyecto seleccionada y cómo producirá los resultados y el impacto deseados al nivel de OE. Enunciará un TdC robusto que haga explícito por qué usted y otros creen que la estrategia de proyecto seleccionada funcionará en el contexto particular del proyecto.

Primero, analice los supuestos. Estos son factores que los implementadores del proyecto no pueden controlar - o deciden no hacerlo - pero que podrían poner en riesgo el éxito del proyecto si los supuestos no son correctos. Los supuestos son expectativas que son fundamentales para que funcione la jerarquía de objetivos del marco de resultados. Pueden incluir:

- Riesgos posibles pero no probables y/o.
- decisiones en cuanto a lo que no hará el proyecto, lo cual afectará los resultados del proyecto (por ejemplo, actividades que hará otro actor). Utilice los hallazgos de la evaluación, en particular los análisis de brecha y de capacidad, para desarrollar los supuestos.

Si bien los supuestos son específicos para el contexto, los supuestos comunes conciernen:

- Planes, políticas y acciones de gobierno o entidades comerciales
- Planes y acciones de otras organizaciones (ONU, ONGI, etc.) que operan en la zona del proyecto
- Tendencias en los mercados nacionales e internacionales
- Recursos de la comunidad y de los beneficiarios (interés, motivación, tiempo, etc.)
- Riesgo de desastres provocados por seres humanos o naturales, como guerras, conflicto civil o inundaciones y sequías

Utilice el árbol de decisiones (**Figura 5.7**) para ver si los supuestos quedan completamente fuera del control del proyecto o si habrá que ajustar la estrategia del proyecto para aminorar el riesgo que suponen para el proyecto.

EN ESTE PASO . . .
usted podrá decidir si modifica o descarta una estrategia de proyecto seleccionada si no está respaldada con una teoría de cambio robusta.

SUPUESTOS CRÍTICOS
Factores o condiciones fuera del control del equipo de diseño del proyecto cuya existencia es crítica para que el proyecto alcance su objetivo de más alto nivel.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

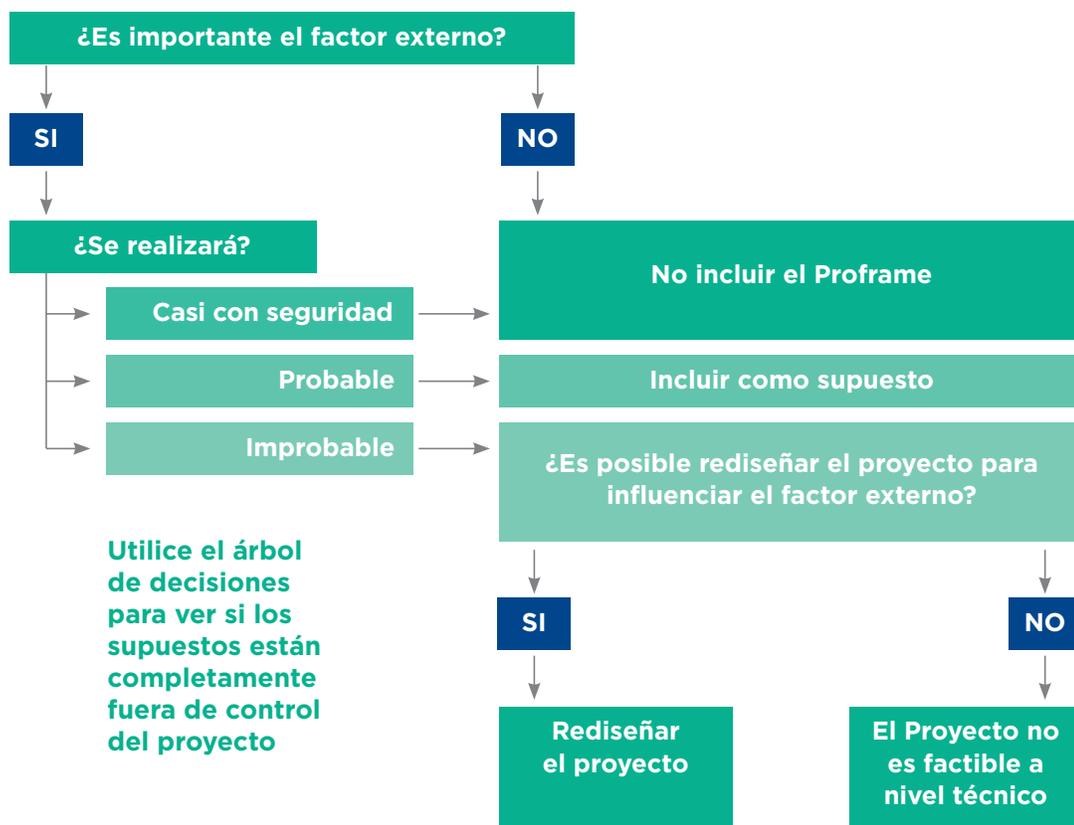
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 5.7: Árbol de decisiones para supuestos críticos



Ejemplo del uso del árbol de decisiones

Un proyecto de salud infantil tiene un OE que niños y niñas menores de 2 años de un distrito remoto de Nigeria sean completamente inmunizados. Los rumores y la mala información han reducido la cobertura de inmunización en los años recientes. La estrategia del proyecto está enfocada en movilizar a la comunidad e involucrar a líderes religiosos poderosos para crear la demanda de la inmunización. Un supuesto crítico para alcanzar el RI es que “Los servicios de salud del gobierno proporcionarán las inmunizaciones de manera oportuna”.

Situación A: ¿Es importante este factor externo? Si, ya que, con sólo aumentar la demanda no se puede inmunizar a los niños y niñas. ¿Se realizará? Es probable que lo sea, porque el gobierno ha proporcionado vacunas y servicios bastante bien en el pasado en esta parte del país. Pero, las existencias de las vacunas a veces se agotan por las imperfecciones en las cadenas de suministro. Por tanto, es sabio considerar este supuesto para que el OE se alcance.

Situación B: Por la misma razón que en la Situación A, este factor es importante. Pero es improbable que se realice porque un conflicto reciente ha dejado desorganizados los servicios de salud del gobierno, y faltan insumos. ¿Puede modificar la estrategia de proyecto para incorporar este factor externo? Si, en este caso el equipo de diseño del proyecto revisa la estrategia del proyecto para incluir un socio con UNICEF para el suministro de vacunas y gestión de cadena de frío.

Registre estos supuestos y revise los objetivos o la estrategia de proyecto según sea apropiado. Repasará y refinará estos supuestos cuando construya el Proframe en el **Capítulo VII**.

4.2 Redacte un enunciado de teoría de cambio

Revise la meta, los objetivos estratégicos y la estrategia del proyecto. Conecte estos elementos desarrollando un enunciado explícito de la teoría de cambio usando la formulación “si entonces, porque”. A continuación ejemplos breves:

Enunciado de TdC para un proyecto que promueve el empleo para jóvenes excombatientes

Si se proporciona empleo a jóvenes excombatientes, **entonces** la probabilidad de que haya violencia inter-comunitaria se ve reducida, **porque** los jóvenes desempleados probablemente sean reclutados para la lucha, pero los jóvenes con empleo se desconectan de las estructuras de mando y hay menores probabilidades de reclutarlos porque tienen más que perder (USAID 2013d).

Enunciado de TdC para un proyecto para integrar a repatriados en Europa oriental

La experiencia ha demostrado que: **Si** las familias repatriadas viven en viviendas adecuadas y apropiadas, obtienen ingresos, y utilizan servicios públicos y sociales en sus comunidades, siempre y cuando el gobierno tenga un marco legal que apoye, **entonces** los repatriados estarán social- y económicamente integrados en sus comunidades de residencia.² Está previsto que otros actores respondan a la necesidad de vivienda, así que CRS se concentró en otros elementos del proyecto.

Enunciado de TdC para un proyecto que promueve la conducta de lactancia exclusiva

Si las mujeres embarazadas, abuelas y las que atienden partos tradicionalmente entienden los beneficios de la lactancia exclusiva, y **si** las embarazadas participan en grupos de apoyo a la lactancia, **entonces** más mujeres darán lactancia exclusiva **porque**:

- Los hallazgos de la evaluación del proyecto y otros estudios del país muestran la gran influencia de mujeres mayores en las decisiones de las mujeres en edad reproductiva y sus esposos en sociedades colectivistas (donde tomará lugar el proyecto).
- La teoría de aprendizaje social de Bandura (Grusec 1992) y lecciones aprendidas de proyectos parecidos han demostrado que el apoyo permanente de pares para superar los problemas de la lactancia exclusiva es muy efectivo en cambiar las normas y conductas sociales en torno a la lactancia exclusiva.

4.3 Revisar la teoría de cambio

Use la lista de la **Tabla 4a** (a continuación) para revisar y evaluar la validez de ambos procesos que se usaron para desarrollar la teoría de cambio y el enunciado de TdC “si y entonces, porque”. Discutan las preguntas que se respondieron “no” y revisen la TdC según sea necesario.

Fomenten el debate y desafíen las ideas los unos de los otros. Consideren los supuestos identificados antes. Según el resultado de estas discusiones, modifiquen la estrategia del proyecto o revisiten la decisión sobre la estrategia de proyecto más apropiada.

2. Adaptado de *Supporting sustainable reintegration of returnees in Bosnia and Herzegovina*. Propuesta presentada por CRS/Bosnia y Herzegovina (CRS/BIH) a la Oficina de Población, Refugiados y Migraciones del Departamento de Estado (BPRM) en 2013

SUGERENCIA PRÁCTICA:

En muchos proyectos los objetivos de nivel RI tienen que ver con el cambio social y conductual. Exprese su teoría de cambio de tal forma que la estrategia del proyecto y marco de resultados tengan como base modelos, marcos y teorías de cambio social y conductual robustas.

APRENDIZAJE SOCIAL

La idea que las conductas de las personas las impulsan factores externos y que las personas aprenden observando a otros.

Fomenten el debate y desafíen las ideas los unos de los otros

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 5a: Lista de control para revisar y evaluar la validez de una teoría de cambio

Cualidades de una teoría de cambio robusta	Si/No
Los cambios deseados del esfuerzo son explícitos	
La ruta de cambio es clara y entendible y refleja un marco conceptual relevante	
Hay conexiones claras a factores y determinantes de la evaluación	
El enunciado exhibe lógica, sentido común y/o refleja los resultados de la investigación	
El esfuerzo llevará a los resultados deseados sin saltos ni vacíos	
Las creencias y los supuestos sobre la manera en la cual un nivel de cambio tiene influencia en el siguiente han sido expresados y afrontados	
La teoría de cambio está cimentada en el contexto y refleja la realidad de los procesos de cambio en ese entorno específico	
La teoría de cambio es específica y puede ser probada su validez en el tiempo	

(Adaptado de USAID 2013d)

4.4 Según sea apropiado, considere preguntas de investigación posibles

A medida que desarrolle la TdC, pueden aparecer posibles preguntas de investigación que pueden enlazar su proyecto a la agenda de aprendizaje mayor del país o la agencia. Las preguntas de investigación pueden guardar relación con mejorar la implementación, demostrar evidencia de impacto, incidencia con donantes y forjadores de políticas, influenciar al gobierno o a otros practicantes, etc.

Pueden aparecer posibles preguntas de investigación que pueden enlazar su proyecto a la agenda de aprendizaje mayor del país o la agencia

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *The community builder’s approach to theory of change: A practical guide to theory development* (Anderson, 2005)
- La oficina de Alimentos para la Paz de USAID define la teoría de cambio como un proceso (hacer explícito lo que piensa CRS sobre la situación o problema actual, sus causas de fondo, el cambio a largo plazo que se busca y lo que debe suceder para que tome lugar dicho cambio) y un producto (un conjunto de hipótesis, resultados, supuestos e indicadores que forman las rutas causales de cambio que se necesitan para llegar a la meta deseada de largo plazo). Puede encontrar más información en *The FANTA Project*.
- *Theories and indicators of change: Concepts and primers for Conflict Management and Mitigation* (USAID marzo 2013d)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 5. DETERMINAR LOS RESULTADOS INTERMEDIOS Y REDACTAR EL MARCO DE RESULTADOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de seleccionar una estrategia apropiada y redactar objetivos de alto nivel (objetivos estratégicos y meta); esto se hace para cada objetivo estratégico.

Pasos y herramientas

5.1 Traducir la estrategia del proyecto a resultados intermedios

Desarrollar enunciados RI para la estrategia del proyecto. Los resultados intermedios expresan los cambios que se espera ver en conductas identificables de un grupo específico o los cambios que se espera ver en sistemas, políticas o instituciones, que se requieren para lograr los OE (beneficios del final del proyecto). Los enunciados de nivel RI pueden implicar cambios en la rapidez con que los participantes del proyecto adoptan nuevas conductas, ampliación de la cobertura del proyecto, nuevas formas de organizar y manejar sistemas, o cambios en las políticas, por ejemplo.

Ejemplos de enunciados de resultados intermedios

Para un proyecto agrícola	Para un proyecto de construcción de paz	Para un proyecto de salud neonatal
Las mujeres productoras de arroz focalizadas están usando técnicas mejoradas de cultivo de arroz	Los dos grupos de fe diferentes han comenzado de hecho a implementar su actividad acordada de interés mutuo	Mujeres embarazadas en distritos focalizados dan a luz bajo la supervisión de personal capacitado

Nótese que los RI y OE del mismo proyecto a menudo implican diferentes grupos focalizados. Por ejemplo, en el proyecto de nutrición infantil el grupo focalizado del OE del proyecto son niños y niñas de 3 años, mientras que los grupos focalizados de los RI pueden ser madres, abuelas, padres y personal de salud cuyas prácticas y conductas afectan directamente el estado nutricional de los niños y las niñas menores de 3 años.

5.2 Decidir cuántos resultados intermedios son necesarios

Parecido al proceso para los objetivos estratégicos, siga la guía que requiere el donante en cuanto a resultados intermedios. Tener menos RI sugiere que el proyecto está más enfocado con una teoría de cambio sencilla. Sin embargo, el conjunto de los RI debe reflejar la TdC en términos de elementos clave como agentes de cambio, conductas cambiadas, cobertura para lograr los resultados deseados, etc.

5.3 Insertar todos los borradores de enunciados de objetivo en el marco de resultados

Revise la plantilla y el lenguaje del donante para el marco de resultados y adáptelo a sus requisitos. Ver glosario comparado en el **Apéndice 1**. Haga un borrador de marco de resultados e inserte la meta, objetivos estratégicos y resultados intermedios que ha identificado.

RESULTADOS INTERMEDIOS

Los cambios que se espera ver en conductas identificables de un grupo específico o los cambios que se espera ver en sistemas, políticas o instituciones, que se requieren para lograr los objetivos estratégicos.

Nótese que los RI y OE del mismo proyecto a menudo implican diferentes grupos focalizados

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

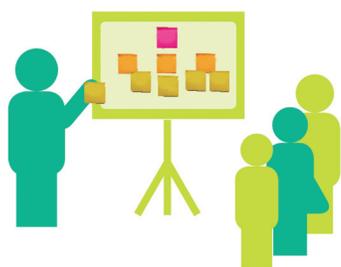
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 5.8 Equipo de proyecto trabaja el marco de resultados



Aunque el marco de resultados sólo incluye RI, OE y la meta, muchas veces los equipos de diseño de proyecto consideran conveniente tomar notas informales de los productos y actividades generales ilustrativas, usando rotafolio y notas adhesivas. Las actividades y productos se completarán después de que se haya revisado la nota conceptual (ver **Capítulo VII**).

5.4 Revise el marco de resultados

Revise los objetivos redactados a la luz de las siguientes preguntas:

- ¿Los OE describen el propósito central del proyecto?
- ¿Los OE son específicos para el contexto del proyecto?
- ¿Se pueden alcanzar de manera realista los OE al final del proyecto?
- ¿Los OE contribuyen de manera lógica a alcanzar la meta?
- ¿El número de OE tiene sentido dado el marco de tiempo y el presupuesto del proyecto y consideraciones de alcance versus escala?
- ¿Los RI reflejan la estrategia del proyecto y su TdC?
- ¿Los RI reflejan los agentes de cambio y conductas correctos?
- ¿El conjunto de RI es necesario y será suficiente para que haya cambio al nivel de OE?

5.5 Revise la jerarquía de objetivos (de RI a OE a meta)

Bajando la jerarquía del marco de resultados (MR), cómo alcanzar un objetivo se explica en el objetivo que está debajo. Subiendo el MR, por qué está tratando de alcanzar un objetivo de nivel bajo se debe explicar con el objetivo que está arriba. Esto se ilustra en la **Figura 5.9**. En este ejemplo sencillo, el equipo de diseño del proyecto espera:

- Que las mujeres agricultoras gocen de un aumento en el rendimiento de las cosechas de arroz (OE) como resultado de su uso de técnicas mejoradas para el cultivo de arroz (RI)
- Que las mujeres agricultoras usen técnicas mejoradas de cultivo de arroz (RI) para lograr un incremento en los rendimientos de la cosecha de arroz (OE)

PRODUCTOS

Los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable que entrega el proyecto (como resultado de las actividades realizadas).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 5.9: Marco de resultados con tres niveles de objetivos



Los enunciados objetivos de un MR reflejan condiciones específicas relacionadas con la duración del proyecto, su alcance y desafíos relacionados con el lugar de implementación. Esto explica por qué se ven muy distintos de un proyecto a otro. Por ejemplo, en una zona remota, donde los servicios agrícolas de gobierno están mal organizados, y dónde todavía no hay grupos de agricultores, el OE de un proyecto piloto agrícola de 2 años podría ser: *Grupos de agricultores de un distrito producen materia vegetativa mejorada para obtener legumbres robustas y de intensidad laboral baja.* En contraste, en una zona con buenos caminos, servicios agrícolas del gobierno en pleno funcionamiento, y grupos de agricultores bien organizados, un OE de un proyecto bien financiado de 5 años podría ser: *Agricultores con escasos recursos en cuatro distritos han mejorado la producción sostenible de legumbres.*

Los enunciados de objetivo de un MR reflejan condiciones específicas relacionadas con la duración, del proyecto, su alcance y los desafíos relacionados con el lugar de implementación

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks* (Levine 2007)

SECCIÓN 6. RELACIONAR CON LA PROPUESTA

En esencia, el marco de resultados narra la historia del proyecto. Cerciórese de preservar las anotaciones y los documentos de este paso, para ayudar a explicar por qué escogió este conjunto de OE y RI en vez de otras opciones, así como los supuestos que fueron identificados y el enunciado de la teoría de cambio. Todo esto le ayudará a redactar una lógica y justificación convincentes para la estrategia del proyecto en la propuesta.

No todos los donantes requieren MR o RI o enunciados de TdC explícitos (ver glosario comparado en el **Apéndice 1**). Pero, todas las propuestas se benefician de una expresión clara de la estrategia del proyecto, sus supuestos, y cómo sus resultados de nivel bajo entregarán el cambio deseado. Observe cómo la estrategia del proyecto contribuye a formular el “tema de gane” de la nota conceptual/propuesta. Por ejemplo, observe cómo la estrategia de proyecto está alineada con la estrategia del donante o por qué esta estrategia de proyecto es innovadora, eficiente, transformadora de relaciones de género, sostenible y/o lista para la implementación desde el Día 1.

Cerciórese de preservar las anotaciones y los documentos de este paso, para ayudar a explicar por qué escogió este conjunto de OE y RI en vez de otros



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES

CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN

CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS

CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII PROFRAME

CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO

APÉNDICES

! SECCIÓN 7: ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 1: Establecer meta y objetivos estratégicos preliminares del proyecto

Los objetivos estratégicos suelen reflejar las normas Esfera para el sector. Al redactar el OE hay que enfocar el resultado final y la meta del beneficio último de tal forma que sea válido desde la respuesta inicial hasta el periodo de recuperación.

Secciones 2 y 3: Identificar y analizar las opciones de estrategia y seleccionar y refinar la estrategia de proyecto

En un contexto de emergencia, los proyectos están diseñados para abordar necesidades inmediatas, sin dejar de pensar en el largo plazo. Al inicio, una respuesta a emergencias típicamente se enfoca en entregar servicios para abordar estas necesidades inmediatas. A la vez, la estrategia del proyecto debe buscar fortalecer capacidades y mecanismos de respuesta de los afectados, apuntando a un rápido retorno a las actividades de medios de vida, aumentando la resiliencia de hogares y comunidades a los choques, y fortaleciendo a la sociedad civil desde el inicio. Use el marco de DIH para desarrollar el MR y estrategia de respuesta ante emergencias para ayudar a considerar las maneras de minimizar la vulnerabilidad de hogares y comunidades a choques futuros (Heinrich et al 2008). Asegúrese de consultar *Esfera* como fuente de opciones de estrategias basadas en evidencia y criterios para comparar opciones.

La respuesta probablemente cambie con el tiempo, especialmente durante las etapas tempranas de una emergencia. Esto podría afectar el conjunto de OE propuestos, o las estrategias para alcanzar dichos OE, reflejado en los RI del proyecto. Por ejemplo, la distribución de alimentos puede llegar a ser innecesaria si el gobierno comienza a entregar alimentos o a hacer transferencias de efectivo a los afectados. Un proyecto de agua, saneamiento e higiene puede, en un inicio, llevar agua potable en camiones a las personas afectadas y luego cambiar para rehabilitar pozos. Las respuestas ante emergencias deben ser flexibles para que puedan ser ajustadas en el tiempo. Los donantes esperan que las intervenciones ante emergencias sean sensibles a las necesidades y prioridades cambiantes, y esa flexibilidad demuestra que usted entiende el contexto de la emergencia. OFDA y otros donantes a menudo prefieren que las zonas geográficas queden imprecisas, o no incluirlas en la redacción de los OE, permitiendo un cambio más fácil de la focalización a medida que cambia la situación.

Al ver las opciones de estrategia, use el marco No Causar Daño (CDA 2004) para analizar y comparar el impacto que puedan tener en el conflicto.

Sección 5: Determinar los resultados intermedios y redactar el marco de resultados

Se desarrolla un marco de resultados general para respuestas ante emergencias. Luego se empaqueta en múltiples propuestas presentadas a donantes para obtener suficientes fondos para responder a escala. El MR permite que los donantes vean cómo su proyecto contribuye a la respuesta general de la organización. A continuación se presenta un ejemplo de un marco de resultados general de una respuesta ante emergencias, con elementos de una gestión específica señalados en rojo, y con los OE y RI incluidos para los elementos de respuesta de medio-término tentativa.



CONSULTE ESFERA

Asegúrese de consultar *Esfera* como fuente de opciones de estrategias basadas en evidencia y criterios para comparar opciones.

El marco de resultados permite que los donantes vean cómo su proyecto contribuye a la respuesta general de la organización

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

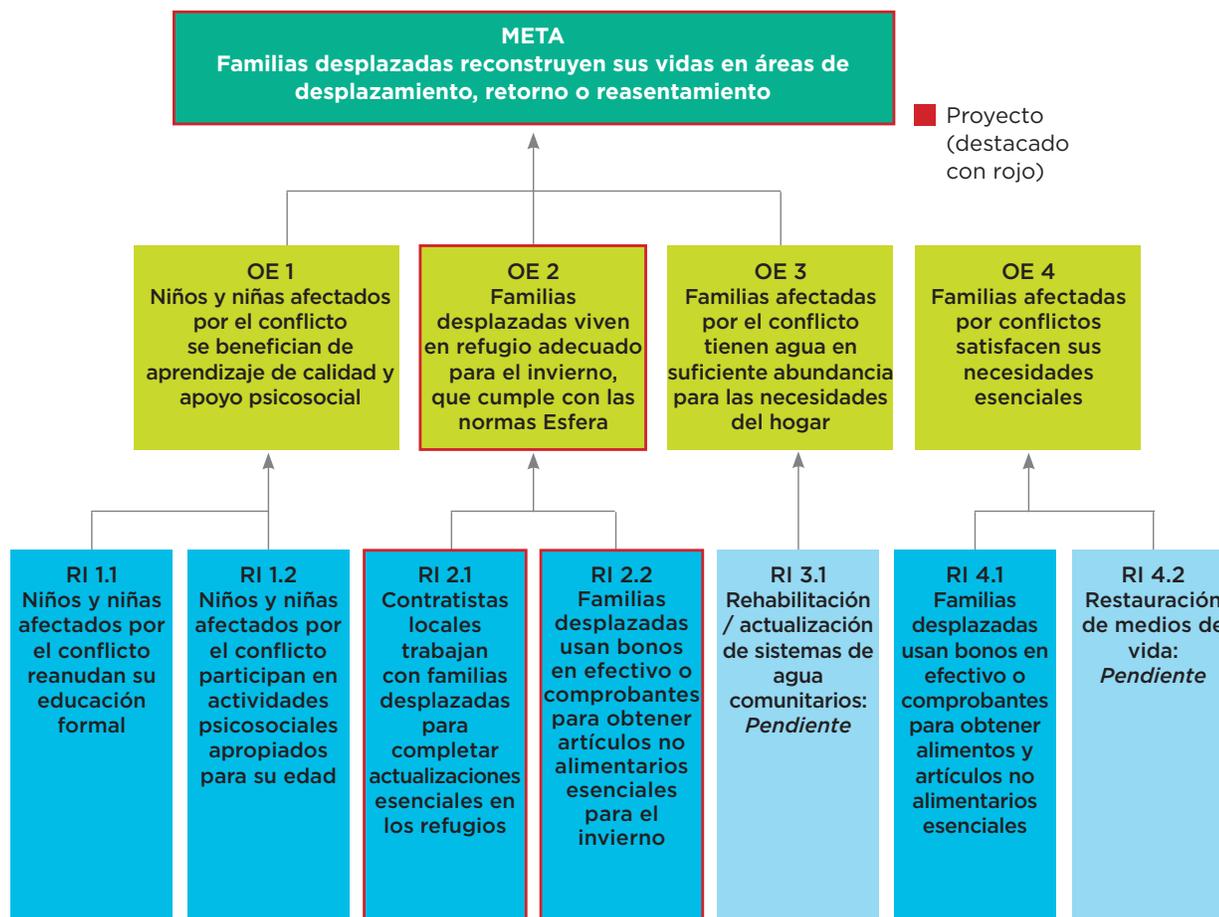
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 5.10: Cómo encaja el proyecto con el marco de resultados general en una estrategia ERR



En las emergencias, los RI generalmente se enfocan en el uso de productos por los beneficiarios del proyecto, no necesariamente en los cambios de conductas identificables; como se ilustra en los RI del OE4 en el ejemplo anterior, a menudo son específicos en varias fases de la respuesta a la emergencia ya que evolucionan con el correr del tiempo. Puede agregar más RI y OE al marco de resultados a medida que evoluciona la respuesta. Retire RI (y posiblemente OE) a medida que sean completados.

Habrá que alinear los objetivos del MR con los sectores OFDA (nivel OE) y subsectores (nivel RI) cuando sea posible, aunque no se busquen fondos de OFDA en un inicio. Como OFDA es la principal fuente de financiamiento público para respuestas ante emergencias de CRS, estará en mejor posición para desarrollar una propuesta para OFDA en caso que el financiamiento se haga disponible.

Sugerencias y lecciones aprendidas

USAID y otros donantes piden que haya una conexión fuerte entre las actividades enfocadas en la respuesta a la emergencia, recuperación y desarrollo, y que se destaque la importancia de fortalecer la resiliencia y reducir la vulnerabilidad ante futuros desastres. Tome en cuenta estas ideas al desarrollar su respuesta.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Manual Esfera* (The Sphere Project 2011)
- *Minimum economic recovery standards* (The SEEP Network 2010) Acompañante estándar del *Manual Esfera*, Minimum Economic Recovery Standards explica los niveles mínimos de asistencia técnica y otros que se han de proporcionar al promover la recuperación de economías y medios de vida afectadas por una crisis.
- *Building resilience to recurrent crisis: USAID policy and program guidance* (USAID 2012a) Información sobre la política de USAID sobre la resiliencia.
- *Emergency market mapping and analysis toolkit* (Albu 2010)
- *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming* (Rogers et al 2010)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 8. TABLAS Y EJEMPLOS

Tableau 5b: Lista resumida de opciones de estrategias para el proyecto

1. Quién está involucrado	2. Evidencia de impacto	3. Ventajas	4. Desventajas	5. Supuestos	6. Riesgos	7. Probabilidad de impacto en este contexto del proyecto
Opción de estrategia de Proyecto / descripción (A continuación ejemplos para un proyecto de agua, saneamiento e higiene)						
Enlazar el comité de desarrollo comunitario con los servicios de agua, saneamiento e higiene del gobierno y distribuidores de jabón del sector privado						
Capacitar a facilitadores comunitarios en la respuesta de Saneamiento Total Liderado por la Comunidad						
Proporcionar losas de cemento preparadas para letrina y lavabos						

Quién está involucrado: ¿Con quién propone trabajar esta estrategia (nivel RI) y quién será beneficiado (nivel OE)?

Evidencia de impacto: ¿Qué dicen la asesoría técnica, documentación y normas, en cuanto a la probabilidad de que esta estrategia tenga como resultado el cambio deseado (OE)? ¿Qué hizo que tuviera éxito en otras partes? ¿Se encuentran estos factores de éxito en el contexto actual?

Ventajas: ¿Cuáles son las ventajas de esta estrategia (ej., costo, factibilidad, valor por dinero, oportunidades de apalancamiento, escala versus alcance, sostenibilidad, etc.)?

Desventajas: ¿Cuáles son las desventajas de esta estrategia (ej., costo, factibilidad, valor por dinero, oportunidades de apalancamiento, escala versus alcance, sostenibilidad, etc.)?

Supuestos: ¿Qué supuestos tiene la estrategia sobre los intereses e influencia de los participantes y beneficiarios del proyecto? Por ejemplo, ¿Un supuesto es que los miembros de la comunidad se van a ofrecer como voluntarios libremente? ¿Los líderes religiosos darán su pleno apoyo? ¿Qué respuestas negativas se pueden anticipar, dado estos intereses e influencias? ¿Qué supuestos tiene la estrategia sobre otros factores en el entorno (ej., otros actores, gobierno, etc.)?

Riesgos: ¿Qué riesgos están asociados con esta opción de estrategia (ej., consideraciones de poder o de género, CRS y socio tienen la capacidad actual o potencial, etc.)? ¿Cómo puede mitigar estos riesgos la estrategia de proyecto?

Probabilidad de impacto en este contexto de proyecto: A la luz de los hallazgos de la evaluación, ¿Cuál es la probabilidad de que esta estrategia aborde problemas, apalanche oportunidades y promueva el cambio deseado (OE) con igual éxito en el presente contexto de proyecto?

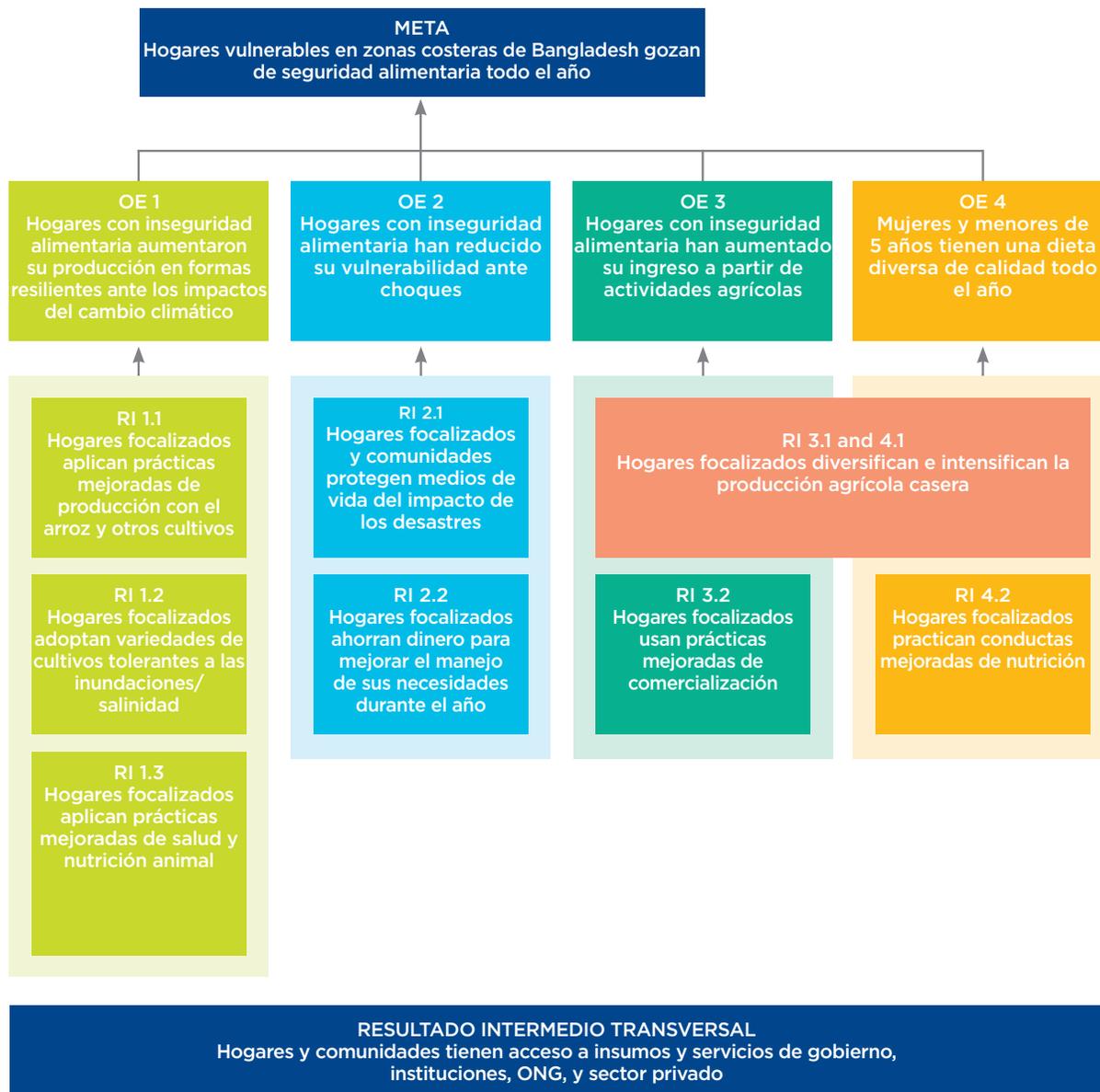
- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Tabla 5c: Criterios posibles para evaluar las opciones de estrategia de proyecto

Categoría	Criterio En qué medida hace lo siguiente la estrategia de proyecto:	Opción 1 estrategia proyecto	Opción 2 estrategia proyecto	Etc.
Sensibilidad ante los hallazgos de la evaluación y las voces de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ¿Aborda necesidades prioritarias de la comunidad según el análisis de problemas? ¿Fortalece y maximiza activos y recursos de hogares y comunidades? ¿Aprovecha las fortalezas y oportunidades? ¿Es aceptable a la comunidad o beneficiarios y es culturalmente apropiada? ¿Aborda puntos clave de apalancamiento? ¿Responde a las necesidades expresadas, sentidas, normativas y relativas (no satisfechas)? ¿Aborda las causas profundas y estructurales, según sea factible? 			
Potencial para tener impacto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Muestra evidencia de tener potencial de impactar en el contexto donde será implementado el proyecto? ¿Refleja aprendizajes de proyectos similares? 			
Consideraciones en cuanto a donantes	<ul style="list-style-type: none"> ¿Aborda los requisitos y prioridades de los donantes? ¿Responde a los criterios de selección de la oportunidad de financiamiento? 			
Consideraciones en cuanto a gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ¿Está en línea con las políticas relevantes de gobierno? ¿Refleja las prioridades del gobierno para el sector? 			
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Está en línea con los requisitos de la oportunidad de financiamiento, cronograma del proyecto y techo presupuestario establecido? ¿Está en línea con- o apalanca las capacidades de CRS y socios, sus recursos y valor agregado (según el análisis de capacidades)? ¿Toma en cuenta la capacidad del mercado de entregar los bienes y servicios? ¿Muestra factibilidad técnica en el contexto del proyecto? 			
Valor por dinero	<ul style="list-style-type: none"> ¿Muestra uso eficaz de los recursos, es decir, las relaciones entre la inversión monetaria y los resultados deseados? ¿Llena vacíos importantes y evita duplicaciones (según el análisis de brechas)? ¿Funcionará con grupos que están en zonas de difícil acceso o frágiles y afectadas por conflictos, donde los costos son altos y se necesita hacer concesiones? ¿Generará efectos multiplicadores o aprendizajes que le agreguen valor? ¿Alcanzará resultados iguales o mejores que otra estrategia de proyecto cuyo costo es mayor? ¿Crearé sinergias con otros actores y proyectos? 			
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Continuará el suministro de bienes y servicios después del final del proyecto a través de enlaces u otros mecanismos? ¿Estimulará cambios sociales y conductuales? ¿Planificará la cobertura de costos recurrentes post-proyecto? ¿Sostendrá estructuras comunitarias o institucionales cuando termine el proyecto? ¿Fortalecerá las capacidades organizativas y humanas de socios locales? 			
Capacidad de CRS y socios	<ul style="list-style-type: none"> ¿Apalancará la experiencia y valor agregado de CRS y sus socios? ¿Tomará en cuenta la capacidad de implementación de proyectos actual y potencial? 			
Consideraciones transversales, incluyendo género, gobernabilidad y construcción de paz	<ul style="list-style-type: none"> Referencia a las listas de control del Capítulo II 			
Puntajes totales				

Escala de evaluación/Puntaje: 1 = No cumple con expectativas. 2 = Cumple muy pocas expectativas. 3 = Cumple algunas expectativas. 4 = Cumple la mayoría de las expectativas. 5 = Cumple todas las expectativas

Figura 5.11: Marco de Resultados: Seguridad Alimentaria para Todos en Bangladesh (Ejemplo)



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO VI: NOTA CONCEPTUAL Y REVISIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye tres secciones:

Sección 1. Redactar una nota conceptual

Sección 2. Revisar la nota conceptual

Sección 3. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?

Sección 4: Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- Las notas conceptuales se desarrollan en toda situación de diseño de proyecto para garantizar que los actores relevantes contribuyan de manera oportuna en las decisiones de diseño del proyecto.
- La nota conceptual explica de manera clara y concisa la lógica de los OE y RI, justificando la selección de la estrategia como mejor opción para abordar el problema central y sus causas.
- La nota conceptual destaca los “temas de éxito” del proyecto, es decir, el valor agregado de CRS y socios y lo que distingue al proyecto de otros.

¿Por qué es tan importante este paso en el diseño del proyecto?

Una nota conceptual es un documento breve (generalmente de unas cinco páginas) que recalca y comunica las decisiones de diseño del proyecto en las etapas iniciales del proceso de diseño del proyecto. Documenta los hallazgos clave de la identificación y análisis del problema y justifica el marco de resultados propuesto, su estrategia, teoría de cambio subyacente, alcance y escala. La nota conceptual también describe concisamente las actividades preliminares del proyecto, sus beneficiarios focalizados, gestión, presupuesto y/o decisiones de socio tomadas hasta el momento, en cuanto sean conocidas.

El propósito de una nota conceptual interna es fomentar el diálogo y evaluar el pensamiento en el equipo de diseño del proyecto, otros actores implicados en el proyecto y asesores técnicos antes de invertir tiempo y recursos en el desarrollo de una propuesta completa. Es un paso intermedio hacia una propuesta completa y una oportunidad invaluable para que los actores relevantes proporcionen una revisión constructiva inicial mientras se puedan hacer cambios significativos a la propuesta de estrategia del proyecto, su MR u otros elementos clave. Las notas conceptuales las revisan otros miembros del personal de CRS del programa de país, la gerencia de socios (si no forman parte del equipo de diseño del proyecto), la región y/o HQ. Es esencial que esta revisión tome lugar al inicio del proceso de diseño del proyecto, antes de que el equipo de diseño del proyecto haya invertido más recursos en los pasos siguientes del desarrollo del diseño de proyecto y la propuesta. Si un equipo de diseño de proyecto invierte una cantidad importante de tiempo y esfuerzo desarrollando un Proframe, presupuesto detallado y narrativa de propuesta completa, sólo para darse cuenta de que las revisiones sugieren cambios importantes al MR o que el donante tiene poco interés, esto puede ser desmoralizante y un desperdicio.

Nota conceptual para donante: Las notas conceptuales desarrolladas para presentar a donantes tienen un propósito diferente. Una nota

El propósito de una nota conceptual interna es fomentar el diálogo y evaluar el pensamiento en el equipo de diseño del proyecto, otros actores implicados en el proyecto y asesores técnicos antes de invertir tiempo y recursos en el desarrollo de una propuesta completa

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

conceptual no-solicitada, típicamente busca medir el interés del donante en una propuesta de proyecto o influenciar la estrategia de país del donante o una convocatoria de propuestas próxima. Estas NC deben ser de lo más breves (una a tres páginas) y concentrarse en la justificación de alto nivel del proyecto (evidencia que fundamenta la necesidad y solución propuesta, TdC, temas de éxito) y la posición ventajosa de CRS y socios para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Las notas conceptuales desarrolladas para responder a la convocatoria del donante para expresiones de interés o notas conceptuales son usadas por los donantes para la preselección de candidatos e invitarlos a presentar propuestas completas y pueden ser altamente competitivas. Las plantillas de los donantes típicamente requieren de más información que las NC internas, por ejemplo una propuesta de presupuesto y estructura gerencial, y mucho más atención al estilo y la calidad de la redacción. Aunque la plantilla del donante sólo pida un resumen de presupuesto, generalmente esto requiere desarrollar un presupuesto detallado, en línea con el programa de actividades preliminares del proyecto, para garantizar que sea factible hacer lo que se está proponiendo dado el tiempo, y con este presupuesto. Desarrollar una NC para donante, por tanto, requiere casi el mismo esfuerzo que una propuesta completa.

Es buena práctica presentar un borrador inicial de las notas conceptuales solicitadas por donantes para someterlas a la revisión interna de actores clave, antes de invertir mucho tiempo en desarrollar el programa de actividades y el presupuesto para informar la nota conceptual final. En todos los casos, use la nota conceptual para buscar retroalimentación técnica de sus temas de éxito en borrador. Estos son enunciados convincentes que ayudan a persuadir al donante del valor y la idoneidad de CRS y socios para poder entregar, transmitiendo lo que distingue a este proyecto de los que presentan otros. Los temas de éxito deben reflejar un pensamiento innovador en el sector, entonces garantice que el borrador de los temas de éxito de su NC los revisen asesores técnicos relevantes de la región y de HQ. Los temas de éxito serán desarrollados más plenamente en la propuesta.



SECCIÓN 1: REDACTAR UNA NOTA CONCEPTUAL

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de establecer los objetivos de alto nivel, seleccionar la estrategia de proyecto apropiada y desarrollar un marco de resultados.
- Generalmente inmediatamente después del taller de diseño de proyecto enfocado en la interpretación de los datos de evaluación, MR y selección de estrategia, con todas las decisiones del taller documentadas en la nota conceptual.

Pasos y herramientas

1.1 Revise las inquietudes del donante y redacte un borrador de tema de éxito

Durante la planificación del diseño del proyecto, se identificó a los responsables de redactar la nota conceptual. Desde un inicio, todos deben estar familiarizados con las inquietudes del donante como

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Si está redactando una nota conceptual solicitada por un donante, asegúrese de revisar los **Capítulos VII-IX de ProPack I.**

TEMA DE ÉXITO

El tema de éxito debe transmitir la “proposición de valor” de CRS y socios: Los beneficios que están en ventaja única de poder entregar.

innovación, eficiencia, sensibilidad, mejor valor, subir de escala, sostenibilidad, etc. Vuelva a revisar los documentos de la oportunidad de financiamiento, junto con la estrategia del donante relevante (país y/o sectores establecidos), antes de redactar la nota conceptual.

Para desarrollar el tema de éxito, identifique las fortalezas y ventajas comparadas de CRS, sus socios y/o miembros de consorcio y la estrategia de proyecto propuesta. Responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el valor agregado particular de CRS?
- ¿Qué pueden ofrecer sólo CRS y socios en cuanto a experiencia, abordajes y resultados? ¿Cómo superan a otros candidatos?

Fortalezas y valor agregado particular tienen que ver con desempeño/trayectoria, conocimiento institucional, innovación, características de la organización, gestión de riesgo, capacidades y recursos humanos, presencia en el terreno, alineación de la estrategia, etc. Por ejemplo, el tema de éxito puede destacar una estrategia de proyecto innovadora de bajo costo y bajo riesgo. O puede concentrarse en la experiencia y experticia comprobada de CRS y sus socios. El presupuesto de proyecto inicial puede ayudarle a identificar por qué la estrategia de proyecto demuestra valor por dinero.

1.2 Redacción de la nota conceptual

Use la plantilla de nota conceptual del donante o las secciones relevantes de la plantilla de propuesta del donante. Si el donante no tiene preferencia por un formato, use la plantilla sugerida en la **Tabla 6a**. Trabaje con todos los miembros del equipo de diseño del proyecto para desarrollar la NC, incluyendo al líder de presupuesto o gerente financiero para desarrollar un borrador de presupuesto. Si la NC es para uso interno, utilice un lenguaje conciso y listas punteadas en vez de una narrativa extendida. Mantenga la brevedad de la NC – por lo general cinco páginas – usando las sugerencias que se proporcionan en la **Tabla 6a**.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *101 Win themes for all occasions* (Dickson, sin fecha)
- *pREPARE!* (CRS 2015f)  Sección III.



SECCIÓN 2: REVISAR LA NOTA CONCEPTUAL

¿Cuándo se usará esta sección?

- Luego de redactar la nota conceptual, cotejándola con normas de calidad.

Pasos y herramientas

2.1 Lleve a cabo una revisión interna del borrador de nota conceptual

Usando la lista de control de la **Tabla 6b**, involucre a los actores relevantes en la revisión y discusiones de la nota conceptual. Los actores al nivel de programa de país incluyen, además del equipo de diseño del proyecto, el jefe de programas, jefe de operaciones, representante de país, gerente financiero, personal del programa de país de otros

SUGERENCIA PRÁCTICA:
Recuérdelos a los revisores que se concentren en las ideas y la lógica y no editar cosas menores o estilo de redacción.

sectores o departamentos, así como los homólogos del personal del socio. Asegúrese de adaptar la lista de control para que incluya todos los criterios de evaluación adicionales del donante.

Involucra al equipo de diseño del proyecto y a revisores internos relevantes para hablar de los hallazgos de la revisión. En las preguntas que los revisores respondieron “poco” o “no” analice el caso y corrija según sea apropiado. No se tiene que abordar todas las preguntas en la etapa de la nota conceptual – especialmente si se corre el riesgo de retrasar la revisión de la región o de HQ de la NC – pero el equipo debe expresar que tiene contemplado hacerlo en el cronograma de diseño del proyecto.

2.2 Edite, refina y presente la nota conceptual

Edite y refina la nota conceptual a la luz de los comentarios y recomendaciones surgidos de la revisión. Documente las decisiones clave del diseño del proyecto que han quedado pendientes y las opciones que están bajo consideración. Siguiendo los procedimientos apropiados, presente la NC al siguiente nivel de revisión técnica, típicamente regional o HQ.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *pREPARE!* (CRS 2015f)  Sección III



SECCIÓN 3. ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 1: Redacción de la nota conceptual

Durante las fases iniciales de la respuesta a una emergencia (1-2 semanas después de que acontezca el desastre), no se requiere de nota conceptual, ya que la propuesta misma sólo abarca una o dos páginas y se redacta a la misma vez que las actividades iniciales (ej., distribución de alimentos o artículos de necesidad básica) están siendo implementadas. Más bien, hable con la región sobre las decisiones principales antes de la implementación. Esta comunicación verbal sirve el mismo propósito de una revisión interna de nota conceptual.

Cuando el tiempo permita, o para presentar intervenciones más complejas para ser financiadas, siga el proceso habitual de una NC interna y luego una propuesta completa.

Las plantillas y expectativas de los donantes difieren de las de situaciones donde no hay emergencia: Se pide menos detalle y es aceptable cierto grado de incertidumbre. Algunos donantes requieren que la NC no pase de dos páginas. Para OFDA, las notas conceptuales, generalmente las revisa el personal en el país previo a la presentación de una propuesta completa a USAID/OFDA en Washington DC. Esto sirve para proporcionar retroalimentación a CRS sobre las propuestas de alcance y escala de la respuesta (ej., sectores o estrategias, geo-focalización, cifra global del presupuesto) previo al desarrollo de una propuesta completa.

Podría ser apropiado presentar informalmente una tentativa de respuesta a contactos locales del donante (verbalmente o por correo electrónico) antes de presentar una NC, para conocer su interés en financiar parte. No pierda tiempo escribiendo NC no solicitadas (o propuestas) a menos que lo hayan invitado a hacerlo.

Los donantes valúan las NC según su calidad técnica y relevancia (así como la reputación, conversaciones en reuniones de clúster, y la calidad de evaluaciones y respuestas iniciales) y suelen preocuparse menos por la calidad de la redacción o embalaje. Enfóquese en hacer una presentación y justificación claras de las decisiones clave y evite dar detalles innecesarios.

Podría ser apropiado presentar informalmente una tentativa de respuesta a contactos locales para conocer su interés en financiar parte

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *pREPARE!* (CRS 2015f)  Flujograma y sugerencias para nota conceptual para una situación de emergencias, así como la plantilla para la propuesta ante emergencias, Sección V.



SECCIÓN 4. TABLAS Y EJEMPLOS

Tabla 6a: Plantilla para nota conceptual

Programa de país:	
Propuesta de Título del Proyecto:	
Fecha presentado:	
Cronograma del proyecto (fecha de inicio y cierre):	

I. Enunciado del problema y su análisis (dos páginas)

1. Exprese el problema y las oportunidades que busca abordar este proyecto (enunciado del problema) incluyendo quiénes son los (grupos, subgrupos) afectados, cómo han sido afectados y en qué lugar, usando datos de la evaluación para fundamentarlo.
2. Refiérase brevemente a las causas inmediatas y subyacentes usando datos de apoyo de la evaluación y reflejando los hallazgos importantes identificados durante el análisis e interpretación de los datos. Refiérase brevemente a los puntos de apalancamiento y la importancia relativa de varias causas.
3. Refiérase brevemente a las consideraciones de género (roles, necesidades, etc.) si no lo ha hecho ya en el No. 1 o No. 2 anteriores.

(Consulte el Capítulo IV para más información sobre pasos que contribuyen a esta sección).

II. Objetivos del proyecto, marco de resultados, estrategia del proyecto, teoría de cambio (dos páginas)

1. Incluya el marco de resultados, expresando claramente la meta del proyecto, sus objetivos estratégicos y resultados intermedios.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2. Explique la lógica de la selección de este conjunto de OE. Explique cómo los OE abordan el problema central y los determinantes clave descubiertos durante la evaluación y la razón que se escogieron estos OE y no otros (ej., hallazgos de los análisis de brecha y capacidad/ buenas prácticas).
3. Documentar las decisiones de focalización del proyecto (número y tipo de personas u hogares, zona geográfica, etc.) si se conocen. Indicar un sentido de escala aunque aún no se tengan números exactos.
4. Describa la estrategia del proyecto e incluya un borrador del enunciado de la teoría de cambio. Explique cómo los resultados intermedios llevan a los objetivos estratégicos y documente los supuestos clave del proyecto. Expresé el tema de éxito y describa la lógica de la estrategia del proyecto (incluyendo lecciones aprendidas, prácticas basadas en evidencia, valor por dinero, etc.)
5. Según sea apropiado, haga referencia a la sostenibilidad del proyecto.
6. Brevemente, describa las actividades generales del proyecto o productos tentativos bajo cada RI, si estos han sido identificados.

(Consultar Capítulo V para más información sobre los pasos que contribuyen a esta sección).

III. Asocio, gestión y presupuesto del proyecto (una página)

1. Describa y justifique la selección del socio y los arreglos del socio propuesto al grado que hayan sido decididos. Destaque la capacidad y experiencias pasadas relevantes de CRS y su socio. Describa las posibles necesidades de fortalecimiento de capacidades para la implementación del proyecto, su gestión y MEAL.
2. Brevemente describa las decisiones de gestión y presupuesto hasta la fecha, según sea apropiado.
 - Describa las decisiones en cuanto al personal preliminar y la estructura gerencial del proyecto, especialmente aquellos con implicaciones importantes para el programa de país (ampliación del personal, nuevas oficinas de campo, nuevos socios, etc.) y para el presupuesto del proyecto.
 - Incluya un borrador preliminar del presupuesto o al menos una cifra estimada del presupuesto general.

(Consulte el Capítulo II, Sección 1, Capítulo V y según sea necesario los Capítulos VIII y IX para los pasos que contribuyen a esta sección).

Tabla 6b. Lista de control para revisar la nota conceptual

Preguntas	Si	Poco	No
Descripción y análisis del problema			
¿La sección de análisis del problema expresa claramente el problema central que se aborda y proporciona evidencia de apoyo adecuado desde los datos secundarios y las evaluaciones de campo?			
¿Se hace análisis de las causas inmediatas y subyacentes del problema central, apoyado de evidencia desde la evaluación, junto con el marco conceptual relevante?			
¿El análisis del problema identifica puntos de apalancamiento clave y/o da un sentido de la prioridad relativa de los diversos temas o causas del problema?			
¿La nota conceptual incluye un análisis de género claro y/o el análisis de problema desagrega la información por género y trata las consideraciones de género de manera adecuada?			
¿La descripción del problema desagrega adecuadamente entre grupos y subgrupos relevantes de la comunidad (o tipos de persona/puesto en la entidad relevante)?			
¿La NC incluye un análisis de esfuerzos similares realizados por otros actores, incluyendo el gobierno del país anfitrión?			
Marco de Resultados, estrategia del proyecto y teoría de cambio			
¿El marco de resultados incluye enunciados de objetivo con redacción clara (RI, OE y meta) que reflejan una jerarquía lógica de medios para un fin?			
¿Se describe y justifica claramente la estrategia del proyecto en términos de por qué fue seleccionada y no otras opciones de estrategia?			
¿El marco de resultados y estrategia del proyecto claramente abordan el problema central, los determinantes clave y otros hallazgos de la evaluación?			
¿Está expresada explícitamente la TdC del proyecto usando enunciados con la lógica “si entonces, porque”?			
Para proyectos de seguimiento, ¿la estrategia del proyecto refleja resultados y lecciones aprendidas de proyectos actuales / previos?			
¿La estrategia del proyecto refleja prácticas para el sector basadas en evidencia?			
¿La estrategia que proponen tiene probabilidad de brindar resultados, conductas o servicios sostenibles cuando el proyecto haya finalizado?			
¿Las decisiones preliminares de focalización (geográfica, hogares, individuos) se describen y justifican?			
¿Las decisiones preliminares de focalización son apropiadas dado los hallazgos clave de los análisis del problema y de género, y consideraciones de conflicto y equidad?			
¿El alcance y la escala del proyecto son realistas y apropiados a la luz del marco de tiempo y presupuesto que se prevén?			
Asocio preliminar y decisiones de administración			
¿Los socios que se proponen son estratégicos y relevantes dado la estrategia del proyecto?			
Presupuesto general			
¿La cifra del presupuesto general parece apropiada dado el alcance del proyecto y su escala?			
Sensibilidad al Donante/a la solicitud			
¿Responde adecuadamente la NC a las prioridades del donante y/o los criterios de evaluación de la oportunidad (si han sido expresadas)?			
¿Están expresados los temas de éxito preliminares y las ventajas de CRS y socios?			

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Favor comentar todas las opciones que ha clasificado de “poco” o “no”.

CAPÍTULO VII. PROFRAME Y PLANIFICAR MEAL

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye ocho secciones:

- Sección 1. Establecer actividades y productos
- Sección 2. Construir el Proframe: Columnas 1 y 4
- Sección 3. Construir el Proframe: Columnas 2 y 3
- Sección 4. Planificar para MEAL: Monitoreo y Evaluación
- Sección 5. Planificar para MEAL: Rendición de cuentas y aprendizaje
- Sección 6. Vincular a la propuesta
- Sección 7. ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?
- Sección 8. Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- El Proframe siempre incluye los indicadores que requiera el donante e indicadores estándar del sector, si los hay.
- El Proframe del proyecto y sus planes para MEAL reflejan las Políticas y Procedimientos de MEAL.
- Los planes para MEAL apuntan a dar soporte a la calidad en la implementación, la toma de decisiones oportuna y basada en evidencia, y la rendición de cuentas a los beneficiarios, socios y donantes.
- El personal de CRS consulta con especialistas de MEAL para tomar decisiones en el diseño del proyecto en cuanto a monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

¿Por qué es importante este paso del diseño del proyecto?

Construir un Proframe de proyecto toma como base- y completa el trabajo que se inició al desarrollar el marco de resultados del proyecto y su teoría de cambio. El Proframe es una herramienta de planificación lógica para generar un **Marco de Proyecto** - como se describe en la **Figura 7.1**.

Figura 7.1: La matriz del Proframe

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

El Proframe proporciona información sobre los objetivos de alto nivel (RI, OE y meta), como también objetivos a nivel de productos y actividades. Al desarrollar productos y actividades, el equipo de diseño del proyecto, de hecho, está planificando la implementación del proyecto y garantizando que las actividades contribuyan a la consecución de resultados de alto nivel.

El Proframe siempre incluye los indicadores que requiera el donante e indicadores estándar del sector, si los hay

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Los donantes y las organizaciones podrán diferir en cuanto a la terminología de los niveles de objetivos del Proframe. Ver la comparación de dichos términos en el glosario comparado del **Apéndice 1**.

Se habló de los supuestos durante el desarrollo de la TdC del proyecto. En el presente paso, confirmará estos supuestos y los pondrá en una lista en los **supuestos críticos** del Proframe (Columna 4). Así, puede usar Proframe para volver a comprobar la lógica de “si entonces” de la TdC, desde cada nivel de objetivo al que le sigue, garantizando que el proyecto tenga jerarquía de objetivos y teoría de cambio robustas.

En el Proframe, la columna de supuestos críticos también le ayuda a demostrar al donante que posee conocimientos sólidos del contexto del proyecto. Estos supuestos críticos pueden servir como base para renegociar los objetivos e indicadores del proyecto con donantes si los datos del monitoreo muestran que los supuestos no se están cumpliendo en la práctica.

Los cinco niveles de enunciado de objetivos del Proframe enlazan el marco de resultados con la programación de actividades y a su vez con el presupuesto. Alinear estos importantes elementos del proyecto en un Proframe sólido ayuda a garantizar que todos los pasos de diseño del proyecto sean coherentes y que todas las partes de la propuesta (objetivos, actividades y presupuesto) “narren la misma historia”.

El Proframe también captura información sobre los indicadores de desempeño (Columna 2) y sus métodos de medición y fuentes de datos (Columna 3). Los enunciados de indicador de desempeño proporcionan elementos MARTE (Medibles, Alcanzables, Relevantes, con plazo de Tiempo y Específicos,) de cada enunciado de objetivo lo cual le servirá para recoger evidencia de cuánto o qué tanto se están logrando o se han logrado los objetivos. Las Columnas 2 y 3 del Proframe ayudan a garantizar que los indicadores de desempeño no sean desarrollados en un vacío, sin preguntar cómo han de ser medidos en realidad. La línea punteada entre estas dos columnas ilustra qué tanto se encuentran interconectadas y que son inseparables.

Establecer los logros trimestrales o anuales (tal vez con una tabla de control de desempeño de indicadores) le ayuda a clarificar los servicios o nivel de cambio que el proyecto busca entregar a través del tiempo. Esto ayuda a desarrollar una programación de actividades y presupuesto con precisión, en línea con los plazos del donante y los techos presupuestarios.

Planificar monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) con calidad ayuda a promover la recolección intencionada y oportuna de datos, su análisis y uso, comunicación transparente bidireccional con las comunidades y otros actores, y a generar y usar el aprendizaje dentro del proyecto y allende, incluyendo su disseminación en la comunidad de desarrollo extendida y forjadores de políticas. Planear MEAL también incluye la optimización del uso de la tecnología para recolección y análisis de datos para M&E.

El plan de M&E proporciona más detalles sobre los indicadores del Proframe y los métodos/fuentes de datos asociados, con información adicional sobre la frecuencia del levantamiento de datos, el método y la

Al desarrollar productos y actividades, el equipo de diseño del proyecto, de hecho, está planificando la implementación del proyecto y garantizando que las actividades contribuyan a la consecución de resultados de alto nivel



Los cinco niveles de objetivos del Proframe enlazan el marco de resultados a la programación de actividades y al presupuesto

INDICADORES

Factores o variables cuantitativas o cualitativas que proporcionan un medio sencillo y confiable de medir los logros, para reflejar los cambios relacionados con una intervención, o para evaluar el desempeño de un actor de desarrollo (OECD 2010).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

frecuencia del análisis de datos y su uso, y sobre roles y responsabilidades para todos los pasos del proceso. El plan sirve como control de calidad, garantizando que los indicadores propuestos y sus enunciados de objetivo en el Proframe sean alcanzables y útiles, contribuyendo a una fuerte gestión de desempeño y mejorando la transparencia y rendición de cuentas dentro y fuera de CRS.

La rendición de cuentas es la manera que tiene CRS de responder a- y equilibrar las necesidades de todos los actores (incluyendo beneficiarios y no-beneficiarios, donantes, gobierno, socios y el mismo CRS) en su comunicación y procesos de toma de decisiones, y entrega con este compromiso (ECB 2010).

El aprendizaje es un proceso continuo de analizar e interpretar la información y el conocimiento (hallazgos de la evaluación, datos del monitoreo, innovaciones, historias, intercambios entre personas, y nuevos aprendizajes) que visibiliza nuevas prácticas prometedoras o cuestiona sabiduría heredada. El aprendizaje lleva a la adaptación de la estrategia del proyecto y/o sus actividades para seguir en el sendero más efectivo y eficiente hacia el éxito del proyecto, y para identificar las fortalezas y prácticas prometedoras del proyecto para replicarlas dentro del proyecto y más allá. En ocasiones, los proyectos contribuyen a las agendas de aprendizaje de la agencia o del programa de país. Como se observa en la **Figura 7.2** (a continuación) monitoreo y evaluación trabajan en conjunto con la rendición de cuentas y el aprendizaje para informar y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia de la gerencia del proyecto.

Figura 7.2: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje



El presente diagrama presenta las maneras en que funcionan en conjunto monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en un sistema MEAL.

PLAN PARA M&E
Una tabla que se construye sobre la base del Proframe con detalles clave para M&E de cada indicador y supuestos, permitiendo así que los proyectos recojan datos comparables a través del tiempo.

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

El monitoreo de indicadores, aprendizajes y adaptaciones es crítico para que un proyecto tenga éxito. En cuanto arranca la implementación, CRS y socios dan seguimiento riguroso a las actividades e inician el monitoreo de indicadores a nivel de productos para garantizar que las actividades sean de calidad y entreguen los productos focalizados. Poco tiempo después, monitorean los indicadores a nivel de RI para ver si parece que la teoría de cambio del proyecto la está validando la evidencia, lo cual indica que el proyecto está en camino hacia el logro de las OE relacionadas.

Figura 7.3: Los resultados intermedios ayudan para que los gerentes gestionen desde los resultados



El Proframe y demás planes para MEAL ayudan a clarificar las capacidades que requiere el proyecto para MEAL (para su consideración en los planes de gestión y contratación de personal) así como las actividades particulares de MEAL y el presupuesto. Después de financiado el proyecto, una de las primeras tareas del equipo de implementación será transformar estos planes en un sistema funcional y operativo de MEAL (ver *Propack II* y *Propack III*).

EL EPISODIO DE HAMIDA

Hamida maneja un proyecto de salud de CRS en el que uno de los objetivos estratégicos (OE) es reducir el índice de diarrea infantil aguda. El proyecto posee un Proframe y sistema MEAL operante. Hamida recientemente asistió a la capacitación en MEAL de CRS, así que ahora entiende los pasos que ayudarán a garantizar un proyecto exitoso. En este caso, el éxito se mide con menos casos de diarrea infantil en la clínica de la zona. Hamida y su equipo también han seleccionado un resultado intermedio (RI) para este OE, para dar seguimiento a los cambios en la forma que los padres y las madres dan atención a la diarrea de sus hijos e hijas.

A los seis meses de operación del proyecto, Hamida y su equipo revisan los datos de RI y ven que aunque la capacitación se entregó oportunamente y correctamente, los capacitados no están usando las sales de rehidratación oral (SRO) con la que se les enseñó que trataran a los niños y las niñas con diarrea. Después de preguntar a los participantes del proyecto, Hamida descubrió que la capacitación enfatizó mensajes de terapia, pero no hizo hincapié en prácticas para que las madres y los padres mezclaran y administraran las soluciones a los infantes, usando medidas y recipientes habituales de la localidad.

Hamida trabajó con los capacitadores para modificar el currículum según los hallazgos. Hubo casi ningún costo extra. En la siguiente revisión, los indicadores de RI mostraron niveles muchos más altos del uso de SRO por parte de madres y padres. Hamida y su equipo ahora confían que la evaluación de medio término mostrará que el objetivo del proyecto de reducir la diarrea infantil aguda seguramente se cumplirá.

El monitoreo de indicadores, aprendizajes y adaptaciones es crítico para que un proyecto tenga éxito

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 1. ESTABLECER ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de desarrollar la nota conceptual y haber recibido retroalimentación al respecto de la nota conceptual.

1.1 Revisar el marco de resultados y la estrategia de proyecto

En el **Capítulo V**, desarrolló marco de resultados, estrategia de proyecto y teoría de cambio. Clarificó cómo los resultados intermedios conducen a los objetivos estratégicos que a su vez contribuyen a la meta. Visibilizó los supuestos subyacentes y la base de evidencia de la estrategia del proyecto en su TdC. Al desarrollar el marco de resultados, probablemente definió actividades amplias ilustrativas y posibles productos, aunque el marco de resultados de la nota conceptual sólo incluye la meta, los OE y RI.

Como resultado del proceso de revisión (**Capítulo VI**), ha recibido retroalimentación para la nota conceptual, incluyendo el marco de resultados. En este momento, someta a consideración del equipo de diseño del proyecto y actores relevantes los comentarios y sugerencias desprendidas de la revisión, y ajuste el marco de resultados, la estrategia del proyecto y su teoría de cambio a la luz de dicha retroalimentación.

Este y los demás pasos del presente capítulo se tomarán, con toda probabilidad, en el entorno de un taller, según se describe en el **Anexo 2**. Revise los hallazgos del análisis de actores para identificar quien necesita estar activamente involucrado en construir el Proframe y en el desarrollo de planes MEAL.

1.2 Desarrolle la lógica de actividad-hacia-producto

Ahora, hay que visitar y refinar las actividades redactadas anteriormente cuando trabajó el marco de resultados y los productos. Use el formato de MR para este ejercicio inicial, colocando los productos y sus actividades relevantes bajo cada RI. El formato “a la vista” del MR facilita revisar la lógica de “medios-para-un-fin” desde actividades a productos a RI, antes de empezar a construir el Proframe.

Figura 7.4: Revisitar y refinar las actividades



Someta a consideración del equipo de diseño del proyecto y actores relevantes los comentarios y sugerencias desprendidas de la revisión, y ajuste el marco de resultados, la estrategia del proyecto y su teoría de cambio a la luz de dicha retroalimentación

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Hablen de **cómo las actividades llevan hacia los productos** (y a su vez sus RI relacionados). Concéntrese en las actividades o categorías de actividades principales, ilustrativas. No se distraiga con detalles: Enfóquese en clarificar “cómo”. Por ejemplo, un proyecto de influencia y defensoría con apoyo de CRS en México persigue cambios en la implementación de políticas de desarrollo rural en un estado con pocos servicios. La ley federal mexicana manda la creación de consejos municipales de desarrollo rural con participación ciudadana en la toma de decisiones. Los recursos públicos y la planificación del desarrollo rural se canalizan a través de estos consejos municipales. Esta ley, sin embargo, no ha sido implementada en cinco municipios rurales que atienden CRS y sus socios. Un RI del proyecto es establecer consejos municipales de desarrollo rural operativos con pequeños agricultores como miembros del consejo en estas cinco municipalidades. Dos actividades ilustrativas y productos para este RI a continuación:

- Promotores comunitarios del socio capacitan a agricultores líderes en el uso de mecanismos participativos al nivel municipal (actividad) para equiparlos con habilidades y conocimientos necesarios para representar efectivamente a los socios del proyecto en los concejos municipales de desarrollo rural (producto)
- Los oficiales de proyecto de CRS organizan a los agricultores líderes para hacer incidencia ante las autoridades municipales (actividad) para que dichas autoridades a su vez accedan a la creación de los consejos municipales de desarrollo rural en las cinco municipalidades (producto)

A medida que conversen y refinan las actividades y productos – y cómo llevan al logro de los RI relacionados – piense de manera previsoramente y considere lo que es factible según el presupuesto del proyecto, su cronograma y las capacidades y recursos humanos de CRS y socios. Desarrollar actividades de proyecto es un proceso iterativo. Al proporcionar más detalles en el programa de actividades y presupuesto, tendrá mejor idea de costos unitarios lo cual le permitirá ajustar las metas del proyecto.

SI TIENE INTENCIÓN DE UTILIZAR ICT4D

Considere la utilización de ICT4D para bajar costos y mejorar resultados. Ejemplos incluyen el uso de computadoras tipo “netbook” para educación a distancia para agentes de campo agrícolas, teléfonos móviles para que agricultores accedan a información climática y precios de mercado, teléfonos potenciados con Java para módulos educativos sobre embarazos, parto y señales de peligro en neonato, dinero por móvil en proyectos de alimentos por trabajo, etc. Antes de decidirse por una solución ICT4D, primero estudie el paisaje ICT4D en la zona del proyecto y el país, incluyendo penetración de telefonía móvil, tendencias y restricciones a su importación. Ver [Getting started with ICT4D solution design](#) (CRS 2015c)  para más detalles, y consulte sus especialistas MEAL y de informática al inicio del proceso de diseño.

1.3 Redacte y refina enunciados de actividades y productos

Transforme la discusión sobre actividades-a-productos del paso 1.2 a enunciados de objetivo. Los ejemplos del **Capítulo V** (para enunciados de RI, OE y meta) continúan aquí.

Enfóquese en las principales actividades ilustrativas o categorías de actividades en vez de distraerse con los detalles

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Productos son los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable que el proyecto entrega como resultado de las actividades que emprende. Los productos son recibidos en efecto y de manera demostrable por los beneficiarios previstos del proyecto.

Ejemplos de enunciados de productos

Para una intervención agrícola	Para una intervención de construcción de paz	Para una intervención de salud para neonatos
Mujeres productoras de arroz han aumentado de manera demostrable sus conocimientos y habilidades en técnicas mejoradas de cultivo de arroz	Dos grupos étnicos han llegado a un acuerdo formal para planear la implementación de una actividad tangible de interés mutuo	Mujeres embarazadas y sus compañeros de vida identifican juntos una instalación adonde darán a luz las mujeres

En las **Actividades** se describen las funciones que serán emprendidas y manejadas (lo que CRS y socios hacen) para entregar los productos del proyecto a los beneficiarios focalizados del proyecto.

Ejemplos de enunciados a nivel de actividad

Para una intervención agrícola	Para una intervención de construcción de paz	Para una intervención de salud para neonatos
Los extensionistas agrícolas del socio organizan y entregan capacitaciones a mujeres productoras de arroz con técnicas de cultivo de arroz más productivas y adecuadas para el medioambiente	Gerentes de programa de CRS y socio organizan un taller para reunir a dos grupos de fe en conflicto para identificar una actividad tangible de interés mutuo	Equipos masculino y femenino de salud comunitaria del proyecto capacitan a parturientas, sus compañeros de vida y otros miembros de la familia sobre la importancia de dar a luz bajo la supervisión de personal capacitado

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Getting started with ICT4D solution design: Key questions for CRS program and IT staff* (CRS 2015c)  Ayuda al personal a tomar decisiones informadas, si han de invertir o no en ICT4D para un proyecto o programa en particular. Los *Anexos 1 y 2* incluyen nueve preguntas clave para guiar al personal en el desarrollo del concepto de ICT4D y una herramienta para analizar la integración de ICT4D.
- *Mobile technology handbook* (PACT 2014). Guía práctica para el diseño de soluciones para recolectar datos con móvil desde la etapa de diseño y de manera integral.
- *Organizational guide to ICT4D: Leveraging technology for international development* (NetHope 2014).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 2. CONSTRUIR EL PROFRAME: COLUMNAS 1 Y 4

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de desarrollar borradores de enunciados a nivel de actividad y de producto, y de pensar sobre la lógica de actividad-a-producto del RI.

Pasos y herramientas

2.1 Preparar para construcción del Proframe

Revise todo el trabajo relevante hecho hasta la fecha, en particular marco de resultados, estrategia del proyecto, teoría de cambio y enunciados de nivel actividad y producto en la **Sección 1** anterior. Una plantilla de Proframe la puede descargar [aquí](#) .

Oriente al equipo de diseño del proyecto y otros actores involucrados en este paso del diseño del proyecto, dirija la atención a la hoja de ruta de construcción del Proframe para la Columna 1 (enunciados de objetivos) y la Columna 4 (supuestos críticos) usando la **Figura 7.5**. Recuérdeles que “planificar hacia abajo y pensar hacia arriba” permitirá verificar la lógica de “si entonces” del proyecto y reafirmar los supuestos críticos de la TdC. Explique que la hoja de ruta empieza en las Columnas 1 y 4 del Proframe para ahorrarse tiempo. Empiece viendo que tengan sentido los borradores de objetivos antes de empezar el trabajo exigente de los indicadores y métodos de medición/fuentes de datos asociados. Señale que el Proframe no incluye indicadores para objetivos a nivel de actividades. Estos son monitoreados usando la programación de actividades (ver **Capítulo VIII**). El Proframe no incluye supuestos críticos para el enunciado a nivel de meta tampoco, ya que es el objetivo de mayor nivel del Proframe.

“Planificar hacia abajo y pensar hacia arriba” permitirá verificar la lógica de “si entonces” del proyecto y reafirmar los supuestos críticos de la TdC

Figura 7.5: Hoja de ruta del Proframe: Planifique hacia abajo, piense hacia arriba

	Enunciados de objetivos	Enunciados de indicadores de desempeño	Métodos de medición/fuentes de datos	Supuestos críticos
Meta	↓ 1	10	10	
Objetivos estratégicos	↓ 2	11	11	↑ 9
Resultados intermedios	↓ 3	12	12	↑ 8
Productos	↓ 4	13	13	↑ 7
Actividades	↓ 5	14	14	↑ 6

2.2 Llenar la Columna 1 (enunciados de objetivos)

Usando el marco de resultados, copie los enunciados de la meta, OE y RI a las Casillas 1, 2 y 3 del Proframe. Usando su trabajo de la **Sección 1** arriba, agregue los objetivos de nivel producto y de actividad para cada RI en las Casillas 4 y 5.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recuerde que los diferentes niveles de objetivo no necesariamente tienen el mismo grupo de beneficiarios. Por ejemplo, los niveles de actividad, producto y RI del proyecto educativo pueden involucrar a docentes, madres y padres, mientras que el nivel OE involucra un cambio en los estudiantes. Asegúrese de que el agente de cambio relevante esté claramente definido a cada nivel.

2.3 Refinar los enunciados de objetivo

Revise y refina todos los enunciados de objetivo, usando la lista de control a continuación.

- Incluya sólo un propósito, logro, producto final o resultado para cada enunciado de objetivo.
- Evite oraciones compuestas (...y...) y locuciones subordinadas (ej., comenzar “por medio de” “a través de” y “por vía”). Estas locuciones subordinadas generalmente se relacionan con el siguiente nivel inferior de la jerarquía de objetivos.
- Redacte todos los enunciados de objetivo (menos las actividades) en oraciones completas como si el objetivo ya se haya logrado. Redacte las actividades con verbos de acción en el presente.
- Use la voz activa y nombre los grupos o subgrupos precisos que se espera que reciban, implementen o se beneficien a cada nivel de objetivos. Para las actividades, el sujeto de la oración es el miembro de personal de CRS o socios (rol en el proyecto o puesto) que implementará la actividad.
- Use verbos fuertes de acción para describir conductas observables o medibles, ej., “incrementar” en vez de “potenciar”, “producir” y en vez de “promover”, y así sucesivamente.
- Revise los enunciados de objetivo para que sean claros y específicos, y que puedan ser implementados, medidos y alcanzados.
- Revise que el número de objetivos sea óptimo. Vea el **Capítulo V** para las recomendaciones en cuanto al número de OE y RI. Los RI deben tener al menos un producto que contribuya y a menudo tienen hasta tres o cuatro. No atore el Proframe con demasiados productos y actividades. Incluya únicamente actividades o categorías de actividades que sean principales e ilustrativas.
- Revise y vea que la jerarquía de objetivos claramente demuestre cómo el OE será logrado (ej., actividades en conjunto llevan a productos asociados, productos llevan a RI asociados que a su vez llevan a los OE).

2.4 Completar la Columna 4 (supuestos críticos)

Recuerde el **Capítulo V**, los supuestos críticos son factores que el equipo de proyecto no puede controlar – o decide no hacerlo – pero que podrían poner en peligro el éxito del proyecto si no resultan ciertos. Son expectativas fundamentales de la operación de la jerarquía de objetivos y pueden incluir (a) riesgos posibles pero no probables, y/o (b) decisiones sobre lo que decide no hacer el proyecto que afecta los resultados del proyecto (por ejemplo, actividades que lleva a cabo otro actor).

Comenzando al nivel de actividades, pregunte cuáles son las condiciones (internas o especialmente externas) que deben existir para alcanzar el siguiente nivel superior en la jerarquía de objetivos. Haga esto desde las actividades a los productos (Cuadro 6) y desde los productos a los RI (Cuadro 7). Redacte supuestos críticos en oraciones completas como condiciones

Recuerde que los diferentes niveles de objetivo no necesariamente tienen el mismo grupo de beneficiarios

Use verbos fuertes de acción para describir conductas observables o medibles

SUPUESTOS CRÍTICOS

Factores que el equipo de proyecto no puede controlar – o decide no hacerlo – pero que podrían poner en peligro el éxito del proyecto si no resultan ciertos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

deseadas y positivas que se necesitan lograr para que el proyecto siga su curso hacia el logro de los objetivos del siguiente nivel superior. Por ejemplo, el Ministerio de Educación permite que los docentes de primaria de los distritos focalizados participen en capacitaciones organizadas por el proyecto. Revise que sienta confianza que estas condiciones se realicen y que puedan ser monitoreadas por los gerentes del proyecto.

Ya identificó supuestos para los objetivos de nivel superior cuando desarrolló el MR, la estrategia de proyecto y la TdC. Revíselos y redacte supuestos críticos de los RI a los OE (Cuadro 8) y de OE hasta meta (Cuadro 9) del Proframe.

Figura 7.6: Aplicar la lógica “si entonces” al borrador de supuestos críticos

Enunciados de objetivos	Enunciados de indicadores de desempeño	Métodos de medición/ fuentes de datos	Supuestos críticos
Meta	←		
Objetivos estratégicos	←		OE a meta
Resultados intermedios	←		RI a OE
Productos	←		Productos a RI
Actividades	←		Actividades a productos

2.5 Revise los supuestos críticos

Cerciórese de la validez de los supuestos. En caso que alguno involucre actividades de proyecto y/o uso de fondos de proyecto para garantizar (y no sólo monitorear) que se cumpla el supuesto, entonces no es un supuesto, más bien es un enunciado de objetivo mal colocado que debería estar en la Columna 1.

Cuente el número de supuestos. Si hay un número grande de supuestos en algún nivel de la matriz del Proframe, esto es señal de riesgo de no alcanzar algunos de los objetivos de alto nivel. Podría ser que hay que revisar la estrategia del proyecto y la TdC. También revise que no haya supuestos asesinos, es decir, supuestos importantes, pero que con toda certeza no son ciertos. En estos casos, el diseño del proyecto debe ser re-formulado para que estos supuestos estén bajo el control del proyecto. De otro modo, ¡“asesinarán” al proyecto.

Si hay un número grande de supuestos en algún nivel de la matriz del Proframe, esto es señal de riesgo de no alcanzar algunos de los objetivos de alto nivel

UN EJEMPLO DE SUPUESTO ASESINO

Para un proyecto con una propuesta de producto que era establecer jardines escolares, el equipo identificó un supuesto que “el gobierno proporcionará agua por tuberías a los centros escolares focalizados”. En un contexto donde la mayoría de centros escolares no les llegaba agua por tuberías, y el Ministerio de Educación contaba con un presupuesto muy reducido, este supuesto era casi seguro que no era cierto - y “asesinaría” al proyecto, no importa si las demás actividades se implementen bien (desarrollo de un pensum de jardinería, capacitación a docentes, proporcionar semillas). Tal vez tenga que eliminar este producto del proyecto si no es crítico para alcanzar el RI, o tendrá que agregar actividades para suministrar el agua para los jardines escolares, por ejemplo abastecer a los centros escolares de tanques de captación de aguas lluvias.

2.6 Pruebe el “si... entonces, porque” de las Columnas 1 y 4

Revise las Columnas 1 y 4 de su Proframe de la siguiente manera.

- **Si** las actividades se realizan como planeado, a tiempo, dentro del presupuesto y con alta calidad **y** los supuestos críticos respectivos se mantienen, **entonces** los productos resultantes serán entregados
- **Si** los productos apropiados y de calidad son entregados a tiempo **y** los supuestos críticos se mantienen, **entonces** los RI serán alcanzados.
- **Si** los RI son alcanzados **y** los supuestos críticos se mantienen, **entonces** los OE serán alcanzados, **porque** (lea en voz alta el enunciado de la teoría de cambio).
- **Si** los OE son alcanzados **y** los supuestos críticos se mantienen, **entonces** el proyecto contribuirá hacia la meta.

Si los OE son alcanzados y los supuestos críticos se mantienen, entonces el proyecto contribuirá hacia la meta

Figura 7.7: Muestra de la prueba “si... entonces” para un proyecto de construcción de paz

Enunciados de objetivos	Enunciados de indicadores de desempeño	Métodos de medición/ fuentes de datos	Supuestos críticos
Meta (ENTONCES) Los habitantes de la región viven niveles mayores de seguridad personal			
OE (ENTONCES, SI) Dos grupos de fe han reducido las tensiones entre sí de manera no-violenta			(Y) Reducción de la tensión contribuye a mejorar la movilidad y el sentido de seguridad personal
RI (ENTONCES, SI) Dos grupos de fe implementan su actividad acordada			(Y) El plan es más importante que la influencia de los causantes de división u otros que buscan fomentar la violencia
Productos (ENTONCES, SI) Dos grupos de fe tienen un plan para implementar una actividad de interés mutuo			<i>(no hay supuestos críticos a este nivel ya que el equipo de diseño del proyecto controló todos los riesgos potenciales en la lógica de producto-a-RI)</i>
Actividades (SI) CRS y socios organizan un taller para reunir a dos grupos de fe que están en conflicto para planear una actividad tangible de interés mutuo			<i>(no hay supuestos críticos a este nivel ya que el equipo de diseño del proyecto controló todos los riesgos potenciales en la lógica de actividad-a-producto)</i>

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 3. CONSTRUIR EL PROFRAME: COLUMNAS 2 Y 3

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de completar las Columnas 1 y 4 del Proframe.

Pasos y herramientas

3.1 Prepararse para identificar los indicadores y métodos de medición/ fuentes de datos

Según la **Figura 7.5** (página 114) identifique los indicadores y métodos de medición /fuentes de datos relacionados con cada enunciado de objetivo. Asegúrese de involucrar al gerente MEAL (y si es apropiado al personal de MEAL del socio) al completar estas columnas.

Empiece desde arriba (indicadores al nivel de meta y OE, y métodos de medición) y trabaje bajando hasta los niveles de RI y producto (Casillas 10-13). En muchos proyectos un objetivo a nivel de metas no se mide, ya que las OE del proyecto sólo contribuyen a la meta al nivel superior; en este caso, empiece el proceso al nivel de sólo OE. Recuerde que el programa de actividades se usa para monitorear enunciados al nivel de actividad, por lo que tampoco desarrollará indicadores a este nivel.

3.2 Identificar indicadores

Un indicador es un factor cuantitativo o cualitativo, o una variable que sirve de medio confiable para medir logro, reflejar cambios en una intervención, o ayudar a evaluar el desempeño de un actor (OECD 2010).

Siempre examine los requisitos del donante para encontrar indicadores. Si el donante no ha exigido indicadores, investigue si existen indicadores estándar reconocidos globalmente (y sus métodos de medición) que sean relevantes para su proyecto. Estos indicadores serán para los niveles de meta, OE o RI. Ver *Recursos adicionales* a continuación con vínculos para indicadores exigidos o recomendados por donantes, y vínculos para indicadores aceptados por la industria para el sector.

Cuando use indicadores estándar, debe ajustarlos apropiadamente a la situación de su proyecto. Ver a continuación la **Tabla 7a** con ejemplos del ajuste apropiado e inapropiado de un indicador estándar.

Tabla 7a: Ajustes apropiados e inapropiados a indicadores estándar

Alimentos para la paz: indicador estándar	Ajuste apropiado	Ajuste inapropiado
Número de <u>individuos</u> que han recibido capacitación de corto plazo sobre productividad en el sector agrícola o seguridad alimentaria con apoyo del Gobierno de los Estados Unidos	Número de <u>agricultores y pastores</u> hombres y mujeres que han recibido capacitación de corto plazo en productividad en el sector agrícola o seguridad alimentaria con apoyo del Gobierno de los Estados Unidos	Número de <u>grupos de agricultoras</u> mujeres que han recibido capacitación de corto plazo en productividad en el sector agrícola o seguridad alimentaria con apoyo del Gobierno de los Estados Unidos <ul style="list-style-type: none"> • <i>El indicador estándar de FFP exige la medición de individuos por lo que el enfoque de este indicador es inapropiado</i>

Si el donante no ha exigido indicadores, investigue si existen indicadores estándar reconocidos globalmente que sean relevantes para su proyecto

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

A la hora de desarrollar un indicador, asegúrese de que siga la fórmula MARTE: medible, alcanzable, relevante, con plazo de tiempo, y específico.

Ejemplo de indicador MARTE para un objetivo estratégico que dice “Hogares afectados por inundaciones viven en albergues culturalmente apropiados protegidos del duro clima invernal”: *Al 15 de diciembre, el 75 por ciento de los hogares afectados por inundaciones en pueblos focalizados del Distrito Oriental viven en albergues que cumplen con normas de Esfera para privacidad y protección termal.* Este indicador es específico (describe una condición futura, grupo focalizado, lugar dónde se ubica el grupo focalizado y la condición que se ha de lograr), medible (es posible observar si los hogares viven en albergues y evaluar que los albergues cumplan con las normas de Esfera propuestos a través de una encuesta y/o la observación directa), alcanzable (tras consultas con todos los involucrados, se espera que el proyecto pueda alcanzar este resultado en el plazo fijo y con los recursos solicitados), relevante (el resultado refleja las necesidades expresadas de albergue de las comunidades locales y mide directamente el cambio central que busca el OE) y con plazo de tiempo (se ha establecido una fecha de término, el inicio del invierno).

Busque un conjunto limitado de indicadores coherentes, seleccionados con cuidado que respondan a los requisitos de los donantes y que en conjunto capturen los elementos centrales del enunciado de objetivo que buscan medir. En la mayoría de casos, no hay más de dos o tres indicadores por cada OE, RI o producto; en muchos casos, sólo hay uno. Cerciórese de que los indicadores de nivel producto y RI sean razonablemente fáciles de medir para proporcionar información oportunamente para que la gerencia del proyecto tome decisiones y que responda a las necesidades de información de actores clave (donantes, CRS, socios, gobierno, grupos comunitarios, etc.)

Considere con cuidado si ha de disgregar los indicadores y cómo hacerlo, y que esto se plasme explícitamente en el Proframe. Revise las listas de control del **Capítulo II** para la integración de género.

3.3 Identificar métodos de medición/fuentes de datos

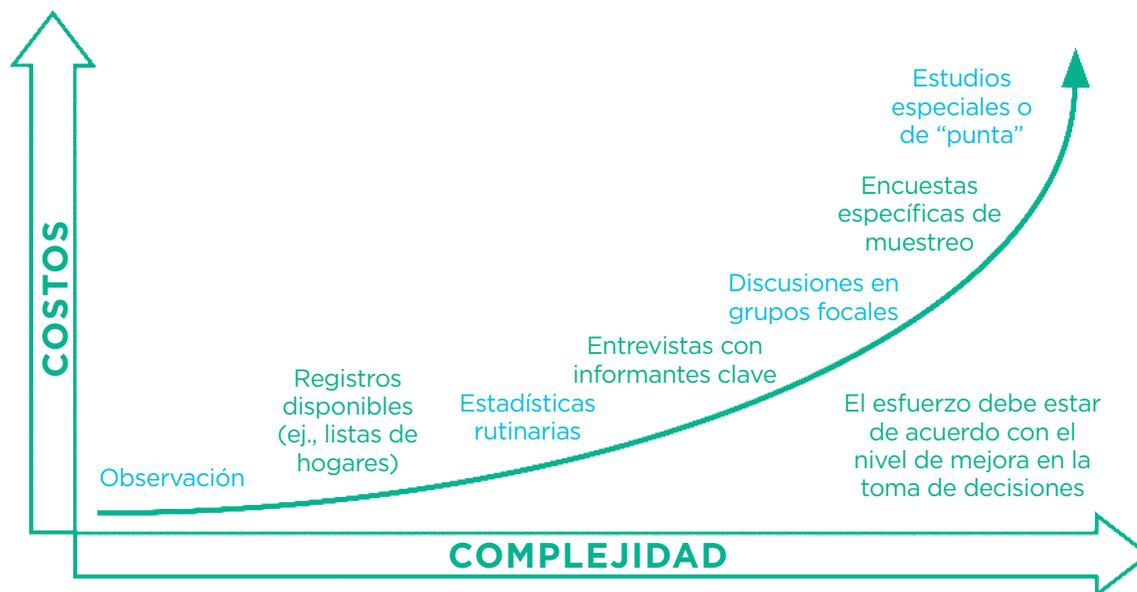
La Columna 3 del Proframe describe el método de medición que ha de usar el proyecto para dar seguimiento a los indicadores de desempeño de la Columna 2, o la fuente de datos precisas ajena al proyecto que se ha de usar, ej., encuestas periódicas de otra organización. Asegúrese de que los indicadores seleccionados para medir la situación y el contexto del proyecto sean factibles y hagan uso eficaz de los recursos. Métodos más complicados para recabar datos (ej., encuestas de muestra aleatoria) conllevan mayores costos, plazos de tiempo y recursos humanos; cerciórese de que sean en proporción con el alcance y presupuesto de su proyecto. Métodos más sencillos como el uso de registros existentes (ej., control de asistencia en clínicas de proyección prenatal), pruebas previas y posteriores a la capacitación, observación directa o entrevistas con grupos pequeños de muestra intencionada con participantes del proyecto, se deben usar para indicadores de nivel de producto (y cuando sea factible a nivel de RI o incluso de OE) para garantizar la disponibilidad oportuna de datos para la toma de decisiones del proyecto.

Busque un conjunto limitado de indicadores coherentes, seleccionados con cuidado que respondan a los requisitos de los donantes y que en conjunto capturen los elementos centrales del enunciado de objetivo que buscan medir

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Figura 7.8: Temas de costo y complejidad en la recolección de datos



Entre los métodos de medición se incluyen observaciones, encuestas de hogares, entrevistas con informantes clave, discusiones en grupos focales, categorización, técnicas de puntaje o índices y pruebas previas y posteriores a capacitaciones. Ejemplos de fuentes de datos incluyen datos secundarios, registros actuales de gobierno o proveedores de servicios, y datos de censo.

Seleccione los métodos de medición más apropiados y factibles para el indicador, y asegúrese de que los indicadores del Proframe y sus correspondientes métodos de medición en conjunto proporcionen un equilibrio apropiado de datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos son los que pueden ser contados, codificados o representados numéricamente. Los datos cualitativos son abiertos, con base textual o narrativas de datos que proporcionan descripciones detalladas de contextos y desafíos, eventos, tipos de persona u hogares y conductas observadas.

Los datos cuantitativos documentan el “qué” y “cuánto” pero los datos cualitativos suelen explicar “por qué” (o “por qué no”) y “cómo”. Los datos cuantitativos y cualitativos se recogen y analizan usando diferentes métodos. Ver la **Tabla 7b** para una comparación.

ICT4D

Considere si los sistemas de recolección de datos harán uso de tecnologías como recolección de datos por móvil o almacenaje en la nube para facilitar los informes MEAL, y de ser así, busque orientación.

UN ERROR COMÚN:

Usar métodos cualitativos (ej., discusiones con grupos focales) para proporcionar datos cuantitativos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Tabla 7b: Recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos

Naturaleza de los datos	Métodos de recolección	Métodos de análisis
Datos cuantitativos	Encuestas/entrevistas estructuradas, mediciones de lugar, cartografía, observación directa con listas de control.	Comparación entre categorías disgregadas / grupos de comparación; análisis multivariado de correlación; comparación entre meta y grupo de control (análisis contrafactual).
Datos cualitativos	Entrevistas con Informantes clave y otras semi-estructuradas, discusiones con grupos focales, observaciones no estructuradas, registros fotográficos o en video	Análisis de contenido manual o informático (identificar y clasificar temas emergentes), comparación entre categorías de disgregación, análisis de pares/grupo de referencia, métodos analíticos cuasi-estadísticos, etc.

Consulte la **Tabla 7c** para sugerencias para los enunciados de los indicadores de desempeño y sus métodos de medición/fuentes de datos asociados. El Plan de M&E (ver Paso 3.4) proporciona orientación adicional para redactar los métodos de medición para cada indicador.

Tabla 7c: Sugerecias para los enunciados de indicador de desempeño y métodos de medición/fuentes de datos asociados

Meta	<ul style="list-style-type: none"> En muchos casos la meta no se monitorea y evalúa. Para proyectos que evalúan la meta, los enunciados de indicador de desempeño y datos asociados se desprenden de fuentes actuales como los informes de Amnistía Internacional, FAO, Freedom House, IFPRI, Transparencia Internacional, Banco Mundial, agencias de la ONU, gobiernos nacionales, etc.
OE	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores de OE reflejan los beneficios que se espera reciban los subgrupos de beneficiarios al final del proyecto como resultado de cambios conductuales al nivel de RI facilitados por la entrega exitosa y recibimiento de los productos del proyecto. Para medir estos beneficios a comparación con la meta, los resultados de fin de proyecto siempre se comparan con los hallazgos de la línea de base correspondientes (ya sea de métodos de medición primarios u otras fuentes de datos) al momento de la evaluación del proyecto.
RI	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores de RI se concentran en la evidencia demostrable de cambios conductuales (ej., adopción o aceptación), cobertura o alcance de los servicios, o el uso de los productos Los indicadores de RI los suele recoger el proyecto en sí, ya que son cambios conductuales /o uso de productos específicos como respuesta a las intervenciones por/en el proyecto específico y su ubicación. Las fuentes secundarias casi nunca existen a este nivel. Monitoreo de los indicadores de RI comienza pronto cuando los productos empiezan a ser entregados, cuando se puede esperar razonablemente que tomen efecto, y son evaluados formalmente a medio término.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores de productos permiten que la gerencia del proyecto monitoree la entrega efectiva, oportuna y de calidad de las actividades del proyecto. Típicamente se recogen como parte del monitoreo habitual del proyecto y son utilizados en las reuniones e informes trimestrales del proyecto para documentar resultados y ajustar las actividades según sea necesario para mejorar la implementación. Los indicadores de productos generalmente se miden en términos de los efectos inmediatos de bienes y servicios entregados. Algunos ejemplos son puntajes de pruebas previas o posteriores a capacitaciones, evaluaciones prácticas, existencia de nuevas estructuras, documentos o sistemas, número de escuelas rehabilitadas, etc.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

3.4 Desarrollar un plan de M&E

El plan de M&E es una tabla con el detalle de los requisitos de M&E para cada indicador y supuesto del Proframe, lo cual permite que los proyectos recojan datos comparables a través del tiempo. El plan de M&E define los indicadores y resume la información sobre cómo y cuándo se ha de hacer el levantamiento de datos, su análisis, informes y la asignación respectiva para cada ítem. Estos tipos de fichas de indicadores suelen ser solicitadas por donantes, quienes pueden tener sus propios formatos que piden que se presenten con la propuesta del proyecto. Por ejemplo, el Plan M&E de USAID se denomina Plan de Gestión de Desempeño (PGD) y utiliza una plantilla parecida al de CRS. Ver documento de USAID *Performance monitoring and evaluation tips: Preparing a performance management plan* (USAID 2010b).

Complete la plantilla de M&E (puede descargar una plantilla en limpio [aquí](#) ) siguiendo las instrucciones en la referencia fácil para plan de M&E al final del presente capítulo (**Tabla 7e**). Cerciórese que su plan M&E refleje Políticas y Procedimientos de MEAL de CRS más actuales, ej., realizar reuniones trimestrales con socios para análisis conjunto y reflexión sobre los datos de monitoreo, informes trimestrales del proyecto, etc.

3.5 Desarrollar una Tabla de Control del Desempeño de Indicadores (IPTT)

Establecer logros (usando una tabla de control del desempeño de indicadores) ayuda a clarificar el número de servicios o nivel de cambio alcanzado en el tiempo. Los logros claros son importantes para poder elaborar un programa de actividades exacto y su presupuesto relacionado, especialmente para propuestas plurianuales. La tabla IPTT es una herramienta usada para documentar metas anuales, de medio término y de fin de proyecto para cada indicador y luego dar seguimiento al progreso en el tiempo durante la implementación.

Las cifras para la línea de base y logros casi siempre se calculan mientras se está haciendo el diseño del proyecto y luego se revisan después de completar la encuesta de línea de base durante el arranque del proyecto (y se actualizan sucesivamente). Las tablas IPTT (o formato similar) son de particular utilidad para proyectos largos plurianuales y puede ser que algunos donantes las soliciten.

Para desarrollar una IPTT, consulte la orientación del donante y utilice *Monitoring & Evaluation: IPTT Guidelines; Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables* (McMillan et al 2008) que incluye un formato de IPTT, muestra de IPTT completo y sugerencias.

3.6 Revise el Proframe y haga las correcciones correspondientes en el marco de resultados

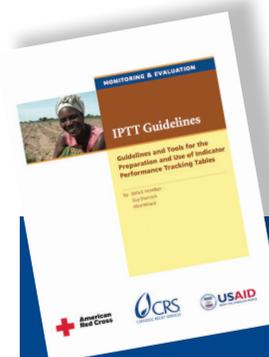
Revise de nuevo el Proframe, usando la ayuda para Proframe al final del presente capítulo (**Tabla 7d**).

Haga las siguientes preguntas para verificar la calidad de las Columnas 2 y 3 del Proframe:

- ¿Los indicadores proporcionan información útil para la toma de decisiones y para dar seguimiento al progreso?
- ¿Los indicadores están definidos adecuadamente?
- ¿La intensidad y frecuencia de las actividades de monitoreo son apropiadas para la escala de su proyecto? ¿Se toman en cuenta cuestiones estacionales?

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Cuando se ha financiado el proyecto, el personal de CRS desarrolla un manual de operaciones para el sistema MEAL del proyecto (Procedimiento MEAL 1.2). Según sea apropiado, puede establecer algunos elementos del manual de operaciones durante el diseño del proyecto. Consulte *Guidance on monitoring and evaluation* and *ProPack III* para más información.



Para desarrollar una IPTT, consulte la orientación del donante y utilice *Monitoring & Evaluation: IPTT Guidelines; Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables*.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- ¿La metodología de muestreo es la apropiada para su proyecto?
- ¿CRS y socios poseen las habilidades y el presupuesto necesarios para levantar los datos relevantes?
- ¿Existe un buen equilibrio de indicadores cualitativos y cuantitativos y métodos de medición?

El trabajo hecho al Proframe puede haber ocasionado ajustes a los enunciados de objetivo a los niveles de RI, OE y meta. Verifique que encaje el marco de resultados con la Columna 1 del Proframe (las filas de RI, OE y meta).

Lecciones aprendidas

- Recuerde que suelen haber respuestas imprevistas (positivas o negativas) a las intervenciones de proyectos. Asegúrese de que los planes MEAL le ayuden a detectar y documentar cambios no-anticipados además del progreso contra los indicadores del proyecto.
- Asegúrese de que los enunciados de objetivo y los indicadores en todos los documentos (MR, Proframe, plan de M&E e IPTT, en caso que lo haya) estén redactados exactamente de la misma manera. Si hace un cambio en un documento, asegúrese de que sea aplicado en todos los documentos.

Si hace un cambio en un documento, asegúrese de que sea aplicado en todos los documentos



Recursos, herramientas y vínculos adicionales

Vínculos para indicadores estándar por sector:

Agricultura y medios de vida

- [Feed the future indicator handbook](#) (Feed the Future 2014)
- Food for Peace. Busque USAID Food for Peace con su lista de indicadores estándar más reciente.

Respuesta ante emergencias

- [Manual Esfera](#) (El Proyecto Esfera 2011) incluye indicadores estándar para acciones de agua-saneamiento-higiene, albergues, reubicación y artículos no-alimentarios, seguridad alimentaria y nutrición y salud.
- [USAID OFDA Guidelines for proposals](#) (USAID 2012d) Página 18 y las que siguen incluyen indicadores estándar por sector que deben ser utilizados en todas las presentaciones a la OFDA.

Salud

- [Collecting PEPFAR MER Essential Survey Indicators: A supplement to the orphans and vulnerable children survey tools](#) (Measure Evaluation 2014)
- [FANTA project indicators](#) Diversidad alimentaria de hogares, hambruna en hogares, etc.
- [Global reference list of 100 core health indicators](#) (WHO 2015)
- [Indicators for Assessing Infant and Young Child Feeding Practices: Parts 1, 2, and 3](#) (WHO 2008/2010)
- [Monitoring and evaluation: Guideline notes and tools; Core list of indicators](#) (The Global Fund 2015)
- [Violence against women and girls: A compendium of monitoring and evaluation indicators](#) (Bloom 2008)

Democracia y gobernanza y construcción de paz

- [GAIN peacebuilding indicators](#) (CRS 2010b)
- [Theories and indicators of change in Conflict Management and Mitigation](#) (USAID 2013)

Otros recursos y vínculos

- [MEAL Policies and Procedures site](#) Los recursos más actualizados de la agencia para MEAL, incluyendo vínculos a las políticas MEAL de la agencia [POL-OOD-PRG-008](#), respuestas a preguntas más frecuentes (FAQ), eValueate, una herramienta de auto-evaluación y muchos recursos más.
- [Guidance on monitoring and evaluation](#) (Hagens et al 2012) Ver en particular [Creating an M&E Plan](#) (páginas 33-38) y las preguntas de revisión del plan M&E del Anexo II, Paso 1 (página 120).
- [Performance monitoring and evaluation tips](#) (second Edition) No. 7. Preparación de un plan de gestión de desempeño (USAID 2012a)
- [How-to Note: A DFID practice paper ; Guidance on using the revised Logical Framework](#) (DFID 2011b)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 4. PLANIFICAR PARA MEAL: MONITOREO Y EVALUACIÓN

¿Cuándo se usará esta sección?

- Cuando dialoguen la parte de M&E de MEAL para desarrollar las actividades y presupuesto de MEAL y redactar la narrativa de MEAL de la propuesta.

Pasos y herramientas

4.1 Desarrollar planes para el monitoreo de proyectos

Monitoreo es la recolección, el análisis y la documentación de información sobre el progreso hacia la consecución de objetivos del proyecto y cambios en los contextos operativos para informar la toma de decisiones oportuna y contribuir a la rendición de cuentas y aprendizaje del proyecto. El personal de CRS y los socios trabajan para levantar, analizar, reflexionar sobre- y usar datos fiables de monitoreo de manera periódica para ser sensibles a la retroalimentación de la comunidad, cumplir los requisitos de los donantes y mantener la alta calidad programática (CRS - Política MEAL No. 2).

Se debe planear el monitoreo de los objetivos MEAL a nivel de actividades, productos y RI. Por lo general los objetivos de nivel de RI se monitorean en el punto intermedio o a finales del proyecto, no obstante también deben ser monitoreados en cuanto se haga entrega de productos. Monitorear los RI desde un inicio ayuda a resolver problemas o atolladeros y a garantizar que el proyecto vaya por buen camino hacia la consecución de los OE. Además, planifique el monitoreo de los supuestos críticos del Proframe así como los cambios inesperados en el contexto que puedan afectar los resultados del proyecto y los efectos no-anticipados positivos o negativos del proyecto.

Sus planes de monitoreo deben incluir, como mínimo, los siguientes procedimientos MEAL de CRS. Planifique cómo el personal del proyecto hará lo siguiente:

- Reunirse con socios trimestralmente para analizar y reflexionar conjuntamente sobre los datos de monitoreo para proponer medidas y asignar responsabilidades (MEAL Procedimiento 2.1)
- Capturar y transmitir anualmente datos sobre entrega a beneficiarios y de servicios según las normas de la agencia, sus definiciones y procesos (MEAL Procedimiento 2.3)
- Realizar una evaluación anual de calidad de datos y documentar los hallazgos para cada proyecto de dos años o más (MEAL Procedimiento 2.4)

Considere las implicaciones de las actividades de monitoreo planificadas para recursos humanos, capacidades y costos. Todas las actividades de monitoreo deben ponerse en una lista en el programa de actividades y ser presupuestadas (ver plantilla de presupuesto para MEAL en el **Capítulo IX**).

4.2 Desarrollar planes para las evaluaciones de proyecto

Una evaluación es una apreciación periódica y sistemática de la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto en una población definida. Se desprende de los datos recolectados durante el monitoreo así como de datos adicionales recolectados para entender a mayor profundidad aspectos específicos del proyecto.

MONITOREO

Recolección, análisis y documentación sistemática de información sobre el progreso hacia la consecución de objetivos del proyecto y los cambios en los contextos operativos para informar la toma de decisiones oportuna y contribuir a la rendición de cuentas y el aprendizaje del proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CRS trabaja con socios para realizar evaluaciones orientadas al uso (UFE en inglés). Este abordaje para el diseño y la realización de evaluaciones maximiza la probabilidad de que el aprendizaje sea aplicado por los usuarios de los hallazgos previstos (Patton 2008). Las evaluaciones de CRS también están en línea con los requisitos específicos de los donantes. Todas las evaluaciones de CRS deben aplicar las políticas éticas relevantes, mostrar respeto a las personas y promover la participación comunitaria.

La planificación de los detalles del diseño de evaluación seleccionado se realiza durante el arranque del proyecto, después de haber obtenido el financiamiento (ver *Propack II*, Capítulo VII sobre Evaluación de y Cierre del Proyecto). En la etapa de diseño del proyecto, concéntrese en planificar actividades de evaluación clave con implicaciones para el presupuesto y recursos humanos. Por ejemplo, las evaluaciones de CRS suelen involucrar a un tercero para tomar el liderazgo, por lo que hay que presupuestarlo. De ser factible, obtenga el borrador de las preguntas de evaluación del proyecto de los actores del proyecto durante el diseño del proyecto, ya que esto puede influenciar el alcance y los costos de las encuestas de línea de base, y otras actividades MEAL y su presupuesto.

Los objetivos de más alto nivel del Proframe (RI, OE y en algunos casos la meta) son evaluados. Dependiendo del alcance y cronograma del proyecto, los requisitos de CRS para el diseño de una evaluación de proyecto varían. Recuerde que debe buscar en la convocatoria de la propuesta o la guía del donante, ya que los requisitos de los donantes pueden ser más rigurosos que las políticas de CRS.

- Los proyectos de menos de \$1 millón en valor total o que tienen un año de duración, no requieren que se haga una evaluación, pero incluyen planes para una revisión post-acción al término del proyecto (ver la sección sobre aprendizaje a continuación)
- Un proyecto de \$1 millón a \$5 millones en valor total y un año o más de duración, debe incluir una evaluación final
- Un proyecto de más de \$5 millones de valor total debe encargar una evaluación final externa
- Un proyecto de 3 o más años se espera que incluya una evaluación de línea de base que documente valor por producto, indicadores RI y OE y una revisión formativa interna de medio término (o si lo requiere el donante, una evaluación externa de medio término) además de la evaluación final (CRS Procedimientos MEAL 3.1, 3.4 y 3.6)

(Los requisitos de evaluación para las respuestas ante emergencias están en la **Sección 7**)

Algunos donantes distinguen entre evaluaciones de desempeño (que comparan datos de los indicadores del medio término y del final del proyecto con los valores de la línea de base) y las evaluaciones de impacto, típicamente realizados post proyecto y que buscan medir en individuos, hogares, comunidades o instituciones cambios que se pueden atribuir al proyecto (a nivel de meta), a menudo con un diseño experimental o cuasi-experimental. Otros donantes se refieren al cambio a nivel de OE como “impacto”. Ponga atención estricta a los requisitos de los donantes en cuanto a evaluaciones externas o de impacto, ya que dichos requisitos pueden evolucionar. Consulte su gerente MEAL buscando asesoría para las implicaciones presupuestarias para el diseño de la evaluación de su proyecto.

REVISIÓN POST-ACCIÓN

Una opción sencilla y versátil de facilitar la evaluación permanente del desempeño organizativo, buscando éxitos y fracasos y garantizando que haya aprendizaje para la mejora permanente.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una evaluación que compara los datos de los indicadores a través del tiempo (típicamente al medio término o final del proyecto) contra los valores de la línea de base.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Los planes de evaluación deben incluir, como mínimo, todas las actividades que tengan implicaciones en cuanto a recursos humanos, tiempo y/o presupuesto. En particular, cómo logrará lo siguiente el personal del proyecto:

- Recoger datos de línea de base relevantes y el tiempo que requiere hacerlo. Reflexione cómo esto puede afectar el momento de arrancar las actividades
- Realizar un revisión o evaluación de medio término y/o final; considere cuando estos deben ocurrir y el tiempo que requiere realizarlos
- Llevar a cabo eventos participativos con socios para reflexionar sobre los hallazgos de la evaluación

4.3 Redacte planes y decisiones para la narrativa MEAL de la propuesta

Asegúrese de capturar planes y decisiones clave para el monitoreo y evaluación para su inclusión en la narrativa MEAL de la propuesta. Ver la **Sección 6** a continuación para más detalles.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Guidance on monitoring and evaluation* (Hagens et al 2012) Ver normas centrales de M&E, género en M&E, monitoreo de proyectos y participación comunitaria en M&E (páginas 3-19).
- *CRS MEAL policies and procedures site* Los recursos para Monitoreo y Evaluaciones más actualizados de la agencia.
- *ProPack II* (CRS 2007a) Ver en particular el Capítulo VI, Sección III sobre las reuniones de revisión de proyecto y el Capítulo VII, Secciones I y II sobre evaluaciones, incluyendo evaluaciones de utilización-enfocadas.



SECCIÓN 5. PLANIFICAR PARA MEAL: RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE

¿Cuándo se usará esta sección?

- Al discutir los aspectos de rendición de cuentas y el aprendizaje de MEAL para desarrollar actividades y presupuesto para MEAL, y redactar la narrativa MEAL de la propuesta.

5.1 Desarrollar planes de rendición de cuentas

Durante el diseño del proyecto, hay que hablar sobre planes de rendición de cuentas a beneficiarios que tengan implicaciones de recursos humanos y presupuesto. Como mínimo, se incluye:

- Orientar nuevo personal del proyecto sobre la rendición de cuentas ante beneficiarios
- Consultar con hombres y mujeres beneficiarios en una o más comunidades para definir los indicadores para el éxito del proyecto
- Establecer mecanismos de comunicación bidireccional que reflejen condiciones locales y preferencias de la comunidad. Esto puede incluir difundir la información del proyecto, focalizar criterios y (según aplique) información de una línea de acceso directo
- Planes para recolectar, documentar y responder a toda la retroalimentación de la comunidad de manera regular (CRS Política MEAL No. 6 y Procedimientos 6.1 – 6.4)

RETROALI-
MENTACIÓN

Hablar de los planes para rendición de cuentas ante beneficiarios incluyendo recolectar, documentar y responder a toda la retroalimentación de la comunidad

Los proyectos de CRS también rinden cuentas a donantes y a otros actores en el cumplimiento de los requisitos para MEAL de los donantes y compartir éxitos, desafíos y lecciones aprendidas presentando informes oportunos y los acompañantes medios de comunicación. Como mínimo el personal de CRS debe:

- Garantizar que los sistemas MEAL del proyecto cumplan con los requerimientos de los donantes para MEAL
- Comunicar los hallazgos de la evaluación a actores clave

5.2 Desarrollar planes para el aprendizaje

Durante el diseño del proyecto, dialoguen los planes para orientar al nuevo personal del proyecto sobre los principios y las prácticas del aprendizaje. También discutan cómo el aprendizaje a nivel de proyecto será capturado y cómo ha de contribuir a la agenda de aprendizaje de CRS o del programa de país compartido y/o al evento anual de aprendizaje (CRS Política MEAL No. 8).

Converse sobre cómo se espera que el aprendizaje informe la toma de decisiones interna del proyecto, incluyendo posibles adaptaciones a las actividades o la estrategia del proyecto, así como posibles usos externos (influencia o defensoría). Si su proyecto incluye investigación de operaciones, converse sobre las implicaciones para los recursos humanos del proyecto y su presupuesto, incluyendo el uso de consultores o investigadores universitarios y la necesidad de tener términos de referencia con el socio investigador.

Los planes para el aprendizaje específico del proyecto deben incluir todas las actividades de aprendizaje que tienen implicaciones para recursos humanos, tiempo y/o presupuesto:

- Planes para realizar reuniones trimestrales con socios para análisis y reflexión conjunta sobre los datos de monitoreo y rendición de cuentas del proyecto, para producir puntos de acción con responsables asignados (CRS Procedimiento MEAL 2.1).
- Planes para la interpretación participativa de los hallazgos de la evaluación con socios (y otros actores según sea apropiado) para ajustar las actividades de proyecto hasta el final del proyecto (en el caso de las evaluaciones de medio término) y/o para generar lecciones para proyectos futuros.
- En los casos en los que no se planificó evaluación final, debe incluir planes para una revisión post-acción al final del proyecto (CRS Procedimiento MEAL 7.2).
- Planifique la comunicación y disseminación de los hallazgos de la evaluación, según sea apropiado dado el tamaño, alcance y agenda de aprendizaje del proyecto (CRS Procedimiento MEAL 7.2).

Revise su análisis de actores para decidir quién debe estar involucrado en estas actividades de aprendizaje y a quien hay que informar de los resultados, por ejemplo recibir copia de la evaluación final.

5.3 Elaborar planes y decisiones para la narrativa de la propuesta MEAL

Cerciórese de capturar planes y decisiones para la rendición de cuentas y aprendizaje que estará incluido en la narrativa de MEAL de la propuesta. Ver la **Sección 6** a continuación.

Converse sobre cómo se espera que el aprendizaje informe la toma de decisiones interna del proyecto, incluyendo posibles adaptaciones a las actividades o la estrategia del proyecto, así como posibles usos externos (influencia o defensoría)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Lecciones aprendidas

Elaborar un Proframe y consultar sobre los planes MEAL siempre se debe hacer **antes** de redactar la narrativa técnica de la propuesta del proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- CRS *MEAL Policies and Procedures site*  Recursos de la agencia más actualizados para la rendición de cuentas y aprendizaje.
- *Communication toolbox: Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members* (CRS 2013c) Describe cómo formular un plan sistemático de comunicaciones y mejorar la rendición de cuentas en los contextos de emergencia y de desarrollo.
- *Impact measurement and accountability in emergencies: The good enough guide* (ECB 2007) Herramientas sencillas para equipos con poca experiencia previa.
- *Haiti's Accountability Framework* (CRS 2012b) Fuerte y práctico ejemplo de la integración de rendición de cuentas ante beneficiarios. Fue desarrollado para respuestas ante emergencias, pero el marco igual se puede aplicar al contexto de desarrollo.
- *Feed the Future learning agenda* (Feed the Future 2012) Muestra de agenda de aprendizaje de donante.



SECCIÓN 6. VINCULAR A LA PROPUESTA

Incluya el Proframe en la propuesta del proyecto (o adáptelo a la plantilla de marco lógico del donante y use su lenguaje). Siempre cerciéndose de que la narrativa de MEAL trate los requisitos del donante y sus prioridades, y todo criterio MEAL que haya proporcionado. Algunos donantes exigen que se presente plan M&E en la etapa de propuesta.

Se debe insertar la información y decisiones del presente capítulo a la narrativa MEAL:

- Una descripción de las actividades de monitoreo (incluyendo los métodos primarios de recolección de datos cualitativos y cuantitativos a nivel de producto y de RI, reuniones trimestrales para reflexión con socios, y completar evaluaciones anuales de calidad de datos)
- Descripción de las actividades de evaluación (planes para levantar datos para la línea de base, revisión o evaluación de medio término, y revisión o evaluación final si es aplicable)
- Descripción de eventos de aprendizaje participativo con socios, puede ser después de la revisión post-acción, talleres de lecciones aprendidas y reflexiones participativas sobre hallazgos de la evaluación
- Una descripción de actividades para la rendición de cuentas, en especial posibles indicadores de éxito del proyecto identificados por la comunidad y propuestas de mecanismos de retroalimentación comunitaria (incluyendo cómo se dará respuesta a la retroalimentación)
- Una descripción de cómo se captura el aprendizaje a nivel de proyecto para compartirlo y cómo contribuye a la agenda de aprendizaje más general dentro de CRS y externo

(Puede agregar otros elementos a la narrativa MEAL en los pasos siguientes cuando complete los planes de personal y de gestión, programa de actividades y presupuesto).

Siempre cerciéndose de que la narrativa de MEAL trate los requisitos del donante y sus prioridades, y todo criterio MEAL que haya proporcionado



Los logros que se buscan deben ser coherentes en toda la narrativa de MEAL, del Proframe y/o demás herramientas MEAL, el programa de actividades y el presupuesto

Algunos donantes requieren un plan completo de M&E o IPTT con la propuesta de proyecto. En todo caso, toda propuesta debe exponer las metas en la narrativa MEAL. Los logros que se buscan deben ser coherentes en toda la narrativa de MEAL, del Proframe y/o demás herramientas MEAL, el programa de actividades y el presupuesto.

Consulte [CRS MEAL guidance: Top tips for writing a MEAL narrative](#) (CRS 2015a)  para más información.

! SECCIÓN 7. ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Secciones 2 y 3: Construya el Proframe, Columnas 1 y 4, 2 y 3

En línea con el desarrollo de un marco de resultados, desarrolle un solo Proframe para la respuesta ante emergencia general, usándolo para informar todo lo que se gestione ante donantes y para garantizar coherencia. (Tal vez tenga que ajustar el lenguaje o agregar indicadores exigidos por el donante para cumplir con sus requisitos, pero los enunciados de objetivo e indicadores deben estar alineados en general). Algunos de los elementos del Proframe (ej., los que tienen que ver con la recuperación a medio término) son tentativos en las etapas iniciales de una respuesta y otros pueden ser borrados cuando la respuesta inmediata termine.

Los supuestos críticos, si bien son importantes en todo proyecto, son vitales en la respuesta ante emergencias, dado el potencial para cambios rápidos. Los supuestos sobre cuánto tiempo que puedan pasar desplazadas las personas y lo que tiene que suceder para que regresen y reconstruyan pueden ser imposibles de aseverar en un inicio. Sea sincero y reconozca lo que se sabe y lo que no se sabe. Esto puede aumentar la confianza que sienta el donante y lo posiciona para negociar cambios en el proyecto exitosamente.

A la hora de seleccionar indicadores, use los indicadores del mandato de OFDA para el sector o subsector. Esto lo posiciona como posible candidato de fondos OFDA, aunque no estén disponibles o no los busque en un inicio. Además, consulte los indicadores Esfera para el área técnica que propone, especialmente para los indicadores de nivel OE.

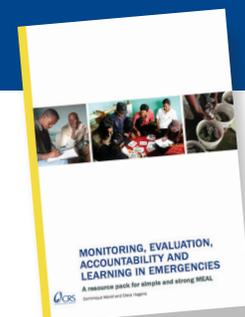
Para desarrollar los métodos de medición/fuentes de datos de cada indicador (Columna 3 del Proframe), aplique el abordaje “suficientemente bueno” para garantizar que los métodos de recolección de datos faciliten el análisis y toma de decisiones oportuno. Ver *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies: A resource pack for simple and strong MEAL* (Morel and Hagens 2012) y su flujograma de métodos de monitoreo para ver los detalles.

Secciones 4 y 5: Planifique MEAL: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

En situaciones de emergencia, en primera instancia y lo más importante es que MEAL se concentra en el uso. Es más crítico obtener datos oportunos y relevantes que su nivel de exactitud o significado estadístico: en un ambiente fluido, lo que es cierto ahora, podrá ya no serlo mañana. Cerciórese que los planes para el análisis de datos y su uso se formulen desde el inicio, incluyendo reuniones informativas diarias con el equipo y oportunidades periódicas (semanales y luego mensuales) para reflexionar sobre los datos del monitoreo y la rendición de cuentas y tomar acciones respectivas de manera oportuna.

Los supuestos críticos, si bien son importantes en todo proyecto, son vitales en la respuesta ante emergencias, dado el potencial para cambios rápidos

Ver *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies: A resource pack for simple and strong MEAL* y su flujograma de métodos de monitoreo para ver los detalles.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Habrá que planear el monitoreo de los supuestos del Proframe y el contexto cambiante desde el inicio y seguir haciendo esto hasta que se establezca la situación de emergencia. En algunos casos podrá decidir que va a incluir indicadores específicos que son “detonantes”, como precios de mercado o medidas de respuesta de hogares. Los indicadores detonantes reflejan umbrales que indican que el proyecto tal vez deba suspender, iniciar o cambiar actividades para responder a los cambios en el entorno. Son de particular relevancia en entornos dinámicos e impredecibles (Mathys 2007). En otros casos, el monitoreo informal (pero intencionado) del contexto del proyecto podrá ser suficiente.

Los lineamientos de OFDA indican que las líneas de base son requisito de toda propuesta, lo cual puede presentar un desafío en el contexto de emergencia. Consulte [Guidance: Meeting OFDA’s baseline requirement](#) (CRS 2014a)  para obtener información sobre cómo cumplir este requisito sin que sea demasiada carga.

Las respuestas ante emergencias con un valor de \$1 millón o más y una duración prevista de un año o más, deben incluir planes para la evaluación en tiempo real de al menos los primeros 90 días de la respuesta (CRS Procedimiento MEAL No. 3.5). Las licitaciones (RTE) pueden ser repetidas si hay cambios significativos en el entorno y la estrategia de respuesta relacionada.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies: A resource pack for simple and strong MEAL* (Morel et Hagens 2012)
- *Guidance on conducting real-time evaluations in emergencies* (Ishida et Wilson 2010)
- *Manual Esfera* (El Proyecto Esfera, 2011)
- *USAID/OFDA Guidelines for proposals* (USAID 2012) Tabla de sector, sub-sector e indicadores, páginas 18-25.
- *Guidance: Meeting OFDA’s baseline requirement* (CRS 2014a)  Presenta las opciones y le ayuda al personal a tomar decisiones apropiadas para el contexto para cumplir con el requisito de línea de base de OFDA.
- *Closing the loop: Effective feedback in emergency contexts ; Practitioner guide* (Bonino 2014) Le ayuda al personal a diseñar e implementar mecanismos de retroalimentación, en especial en programas humanitarios.

SECCIÓN 8. TABLAS Y EJEMPLOS

Tabla 7d: Proframe de ayuda para el empleo

Enunciado de objetivos	Enunciado de indicador de desempeño	Métodos de medición/ fuentes de datos	Supuestos críticos
<p>Meta: Es el cambio de largo plazo, más abarcar de las vidas o medio de vida de las personas, a la que contribuirá el proyecto. Piense que la meta es una esperanza o aspiración más grande, de largo plazo.</p> <p><i>Cómo redactar:</i> Redacte oraciones completas, como si ya se hubieran alcanzado. Haga las comunidades generales de beneficiarios previstos los sujetos de la oración.</p>	<p>Los enunciados de Indicador de desempeño (si se utilizan) reflejan cambios.</p>	<p>Los datos asociados son tomados de fuentes ya existentes como informes del Banco Mundial, ONU, gobierno nacional, Transparencia Internacional, IFPRI, etc.</p>	<p>No es necesario completar esta casilla.</p>
<p>Objetivos estratégicos (OE): Estos describen los beneficios notorios o significativos que logran y gozan los grupos focalizados al final del proyecto. Cada OE expresa un logro meta que es realista, específico del proyecto y que es medible.</p> <p>Los OE son el propósito central del proyecto.</p> <p><i>Cómo redactarlo:</i> Redacte oraciones completas como si ya se hubiera alcanzado. Haga a los grupos de beneficiarios focalizados los sujetos de la oración.</p>	<p>Los indicadores de OE reflejan los beneficios que se esperan para los grupos o subgrupos de beneficiarios al final del proyecto como resultado de cambios conductuales al nivel de RI fomentados por la entrega exitosa y recibimiento de los productos del proyecto.</p>	<p>Los indicadores de OE por lo general son valorados en evaluaciones de medio término y final.</p> <p>Para medir estos beneficios contra las metas establecidas, los resultados de fin de proyecto siempre se comparan con sus correspondientes hallazgos de la línea de base.</p>	<p>De OE a meta: Los supuestos que afectan el alcance de la meta tienen que ver con:</p> <ol style="list-style-type: none"> La sostenibilidad de largo plazo del proyecto. Contribuciones de gobiernos nacionales u otra organización que pueda ser vital para alcanzar la meta.
<p>Resultados Intermedios (RI): Son enunciados de cambios esperados en conductas identificables de participantes como respuesta a la entrega exitosa y aceptación de los productos. Las respuestas a nivel de RI pueden presentarse cuando: Los beneficiarios del proyecto adoptan nuevas conductas o habilidades que promueve el proyecto; la expansión del alcance y cobertura del proyecto; nuevas formas de organizar o manejar sistemas; alteración de políticas; o cualquier cosa que demuestre que los beneficiarios focalizados utilicen los productos del proyecto.</p> <p>Se llaman “intermedios” porque el progreso a este nivel es un paso necesario hacia alcanzar los OE.</p> <p>Puede haber más de un RI por cada OE.</p> <p><i>Cómo redactar:</i> Redacte oraciones completas, como si ya se hubiera logrado. Que los sujetos de la oración sean los individuos específicos o grupos cuya conducta se espera cambiar.</p>	<p>Los indicadores de RI se enfocan en la evidencia demostrable de un cambio conductual, como la tasa de adopción o aceptación, cobertura o alcance de productos.</p>	<p>Los indicadores de RI generalmente son monitoreados con levantamiento de datos periódico constante, así como sometidos a evaluación rigurosa (línea de base + medio término + final).</p> <p>Los indicadores de RI normalmente sólo los recoge el proyecto en sí porque son específicos de los cambios de conducta como respuesta a las actividades en el proyecto y área geográfica específica.</p> <p>Comience con monitoreo “ligero”. Según los hallazgos, puede ser necesario más monitoreo focalizado o profundo.</p> <p>Al medio término, los RI son evaluados formalmente y la implementación o las estrategias de proyecto se adaptan según necesidad.</p>	<p>RI a OE Los supuestos a este nivel generalmente vienen de evaluar los hallazgos.</p>

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

<p>Productos:</p> <p>Estos son bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable entregado por el proyecto como resultado de las actividades realizadas.</p> <p>Puede haber más de un producto por cada RI.</p> <p><i>Cómo redactar:</i> Redacte oraciones completas, como si ya se hubiera logrado. Que los sujetos de la oración sean los individuos específicos o grupos que reciben los productos.</p>	<p>Los indicadores de productos le recuerdan a la gerencia del proyecto lo que manda entregar el contrato del proyecto y cuando.</p> <p>Los indicadores de producto le permiten a la gerencia del proyecto a monitorear lo que ha de ser entregado, cuando, y más importante, a efecto de qué.</p> <p>La gerencia del proyecto es directamente responsable de la entrega de los productos a los que han sido focalizados.</p>	<p>Generalmente se miden en términos de efectos inmediatos de los bienes y servicios entregados, como puntajes de pruebas previas y posteriores a capacitaciones, evaluaciones prácticas, creación de ciertas estructuras, documentos, sistemas, número de escuelas rehabilitadas, etc.</p> <p>Las fuentes para el monitoreo y evaluación de indicadores de productos típicamente incluyen los sistemas de registro de programa, administración y gestión.</p>	<p>Productos-a-RI</p> <p>Los supuestos a este nivel son los que afectan el aprendizaje/ adopción de productos que están fuera del control de la gerencia del proyecto.</p>
<p>Actividades:</p> <p>Éstas describen las funciones que han de realizar y gestionar para entregar los productos del proyecto a los beneficiarios o participantes focalizados.</p> <p>Puede haber más de una actividad por cada producto. Para evitar atorar el Proframe, sólo presente las categorías de actividades principales.</p> <p>Un programa de actividades completo se elabora por separado (ver Capítulo IX).</p> <p><i>Cómo redactar:</i> Use verbos activos en el presente. En todos los casos, el sujeto de la oración debe ser el personal de CRS o socio que es responsable de la actividad, ej., El personal del socio hace "X".</p>	<p>No completar</p>	<p>No completar. Se señala que las actividades se miden a través de los sistemas administrativo, gerencial y financiero, incluyendo el programa de actividades, los correspondientes planes de trabajo, informes de avances, gastos presupuestarios, etc.</p> <p>Las actividades se miden con respecto a su concreción según planificado con una medida de calidad aceptable.</p>	<p>Actividades-a-productos</p> <p>Los supuestos de este nivel conciernen condiciones fuera del control directo de la gerencia del proyecto, pero que de igual manera deben ser cumplidas para que los productos sean entregados.</p> <p>El proyecto no debe hacer gastos monetarios para lograr ninguna de estas condiciones externas. Si se asignan fondos del proyecto para abordarlas, entonces deben ser incluidas en las actividades.</p>

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

Tabla 7e: Plan MyE referencia rápida

Enunciado de objetivo: (redacción exacta del marco de resultados y/o Proframe). Por ejemplo: OE: Mujeres [especifique el lugar] actúan reclamando sus derechos políticos y civiles.		Enunciado de indicador de desempeño: (redacción exacta de la Columna 2 del Proframe). Por ejemplo: 20,000 mujeres de [provincia o distrito focalizado] se inscriben para votar al [fecha].		Uso de datos	
Definición del indicador	Análisis de datos			Frecuencia con que se analizarán	Uso de datos
	Recolección de datos	Responsable	Cómo se analizarán los datos		
Método y fuente de datos para recolectar datos para comparar con el indicador. Del Proframe Columna 3 Métodos de Medición y Fuentes de Datos, agregar detalles. Ejemplos de métodos de medición y fuentes de datos incluyen datos secundarios, censo, observación, encuestas de campo, encuestas de línea de base y de final, entrevistas con informantes clave, discusiones con grupos focales, clasificación, puntajes, o técnicas de índice, pruebas previas y posteriores a capacitaciones.	Haga una lista de los que tienen la responsabilidad principal de la recolección de datos, especifique la organización y el título de la persona responsable de recolectar los datos, ej., voluntarios de la comunidad, personal de campo de CRS o socios, gerentes de proyecto, consultor externo.	Proceso de compilar y analizar los datos midiendo que el indicador se ha logrado o no. Identifique el análisis más apropiado para el indicador. a) Datos cuantitativos: calcular distribución porcentual o prueba estadística para evaluar las diferencias entre grupos comparados usando Excel, SPSS, u otro paquete informático; b) Datos cualitativos: identificar temas comunes y diferencias entre grupos comparados usando matrices. Si un indicador requiere de la recolección de múltiples tipos de datos, incluya el tipo de análisis de datos relevante para cada método.	Con qué frecuencia y cuándo serán analizados los datos, ej., mensual, trimestral, semi-anual, anual, final.	Cómo será usada la información en la toma de decisiones y comunicaciones del proyecto (informes, reuniones, eventos) y la frecuencia de dichos informes o eventos. Además, dialogue quién hará uso de la información, ej., gerentes de proyecto, donantes, para rendición de cuentas ante beneficiarios.	
<i>Ejemplo: Cuenta numérica sencilla.</i>	<i>Ejemplo: Oficial de M&E, con ayuda del gerente de proyecto de CRS.</i>	<i>Ejemplo: Mensual, al final del periodo de inscripción municipal verdadera.</i>	<i>Ejemplo: Los datos serán analizados trimestralmente.</i>	<i>Ejemplo: Hablar en las reuniones de proyecto trimestrales para ajustar las actividades si los avances no llegan a lo esperado. Incluir en informe a donante anual. Incluir en evento de aprendizaje al final del proyecto con actores externos para evaluar el impacto del programa en la vida política de las mujeres.</i>	

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES

CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN

CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS

CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII PROFRAME

CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO VIII: CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y PLANES DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye las siguientes siete secciones:

- Sección 1: Decidir cuáles serán las estructuras de gobernanza y manejo de asocio
- Sección 2: Planear sistemas de entrega: Planes de contratación de personal y gestión
- Sección 3: Planear sistemas de entrega: Bienes y servicios
- Sección 4: Planear para la gestión de riesgos
- Sección 5: Relacionar con la propuesta
- Sección 6: ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?
- Sección 7: Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- Procesos y estructuras para supervisión de socios y gobernanza del proyecto están bajo la guía de los principios de asocio incluyendo subsidiaridad, custodio y transparencia.
- La selección de la estrategia del proyecto (ver **Capítulo V**) se informa con el análisis de costo/impacto de las opciones del plan de entrega y gestión relacionados.
- Los planes de gestión de la propuesta del proyecto son factibles, realistas y con base en análisis riguroso con el involucramiento de los miembros del equipo de alta gerencia del programa de país.
- Los planes para la mitigación de riesgos han sido discutidos durante el diseño de todos los proyectos. Si lo exige el donante, se redacta un plan de mitigación de riesgos.

¿Por qué es importante este paso del diseño de proyectos?

Los temas relacionados con la capacidad organizativa y los planes de gestión se toman en cuenta durante todo el diseño del proyecto, especialmente a la hora de seleccionar la estrategia del proyecto, planificar las actividades y desarrollar el presupuesto. Pero muy a menudo los temas de gestión y operaciones no reciben igual consideración que los temas programáticos al tomar decisiones de diseño del proyecto. La calidad y el uso eficaz de recursos en las estructuras de gestión y los planes de personal son tan importantes como los objetivos, estrategia y teoría de cambio del proyecto. Los donantes no tardan en detectar cuando no se ha brindado suficiente atención a la gestión y las operaciones en las propuestas de proyecto y a menudo señalan que la propuesta transmite lo que se quiere lograr – pero no la manera de hacerlo. Cuando dichos proyectos reciben financiamiento, pueden resultar caros e insostenibles o difíciles de lanzar, gestionar y cerrar, lo cual crea riesgos inaceptables.

El *Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia (CAFE)* (CRS 2008a) enfatiza la importancia de establecer estructuras comprobadas de gobernanza durante el diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta. Si bien los detalles de dichas estructuras se completan después de que reciba financiamiento el proyecto (durante su arranque), tener discusiones anticipadas permite presupuestar los costos asociados.

La calidad y el uso eficaz de recursos en las estructuras de gestión y los planes de contratación de personal son tan importantes como los objetivos, estrategia y teoría de cambio del proyecto

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Los planes de contratación de personal son críticos para lograr los resultados del proyecto con calidad y hacer el mejor uso de los recursos. En algunos proyectos, el proceso de entrega de bienes y servicios a beneficiarios puede tener implicaciones importantes para el presupuesto. En estos casos, tiene que examinar los sistemas de entrega durante el diseño del proyecto, porque sus decisiones tendrán implicaciones para el diseño del proyecto, su presupuesto, plan de gestión y contratación de personal.

Todos los proyectos se construyen sobre supuestos y riesgos subyacentes en el proyecto y su entorno operativo. Dichos riesgos pueden impactar seriamente la capacidad de CRS de alcanzar y sostener los objetivos del proyecto. Un plan de mitigación de riesgos incluye medidas que ayudan a monitorear y minimizar los riesgos críticos que están fuera del control de CRS. En algunas situaciones, los planes de mitigación de riesgo se desarrollan mientras se diseña el proyecto, por ejemplo: cuando los proyectos se monitorean por vía remota debido a consideraciones de acceso o seguridad. El presente capítulo se concentra en la mitigación de riesgos relacionados con los sistemas de entrega, incluyendo los de los socios.

Considerar con cuidado la gobernanza, capacidad organizativa, sistemas de entrega y riesgos del Proyecto durante el proceso de su diseño aumenta la probabilidad que tenga éxito el proyecto:

- Garantiza que la implementación sea manejable, porque la gestión, contratación de personal y adquisiciones se han planificado, presupuestado y organizado con cuidado en toda la vida del proyecto - incluyendo los importantes periodos de transición de arranque y cierre.
- Reduce la vulnerabilidad ante riesgos como la inseguridad, entorno regulatorio variable, interrupciones en la cadena de suministro y temas de manejo de socios. Esto es así porque durante el diseño del proyecto, se identificaron estos riesgos y se elaboraron planes para mitigarlos.
- Aumenta la competitividad de la propuesta de proyecto y demuestra excelente manejo de recursos porque las responsabilidades del proyecto han sido clarificadas y acordadas para apalancar las respectivas fortalezas de CRS y socios. Además, como motivos de la contratación de personal fueron analizados claramente, el plan de personal y notas de presupuesto justifican de forma creíble la necesidad del tener al personal del proyecto.

SISTEMAS DE ENTREGA

Todo lo que hagan CRS y socios para entregar actividades de proyecto, que a su vez conllevan resultados de nivel superior. Los sistemas de entrega incluyen insumos del proyecto (personal, bienes y servicios) y la manera que se relacionan estos insumos en un conjunto coherente para entregar resultados.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 1. DECIDIR CUÁLES SERÁN LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA Y MANEJO DE ASOCIO

¿Cuándo se usará esta sección?

- A la hora de decidir la estrategia de proyecto, los planes de contratación de personal y gobernanza, en particular cuando se diseñen proyectos grandes y complejos de consorcio.

Pasos y herramientas

1.1 Determinar los procesos y las estructuras más apropiados para gobernanza del proyecto

Cuando CRS sea el que lidera un consorcio, determine la gobernanza global del proyecto según sea apropiado para la presente etapa del diseño del proyecto. Algunos arreglos de gobernanza de proyecto sólo se finalizarán posteriormente, tras recibir el financiamiento. La gobernanza del proyecto describe del marco de gestión dentro del cual se tomarán las decisiones del proyecto. Clarifica quién tiene autoridad para tomar decisiones y quién responde por el éxito del proyecto (PM4NGO, 2011). Las estructuras de gobernanza de proyecto tienen que tener una relación comprobada entre uso eficaz de recursos y logro de resultados de proyecto. Por ejemplo:

- En proyectos muy grandes, puede haber un **comité ejecutivo**³ que da liderazgo y dirección al proyecto, garantiza que el desempeño sea responsabilidad compartida, y crea un foro para aprendizaje y construye sobre la base de las fortalezas de los respectivos miembros del asocio. Un comité ejecutivo debe incluir a los que tendrán autoridad para tomar decisiones estratégicas sobre el proyecto.
- En las áreas técnicas específicas donde los miembros del consorcio comparten responsabilidad, las **mesas técnicas** brindan un espacio donde se pueden establecer normas técnicas y guía coherente para todos los socios en cuanto a abordajes y estrategias. Estas mesas técnicas también se reúnen y comparten lecciones aprendidas y buenas prácticas durante toda la vida del proyecto.
- Cuando varios miembros del consorcio administran diferentes aspectos del proyecto, tener **mesas gestoras del proyecto** ayuda a garantizar que se tomen decisiones coherentes y coordinadas en cuanto a planes de trabajo. Dependiendo de que estas estructuras tengan un rol de coordinación o rol de gestión de proyecto, también se les llama unidades de coordinación de consorcio o unidades gestoras del proyecto (PMU sus siglas en inglés).

En la mayoría de los casos, los términos que se refieren a estas estructuras de gobernanza se elaboran después de que haya sido financiado el proyecto, durante el arranque del proyecto. No obstante, darle pensamiento a las estructuras de gobernanza en una primera instancia de la fase de diseño del proyecto es importante para planificar las actividades de proyecto relacionadas y presupuestar posibles costos.

1.2 Determinar la estructura más apropiada para la supervisión de socios

Algunas ONG internacionales pueden funcionar como contratistas o sub-receptoras. Revise *Sub-recipient Vendor Analysis* para ayudarle a distinguir entre contratista (a quien se le paga para entregar una actividad o servicio del proyecto) y un sub-receptor (que tiene un rol importante en

NOTA: La selección de los socios del consorcio y el fortalecimiento de capacidades se tratan en el Capítulo II Sección 1, y en el Capítulo III. Busque información en dichos capítulos para saber cómo evaluar las capacidades del socio y desarrollar una estrategia de proyecto apropiada para fortalecer capacidades.

Algunos arreglos de gobernanza de proyecto sólo se finalizarán posteriormente, tras recibir el financiamiento

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

3. PMD Pro (PM4NGOs, 2011) denomina "junta de proyecto" al comité gestor.

la toma de decisiones). Para los socios que están calificados para ser sub-receptores, determine su nivel de riesgo, si no se conoce. Tenga en cuenta que un socio “nuevo” en su contexto podría no ser un socio nuevo de CRS global, por tanto consulte el sistema de gestión de información en línea de CRS Gateway para ver datos de la organización.

- Revise las auditorías A-133 de ONG de EE.UU. como punto de referencia para conocer las prioridades y necesidades de supervisión del socio. *Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients.*
- Cuando sea posible y apropiado (ej., cuando haya relación previa con un socio, o el socio sea responsable de un componente crítico del proyecto como adquisiciones), obtenga datos de Gateway en el *Sub-Recipient Financial Management (SRFM) policy*, o de su jefe de operaciones.
- Obtenga y revise referencias de desempeño previo proporcionado por socios e incluya información del donante o contacto principal. Las referencias positivas pueden ser citadas en el plan de gestión de la propuesta para destacar las fortalezas del socio y justificar que haya sido seleccionado. Si no proporcionan referencias puede indicar debilidad en el socio que necesita tomar en cuenta.

Si los beneficios de trabajar con organizaciones socias que carecen de una capacidad de gestión fuerte llevan más peso que los costos, CRS debe abordar la necesidad de supervisión programática y operativa fuerte en el plan de personal, plan de gestión y presupuesto del proyecto. El proyecto se puede ver en la necesidad de agregar personal de operaciones, como otro contador o gerente de *grants* para fondos de sub-contrato para estos socios de alto riesgo. En el caso de contratistas, CRS sólo es responsable de pagar por lo que entregan. Sin embargo, hay costos adicionales de trabajar con contratistas (como honorarios) que deben ser presupuestados.

Usando los datos anteriores, desarrolle un perfil real o aproximado de los sub-receptores propuestos para el proyecto. Esto le permitirá calcular los recursos que necesitará para supervisar al socio, con base en supuestos del número de personal que necesita por cada socio. Por ejemplo:

Categoría de riesgo	No. de socios	No. de visitas por año	No. de monitores que necesita
Controles internos fuertes			
Controles internos suficientes			
Controles internos inadecuados			

Aunque el costo de invertir en supervisión puede dar como resultado cambios en la capacidad de su socio, el propósito de estas inversiones es mitigar los riesgos para los resultados de este proyecto en particular. Si se espera que los cambios específicos en el perfil del socio tomen lugar durante la vida del proyecto dado estas y otras inversiones (ej., se prevé un financiamiento para fortalecimiento de capacidades), los cambios se deben prever para todo el periodo del proyecto.

SUGERENCIA PRÁCTICA:
Asegúrese de consultar con su jefe de programas, jefe de operaciones y director adjunto regional para programas y operaciones. Ellos le pueden aconsejar y apoyar en este paso y los demás de este Capítulo.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Consortium Alignment Framework for Excellence (CAFE)* (CRS 2008a) Un recurso vital para formar y operar un consorcio. Incluye normas claras y concisas de nueve componentes o aspectos de un consorcio exitoso (página 9).
- *Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients* Policy PRO-OSD-PRO-017 (julio 2015) 
- *Sub-recipient Financial Management Policy*. CRS policy POL-FIN-SFM-023 (diciembre 2013).  Herramientas prácticas asociadas están disponibles en el sitio de CRS *Global Finance Policy site*.



SECCIÓN 2. PLANEAR SISTEMAS DE ENTREGA: PLANES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN

¿Cuándo utilizará esta sección?

- Al desarrollar la estrategia, marco de resultados, Proframe, programa de actividades y presupuesto del proyecto, y cuando redacte los planes de gestión y contratación de personal.

Nota: Los diseñadores deben usar un proceso iterativo para sincronizar el plan de gestión con los recursos disponibles para los gastos directos.

Pasos y herramientas

2.1 Determinar el número y los tipos de personal del proyecto

Para iniciar, calcule el personal del proyecto usando el programa de actividades. Piense en los generadores de costos de los puestos que se necesitan. Por ejemplo, el número de capacitadores necesarios para un proyecto depende del número de educandos y el número de talleres planeados. El número de oficiales de finanzas y de cumplimiento necesarios para un proyecto depende del número total de días de trabajo para revisar y procesar la liquidación del anticipo del socio, el número de visitas de campo por año y días por visita, el número de informes de liquidación de gastos de socio que se han de presentar por año, etc.

SE DEBE REVISAR LOS HALLAZGOS DEL ANÁLISIS DE ACTORES (Capítulo III) para planificar quién necesita estar involucrado en decisiones de planes de contratación de personal y de gestión. Esto es de especial importancia cuando trabaje con socios nuevos.

El nivel de personal que requiere el proyecto guarda relación estrecha con la estrategia del proyecto y su estructura de entrega, como se ilustra en el ejemplo Care Group del **Capítulo IX**. En un proyecto que proporciona servicios, puede calcular cuántos proveedores de servicio se necesitan por población servida. Esto puede ser definido de acuerdo con política gubernamental, estándar de la industria o buena práctica de experiencias anteriores. Por ejemplo, los estándares del sector revelan que se necesita a un supervisor de agente de campo GAAP por cada cinco a siete agentes de campo. Las normas usadas en proyectos previos de CRS mandan un consejero de tratamiento antirretroviral por cada 300 pacientes.

SECCIÓN 2 le ayuda a tomar decisiones sobre el personal: cantidad, roles, responsabilidades y su ubicación y el plan de gestión óptimo (llamado también estructura organizativa) que se requiere para la eficiente entrega de los resultados esperados del proyecto.

GENERADOR DE COSTOS

Un factor que causa que haya un cambio en el costo de una actividad.

Luego, considere si el programa de actividades describe todas las actividades y apoyo necesarios. Hable con su jefe de operaciones sobre lo que se requiere en términos de apoyo y servicios para recursos humanos, finanzas, adquisiciones, informática, administración y otras funciones. Con su Jefe de Operaciones (HoOps), piensen sobre los generadores de costos para el personal de operaciones necesario junto con los procedimientos de control interno relevantes, incluyendo segregación de funciones. Por ejemplo, un oficial de adquisiciones que hace pedidos y compra artículos no puede ser la misma persona que recibe los artículos solicitados. Es crítico enlazar todo el personal incluido en el proyecto a generadores de costo que claramente contribuyan al logro de los resultados del proyecto.

2.2 Definir los puestos que se requieren y las respectivas habilidades y experticia

Determine (a) cuántos y (b) qué tipo de personal de proyecto se necesita. Considere si es más apropiado unir funciones “de tiempo parcial” en un solo miembro del personal, o por razones geográficas u otras, repartir las funciones en varios puestos de tiempo parcial. Por ejemplo, algunos donantes prefieren que en el proyecto haya pocos miembros de personal, pero con mucha habilidad y educación.

Defina los conjuntos de habilidades y experticia que se requieren para entregar resultados de alta calidad. Considere los conjuntos de habilidades y experticia necesarias a la luz de la estrategia del proyecto. Por ejemplo, un proyecto de defensoría requiere que los líderes del proyecto posean habilidad sólida en facilitar y gestionar relaciones entre grupos de la sociedad civil, gobierno y otras instituciones.

Todo proyecto necesita personal con conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesarias para implementar sistemas de MEAL de alta calidad y enfocados en la utilización (CRS MEAL Política No. 5). Consulte la sección de Recursos Humanos del sitio [MEAL Policies and Procedures](#) para las competencias MEAL específicas que se necesitan en todo el ciclo del Proyecto.

Dependiendo de la dimensión del proyecto y su alcance, los puestos de liderazgo, así como sus roles y responsabilidades pueden incluir lo siguiente:

- Director de Proyecto o *Chief of Party* es el que rinde cuentas a los actores interesados del proyecto (incluyendo beneficiarios y donantes) para los resultados del proyecto
- Director Técnico o *Deputy Chief of Party* responsable de garantizar la calidad de los aspectos programáticos de la implementación del proyecto
- Director de Operaciones o *Deputy Chief of Party* responsable de garantizar que los servicios de soporte se entreguen con máximo uso eficaz de los recursos y de implementar actividades de mitigación de riesgo.
- Gerente de “grants” y cumplimiento, quien se reporta al director de operaciones y es responsable de garantizar que las actividades del proyecto cumplan con los acuerdos del donante y los requisitos regulatorios.

2.3. Determinar la disponibilidad del personal que se necesita

Identifique los recursos y vacíos en cuanto al personal del proyecto. Para hacer esto, haga una lista de dónde existen los conjuntos de habilidades y experticia necesarias (a nivel de CRS, de socios y/o de comunidades) y las

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Un concepto básico de control interno es que deben ser personas diferentes los responsables de autorizar transacciones, llevar registros de transacciones y mantener los artículos en custodia.

ICT4D

Si las actividades del proyecto usan ICT4D, cerciórese de que tiene la cantidad y tipo de personal MEAL y de informática.

NOTA: Algunos donantes exigen que se identifique a los candidatos para puestos clave de personal y que se presenten sus CV junto con la propuesta de Proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

que estarán a la disposición de la implementación del proyecto. Identifique vacíos que puedan necesitar de socios estratégicos y/o experticia de nuevo personal adicional.

Considere los pro y contra de contratar personal nuevo o de usar el personal actual. No suponga que el personal actual posee las habilidades necesarias o el tiempo para manejar o implementar un proyecto nuevo. A la vez, considere las implicaciones de contratar personal nuevo en términos de su inducción, y su curva de aprendizaje. Analice con cuidado las necesidades, los recursos actuales y requisitos de donantes, y tome decisiones informadas, defendibles en cuanto a la contratación de personal para el proyecto.

Con ayuda de su Jefe de Operaciones, determine el costo y la disponibilidad del personal necesario en el mercado local. Investigue cómo reclutar personal con habilidades que van a contribuir a la diversidad del personal en términos de edad, género, etnicidad u otros factores. En algunos proyectos, reclutar empieza durante el diseño del proyecto y desarrollo de propuesta. En estos casos, se puede casi llegar a completar el reclutamiento (dependiendo de adjudicación) cuando se presente la propuesta, permitiendo un arranque oportuno del proyecto en caso de ser aprobado el proyecto.

2.4 Identifique dónde estará ubicado el personal y cuando sea relevante, los puntos de servicio

Determine el personal que estará afiliado a CRS y/o a sus socios, garantizando que no haya duplicación de esfuerzo. La afiliación del personal debe reflejar las decisiones tomadas durante la formación del consorcio o la selección del socio. Por ejemplo, el socio responsable de MEAL contratará personal para desempeñar funciones MEAL.

Decida dónde debe estar ubicado el personal, considerando las prioridades del donante, la calidad de prestación de servicio, subsidiariedad y economías de escala. Tome decisiones que pueda justificar claramente al donante en términos de beneficios y costos de la ubicación del personal. Ubicar al personal más cerca del lugar del proyecto permite contacto más frecuente, contribuyendo a una mejor implementación y supervisión. Ubicar al personal de operaciones y de proyecto más cerca del lugar del proyecto o su punto de servicio se puede justificar en el caso de:

- Condiciones continuas o periódicas de acceso limitado al lugar del proyecto o su punto de servicio debido a la inseguridad o problemas de infraestructura o infraestructura TIC deficiente
- Distancias y costos de transporte que claramente exceden los costos de establecer y mantener una oficina descentralizada

Si el personal está descentralizado, considere cómo reducir costos. Por ejemplo, el personal y las oficinas del proyecto se pueden ubicar en la oficina de un socio.

En otros casos, la eficiencia se ve reducida cuando están funcionando múltiples sitios de prestación de servicio del proyecto, debido a la duplicación de costos de servicios, comunicación y transporte. En algunos proyectos, centralizar algunos servicios (ej., personal de operaciones) y descentralizar otros (ej., personal de programas) tiene las ventajas de ambas opciones.

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Para propuestas grandes y competitivas, considere pedir a un miembro RRHH en HQ que le retroalimente sobre las descripciones de trabajos, estrategias de reclutamiento y comunicación para iniciar la publicación de empleos.

Ubicar al personal más cerca del lugar del proyecto permite contacto más frecuente, contribuyendo a una mejor implementación y supervisión

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2.5 Desarrollar el plan de gestión y organigrama del proyecto

Piense cómo el plan de gestión puede apoyar los objetivos del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto integrado, el plan de gestión puede mostrar que el personal de distintas organizaciones está bajo un mismo director, superando la separación por sectores.

Las relaciones jerárquicas y de integración con las estructuras del programa de país necesitan de especial consideración en un proyecto con un Director de Proyecto (*Chief of Party*). Considere los pro y contra de que un director de proyecto se reporte ante un jefe de programas o al representante de país. La coordinación técnica, la integración programática, sinergias y eficiencias de los recursos del programa y su aprendizaje se pueden potenciar si el director de proyecto se reporta al jefe de programas (HoP). Sin embargo, los directores de proyecto (CoP) son miembros de personal de alto rango, y prefieren reportarse con el representante de país. Además, es posible que el donante espere tener un canal de comunicación más directo con el director de proyecto. Al tomar esta decisión, considere cómo verá el donante las relaciones jerárquicas junto con las necesidades de integración de programa y operaciones.

Trabaje con el liderazgo de operaciones y programas de su región, consulte las evaluaciones de medio término y finales de proyectos anteriores similares buscando hallazgos en los planes de gestión y su impacto en la implementación de las actividades del proyecto. Consulte a los gerentes de proyectos relevantes sobre su organigrama y cómo funcionó en la realidad.

Desarrolle un organigrama con una vista aérea del personal del proyecto, afiliaciones (socios o CRS), funciones, relaciones e informes, líneas de comunicaciones y ubicaciones. Ver los ejemplos de organigramas de la **Sección 7**. Hay muchos videos en línea con instrucciones por pasos para elaborar organigramas usando paquetes informáticos disponibles, por ejemplo *How to make an organizational chart* (Thermometertemplate 2011).

Revise su organigrama para garantizar coherencia y calidad pregúntese lo siguiente:

- ¿Están claros roles, responsabilidades, relaciones y líneas jerárquicas?
- ¿Hay duplicación o redundancias que se deban eliminar?
- ¿Hay vacíos que se deban llenar?

Lecciones aprendidas

- Consulte los hallazgos de la revisión de la gerencia más reciente (Management Quality Assessment Tool - MQAT, o algún otro) en su programa de país para entender mejor las fortalezas y debilidades de la gerencia en general y las implicaciones para el diseño de su proyecto.
- El liderazgo del proyecto debe poseer las habilidades técnicas y gerenciales requeridas. Contrate una combinación de personal de alto rango cuyos conjuntos de habilidades se complementen para cumplir con estos requisitos.

Desarrolle un organigrama con una vista aérea del personal del proyecto, afiliaciones (socios o CRS), funciones, relaciones e informes, líneas de comunicaciones y ubicaciones

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [TAG](#) (CRS 2007b)  Orientación para el plan de gestión y plan de personal (páginas 45-49).
- Consulte los recursos sobre planes de gestión para programas de productos básicos en Commodity and Supply Chain Unit and the Supply Chain Management [community site](#).



SECCIÓN 3. PLANEAR SISTEMAS DE ENTREGA: BIENES Y SERVICIOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- Cuando las decisiones de productos y servicios tengan implicaciones presupuestarias importantes y/o sean críticas para otros elementos del diseño de proyecto, ej., al desarrollar la estrategia del proyecto, o sus actividades. Use esta sección si su proyecto tiene un producto importante relacionado a la entrega de bienes o servicios o si el Proframe incluye un supuesto crítico relacionado con suministros, agotamiento de existencias y servicios.

Pasos y herramientas

3.1 Especifique los bienes y servicios que necesita

Identifique dónde, cuándo y en qué cantidades generales necesitan ser entregados los bienes y servicios. Consulte con su personal de finanzas y adquisiciones, con base en las experiencias anteriores del programa de país y en el mercado actual. Los programas de país deberían validar los precios de bienes y servicios comunes cada seis meses. Nótese que los participantes del proyecto y socios locales suelen ser muy conocedores de los mercados locales y le pueden proporcionar información cuando CRS no tenga la experiencia relevante. Cuando los bienes y servicios no están disponibles en su país, el personal de adquisiciones regional y HQ pueden ayudarle con la información que necesite.

Al identificar bienes y servicios, cerciórese de considerar los costos permitidos (especialmente en el caso de donantes nuevos). Consulte con el personal de operaciones que conocen los reglamentos de los donantes para medir las implicaciones de estas políticas en el diseño del proyecto.

3.2 Evaluar las capacidades de adquirir bienes y servicios

Si los servicios de adquisición son una actividad crítica del proyecto, cerciórese de que en la evaluación organizativa de CRS y socios (ver **Capítulo II, Sección 1**) se midan sus capacidades en este ámbito. Las capacidades incluyen solicitar ofertas, evaluar a ofertantes, adjudicar y supervisar contratos. De no existir esta capacidad, consulte con su Jefe de Operaciones sobre las medidas para fortalecer capacidades o la posibilidad de contratar externamente la función de adquisiciones.

3.3 Discutir cómo mitigar riesgos relacionados a la adquisición de bienes y servicios

Con la ayuda de su Jefe de Operaciones (HoOps) y posiblemente el director regional adjunto-encargado calidad de gestión (DRD/MQ), pueden evaluar los riesgos relacionados a la adquisición (revelados en los hallazgos de la evaluación) y planifique cómo mitigar o evitarlos. La mitigación de riesgos se puede abordar o incluir en la estrategia del proyecto, en los supuestos críticos del Proframe, el plan de personal y/o plan de gestión. A continuación en la **Tabla 8a** hay ejemplos de esto.



Los programas de país deberían validar los precios de bienes y servicios comunes cada seis meses

Tabla 8a: Ejemplos de riesgos de adquisiciones y las medidas de mitigación

Riesgos comunes en las adquisiciones	Posibles Medidas de mitigación
Demora en la entrega	Contemple holgura en el tiempo esperado de entrega (programa de actividades)
Proveedor del Proyecto compite con vendedores locales	Planifique compras locales o posibilidad de entrega según mercado cuando sea apropiado (estrategia de proyecto)
Corrupción	Planifique medidas de supervisión adicionales (planes de personal)

3.4 Elaborar el plan de adquisiciones del proyecto

Revise la plantilla para plan de adquisiciones del donante, si lo hay disponible. Con su Jefe de Operaciones (HoOp) o el oficial de adquisiciones, desarrolle el proceso y plan de adquisiciones, distribución y acopio más lógico con base en sus análisis. Concéntrese en las implicaciones para las decisiones de diseño del proyecto (ej., la estrategia de proyecto, plan de personal, programa de actividades y presupuesto) y lo que requiere el donante en la propuesta de proyecto. Por ejemplo, las opciones de almacenamiento y entrega o distribución tendrán importantes implicaciones presupuestarias. Garantice que el plan de adquisiciones minimice el costo de entregar actividades, servicios y bienes del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de asistencia alimentaria, considere la rentabilidad de mecanismos de mercado, como el uso de comprobantes que pueden ser canjeados por alimentos con vendedores locales* a comparación de comprar, transportar y distribuir usted mismo los bienes.

Lecciones aprendidas

Entre más detalle las especificaciones de bienes y servicios para el proyecto, más funcional resultará su plan de adquisiciones.

*** ABORDAJES DE MERCADO** tienen beneficios adicionales como pasarle más elección y ejecución a las personas que atiende CRS (rendición de cuentas ante beneficiarios) y de apoyo a la economía local (ver Capítulo V).

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *The CRS Procurement Manual* (En revisión)
- *ProPack II* Chapter V, Section 3, Plan para Suministros y Materiales, páginas 155-157.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 4. PLANEAR PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

¿Cuándo se usará esta sección?

- En todas las etapas del diseño del proyecto y desarrollo de la propuesta cuando estén desarrollando planes de capacidad organizativa y gestión.

Pasos y herramientas

4.1 Revisar los supuestos críticos del Proframe

Al desarrollar los supuestos críticos del Proframe, considere los riesgos. Verifique que también se hayan considerado los riesgos comunes asociados con la gestión de proyectos. Puede que estos riesgos estén incluidos en el Proframe y haber informado las decisiones de contratación de personal, o puede que no. Ejemplos de riesgos: inseguridad, disponibilidad y capacidad del personal de CRS y socios, capacidad de mercados relacionado con las adquisiciones, fraude y corrupción del proyecto.

4.2 Revise que los sistemas, las estructuras y los procesos del proyecto mitiguen posibles riesgos

Revise el programa de actividades, presupuesto y estructuras de personal para garantizar que haya controles internos robustos y supervisión de cumplimiento para minimizar posibles riesgos. Concéntrese en lo que sea relevante para el diseño del proyecto (es decir, que tenga implicaciones para la estrategia, actividades, recursos humanos o financieros del proyecto y las maneras que interactúan para optimizar los resultados). No se enfoque en los detalles que se pueden abordar de mejor manera durante el arranque del proyecto, cuando el proyecto ha sido financiado. Trabaje con un asesor de operaciones de alto nivel, como su director regional adjunto-encargado calidad de gestión, para ver lo siguiente:

- Personal* de operaciones compartido puede velar por cumplimiento de políticas y procedimientos internos y del donante. Según la cartera del programa de país y el tamaño y la complejidad del proyecto, considere si es necesario un puesto de auditoría interna en operaciones.
- Las estructuras y procesos de personal y gestión minimizan los riesgos que pueden ser evitados, incluyendo pérdidas de activos ante factores que se pueden controlar, malos entendidos de cumplimiento con donantes, o requisitos de documentos, aplicación inapropiada de tasas para viáticos o transporte, interpretación errónea de partidas presupuestarias, y/o sobregastos del presupuesto.
- Las estructuras del proyecto para personal de operaciones cumplen con la política de CRS para controles internos, incluyendo segregación de funciones y documentación. Las estructuras deben permitir la evaluación periódica e implementación de controles internos.

4.3 Desarrollar un plan de mitigación de riesgos relevante para el diseño del proyecto

Hable a fondo cómo el proyecto ha de mitigar riesgos. Si lo exige el donante, elabore un plan de mitigación de riesgos. Una plantilla y ejemplo de plan de mitigación de riesgos se incluye en la **Sección 7**.

Los riesgos comunes incluyen: inseguridad, disponibilidad y capacidad del personal de CRS y socios, capacidad de mercados relacionado con las adquisiciones, fraude y corrupción del proyecto

*** A excepción de grants muy grandes, las funciones de recursos humanos y adquisiciones las realiza el personal de apoyo compartido del programa de país.**

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- CRS *Internal Control Policy* #POL-FIN-ICS-024 (CRS 2007)

SECCIÓN 5. RELACIONAR CON LA PROPUESTA

En la mayoría de los casos, las decisiones en cuanto a recursos humanos, gestión y socios se documentan en el plan de gestión y personal de la propuesta y/o las secciones sobre capacidad organizativa.

- **Capacidad organizativa** también se le puede llamar capacidad institucional, capacidad corporativa o desempeño anterior.
- **Planes de gestión** también se le puede llamar estrategia de gestión o estructura organizativa.
- **El plan de contratación de personal** también se le puede llamar personal clave, o plan de gestión.

Cerciórese de que en la capacidad organizativa se tome en cuenta al personal del programa de país, región y HQ que estará brindando apoyo al proyecto. Una descripción de la experticia y experiencia de estas personas y la propuesta de su rol apoyando el proyecto ayudan a hacer más competitiva la propuesta.

Este capítulo también puede proporcionar parte de la justificación para la estrategia del proyecto, la descripción de actividades del proyecto, supuestos clave, programa de actividades, presupuesto y notas de presupuesto. Redacte el plan de adquisiciones según la plantilla del donante.

Cerciórese de que en la capacidad organizativa se tome en cuenta el personal del programa de país, región y HQ que estará brindando apoyo al proyecto

SECCIÓN 6. ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 2: Desarrollo de planes de personal y de gestión

La respuesta ante emergencias no goza del beneficio de un periodo de “arranque”. Necesita que se haga una contratación o movilización considerable de personal para aplicar a mayor escala las actividades. Suele necesitar de un alto volumen de adquisiciones y grandes transacciones financieras, y opera en un ambiente de alto riesgo. Diseñar un plan de personal y gestión que sea competente, eficiente y sensible a cambios es crítico para entregar resultados oportunos de calidad y garantizar cumplimiento de las políticas de CRS y los donantes. Al decidir el número, la ubicación y la estructura del personal de proyecto necesario para entregar resultados del proyecto en un contexto de emergencias, considere los siguientes puntos:

- Los gerentes experimentados son esenciales, especialmente al inicio de la respuesta. El liderazgo es vital para una implementación rápida y decisiones operativas en múltiples frentes y para orientar y entrenar a los nuevos miembros de personal y socios.
- Los miembros del personal programático de país suelen ser los primeros en ser desplegados durante una respuesta ante emergencias, especialmente en el caso de las operaciones. Habrá que modificar su condición de temporal a personal permanente lo más pronto posible para garantizar la continuidad del programa y evitar que se desempeñen en dos puestos a la vez durante un periodo prolongado.
- Habrá que planificar y presupuestar para la cantidad y tipos adecuados de personal en las primeras etapas de la respuesta, considerando que el personal puede entrar y salir por la necesidad de descanso y vacaciones. Planifique un despliegue pronto de personal HRD de la región y/o de HQ, conjuntamente con personal de funciones temporales de otros programas de país.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

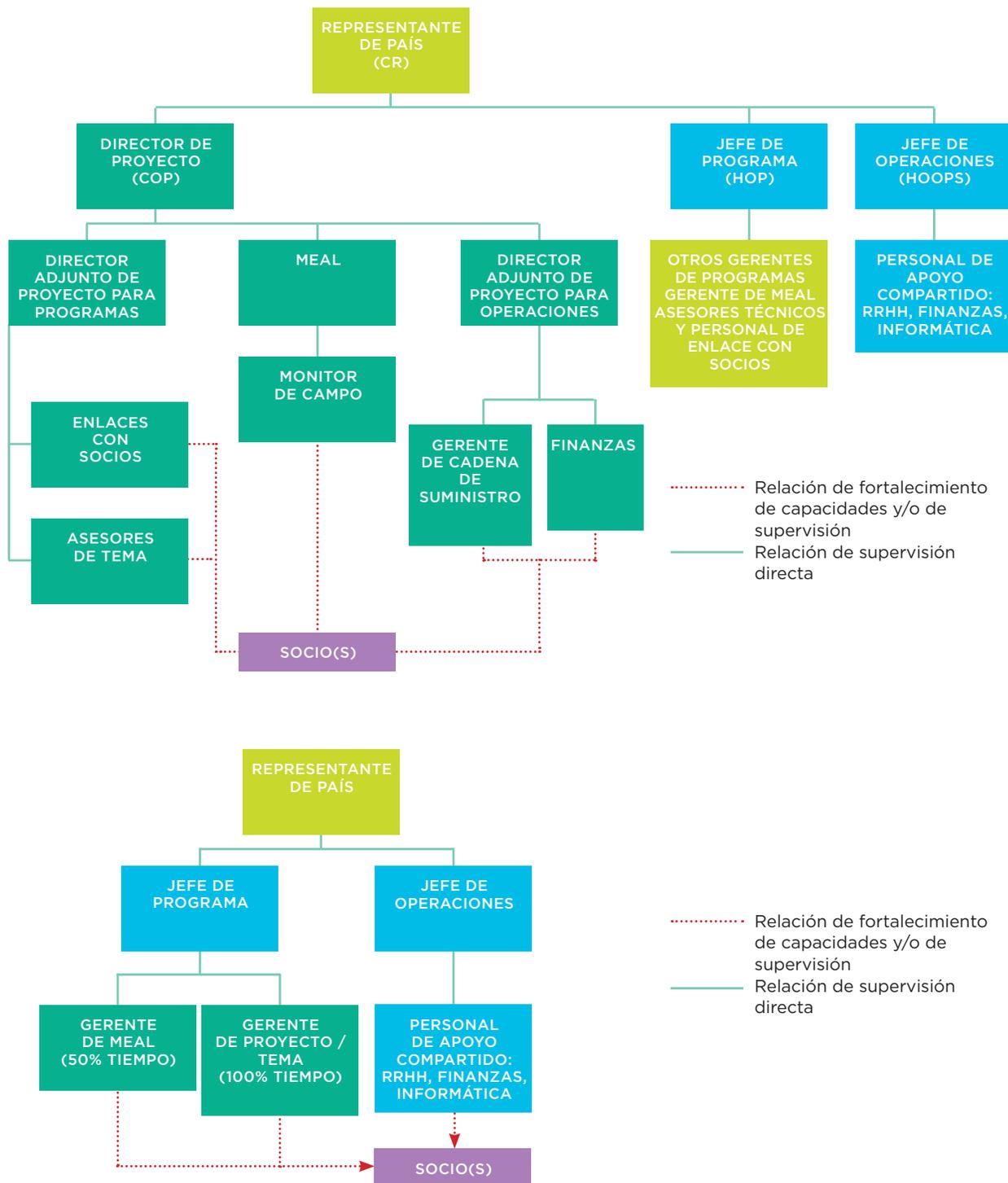
- Las secciones sobre recursos humanos y compras, *Emergency field operations manual* (CRS 2015b) 

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

SECCIÓN 7. TABLAS Y EJEMPLOS

Figura 8.1: Ejemplos de organigramas



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Guías y ejemplo de plantilla para plan de mitigación de riesgo

Usando la plantilla de la **Tabla 8b** (a continuación), complete la Columna 1 (categorías de riesgo) y Columna 2 (riesgos clave relacionados). Luego complete las columnas restantes de la siguiente manera:

- **Columna 3:** Clasificar cada nivel de riesgo clave en rojo (riesgo alto, preocupación clara), amarillo (preocupación media que debe monitorear) o verde (dentro de la tolerancia de riesgo del proyecto).
- **Columna 4:** Describir los recursos disponibles o propuestos de CRS y sus socios, y las acciones para mitigar cada riesgo clave.
- **Columna 5:** Re-valorar la clasificación de riesgo a la luz de las medidas de mitigación de riesgo – esto debe reducir el riesgo a nivel amarillo o verde.
- **Columna 6:** Identificar las medidas a tomar en el Año 1 del proyecto para garantizar que las respuestas para la mitigación de riesgos están establecidas y funcionan de manera efectiva.

Tabla 8b: Plantilla para elaborar plan de mitigación de riesgos

Categoría de riesgo	Riesgo clave	Nivel de riesgo	Respuesta para mitigar riesgo	Nivel de riesgo nuevo	Plan de Acción - Año fiscal 20XX
1. Corrupción	1.1 Solicitan sobornos para que los alimentos lleguen a los sitios del proyecto		Programa de actividades incluye incidencia y negociación ante gobierno y funcionarios locales		Planificar acompañamiento de Personal de Proyecto de CRS para todos los transportistas

Adaptado de PMD Pro Risk Register en *Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals* (PM4NGOs 2011)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO IX. PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

INTRODUCCIÓN

Este capítulo incluye seis secciones:

Sección 1: Involucrar a los actores relevantes y preparar el presupuesto

Sección 2: Desarrollar el programa de actividades

Sección 3: Desarrollar el presupuesto del proyecto

Sección 4: Relacionar con la propuesta

Sección 5: ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?

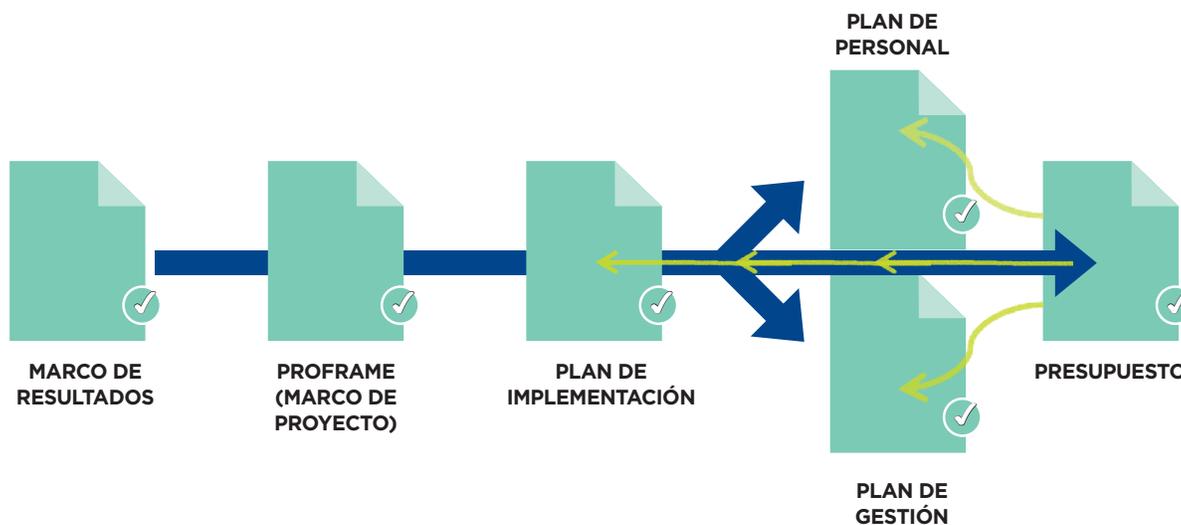
Sección 6: Tablas y ejemplos

Normas de calidad

- El equipo de diseño del proyecto desarrolla un programa de actividades y notas de presupuesto para toda propuesta de proyecto, aunque no lo exija el donante
- Todos los programas de actividades ponen atención a las transiciones del proyecto: arranque y cierre
- El presupuesto y notas de presupuesto son congruentes y “dicen lo mismo”
- Se desarrolla un presupuesto detallado para todas las actividades MEAL, incluyendo ICT4D, de ser apropiado
- El personal técnico y financiero trabaja junto con los actores en el programa de actividades y borradores de presupuesto

El presupuesto y notas de presupuesto son congruentes y “dicen lo mismo”

Figura 9.1: Orden del proceso para redactar la propuesta



¿Por qué es importante este paso del diseño del proyecto?

Resulta vital ponerle atención a la programación de actividades para evitar problemas serios durante el arranque del proyecto y su implementación. El programa de actividades suele ser muy ambicioso. A continuación algunos ejemplos de esto:

Resulta vital darle atención a la programación de actividades para evitar problemas

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Un equipo de diseño de proyecto programa actividades comunitarias desde el Mes 2, olvidando programar tiempo para la firma de sub-contratos, contratación de personal de CRS y socios y su capacitación inicial de orientación.
- Se subestima el tiempo que se necesita para adquirir bienes e insumos.
- El equipo de diseño del proyecto pasa por alto los requisitos del donante de aprobar personal clave, el plan de implementación detallado y los planes de MEAL al arranque del proyecto, y no programan tiempo para la aprobación en el programa de actividades.
- El equipo de diseño del proyecto olvida programar tiempo para realizar una encuesta de línea de base antes de que puedan iniciar las actividades.

Como resultado, el proyecto promete demasiado y entrega muy poco a los beneficiarios y a los donantes. La experiencia demuestra que se potencia el éxito de un proyecto cuando las transiciones clave (incluyendo arranque y cierre) son planificadas y se asignan recursos de manera explícita.

Los objetivos a nivel de actividad en el Proframe son la base para desarrollar el programa de actividades (llamado también plan de implementación, plan de trabajo o cronograma). Para desarrollar un programa de actividades, tome los objetivos generales a nivel de actividad del Proframe y divídalos en acciones más específicas. Estas acciones se insertan en el programa de actividades, un cuadro de barras que incluye un cronograma y nombra a la persona o la organización responsable.

A su vez, el programa de actividades sirve de base para elaborar un presupuesto de proyecto correcto con base en detalles precisos. Al planificar el diseño del proyecto (**Capítulo III**), ya hizo un cálculo estimado del presupuesto disponible para costos directos del proyecto, el que fue usado para tomar decisiones sobre la estrategia, el alcance y la escala del proyecto. Ahora va a desarrollar un presupuesto detallado del proyecto convirtiendo las actividades del proyecto a valores monetarios. Esto se hace identificando los costos unitarios y los generadores de costos de todas las actividades. Como recordará en el **Capítulo VIII**, los “generadores de costo” son factores que tienen mayor influencia en los cambios en los costos de una actividad, por ejemplo, el número de beneficiarios o grupos atendidos, o el número de extensionistas o clínicas focalizadas. Determinar los generadores de costo para cada actividad en el programa de actividades es importante por varias razones. Facilita ajustar las partidas presupuestarias con base en cambios en la escala del proyecto y sus logros esperados. Además, ayuda a negociar presupuesto con los socios, porque le brinda a todos datos claros y transparentes en cuanto a cómo se asignan los recursos del presupuesto.

Elaborar un programa de actividades separado para MEAL (y su presupuesto), aunque no lo exija el donante, le ayuda a tomar decisiones sensatas para MEAL. Si el borrador de presupuesto cambia durante el diseño del proyecto, será más fácil ajustar las actividades MEAL.

El proceso para desarrollar el programa de actividades y el presupuesto están vinculados: Deben ser elaborados a la misma vez, a menudo en un entorno tipo taller, e involucrando al personal de programación y de operaciones, especialmente finanzas, trabajando en equipo. Al hacerlos a la misma vez, podrá ajustar iterativamente los objetivos deseados en el programa de actividades y las partidas presupuestarias relacionadas, y así planificar de manera más precisa el alcance y la escala del proyecto. Las decisiones tomadas a la hora de

Resulta vital darle atención a la programación de actividades para evitar problemas serios durante el arranque del proyecto y su implementación



El programa de actividades sirve de base para elaborar un presupuesto de proyecto correcto con base en detalles precisos

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

desarrollar el programa de actividades y presupuesto también están enlazados a otros pasos del diseño del proyecto, en particular las decisiones en cuanto a los planes de personal y gestión (tema del **Capítulo VIII**).

Cuando se haya asegurado el financiamiento, se actualiza el programa de actividades y se agregan detalles durante el arranque del proyecto, como parte de la planificación detallada de la implementación.



SECCIÓN 1. INVOLUCRAR A LOS ACTORES RELEVANTES Y PREPARAR EL PRESUPUESTO

¿Cuándo se usará esta acción?

- Después de redactar el Proframe del proyecto y sus planes de personal y gestión.

1.1 Involucrar a los actores relevantes en programar y presupuestar las actividades

Revise y actualice el análisis de actores para ver quién debe estar activamente involucrado en este paso. Si bien los líderes de presupuesto deben haber estado en el equipo de diseño del proyecto desde el inicio, durante este paso puede ser necesario que más miembros de personal de CRS y socios estén involucrados, aunque no hayan participado en pasos anteriores del diseño del proyecto. Personal de programas, operaciones, finanzas, y RRHH deben desarrollar conjuntamente el programa de actividades y el presupuesto. Es de especial importancia involucrar al gerente financiero del programa de país ya que trae conocimientos de los costos unitarios reales desde otros proyectos similares. A continuación, la **Tabla 9a** tiene una lista del tipo de personal que debe estar involucrado en desarrollar el programa de actividades y presupuesto.

Tabla 9a: Roles y responsabilidades al programar y presupuestar el programa de actividades*

Actor	Rol/responsabilidad
Líder de presupuesto por parte de CRS	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara presupuesto, notas de presup., y otras secciones del presupuesto según se aplique • Garantiza que la recuperación de costos indirectos (ICR) sea presupuestada. • Garantiza que se cumpla con la plantilla de presupuesto del donante y sus requisitos
Gerente financiero de CRS (si es diferente al líder de presupuesto de CRS)	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona estimados de costo compartido inicial (3 pool) • Opera la Calculadora de Costos Compartidos** • Proporciona información sobre costo unitario cuando sea posible, con base en la experiencia del programa de país
Líder de Presupuesto del socio, y otros actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el presupuesto y las notas de presupuesto para los costos de su organización.

* Los actores de esta lista sólo están para ilustrar – algunas funciones las podrán hacer con otros puestos y estos puestos específicos tal vez no se encuentren en todos los programas de país.

** Un abordaje estándar para la distribución consistente de los costos a nivel de país a los presupuestos de proyecto con base en el beneficio que recibe cada proyecto de estos costos.

Actor	Rol/responsabilidad
Jefe de operaciones o gerente operativo	<ul style="list-style-type: none"> Le ayuda a calcular los “pool” de apoyo para el proyecto (estimar espacio de oficina, uso de vehículos, etc.) Garantiza que el plan del presupuesto refleje decisiones sobre contratación de personal y gestión, y se asegura que sean ajustadas para reflejar las metas cambiadas según sea necesario Proporcionar costos unitarios de mercado donde no haya proyectos actuales con los mismos gastos
Líder técnico (para cada objetivo sectorial o sector)	<ul style="list-style-type: none"> Vincula el Proframe y las decisiones anteriores del diseño del proyecto al programa de actividades y presupuesto Ayuda a determinar los generadores de costo con base en experiencia previa Trabaja con líderes de presupuesto para ayudar a traducir actividades del programa de actividades a partidas presupuestarias
Alta gerencia de programas del socio o su personal técnico	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona estimaciones realistas del tiempo para cada actividad que es responsable su organización Confirma el volumen de actividades que se puede entregar con el nivel de personal propuesto Garantiza que todas las actividades clave se vean adecuadamente reflejadas en el programa de actividades
Asesor MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a desarrollar el programa de actividades MEAL Ayuda a presupuestar actividades MEAL (ver Políticas y Procedimientos MEAL 4.1)
Representante de país, jefe de programas y/o jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Revisa que sea realista el volumen de la propuesta de actividades y presupuesto relacionado, con base en experiencia previa Garantiza que planes de contratación de personal y gestión estén en línea con el programa de actividades y propuesta de presupuesto, y vice-versa Para donantes sin tazas ICR fijas, discute y negocia tasas indirectas en coordinación con HQ Garantiza cumplimiento de regulaciones del donante y las políticas de la agencia

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

1.2 Planificar taller de programa de actividades y presupuesto y preparar a socios

Preparar la información necesaria para la programar la actividad y planificar el presupuesto. Incluye preparar resúmenes de la información y las decisiones anteriores sobre diseño de proyecto, por ejemplo, el número de socios, que las entidades sean subreceptores o contratistas, puntos de servicio, cuánto personal se necesita, ubicación del personal, etc. (ver **Capítulo VIII**).

Revise los pasos de las **Secciones 2 y 3** a continuación y adáptelos a los actores que han de estar involucrados en el taller. Prepare formatos y plantillas, incluyendo los del programa de actividades y presupuesto. Revise y prepare los lineamientos para notas de presupuesto para el uso de los socios y otros que asistan al taller. Vea un ejemplo de notas de presupuesto en **CAG (CRS 2013a)** en la página 40. Proporcione toda la guía de costos para actividades que serán presentadas transversalmente en los presupuestos de socios y de CRS (ej., costos de capacitación serán presentados como “costo de participante por día”).

Siempre planifique usar la plantilla del donante para presupuestar. Si dista mucho de la plantilla estándar para presupuesto de CRS, consulte su gerente financiero y enlace al donante para clarificar cómo alinear las categorías de costo.

Confirme que los socios comprendan lo siguiente:

- Las categorías de costos del presupuesto
- El proceso de utilizar el programa de actividades como guía para calcular los costos de las actividades en el presupuesto
- Que cada descripción de partida y las correspondientes notas de presupuesto visibilicen el vínculo entre costo y logro de resultados del proyecto
- La importancia de presentar los cálculos de todos los costos de forma transparente

De lo contrario, planifique una mini-capacitación previa o integrada al taller de diseño para garantizar que haya una comprensión compartida.

En el caso de fondos del Gobierno de EE.UU., confirme si los socios son sujetos de auditoría A133, y si es el caso, pida sus cartas NICRA (siglas en inglés del acuerdo negociado para costos indirectos).



SECCIÓN 2. DESARROLLAR EL PROGRAMA DE ACTIVIDADES

¿Cuándo se usará esta sección?

- A la hora de preparar el taller de actores o reuniones para elaborar los detalles del programa de actividades y presupuesto.

Pasos y herramientas

2.1 Definir y detallar actividades de cada objetivo a nivel de producto y de actividad

Usando rotafolios, haga la lista de cada objetivo de nivel de producto del Proframe y colóquelos bajo cada uno los objetivos de nivel de actividad relacionados en el Proframe. Desglose cada enunciado de objetivo de nivel de actividad en actividades o tareas más detalladas, anotando cada una en una nota autoadhesiva. Por ejemplo:

- Un objetivo de nivel de producto en el Proframe es: *Organizaciones de Padres, Madres y Docentes producen planes para crear ambientes escolares amigables para las niñas.*
- El objetivo a nivel de actividad del Proframe para este producto es el siguiente: *Los capacitadores-maestros del socio capacitan a todas las organizaciones de padres, madres y docentes en la región Kaolak con buenas prácticas para crear ambientes escolares amigables para las niñas.*

Más actividades posibles para este objetivo a nivel de actividad:

- El personal técnico de CRS desarrolla un módulo una capacitación de capacitadores (CdC)
- Un capacitador perito de CRS realiza seis CdC de 3 días para 15 capacitadores-maestros del socio, para un total de 90 capacitadores-maestros
- Cada uno de 90 capacitadores-maestros realiza un taller de capacitación de un día con cada una de las 20 organizaciones de padres, madres y docentes en su área
- Cada uno de 90 capacitadores-maestros realiza dos visitas de control (1 y 3 meses pos-capacitación) con cada una de las 20 organizaciones de padres, madres y docentes en su área para monitoreo de la aplicación de la capacitación y desarrollo de sus planes para crear escuelas amigables para las niñas

DECISIONES CLAVE:

En este paso, decidirá (a) si es necesario ajustar objetivos y logros meta, y (b) asignaciones presupuestarias del socio, con base en el responsable de cada actividad.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2.2 Tiempos y secuencia de actividades

Calcule el tiempo que estima necesario para implementar cada actividad, haciendo un estimado con base en experiencia pasada. El tiempo que se requiere cambiará dependiendo del volumen de actividades y decisiones de contratación de personal del **Capítulo VIII**. En el ejemplo anterior, en vez de uno, se usaron dos capacitadores-peritos, cortando a la mitad el tiempo necesario para entregar las seis CdC. Use su lógica para equilibrar costos (mayor cantidad de insumos) y que sea oportuna la entrega. Tome en cuenta las interrupciones habituales o actividades estacionarias (vacaciones escolares, trabajo agrícola, festivales culturales) junto con los supuestos críticos del Proframe para decidir cuándo programar actividades y cuántos se pueden entregar en un marco de tiempo realista.

Ponga las actividades en orden lógico. Piense cuales actividades dependen de que otras se hagan antes (en secuencia) y cuales pueden realizarse a la misma vez (en paralelo). En el ejemplo anterior, desarrollar el módulo CdC y realizar los talleres CdC van en secuencia. Luego, identifique las fechas de inicio y conclusión de cada actividad.

2.3 Definir, hacer la lista y la secuencia de las actividades MEAL por separado

Haga la lista de todas las actividades relacionadas con planes para MEAL, ej., desarrollar un sistema MEAL y manual de operaciones, orientación del personal MEAL de CRS y socios en cuanto a requerimientos y herramientas, realización de una encuesta de línea de base. Ver **Capítulo VII** para una lista detallada de actividades MEAL.

2.4 Calcular el ritmo de las actividades de arranque y cierre

Verifique que tenga la lista completa y que haya asignado tiempo adecuado para las actividades de arranque como contratación de personal, inducción y orientación, firma de acuerdos de sub-contrato, realizar el taller de lanzamiento y de planificación detallada del proyecto, selección de comunidades y movilización, etc. Revise con cuidado los primeros 3 a 6 meses de actividades para prevenir la inflación de lo que se puede hacer al inicio del proyecto. Recuerde que los nuevos miembros de personal podrán necesitar estar trabajando varios meses antes de alcanzar su desempeño óptimo.

Para proyectos plurianuales, particularmente grandes, algunos donantes permiten un “Año Cero” para la planificación intensiva de la implementación, estudios de evaluación adicionales, encuesta de línea de base, reclutamiento y adquisiciones. No utilice el término “Año Cero” a menos que lo use el donante, pero en todo caso, establezca el ritmo de actividades de arranque en línea con la realidad, o se arriesga a comprometerse con demasiado y quedarse con metas que no va a poder entregar al final.

Vea que haya elaborado la lista y presupuestado suficiente tiempo para las actividades de cierre del proyecto, como realizar la evaluación final, trabajo con socios para cerrar sub-acuerdos, disponer de los activos, transición del personal y realizar una auditoría (si es requerida). Considere presupuestar un pequeño tiempo adicional para terminar actividades que se retrasen. CRS recomienda que las actividades de implementación de proyecto terminen de 1 a 3 meses antes del final del proyecto para realizar la evaluación final y otras actividades de cierre.

SUGERENCIA PRÁCTICA:

En talleres para programar actividades, haga uso de notas adhesivas para hacer la lista y secuencia de las actividades. Esto ayuda a involucrar a todos en la toma de decisiones.

SUGERENCIA PRÁCTICA:

El tiempo promedio de CRS para reclutar personal internacional es de 60 días desde anunciar el puesto hasta aceptación del puesto y tiempo adicional para llegar al lugar del puesto. Revise el ritmo del país para reclutamiento de personal nacional.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

2.5 Complete el formato de programa de actividades

Cuando las actividades ya estén en su lista y secuencia, y otros asuntos se hayan discutido, introduzca esta información a la Columna 1 del programa de actividades usando la **Tabla 9b** o el formato que exija el donante. Hay un ejemplo en la **Sección 4** y puede descargar una plantilla en limpio [aquí](#). Nótese que hay donantes que piden una lista de actividades mensuales sólo durante el primer año y posteriormente, trimestralmente para los años restantes del proyecto.

Pase luego a llevar las demás columnas del programa de actividades. Sombree las casillas que muestran el mes o trimestre que se ha de implementar la actividad en el programa de actividades. Cuando la actividad implique una cantidad clara de algo que se ha de entregar (ej., cuantas capacitaciones, cuantos maletines se ha de comprar), nótese la cantidad en las casillas sombreadas. Usted usará esta información al desarrollar el presupuesto. Al asignar responsables de cada actividad sea lo más específico que pueda. Indique el nombre de la organización (CRS o socio colaborador), el nombre del individuo encargado(a), y la cantidad de personal que se requiere para implementar esta actividad.

2.6 Revisar el programa de actividades, Proframe y logros meta

Ahora que las actividades se han detallado, secuenciado en el tiempo y asignado, compare el programa de actividades con los objetivo a nivel de productos (del Proframe, plan M&E o IPTT), y las capacidades de la persona u organización asignada. Esto sirve para poner los pies en tierra, y garantiza que el programa de actividades sea factible. Tal vez deba hacer ajustes en uno o más documentos. Por ejemplo, tal vez acelere las actividades contratando a más personal o cambiar objetivo para reflejar las limitaciones estacionarias. Nótese que estos ajustes pueden tener implicaciones para el presupuesto. Cerciórese que el programa de actividades y las metas del proyecto estén alineados.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- CRS Sub-agreement Process Guide (2014) lista de control. Pida a sus colegas del equipo Institutional Donor Engagement and Advancement (IDEA) la versión más actualizada del CRS Sub Recipient agreement checklist.
- *ProPack II* (CRS 2007a) Sección 3: Programar Actividades (páginas 74-82).
- *TAG* (CRS 2007b)  Plan de implementación (página 42).



SECCIÓN 3. DESARROLLAR EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO

¿Cuándo se usará esta sección?

- Ya desarrollado el Proframe, cuando desarrolle el presupuesto detallado con el programa de actividades, lo cual se suele hacer en entorno de taller.
- Nótese, sin embargo, que las consideraciones presupuestarias deben guiar el diseño de proyecto desde el inicio. Los buenos diseñadores de proyectos deben iterar entre planificación de actividades y plan de gastos, con visión realista de los recursos disponibles.

Pasos y herramientas

3.1 Determinar cuáles son los generadores de costos para las actividades de CRS y sus socios

Tenga en mente su estimado anterior de costos programáticos directos (techo presupuestario del donante, menos el recuperación de costos indirectos (ICR) y los salarios y las prestaciones aproximadas). Use esta información como referencia según sea apropiado.

Revise el programa de actividades y para cada actividad, determine los generadores de costo. Los generadores de costo son factores o unidades que más afectan el costo de sus actividades, y que generan cambios en los costos cuando cambia el volumen de actividades. Estos se aplican en costos variables y semi-variables, y puede haber más de un generador de costo por cada costo de actividad.

Los generadores de costo de actividades dependen de la estrategia seleccionada para el proyecto y la modalidad de entrega relacionada. Por ejemplo, los generadores de costos en los proyectos con grupos de auto ahorro y préstamo (GAAP) son el número de grupos y la distancia entre los mismos (lo cual determina el número de grupos que pueda atender un capacitador GAAP), y no el número de individuos que sean miembros de GAAP. Si conoce el presupuesto total disponible y ha hecho un cálculo estimado de su gasto general y costo fijo, cuando haya determinado el generador de costo de la actividad y el costo unitario de dicha actividad, puede entonces hacer un estimado del número total de personas o grupos que puede focalizar.

COSTOS FIJOS

se incurren repetidamente en el tiempo pero no varían con base en el volumen de actividades, ej., alquiler de oficina o salarios de la alta gerencia.

COSTOS VARIABLES están en proporción directa con el volumen de actividades, ej., materiales o mano de obra.

COSTOS SEMI-VARIABLES O ESCALONADOS cambian de manera progresiva con relación al volumen: son fijos dentro cierto volumen de actividad, pero aumentan o se reducen cuando se ha pasado un umbral. Este suele ser el caso de personal de campo o vehículos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

EJEMPLO DE GENERADOR DE COSTO EN UN PROYECTO DE SALUD

En el modelo Grupo de Cuidadoras, 10 madres elijen a una para ser madre-lideresa. Diez madres-lideresas (representando a 100 madres/10 grupos) forman un Grupo de Cuidadoras, cuyos miembros son capacitadas y reciben apoyo de una promotora de salud. Esta promotora puede entrenar y apoyar a 10 Grupos de Cuidadoras (representando a 100 madres-lideresas/1,000 madres). Entonces, se necesita una promotora (costo) para cada 1,000 madres (generadores de costo) focalizadas en este componente del proyecto.

Al desarrollar el presupuesto del proyecto, hable con los especialistas técnicos: ¿Puede una promotora dar apoyo a 12 (en vez de 10) Grupos de Cuidadoras, y mantener los niveles de calidad? ¿Pueden 12 (en vez de 10) madres-lideresas pertenecer a un Grupo de Cuidadoras? En este caso, los generadores de costo (el número de madres por grupo y grupos por promotoras) pueden tener una implicación presupuestaria significativa en un proyecto de gran escala.

Garantice que estén alineadas actividades, programa, estructura de personal y presupuesto: ¿Qué sucede si la meta del proyecto es alcanzar a 8,600 mujeres? Con nueve promotoras es ineficiente. Pero con sólo ocho promotoras seguramente tendrá un efecto en la calidad de la implementación. ¿Puede ajustar los objetivo y atender a más madres con el mismo número de promotoras?

Figura 9.2: Modelo de Grupo de Cuidadoras

Diez madres elijen a una para ser madre-lideresa



Diez madres-lideresas (representando a 100 madres/10 grupos) forman un Grupo de Cuidadoras, cuyos miembros son capacitadas y reciben apoyo de una promotora de salud.

Esta promotora puede apoyar y apoyar a 10 Grupos de Cuidadoras (representando a 100 madres-lideresas/ 1,000 madres).

A la hora de determinar los generadores de costo, considere la experiencia previa. Hable con otros gerentes sobre los costos de entrega de una unidad de actividad de proyecto y cuántas unidades se necesitan en total. En un proyecto que proporciona servicios, por ejemplo, habrá que calcular cuántos prestadores de servicio se necesitan por población atendida. Esto se puede definir usando política gubernamental, normas de la industria o buenas prácticas de experiencias previas. Las normas del sector muestran que se necesita un supervisor de campo de agente GAAP por cada cinco a siete agentes de campo. Las normas utilizadas en proyectos anteriores de CRS mandaban un consejero de tratamiento antirretroviral por 300 pacientes.

3.2 Determinar costos unitarios y calcular costos totales

Identifique las principales categorías presupuestarias que solicita el donante, ej., miembros de personal, viajes, insumos, equipamiento, etc. y bajo estas categorías, dónde encajan las partidas presupuestarias puntuales. Determine los costos de cada partida presupuestaria usando unidades de costo y generadores de costo basados en evidencia.

Identifique o revise los costos unitarios de las principales partidas presupuestarias. Puede obtener información relevante de costos del personal de finanzas o adquisiciones basado en proyectos similares que están en marcha. Actualice y complemente con la información interna: Si permite el tiempo, pida al personal de adquisiciones que confirme los precios de los materiales que ha de comprar el proyecto; consulte con actores locales que pueden ver precios de servicios e identificar eficiencias. De ser necesario, use cifras temporales mientras recolecta información más fidedigna de costos del jefe de operaciones, gerente financiero u otros actores de proyecto.

¿Puede ajustar los objetivo y atender a más madres con el mismo número de promotoras?

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Tome buenas notas de las decisiones, supuestos y cálculos que hagan durante el desarrollo del presupuesto. Servirán para informar sus notas de presupuesto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Cuando los costos específicos del programa hayan sido determinados, el gerente de finanzas puede calcular el costo directo compartido usando la calculadora de costos compartidos de CRS. Recuerde que los costos compartidos se volverán a calcular cuando haga cambios en otros elementos del presupuesto.

Determine los riesgos asociados con el proyecto que deben ser abordados o mitigados por el presupuesto. Nótese que algunos contratos con base en el desempeño son más arriesgados que otros tipos de acuerdo cooperativo o *grants*.

- Considere los costos de contingencia explícitos o implícitos si puede y seguir manteniendo un costo competitivo.
- En proyectos con componentes de adquisiciones grandes (especialmente en mercados que son nuevos para CRS) consulte a múltiples proveedores, considere con cuidado los impactos estacionarios y cualquier otra fluctuación de mercado.

Converse sobre las consideraciones de valor-por-dinero

- Asegúrese de que los planes de focalización geográfica, gestión y personal le permitan entregar los objetivos y logros del proyecto de la manera más económica. Por ejemplo, puede alcanzar el mismo número de hogares a bajo costo si focaliza más pueblos en menos provincias, ya que esto reduce el número de socios y/o sub-oficinas que necesita. Las estructuras de gestión del proyecto se tratan con mayor detalle en el **Capítulo VIII**.
- Calcule el costo-por-beneficiario del proyecto y compárelo con las guías específicas del sector, si las hay. Por ejemplo, en proyectos GAAP, los lineamientos para lograr economías de escala son que el costo de atención por miembro sea de \$15 (proyectos grandes que invierten \$100,000 a \$150,000 por socio/anual) y \$50 (proyectos pequeños que invierten \$50,000 a \$100,000 por socio/anual).

Al determinar costos, tendrá que hacer concesiones para tener una propuesta competitiva. La única manera de incrementar el valor-por-dinero es eliminar las actividades ineficientes y/o encontrar maneras de realizarlas con mayor eficiencia. Se pueden identificar revisando qué resultados se pueden entregar de manera más eficiente con una estrategia, entrega o estructura de gestión de proyecto diferente (ver **Capítulos V y VIII**). Nótese que esto no es igual que reducir costos, que se puede hacer reduciendo actividades eficientes y no-eficientes simplemente para conformarse con las limitaciones de los recursos.

Para lineamientos detallados para este paso, ver [CAG](#) (CRS 2013a)  páginas 36-40.

3.3 Determinar los costos MEAL

Con la ayuda de su asesor MEAL, desarrolle costos para MEAL usando las actividades MEAL y el programa de actividades y la plantilla de presupuesto para MEAL. Considere las habilidades y recursos humanos que necesita para MEAL, ej., los asesores MEAL de la región o HQ, consultores, agencias y equipos encuestadores, gestores de datos, etc. Presupueste el equipo ICT4D y su software según sea relevante.

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Use los fondos privados de CRS de manera juiciosa y estratégica para fortalecer capacidad, investigar operaciones y para aprendizaje, si los donantes no están dispuestos a financiar dichas actividades dentro de un proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

La regla general es que el presupuesto MEAL típicamente es 5 a 10 por ciento del presupuesto total del proyecto. Si el proyecto involucra investigación operativa, el presupuesto MEAL probablemente consuma un porcentaje mayor. No todos los costos MEAL aparecen por separado en el presupuesto del proyecto. En particular, los costos de personal y vehicular para actividades de monitoreo periódico, rendición de cuentas y aprendizaje se incluyen bajo las partidas presupuestaria relevantes. Calcule el costo real de las actividades MEAL para que puede destacarlos en la narrativa MEAL o notas de presupuesto, según sea apropiado.

3.4 Insertar información a la plantilla del presupuesto

Habrà que resumir los costos detallados en el paso 3.2 a las partidas resumidas para cada categoría de costo. Por ejemplo, incluir una línea presupuestaria para “capacitaciones”, aunque hubo que calcular el costo considerando los costos de las instalaciones, alimentación, transporte, etc. de las capacitaciones. Esos detalles pueden (y deben) ser explicados en las notas de presupuesto. Resumir los detalles en una partida resumida (según los requisitos del donante) es una manera de simplificar el presupuesto y de garantizar que refleje de mejor manera el programa de actividades; también le dará más flexibilidad durante la implementación del proyecto.

A la hora de presupuestar el personal del proyecto, use el concepto de equivalente a tiempo completo (conocido por su sigla en inglés FTE) para todos los puestos de tiempo parcial. Un equivalente a tiempo completo contabiliza un puesto completo por un año. Una persona que trabaja tiempo completo es un FTE. Si necesitan a seis personas para brindar un servicio, esto se expresa como seis FTE. Una persona que trabaje en el proyecto 3 meses del año es 0.25 FTE. Dos personas de finanzas que trabajen medio tiempo en un grant corresponden a un FTE. Usando el concepto de FTE le ayuda a destacar la eficiencia del abordaje de costo compartido de CRS. Un FTE es percibido como más eficiente que cuatro personas trabajando a 25 por ciento de nivel de esfuerzo (LOE sus siglas en inglés). Usar LOE puede hacer que el plan de personal aparezca cargado e ineficiente.

En los proyectos plurianuales, tome en cuenta la posibilidad de incrementos en los costos o la inflación. No olvide presupuestar los incrementos anuales por mérito del personal.

Revise los patrones de gasto de arranque y de cierre de proyecto. Recuerde que un error habitual es mezclar lo que se va a gastar en realidad durante los primeros meses de un proyecto nuevo, y esto en especial sucede con socios. Revise el presupuesto con cuidado los primeros seis meses para cerciorarse que refleja realmente la contratación de personal nuevo, compra de equipos del proyecto y establecimiento de la infraestructura. Además, revise con cuidado el presupuesto en cuanto a actividades de cierre. Estos pueden incluir pago de indemnización, otros incentivos por planes de retención y política local, reducciones planificadas en los gastos, etc.

3.5 Redactar las notas de presupuesto

Redacte las notas de presupuesto usando los cálculos e información recabada durante los pasos anteriores. Las notas de presupuesto – también llamadas narrativa de presupuesto – deben describir cómo las

La regla general es que el presupuesto MEAL típicamente es 5 a 10 por ciento del presupuesto total del proyecto

En los proyectos plurianuales, tome en cuenta la posibilidad de incrementos en los costos o la inflación

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

partidas principales contribuyen al logro de los objetivos del proyecto, así como fueron calculadas las partidas agregadas. En [CAG \(CRS 2013a\)](#)  puede ver ejemplos de notas de presupuesto.

En las notas de presupuesto, anticipé a las preguntas del donante. De manera proactiva, explique y justifique los costos que podrían no ser evidentes o que se salen de la norma. Por ejemplo, explique el valor de compartir oficinas o por qué una oficina de campo es más cara que otra.

Utilice las notas de presupuesto para comunicar “temas de éxito” relacionadas con el presupuesto y consideraciones de valor-por-dinero. Los temas de éxito podrían venir de infraestructura clave actual (que otras instituciones tendrían que construir o adquirir), medidas comprobadas de ahorro de costos uso de instalaciones de los socios en vez de hoteles costosos, y medidas de control de costos. Por ejemplo, las notas de presupuesto podrán explicar que CRS le ahorrará al donante \$15,000 durante la vida del proyecto al invertir en herramientas de trabajo estándar para los promotores (listas de control para monitoreo de Grupos de Atención, y recordatorios de discusiones) que eliminan el costo de visitas de supervisión y capacitaciones de refuerzo.

Use el “Cost Control Plan Boilerplate”* para ver ejemplos de cómo explicar medidas de control de costos a los donantes y cómo destacarlos en las notas de presupuesto.

3.6 Revisar el presupuesto y las notas de presupuesto

Los líderes técnicos y de presupuesto del equipo de diseño del proyecto deben revisar conjuntamente el presupuesto y las notas del presupuesto para ver que sean claros, que estén alineados, que todos los costos estén incluidos y para agregar justificaciones de costos según sea necesario.

Verifique que el presupuesto y las notas del presupuesto comuniquen claramente lo que busca lograr el proyecto y que “digan lo mismo” que la narrativa de la propuesta técnica. Cerciérese que el presupuesto y el programa de actividades encajen en términos del volumen de actividades que se propone y (en el caso de proyectos plurianuales) su sincronización.

Ver [CAG \(CRS 2013a\)](#)  Lista de control de presupuesto (páginas 38-41).

Lecciones aprendidas

- Dado que los primeros estimados del presupuesto influyen las decisiones de diseño de proyecto iniciales, es crítico que haya buena comunicación permanentemente para evitar sorpresas de última hora. Cualquier cambio en la estrategia de proyecto, el marco de resultados, Proframe y/o programa de actividades debe ser transmitido claramente e inmediatamente al líder de diseño del presupuesto para garantizar que sea alineado.
- Cuando tenga límites estrictos de páginas para las narrativas técnicas, use las notas presupuestarias para proporcionar detalles adicionales de las actividades propuestas, ej., costos unitarios, frecuencia de las actividades, etc.

* El “Cost Control Plan Boilerplate” se encuentra en “public proposal toolbox” en el sitio “Business Development.”

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Deje bien en claro los generadores de costos y costos unitarios. Entre más claros sean los cálculos, más claros (y más transparentes) las asignaciones de recursos para cada socio.
- Ajuste el nivel de detalles según lo que espera el donante; pero, guarde todos los cálculos detallados que haga, sus costeos y supuestos para usos internos.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [CAG \(CRS 2013a\)](#) 
- Consulte los lineamientos del sector sobre presupuestos. Por ejemplo, *Minimum requirements for SILC project design and implementation* (Vanmeenen 2011) proporciona un ejemplo detallado de plantilla de presupuesto.



SECCIÓN 4. RELACIONAR CON LA PROPUESTA

El programa de actividades, presupuesto y notas de presupuesto son componentes principales de la propuesta. La secuencia de desarrollo de estos elementos (vinculado al Proframe con sus objetivos de nivel de actividad y la estructura gerencial y de personal) le ayuda a garantizar que el presupuesto y la narrativa de la propuesta sean coherentes; juntos narran “la misma historia”. Por ejemplo, puede tomar una partida presupuestaria para “capacitaciones” y separarla en capacitaciones según actividad específica (ej., capacitación de madres-lideresas, capacitación de promotores de salud, capacitaciones para miembros de GAAP, etc.) Más, sin embargo, no divida la partida presupuestaria en sus costos de componente (transporte, instalaciones, viáticos, materiales, etc.); esta información póngala en las notas del presupuesto.

Asimismo, la narrativa de MEAL tiene que estar en línea con el presupuesto de MEAL y con los planes de personal.

Use la plantilla y desglose de presupuesto del donante desde el inicio y consulte con su asesor(a) Regional de Crecimiento y enlace de donaciones (public donor liaison). Los donantes piden diferentes desgloses de los presupuestos y formatos, como los siguientes:

- Presupuesto por hitos (licitaciones del Banco Mundial y el Gobierno de los EE.UU.)
- Presupuesto por objetivos (FFP) o presupuesto por sectores (OFDA)

Consulte [CAG \(CRS 2013a\)](#)  para obtener más información y empaquetar el presupuesto y las notas de presupuesto, sugerencias para financiamientos plurianuales, etc.



SECCIÓN 5. ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 2: Desarrollar el programa de actividades

En contextos de emergencia donde hay mucha fluidez, los donantes suelen permitir mucha flexibilidad en las actividades y tiempos para permitir que se responda a las necesidades prioridad de los afectados que cambian de un momento a otro. Disponga tiempo en el programa de actividades para pilotos de nuevas intervenciones, establezca sistemas, contrate y capacite personal y obtenga retroalimentación de los beneficiarios de la respuesta; posteriormente, las actividades probablemente suban de escala para acelerar la prestación de servicio.

Sección 3: Desarrollar un presupuesto del proyecto

En las etapas iniciales de una respuesta, puede que los donantes acepten presupuestos “generales” con flexibilidad en las partidas y re-alineamiento, ya que todos están operando con información limitada. Por ejemplo, OFDA le permite flexibilidad en las partidas al 100 por ciento. Otros donantes exigen que se presente enmienda para cualquier cambio en el presupuesto. Consulte su asesor(a) Regional de Crecimiento o enlace con donantes públicos (*public donor liaison*) para comprender lo que pide específicamente cada donante.

Las emergencias a gran escala pueden tener impacto significativo en ciertos costos unitarios. Por ejemplo, los precios de insumos para emergencias, costos de personal y vehículos probablemente sean más altos que de costumbre. Por otro lado, los costos compartidos de soporte pueden ser bajos debido a que se hacen compras grandes en marcos de tiempo reducidos.

Cerciórese de que el presupuesto cubra suficiente personal de calidad, costo de atención al personal, su descanso, pago adicional por adversidad donde sea aplicable, seguridad y soporte logístico.

En las notas de presupuesto, explique cómo el valor de los servicios o paquetes de artículos de ayuda están en línea con lo que han propuesto otros actores en la respuesta a la emergencia, o lo que haya aprobado el clúster relevante.

Las emergencias a gran escala pueden tener impacto significativo en ciertos costos unitarios

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 6. TABLAS Y EJEMPLOS

Tabla 9b: Formato para programa de actividades

Actividades	Año Fiscal 2016				Año Fiscal 2017				Año Fiscal 2018				Persona/Organización Responsable				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4
Actividades de arranque																	
Identificar a comunidades focalizadas																	Caritas, M. Owour, gerente de proyecto
Firmar sub-acuerdos con socios	6																CRS, J. Kimathi, gerente de proyecto
Realizar taller de lanzamiento		1															Caritas, M. Owour, gerente de proyecto
etc.																	
MEAL																	
Realizar encuesta de línea de base			1														CRS, A. Ahmed, conseiller MEAL du projet
etc.																	
OE 1:																	
RI 1.1:																	
Actividad																	
Actividad																	
etc.																	
RI 1.2																	
Actividad																	
Actividad																	
etc.																	
Actividades de cierre																	
etc.																	

Enfoque estándar para la distribución regular de costos de nivel del país a presupuestos con base en el beneficio que cada proyecto recibe de los mismos costos

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES

CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN

CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS

CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII PROFRAME

CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO

APÉNDICES

CAPÍTULO X. FORMATO Y REVISIÓN DE PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye tres secciones:

Sección 1: Redactar la propuesta de proyecto

Sección 2: Revisar la propuesta de proyecto

Sección 3: ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?

Normas de calidad

- Todos los elementos de la propuesta - narrativa técnica, MR, Proframe, programa de actividades, presupuesto y notas de presupuesto - “narran la misma historia” de manera lógica y concisa
- Toda propuesta de proyecto incluye una narrativa Proframe y MEAL que se adhieren a las Políticas y Procedimientos de MEAL
- Todas las propuestas pasan por revisión interna de calidad antes de pasar al siguiente nivel de revisión

¿Por qué es importante este paso?

La propuesta de proyecto es un documento estructurado cuyo principal propósito es obtener la aprobación y financiamiento de un donante para el proyecto que propone. La propuesta captura las decisiones clave del diseño del proyecto y sirve para promover una comprensión compartida de dichas decisiones entre los actores del proyecto. Una propuesta de proyecto a menudo va anexa a los acuerdos entre CRS, donantes y socios.

El borrador de una propuesta de proyecto se revisa primero internamente. En la mayoría de casos, esta revisión interna involucra no sólo al equipo de diseño del proyecto, sino además el personal de programa de país aparte del equipo de diseño, por ejemplo, de otros departamentos u otras oficinas, así como miembros de la alta gerencia de CRS y socios. El proceso lo suele liderar el jefe de programas. Una versión mejorada de la propuesta se manda al nivel regional o posiblemente a HQ, para seguir su revisión. Para presentaciones a donantes públicos, el asesor(a) Regional de Crecimiento y/o enlace de donante público (*public donor liaison*) revisan la propuesta para ver que responda a- y cumpla lo que piden donantes. Según el Procedimiento MEAL 1.3, los asesores regionales MEAL deben revisar la documentación clave de MEAL de los proyectos y respuestas a emergencias cuando el presupuesto sea de \$1 millón de dólares o más, antes de su presentación al donante.

El propósito del presente capítulo es ayudarle a elaborar una propuesta borrador de alta calidad técnica. El capítulo incluye un formato conciso para propuestas y una lista de control para revisiones internas. Algunos elementos de la propuesta ya habrán sido redactados en la nota conceptual. La revisión interna promueve el pensamiento evaluativo por parte del equipo de diseño para refinar el borrador de propuesta antes de mandarlo al siguiente nivel de revisión.

Este capítulo se vincula a otros recursos de CRS como *Technical Application Guidance* (CRS 2007b) . Consulte TAG con su orientación detallada para propuestas ante donantes del sector público y propuestas competitivas. Para guía y sugerencias para empaquetar y redactar propuestas, consulte el Apéndice I de TAG: Packaging and Submission, y el Anexo G sobre la redacción de la propuesta correcta.

PROPUESTA DE PROYECTO
Un documento estructurado cuyo principal propósito es obtener la aprobación y financiamiento de un donante para el proyecto que propone.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



SECCIÓN 1. REDACTAR LA PROPUESTA DE PROYECTO

¿Cuándo se usará esta sección?

- En conjunto con todos los pasos del diseño de proyectos, comenzando con la evaluación, el análisis y la interpretación.

Pasos y herramientas

1.1 Revise el formato de propuesta

Siempre utilice la plantilla de propuesta que proporciona el donante, cuando tengan una. Lea y siga con cuidado las direcciones de la convocatoria para propuestas o lineamientos del donante en cuanto al límite de páginas, formato y otros requisitos. En toda la propuesta, refleje los términos del donante. Cuando tenga dudas, consulte su asesor(a) Regional de Crecimiento (business development).

Cuando el donante no exija una plantilla específica, y si no está usando la guía para propuestas con donantes públicos del **TAG**, use la siguiente plantilla para propuestas.

- | | |
|---|--|
| 1. Portada | 7. Narrativa de MEAL (incluyendo Proframe) |
| 2. Resumen ejecutivo | 8. Plan de gestión |
| 3. Identificación del problema y su análisis | 9. Plan de contratación de personal |
| 4. Marco de resultados | 10. Capacidad organizativa |
| 5. Estrategia del proyecto | 11. Presupuesto y notas del presupuesto |
| 6. Plan de implementación y programa de actividades | 12. Anexos |

1.2 Prepare y redacte la propuesta

Al comenzar el diseño del proyecto habrá identificado al principal redactor de la propuesta que posea comprobada y excelente habilidad de redacción y edición de textos. Reúna todos los productos del diseño de proyectos desarrollados hasta la fecha. La nota conceptual incluía una primera versión de la identificación del problema y su análisis, como también el borrador del marco de resultados, ambos ya revisados con base en los comentarios de la revisión de la nota conceptual, y ha desarrollado el Proframe, planes para hacer MEAL, el programa de actividades, presupuesto y notas del presupuesto. Al hacer la revisión de la nota conceptual, incluyó las sugerencias relevantes que se hicieran a la propuesta completa; también, tendrá el informe de evaluación, notas de las reuniones e informes de los talleres, todos con información valiosa para la narrativa de la propuesta completa.

En general, haga uso del marco de resultados y Proframe para darle estructura a la narrativa donde se describe lo que ha de lograr el proyecto. Estos marcos proporcionan un armazón completo para terminar de redactar la propuesta. Use datos fácticos desprendidos de la base de evidencia que ha recolectado (hallazgos de la evaluación, revisión documental, lecciones aprendidas, etc.) para explicar la lógica de las decisiones del diseño del proyecto. Destaque lo que va a lograr el proyecto y la manera de hacerlo, no lo que ha de hacerse en general para abordar los problemas identificados.

En toda la propuesta, destaque el tema de éxito – lo que hace a CRS y socios diferentes y mejores que otros aspirantes.

Utilisez toujours le modèle de document de projet du bailleur de fonds quand il en a un

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Enfóquese en la coherencia y conexión dentro de la propuesta. Cerciórese que haya un flujo lógico desde el análisis del problema hasta el MR y la estrategia del proyecto, su Proframe, programa de actividades, presupuesto y notas de presupuesto - que todo narre la misma historia. Que la narrativa sea breve y puntual.

Por favor referirse al [TAG](#) (CRS 2007b)  para más guía sobre la redacción de propuestas, así como una plantilla para propuestas sugerida en dado caso que el donante no tenga una.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAP): A resource for CRS country programs* (CRS 2008b) Este manual es para personal de campo de CRS, socios y personal de HQ que están involucrados en el diseño, desarrollo e implementación de Programas MYAP de Título II ahora llamados DFAP. Los DFAP son uno de los principales tipos de proyecto de Título II de ayuda alimentaria proporcionada a través de la Oficina de Alimentos para la Paz de USAID.
- Los RFA (licitaciones) y donantes públicos: Obtendrá ayuda en *Technical Application Guidance* (CRS 2007b)  en la preparación de propuestas de alta calidad, ganadoras para donantes públicos. Incluye guía detallada para el proceso de responder a las RFA incluyendo la planificación, roles y responsabilidades del equipo, y desarrollo de consorcios cuando CRS es el solicitante principal. Además, proporciona guía detallada de las secciones de la propuesta, los anexos que se necesitan en una RFA típica. El documento que lo acompaña *Cost Application Guidance* (CRS 2013a)  le ayudará a preparar un presupuesto y notas de presupuesto que cumplan con los requisitos del Gobierno de los EE.UU. y que están en línea con (narran la misma historia que) la solicitud técnica.



SECCIÓN 2: REVISAR LA PROPUESTA DE PROYECTO

¿Cuándo se usará esta sección?

- Cuando el equipo de diseño del proyecto y otros actores a nivel de programa de país revisen la propuesta antes de mandarla al siguiente nivel de revisión.

Pasos y herramientas

2.1 Use una lista de control para revisar la propuesta

La lista de control (**Tabla 10a**) a continuación es una herramienta práctica para que el equipo de diseño del proyecto, otros miembros de personal del país, y socios clave hagan la revisión del borrador de la propuesta antes de presentarla ante el siguiente nivel de revisores en la región y/o HQ. Refleja las normas de calidad descritas en el presente manual y puede ayudarle a identificar las debilidades en la lógica de diseño del proyecto, o en la manera cómo la explica la propuesta. Agregue los criterios de evaluación del donante (si los hay) a la lista de control y también revise su propuesta con estos criterios.

Lea o vuelva a leer el borrador de la propuesta y los anexos de la propuesta y conteste cada pregunta. Para todas las preguntas, cuando responda “no” o “poco” explique brevemente la razón de sus respuestas en la parte inferior de la tabla.

Además, reflexione al respecto de consideraciones transversales relevantes usando las listas de control a más profundidad que se le proporcionaron en el **Capítulo II**.

Tabla 10a: Lista de control para la revisión interna de la propuesta

Preguntas de reflexión	Si/No/Poco
Identificación y análisis del problema	
1. ¿La sección de análisis de problema dice claramente cuál es el problema central que hay que abordar, y proporciona evidencia de apoyo adecuada desde los datos secundarios y evaluaciones de campo?	
2. ¿Los problemas inmediatos y causas subyacentes del problema central se analizan claramente y se apoya con evidencia a partir de la evaluación con el marco conceptual relevante?	
3. ¿El análisis de problema identifica los puntos de apalancamiento clave y/o da un sentido de la prioridad relativa de varias problemáticas o causas del problema?	
4. ¿La nota conceptual incluye análisis claro de género y/o el análisis del problema desagrega adecuadamente la información por género y presenta las consideraciones de género?	
5. ¿La descripción del problema desagrega adecuadamente los grupos y subgrupos relevantes de la comunidad (o los tipos de persona/puesto en la entidad relevante)?	
6. ¿La nota conceptual incluye el análisis de esfuerzos similares que están realizando otros actores, incluyendo el gobierno del país anfitrión?	
Marco de resultados y teoría de cambio	
1. ¿Se describe con claridad la jerarquía de objetivos del marco de resultados, incluyendo QUÉ busca lograr el proyecto (meta y OE) y CÓMO (nivel RI)?	
2. ¿Existe una corriente clara y lógica entre los análisis de problemas y de brecha y los objetivos de alto nivel del MR?	
3. ¿Está clara la teoría de cambio implícita del proyecto, y lo justifica con evidencia relevante (hallazgos de la evaluación, análisis de brecha/supuestos clave, lecciones aprendidas y buenas prácticas)?	
4. ¿Se presentan los supuestos y los riesgos clave?	
Estrategia del proyecto	
1. ¿La estrategia del proyecto está descrita claramente y justificada en términos de la razón que se seleccionó por sobre otras opciones?	
2. ¿La estrategia que se propone refleja el aprendizaje derivado de proyectos anteriores similares o buenas prácticas relevantes regionales/globales/de la industria?	
3. ¿La estrategia del proyecto refleja cuestiones de sostenibilidad y - si aplica - incluye una estrategia de salida?	
4. ¿Existe un vínculo lógico claro entre la focalización del proyecto que se propone (geográfica, beneficiarios) y evidencia de la evaluación, análisis de género y otros?	
5. ¿Son apropiados el alcance y escala del proyecto dado el marco de tiempo, presupuesto y las capacidades de CRS y socios?	
6. ¿La estrategia del proyecto contribuye claramente al “tema de éxito”?	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Preguntas de reflexión	Si/No/Poco
Plan de implementación y programa de actividades	
1. ¿La propuesta incluye una descripción escueta pero específica de las actividades que se proponen para lograr cada producto?	
2. ¿Está claro cómo contribuyen las actividades a los objetivos de alto nivel (productos y RI)?	
3. ¿El programa de actividades refleja correctamente el ritmo del arranque del proyecto y su cierre?	
4. ¿El programa de actividades está claramente en línea con el presupuesto?	
Proframe, narrativa de MEAL y anexos de MEAL	
1. ¿La propuesta incluye un Proframe, un LogFrame específico del donante, o un plan de M&E? (Si no lo exige el donante, ¿Hay un “Proframe Interno” anexo a la propuesta para su revisión?)	
2. ¿El conjunto de indicadores que se proponen es apropiado para capturar los resultados a nivel de impacto y los avances del proyecto?	
3. ¿Los indicadores del proyecto son MARTE? (medibles, apropiados, realistas y con plazo de tiempo y específicos)	
4. ¿Los medios de verificación reflejan una mezcla apropiada de métodos de medición cualitativos y cuantitativos en varios niveles del Proframe?	
5. ¿Se ve reflejado el tema de rendición de cuentas a beneficiarios en el plan de M&E o su narrativa, ej., hay planes para involucrar a las comunidades en M&E, o para preparar mecanismos de retroalimentación?	
6. ¿La narrativa MEAL refleja adecuadamente los elementos clave del plan M&E, incluyendo métodos de monitoreo; evaluaciones (ej., línea de base, medio término, y/o final); y mecanismos apropiados para usar la información de M&E y de rendición de cuentas en la toma de decisiones y el aprendizaje del proyecto?	
7. ¿La narrativa de MEAL explica la manera en que el plan de M&E va a ser convertido en un sistema de MEAL (ej., una referencia a un proceso participativo SMILER y el uso de ICT4D si es aplicable)?	
Plan de gestión, contratación de personal y capacidad organizativa	
1. ¿La propuesta expresa claramente los respectivos roles y valor agregado de cada socio, incluyendo a CRS?	
2. ¿Las ubicaciones de las oficinas y puntos de servicio están claramente justificadas en términos de uso eficaz de recursos, calidad del programa, etc.?	
3. ¿Los planes que se proponen para gestión y personal están de acuerdo con el alcance y la escala del proyecto?	
4. ¿La capacidad organizativa incluye información relevante sobre la capacidad y el apoyo de las oficinas regional y HQ del proyecto?	
Presupuesto y notas del presupuesto	
1. ¿El presupuesto está alineado- y es coherente con el programa de actividades, logros deseados, estrategia del proyecto y sus objetivos?	
2. ¿Las notas del presupuesto explican y justifican de manera propositiva los costos para evitar que haya preguntas por parte del donante?	

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Preguntas de reflexión	Si/No/Poco
3. ¿Hay una declaración clara en cuanto a cómo el presupuesto apoya el “tema de éxito” (es decir, valor-por-dinero, medidas de control de costos)?	
4. ¿Se ha revisado el presupuesto usando la lista de control del CAG  o su equivalente?	
Sensible a- y cumple con las exigencias del donante	
1. ¿Los documentos de la propuesta abordan adecuadamente todos los comentarios de las revisiones recibidas sobre la nota conceptual o versión previa de la propuesta?	
2. ¿Las aplicaciones técnicas y de costo son sensibles al enfoque y las prioridades del donante/RFA?	
3. ¿Las aplicaciones técnicas y de costo son sensibles a los criterios de evaluación del RFA? (Haga una lista de criterios adicionales del donante que no están incluidos en la lista de control)	
4. ¿Los elementos de la propuesta cumplen con las plantillas y los requisitos del RFA/ donante (incluyendo tipo/márgenes, plantillas, límite de páginas, apéndices exigidos, etc.)?	

2.2 Abordar las debilidades identificadas en la propuesta

Reúna y compare todas las respuestas de los revisores. Concéntrese en las preguntas de la lista de control que respondieron “no” o “poco” y analice por qué. Hablen como equipo y busquen dar respuesta a los temas identificados. Habrá casos en que deban hacer cambios en algunas de las decisiones de diseño del proyecto, en ese caso se tendrá que involucrar a los actores del proyecto apropiadamente. En otros casos se podrán hacer simples clarificaciones o mejoras al documento de la propuesta, ej., mejorar la lógica o coherencia entre secciones. Posterior a los procedimientos relevantes, presente la propuesta al siguiente nivel de revisión.

Concéntrese en las preguntas de la lista de control que respondieron “no” o “poco” y analice por qué

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *pREPARE!* (CRS 2015f).  En particular vea la guía y sugerencias para revisores y la tabla que compara el enfoque de las revisiones interna y regional en las etapas de nota conceptual y de propuesta completa en la Sección 1.
- *A user’s guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners* (Heinrich et al. 2008). Un conjunto integral de preguntas para revisar una estrategia y otros componentes de la propuesta (páginas 14-15).

! SECCIÓN 3. ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 1: Redactar la propuesta de proyecto

En vista de la necesidad de tomar acción rápidamente y llegar a los beneficiarios con intervenciones que salvan vidas, concéntrese en documentar las decisiones clave del diseño del proyecto, en vez de en una redacción complicada o la presentación. A los donantes de respuestas a emergencias les interesa que la presentación de las propuestas y el inicio del proyecto se den de manera oportuna; valoran las propuestas concisas y que no contienen detalles innecesarios. Los donantes de respuestas a emergencias le dan especial importancia a lo siguiente:

A los donantes de respuestas a emergencias les interesa que la presentación de las propuestas y el inicio del proyecto se den de manera oportuna

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Temas de rendición de cuentas ante beneficiarios, género y protección
- La coordinación con otros actores (incluyendo el Clúster de la ONU y grupos de trabajo sectoriales), en particular durante la fase de ayuda inmediata

Las respuestas ante emergencias iniciales generalmente son financiadas con asignaciones por país o región o de OverOps o fondos destinados para emergencias. Utilice el formato en el Anexo 14 en *pREPARE!* (CRS 2015f)  para las propuestas financiadas por CRS (y muchos socios de Caritas Internationalis) en las primeras etapas de una respuesta a emergencia, a menos que la región o HQ le de otra indicación. Este formato está en línea con los formatos para propuesta de respuesta ante emergencias usados por donantes privados de CRS como O'Neil y OverOps en reserva.

Sección 2: Revisar la propuesta

Simplifique el proceso de revisar la propuesta; en muchos casos los procesos de edición y revisión son menos cargados. Use la lista de control para revisar propuestas de emergencia en *pREPARE!* (CRS 2015f)  Anexo 15, que refleja las normas centrales y técnicos de Esfera.

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *pREPARE!* (CRS 2015f)  Sección 5. Anexo 14 - Emergency Proposal Template, Anexo 15 - Emergency Proposal Review Checklist and Anexo 16 - Emergency Proposal Review Template.
- *USAID/OFDA Guidelines for proposals* (USAID 2012d)

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

XI. ACTIVIDADES POST-DISEÑO

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye tres secciones:

Sección 1: Realizar una revisión post acción

Sección 2: Organizar los documentos de diseño del proyecto para el equipo de implementación

Sección 3: ¿Cómo puede ser esto diferente ante una respuesta de emergencia?

Normas de calidad

- El personal de CRS realiza una revisión post-acción del diseño de proyecto y desarrollo de la propuesta después de haber presentado la propuesta de proyecto o nota conceptual al donante
- Las revisiones post-acción involucran a tomadores de decisión clave, incluyendo el representante de país, jefe de programas y personal regional según proceda
- El personal de CRS documenta los hallazgos y conclusiones de la revisión
- La lógica detallada detrás de todas las decisiones de diseño del proyecto (incluyendo el presupuesto) se documentan para entregar al equipo de implementación del proyecto

Figura 11.1: Ciclo del proyecto mostrando el aprendizaje



El aprendizaje se promueve antes, durante y después de varias etapas del ciclo de proyecto de CRS, incluyendo el diseño del proyecto

¿Por qué es importante este paso del diseño del proyecto?

El aprendizaje se promueve antes, durante y después de varias etapas del ciclo de proyecto de CRS, incluyendo el diseño del proyecto. Una revisión post-acción es comparar un evento con las normas de desempeño para promover el aprendizaje. Es un proceso sencillo, expedito y versátil para identificar y llevar un registro de las lecciones y conocimientos. Realizar una revisión le ayuda al equipo de diseño del proyecto (y posiblemente a

APRENDIZAJE
El proceso continuo de analizar una amplia variedad de fuentes de información y conocimientos para traer a la luz nuevas buenas prácticas o cuestionar la sabiduría heredada.

- CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO II TEMAS TRANSVERSALES
- CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN
- CAPÍTULO IV EVALUACIÓN
- CAPÍTULO V MARCO DE RESULTADOS
- CAPÍTULO VI NOTA CONCEPTUAL
- CAPÍTULO VII PROFRAME
- CAPÍTULO VIII CAPACIDAD ORGANIZATIVA
- CAPÍTULO IX PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO
- CAPÍTULO X FORMATO DE LA PROPUESTA Y SU REVISIÓN
- CAPÍTULO XI ACTIVIDADES POST-DISEÑO
- APÉNDICES

CRS en conjunto) a aprender lo que funciona y lo que no. Permite que los actores del proyecto reflexionen y analicen lo que ha sucedido, por qué sucedió así, cómo sostener las fortalezas y cómo abordar las debilidades.

Las revisiones post-acción se suelen hacer con esfuerzos de diseñar proyectos y desarrollar propuestas grandes, competitivas y/o para donantes nuevos. Las revisiones son complemento de:

- Análisis de esfuerzos de diseño de múltiples proyectos que se realizan periódicamente dentro del programa de país, la región y CRS en conjunto, para mejorar permanentemente las prácticas y el desempeño de la agencia.
- Reuniones informativas con donantes, que se llevan a cabo cuando se rechazan las propuestas o cuando se ganan, para escuchar al donante. Ver **TAG** (CRS 2007b)  Sección J Actividades Post-Propuesta.

Durante el periodo entre el diseño del proyecto, el desarrollo de la propuesta y el arranque del proyecto pueden perderse muchos conocimientos. A menudo, hay diferentes personas involucradas en estas etapas del ciclo del proyecto. Las propuestas de proyecto tal vez no capturen los conocimientos detallados y la lógica detrás de las decisiones del diseño de proyecto. Archivar los informes y las notas del diseño de proyecto de manera organizada para entregarlos le ayuda al equipo de implementación a comprender el razonamiento detrás de las decisiones del proyecto.



SECCIÓN 1: REALIZAR UNA REVISIÓN POST ACCIÓN

¿Cuándo se usará esta sección?

- A la hora de planificar, realizar y comunicar la revisión post-acción, después que se haya presentado la propuesta.

Pasos y herramientas

1.1 Planificar la revisión post-acción

Decida quién ha de participar en la revisión post-acción (AAR siglas en inglés). Los participantes generalmente incluyen el equipo que diseñó el proyecto, el equipo que desarrolló la propuesta, socios colaboradores/ miembros del consorcio, el representante de país y sub-director regional/ calidad programática que puede hacer circular los hallazgos de la revisión a otros programas de país y al personal de HQ apropiado. Es importante involucrar a los que toman decisiones quienes están posicionados para usar los hallazgos y hacer cambios.

Redacte un enunciado del propósito de la revisión. Para este efecto, responda a la pregunta: ¿Cómo piensa aplicar los aprendizajes que se desprendan de la revisión post-acción?

Diseñe las actividades de la revisión y establezca una secuencia para evaluar (recolectar información y puntos de vista), analizar la información e interpretarla (lleguen a un acuerdo sobre los hallazgos y las conclusiones). Use métodos y secuencias que promuevan la retroalimentación franca y cándida, fomente el diálogo y supere las dinámicas de poder. La siguiente secuencia ya ha comprobado ser útil:

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- Una encuesta virtual anónima y confidencial en la que las personas pueden tomarse su tiempo para reflexionar individualmente y compartir abiertamente sus opiniones y perspectivas.
- Reuniones presenciales o teleconferencias para compartir los resultados de la encuesta, recoger más comentarios y retroalimentar, analizar esta información y llegar a un acuerdo en cuanto a los hallazgos y las conclusiones.

Aplique la técnica del telescopio a la revisión (ej., reunión de 1 hora, taller de 1 día, etc.) dependiendo del contexto del proyecto.

Designa a un facilitador y alguien que tome nota para la reunión presencial o teleconferencia. Para el facilitador, alguien con un punto de vista externo puede ser de ayuda. El facilitador puede ser jefe de programas, representante de país, asesor(a) de crecimiento, o sub-director regional/calidad programática. Planifique quien redactará el informe de la revisión y cómo será transmitido (ver Paso 1.3 a continuación para más detalles). Haga circular la información sobre la revisión entre los participantes, incluya el propósito, planes de hacer la encuesta y la agenda de la reunión.

1.2 Realice la revisión post-acción

Si está utilizando una encuesta virtual, desarrolle dicha herramienta adaptando las preguntas a continuación:

1. Por favor revise el cronograma del diseño de proyecto: esto es lo que CRS propone hacer
2. ¿Qué hizo en realidad CRS (en términos de pasos de diseño de proyecto, secuencia, tiempos)?
3. Por favor revise el análisis de actores del diseño del proyecto: esto es a quienes pensaba involucrar CRS y cómo. ¿Quién estaba involucrado en el diseño del proyecto y cómo?
4. ¿Qué considera funcionó muy bien? ¿Por qué será?
5. ¿Qué considera pudo haber funcionado mejor? ¿Por qué?
6. ¿Qué puede aprender CRS de sus éxitos, fracasos o errores?
7. ¿Cómo puede mejorar CRS el siguiente esfuerzo de diseño de proyecto y desarrollo de propuesta? Por favor, dar recomendaciones específicas.

Haga un resumen y analice los hallazgos de la encuesta y desarrolle un informe escueto o presentación PowerPoint.

Si se está valiendo de reunión presencial o teleconferencia, sea sensible a posibles influencias políticas y de dinámicas. Hay que crear un ambiente seguro estableciendo reglas y organizando las discusiones en pares y grupos pequeños. A muchas personas les resulta más cómodo compartir sus opiniones en grupos pequeños. Los grupos pequeños pueden informar al pleno posteriormente.

Al iniciar la reunión, describa el propósito de la revisión y la agenda de la reunión. Explique que la AAR tiene intención de mejorar no echar culpas.

Si se utilizó una herramienta de encuesta, comparta los resultados de la encuesta. Socialice, valide y agregue hallazgos. Analice los hallazgos para seguir identificando fortalezas y debilidades. Las siguientes preguntas pueden ayudar:

Haga circular la información sobre la revisión entre los participantes, incluya el propósito, planes de hacer la encuesta y la agenda de la reunión

SUGERENCIA PRÁCTICA:

Si está realizando una teleconferencia, pida que cada participante responda.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

- En cuanto a lo que funcionó, ¿por qué será?
- En cuanto a lo que pudo haber funcionado mejor, ¿por qué será?

El facilitador pasa a ayudarle al grupo a llegar a un acuerdo sobre conclusiones clave, lecciones aprendidas y recomendaciones. Las siguientes preguntas pueden ayudar:

- ¿Qué puede aprender CRS de esto?
- ¿Cómo puede CRS mejorar en la siguiente ocasión?

De ser apropiado, elabore un plan de acción para mejorar el diseño del proyecto para el siguiente esfuerzo con recomendaciones y responsabilidades específicas.

1.3 Redactar un informe de revisión post-acción

Documente el proceso de revisión, los hallazgos clave, lecciones y recomendaciones en un informe breve. En el informe:

- Documente brevemente la metodología usada para la revisión y los participantes, y el autor del informe de la revisión y su rol en el proceso de diseño del proyecto (de haber participado).
- Documente brevemente la información clave del diseño de proyecto y el proceso para desarrollar la propuesta.
- Capture las conclusiones de la revisión en cuanto a lo que funcionó bien y por qué, y lo que se puede mejorar y por qué. Destacar todo conflicto o las opiniones atípicas.
- Resumir las lecciones clave y las recomendaciones concretas y accionables.

Cerciórese que el informe sea corto; trate de respetar el límite de tres páginas.

1.4 Transmitir el informe post-acción

Comparta el informe y sus hallazgos con los que participaron en la revisión. El representante de país y director regional adjunto-encargado calidad programática pueden hacerlo circular en otros programas de país y en HQ. De otro modo, sencillamente cuélguelo en el sitio Gateway del proyecto.



Que el informe sea breve; trate de respetar el límite de tres páginas

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- [After action review guidance](#) (USAID 2006)
- [Knowledge sharing and learning: After action reviews and retrospects](#) (ODI 2009) Describe los principales conceptos de una revisión post-acción, incluye el ejemplo de la Respuesta al Tsunami de 2004.
- [TAG](#) (CRS 2007b)  Una lista de preguntas de reflexión de las lecciones aprendidas específicas para licitaciones (RFA) (página 27).



SECCIÓN 2: ORGANIZAR LOS DOCUMENTOS DE DISEÑO DEL PROYECTO PARA EL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN

¿Cuándo se usará esta sección?

- Después de que el diseño del proyecto se haya completado.

Pasos y herramientas

2.1 Reúna y organice los documentos de diseño del proyecto

Hay que archivar y organizar los correos electrónicos relevantes. Reúna y organice otros documentos incluyendo el cronograma del diseño del proyecto, tabla de análisis de actores, informe de la evaluación, notas de los talleres y reuniones en los que se desarrolló el marco de resultados, la estrategia del proyecto y la TdC, la nota conceptual y comentarios de su revisión, notas de talleres y reuniones de desarrollo del Proframe, plan M&E, IPTT y plan de gestión de desempeño (si se realizó), planes de gestión y contratación de personal, programa de actividades, presupuesto y notas del presupuesto, la propuesta del proyecto, comentarios de la revisión y el informe de la revisión posterior a la acción.

2.2 Comunicación con el equipo de implementación del proyecto

A la persona/las personas apropiadas asigne la tarea de transmitir la información y hacer entrega de los documentos al equipo de implementación del proyecto. Planifique una reunión de transición o acto de entrega con el equipo de implementación del proyecto. Considere la posibilidad de nombrar a un encargado de la transición como responsable específicamente de estas actividades.

Planifique una reunión de transición o acto de entrega con el equipo de implementación del proyecto



SECCIÓN 3: ¿CÓMO PUEDE SER ESTO DIFERENTE ANTE UNA RESPUESTA DE EMERGENCIA?

Sección 1: Para revisar después de la acción

Debido al volumen de trabajo de diseño de proyecto y trabajo de desarrollo de propuesta durante una respuesta a emergencia, puede que no sea posible completar un AAR al final de cada presentación de propuesta. Cuando sea posible, realice una revisión aplicando la técnica del telescopio, durante una reunión del equipo de diseño de proyecto de 1 hora de duración.

Sección 2: Organizar los documentos del proyecto

La documentación de las decisiones que se tomaron para el diseño del proyecto y los supuestos que están detrás de los mismos, son de particular importancia en los programas de respuesta a emergencia, dado que la incidencia de cambio de personal es muy alta, y se depende mucho de responsables temporales, en especial para el diseño del proyecto y la redacción de la propuesta. Aunque muchos donantes de emergencias permiten mucha flexibilidad en las actividades y las partidas presupuestarias, documentar la lógica que está detrás de las decisiones del proyecto - incluyendo posibles comunicaciones con donantes u otros actores que pueden haber informado las decisiones del proyecto - garantiza que haya continuidad y minimiza la duplicación de esfuerzos cuando entran nuevos gerentes. En una emergencia, las intervenciones inician típicamente con recursos privados de CRS u otras fuentes de financiamiento; sin embargo, las lecciones iniciales desde la experiencia pueden resultar en ajustes en las actividades, las modalidades de entrega o las decisiones de focalización en el interín, todo debe ser documentado de igual manera para apoyar un arranque de proyecto suave.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

GLOSARIO

A

Actividades Las funciones que asume y realiza para entregar los productos del proyecto a los beneficiarios focalizados del proyecto.

Actores (interesados) Individuos, grupos e instituciones que son importantes para el éxito de un proyecto. Los actores interesados en un proyecto tienen un interés o influencia en un proyecto. El interés es lo que puedan ganar o perder en el proyecto, sus expectativas o recursos que comprometan. La influencia es el poder de los actores sobre el proyecto, como autoridad para tomar decisiones.

Agenda de aprendizaje Un conjunto de preguntas relacionadas con los supuesto de desarrollo de una organización de cómo las personas, comunidades, organizaciones y sociedad en general responderán a sus intervenciones. Las respuestas le proporcionan evidencia para adaptar la programación para mejorar el desempeño e impacto.

Análisis de conflicto Una investigación estructurada de las causas y trayectoria potencial de un conflicto que identifica las oportunidades para manejar y resolver disputas. El análisis de conflictos es la base de la construcción de paz y la sensibilidad al conflicto (Levinger 2013). Algunos donantes tienen marcos preferidos, como el Marco de análisis de conflictos utilizado por USAID. Hay mucha variedad de marcos de análisis de conflictos y abordajes que usan las ONG y otros.

Análisis de género Examinar las diferencias entre las vidas de hombres y mujeres, incluyendo las que resultan en la desigualdad socioeconómica. En el diseño de proyectos, el análisis de género implica recolectar, analizar e interpretar datos sobre los roles y las responsabilidades de mujeres y hombres, su control de recursos, poder decisorio, necesidades e intereses, limitaciones, y oportunidades. El análisis de género implica identificar diferencias basadas en género, cómo se explican, y su impacto en las vidas de mujeres, hombres, niñas y niños.

Análisis Proceso de sondear e investigar las partes constituyentes y las interrelaciones de causas subyacentes y efectos de temas seleccionados, para obtener una comprensión más profunda. El análisis toma los datos y otras formas de evidencia y los transforma en información que sustenta la interpretación. El análisis tiene una dimensión cualitativa (*qué* es algo) y una dimensión cuantitativa (*cuánto* hay de algo). En el diseño de proyecto, los datos de evaluación se analizan:

- Haciendo comparaciones
- Clasificando y priorizando temas
- Identificando similitudes, diferencias, tendencias, brechas y relaciones de causa-efecto

Lo contrario del análisis es la síntesis. Ambas son importantes en una organización que aprende. Adaptado de Mathison 2005.

Aprendizaje organizativo Un proceso continuo que potencia la habilidad colectiva de la organización para aceptar, hallarle sentido y responder al cambio interno y externo. El aprendizaje organizativo es más que el total de informaciones que tienen los empleados. Requiere de la integración sistemática e interpretación colectiva de conocimientos nuevos que lleva a la acción y experimentación colectivas.

Aprendizaje Proceso permanente de análisis de una gran variedad de fuentes de información y conocimientos (incluyendo hallazgos de evaluación, datos de monitoreo, innovaciones, relatos, intercambios entre individuos, y nuevos aprendizajes) que lleva a la luz buenas prácticas nuevas, o que cuestiona los saberes heredados. El aprendizaje lleva a la adaptación iterativa de los pasos de diseño del proyecto, la estrategia del proyecto y/o la implementación del proyecto, para sostener el camino más efectivo y eficiente para alcanzar el éxito del proyecto. Ver también aprendizaje organizativo.

Aprendizaje social La teoría de Albert Bandura sobre el aprendizaje social sugiere que las conductas de las personas las motivan factores externos y que las personas aprenden de la

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

observación de otros. El cambio en la conducta depende de auto-eficacia, refuerzo, aprendizaje por observación y otros factores (Grusec 1992).

Asocio CRS considera que un asocio es una relación basada en compromiso mutuo y propósito y valores complementarios, a menudo compartiendo recursos y que resulta en un cambio positivo y aumento de la justicia social. Los socios de CRS pueden ser a largo plazo trascendiendo un proyecto, o pueden ser específicos para un proyecto en particular. Las relaciones de asocio de CRS pueden categorizarse así:

Asocios organizativos

- Largo plazo, basado en identidades organizativas complementarias que trascienden el proyecto puntual. Puede haber acción/defensoría conjunta sobre intereses compartidos de justicia social.
- Ambos socios comprometidos con el crecimiento, aprendizaje y fortalecimiento de capacidades mutuos.
- El alcance y la naturaleza del asocio lo define un Memorando de Entendimiento (MdE) o un acuerdo firmado/verbal. Si hay implementación de proyecto, también se firma un acuerdo de proyecto.

Asocios de implementación

- Típicamente de plazo corto o medio, con un propósito puntual, ej., un proyecto o programa, una alianza de aprendizaje o acción y defensoría conjunta
- Por lo general ni una organización ni la otra es líder general (aunque una puede ser principal del consorcio para efectos legales)
- Fortalecimiento de capacidades puede ser un objetivo específico del asocio
- El alcance y la naturaleza de la colaboración son definidos por un acuerdo de proyecto o contrato firmado, y un acuerdo de asocio verbal y/o escrito

Asocios funcionales

- Típicamente de corto plazo para una tarea o propósito puntual, definido y con plazo de tiempo
- La relación suele ser contractual para entregables, habilidades y capacidades específicas. El contrato define el alcance y la naturaleza del asocio y las actividades implementadas

- Nivel de fortalecimiento de capacidades depende de las capacidades respectivas y la situación específica (CRS 2014d)

B

Beneficiario Individuo, grupo u organización, focalizada o no, que se beneficia de manera directa o indirecta de una intervención de desarrollo o respuesta ante emergencia. CRS distingue entre beneficiarios directos, indirectos y extendidos.

- **Beneficiario directo** Individuo contable, identificable, receptor directo de servicios del proyecto y participe de actividades del proyecto
- **Beneficiario indirecto** Individuo o grupo contable pero no identificable que también se beneficia de los servicios del proyecto pero no es partícipe directo de las actividades del proyecto (ej., miembros del hogar o la comunidad)
- **Beneficiarios extendidos** Específicamente en un proyecto de fortalecimiento institucional, estos buscan medir el crecimiento en la capacidad institucional del socio dando seguimiento a los beneficiarios directos de otros proyectos o servicios del socio (no financiados por CRS)

C

Construcción de paz Una amplia gama de esfuerzos por una diversidad de actores de gobierno y sociedad civil para abordar las causas de la violencia antes, durante y después de un brote de violencia.

Contrapartida Lo define USAID como “los recursos que contribuye un receptor del costo total de un acuerdo”, es decir, la parte de los costos de un proyecto o programa que no paga el Gobierno Federal de EE.UU. La contrapartida es parte del acuerdo y es legalmente vinculante. Para ser permisibles, las contribuciones de contrapartida deben cumplir con criterios de principios de costo en 22 CFR226.23 y en 2 CFR230: deben estar bajo control y reportados; deben ser gastos necesarios, razonables y permisibles del proyecto; y no deben ser usados como contribuciones en ningún otro proyecto con financiamiento federal (USAID 2015 and CRS 2013a, página 28).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Corriente causal Factores vinculados que contribuyen al problema, y tienen alto grado de sinergia con otras causas (Fornoff 2014).

D

Datos cualitativos Datos abiertos, basados en un texto o una narrativa y que brindan descripciones detalladas de contextos y desafíos, eventos, tipos de persona u hogares y conductas observadas.

Datos cuantitativos Datos que se pueden contar, codificar, o representar numéricamente.

Datos primarios Datos levantados de primera mano. En una evaluación, los datos primarios se recolectan usando métodos cualitativos (ej., entrevistas semi-estructuradas, discusiones en grupos focales u observaciones), y a veces cuantitativos. Los datos primarios llenan las brechas de los datos secundarios. Típicamente brinda datos sobre las necesidades sentidas y expresadas de las personas, junto con sus fortalezas, recursos y activos.

Datos secundarios Datos recogidos por un tercero no el usuario. Las fuentes de datos secundarios incluyen informes, estudios y evaluaciones. Los datos secundarios pueden brindar información correcta sobre cifras de población, datos socioeconómicos, eventos históricos y tendencias, cobertura de- y acceso a servicios, etc. Pero los datos secundarios pueden estar desfasados o ser no-confiables, enfocarse en contextos nacionales y no locales, incluir datos cuantitativos en su mayoría, y por lo general carecer de información desagregada sobre los más pobres y marginalizados.

Decisión de “seguir/desistir” Algunas organizaciones la llaman “decisión de participar”. CRS establece varios puntos en el proceso de planificación de captura y desarrollo de propuesta para tomar (y visitar) la decisión de invertir tiempo, recurso humano y económico en la persecución de una oportunidad de financiamiento (“seguir”) o detener los esfuerzos y decidir no perseguir la oportunidad de financiamiento (“desistir”).

Desarrollo Integral Humano (DIH) Principio – en el cual se fundamenta el trabajo de CRS – que promueve el bien de la persona integral y

de todas las personas. DIH viene de la larga tradición de pensamiento social católico y es reflejo de la aspiración de cada individuo de realizar su pleno potencial humano en el contexto de relaciones justas y pacíficas, un ambiente pujante y en solidaridad con los demás. Es tanto meta como proceso que permite que los individuos y las comunidades protejan y amplíen las opciones que tienen para mejorar sus vidas y llenar necesidades básicas humanas, librándose de la opresión y realizando su pleno potencial humano.

Discusiones en grupos focales levantamiento de datos con 6 a 12 personas invitadas a hablar de un tema en particular en detalle. Los participantes son invitados con base en características o situación compartida. La discusión se planifica y la facilitan para garantizar máxima participación y discusiones a profundidad.

Diseño cuasi-experimental Ver diseño experimental

Diseño experimental / cuasi-experimental El diseño experimental (o Prueba controlada aleatorizada, PCA) es una metodología para evaluar el impacto en la cual dos muestras o grupos de la misma población de interés son seleccionados al azar, y a uno se le hace la intervención mientras al otro (grupo de control) no. En el diseño cuasi-experimental el grupo de comparación se identifica por conveniencia en vez de usar aleatorización, en especial cuando no es factible o ético asignar grupos al azar que no reciban la intervención. Los cambios en el tiempo entre ambos grupos son comparados con la expectativa de que si la intervención es efectiva, el cambio deseado será más marcado en el grupo de intervención, detectable con métodos estadísticos.

E

Encuesta de línea de base La recolección de datos necesarios para medir indicadores de proyecto en una muestra (típicamente representativa) de encuestados y lugares focalizados al momento de arranque del proyecto.

Entrevistas Método de recolectar información de individuos, generalmente seleccionados por

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

características particulares como su posición, experiencia o experticia particular (informantes clave) o como representantes de un tipo de hogar en particular. Las entrevistas pueden ser estructuradas o semi-estructuradas, siguiendo una lista de preguntas abiertas o una lista de control.

Enunciados de objetivos Las cinco Casillas de la primera columna del Proframe. A cada nivel, se debe alcanzar uno o más objetivos. Juntos conforman la **jerarquía de objetivos** por la relación “si entonces” entre los diferentes niveles de objetivos.

Equidad Manejo justo e imparcial de instituciones sociales, económicas y políticas, la distribución de servicios públicos y bienes colectivos, y la formación e implementación de políticas públicas. La equidad opera horizontalmente (entre distintos grupos de identidad sociocultural) y verticalmente (entre estratos socioeconómicos). La desigualdad horizontal es una de las principales causas del conflicto violento.

Estrategia de proyecto (Términos relacionados son intervención, abordaje o respuesta) Descripción de cómo abordará el proyecto los problemas identificados y las oportunidades y alcanzará objetivos de nivel superior, en particular los OE. Las estrategias del proyecto involucran decisiones sobre con quién trabajará el proyecto para entregar el cambio. Las estrategias del proyecto pueden involucrar cambio social y conductual, prestación de servicios, fortalecimiento de instituciones y sistemas, entrenamiento, capacitación, redes de procesos, infraestructura, defensoría, empoderamiento comunitario, distribución de proyectos, o alguna combinación (Funnell y Rogers 2011). La estrategia de proyecto puede ser integrado o se puede enfocar en un solo sector.

Estrategia Ver estrategia de proyecto

Evaluación de desempeño Evaluación que compara datos de indicadores a través del tiempo (típicamente de medio término o finales de un proyecto) con los valores de la línea de base. Las evaluaciones de desempeño típicamente se enfocan en indicadores a nivel de OE y demuestran que han ocurrido cambios durante la vida del proyecto, pero no pueden esperar establecer definitivamente lo que

realmente causó el cambio observado por la falta de control o grupos para comparar. Ver evaluación de impacto.

Evaluación del impacto Típicamente se realiza post-proyecto, este tipo de evaluación apunta a la medición (intencionada y no-intencionada) de cambios en individuos, hogares, comunidades o instituciones que pueden ser atribuidos a un proyecto o programa en particular (por lo general, al nivel de meta).

Evaluación La periódica, sistemática evaluación de la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto en una población definida. La evaluación toma los datos recolectados del sistema de monitoreo y otros datos más detallados (ej., de otras encuestas o estudios) para entender los aspectos específicos del proyecto a mayor profundidad. Ver evaluación de impacto y evaluación de desempeño.

Evaluación organizativa Proceso usado para medir la capacidad de una organización (ej., estructura, recursos, personal) para poder realizar un proyecto propuesto. CRS también realiza evaluaciones de las fortalezas de una organización y áreas para mejorar fuera del contexto de un proyecto buscando un proceso de fortalecimiento institucional. Estas evaluaciones a menudo utilizan la herramienta de CRS llamada IHECO (Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizacional) (CRS 2011).

Evaluación Un ejercicio, a menudo con una mezcla de metodologías de recolección de datos cuantitativas y cualitativas para recoger información sobre necesidades prioritarias y el contexto actual de una zona en particular para informar el diseño del proyecto.

eValuate Plataforma digital de CRS para recoger, gestionar y analizar datos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes (MEAL). La plataforma hace uso de herramientas ICT4D (móviles, levantamiento electrónico de datos e informes integrados) para un mejor MEAL.

Evento de reflexión Utilización intencionada de datos de monitoreo o evaluación para mejorar la programación actual para generar

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

lecciones aprendidas. Los eventos de reflexión generalmente se realizan con una variedad de actores y puede variar desde reuniones breves hasta eventos de varios días.

F

Financiamiento complementario Financiamiento que contribuye a la meta y objetivos del proyecto y esta descrito en la narrativa de la propuesta, pero no queda comprometido en el presupuesto como obligación legal de contrapartida.

Fortalecimiento de capacidades Proceso deliberado y continuo que incluye:

- **Construcción de capacidades** Mejorar conocimientos, habilidades y actitudes de individuos o grupos para que funcionen de manera más efectiva.
- **Acompañamiento** Entrenamiento y mentoreo en combinación con talleres de capacitación, conferencias, aprendizaje u otros métodos.
- **Fortalecimiento institucional** Mejorar los sistemas y las estructuras de una organización para que funcionen de manera efectiva, trabajando por la sostenibilidad y alcanzando resultados o metas específicas.

G

Gateway Sistema digital de CRS para dar seguimiento a información sobre donantes, oportunidades de financiamiento, socios y proyectos. Gateway utiliza la plataforma Salesforce para integrar y compartir esta información.

Generador de costos Factor que causa cambios en el costo de una actividad. A saber, número de beneficiarios o el número de grupos atendidos. Una actividad puede tener más de un generador de costos.

Género Se refiere a los dos sexos, masculino y femenino, dentro del contexto de la sociedad. Factores como etnicidad, raza, edad y religión pueden afectar los roles de género. Los roles de género pueden variar mucho entre culturas y a menudo sufren evolución con el tiempo. Estas características suelen definir identidades, estatus y relaciones de poder entre miembros de una sociedad o cultura. (Extracto de un disertación del Arzobispo Francis Chullikatt, observador

permanente de la Santa Sede ante las Naciones Unidas en la 55ª Sesión de la Comisión del Estado de la Mujer de UNESCO, 18 de marzo de 2011, citado en *PBG Assessment: A basic guide for busy practitioners*, CRS 2015).

Gobernanza Reglas y procesos que guían los esfuerzos de organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales e instituciones en el manejo de recursos públicos para el bien común.

I

ICT4D La aplicación de las tecnologías de la informática y comunicaciones en el desarrollo internacional.

Indicadores Factores o variables cuantitativas o cualitativas que proporcionan una manera sencilla y confiable de medir logros, reflejar cambios en una intervención, o ayudar a evaluar el desempeño de un actor de desarrollo (OECD 2010).

Integración de género Identificar y abordar las diferencias y desigualdades de género durante el ciclo del proyecto, incluyendo su diseño.

Inteligencia Información sobre una posible oportunidad de financiamiento o iniciativa que podría llevar a oportunidades de programación, o información sobre otros posibles aspirantes que podrían volverse socios o competidores de la oportunidad de financiamiento.

Interpretación. Explicar hallazgos, dar significado a resultados particulares, hacer inferencias (llegar a conclusiones con base en hechos o evidencia), llegar a conclusiones y presentar patrones dentro de un marco claro y ordenado.

J

Jerarquía de objetivos: Ver enunciados de objetivos

M

Marco conceptual Diagramas que visualizan y resumen los factores (determinantes) que los estudios demuestran que contribuyen a un problema. Los marcos conceptuales suelen mostrar relaciones de causa-y-efecto entre dichos factores. Ver **Anexo 3** para ejemplos ilustrativos de marcos conceptuales comunes.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Marco de resultados Diagrama de fácil lectura que es un retrato de los niveles superiores de la jerarquía de objetivos del proyecto (relación medios-para-un-fin). Describe el cambio que quiere realizar el proyecto (objetivo estratégico), la razón que es importante este cambio (meta) y qué necesita suceder (resultado inmediato) para que este cambio ocurra.

Meta cambio de desarrollo a largo plazo de gran alcance en las vidas o medios de vida de las personas al cual contribuye el proyecto. La meta es esperanza o aspiración mayor, a más largo plazo.

Métodos de medición y fuentes de datos El método de medición que usará el proyecto para recolectar datos para cada indicador de desempeño o la fuente exacta de datos que no son del proyecto que serán usados, ej., encuestas periódicas de otra organización.

Monitoreo La recolección, análisis y documentación sistemática de información sobre los avances hacia el logro de los objetivos del proyecto y los cambios en los contextos operativos para informar la toma de decisión oportuna y contribuir a la rendición de cuentas y aprendizaje del proyecto.

Muestra Un grupo reducido de personas o artículos tomados de un grupo más grande y usados para representar al grupo más grande. (Diccionario Merriam-Webster 2015)

N

Narrativa para MEAL El texto de la propuesta de proyecto en el que se describen las actividades planificadas para realizar MEAL.

No Causar Daño Un marco que mapea y analiza el impacto de la ayuda en el conflicto. Implica pasos para entender el contexto del conflicto, analizar divisores, tensiones, conexiones y capacidad local para la paz, y los probables resultados de las opciones de estrategia de proyecto en dichos factores. El análisis de conflicto va implícito en el marco (CDA 2004).

Normas Esfera Uno de los conjuntos más ampliamente conocidos y universalmente reconocidos de principios y normas mínimas universales para entrega de respuesta humanitaria de calidad. Las normas están

documentadas en La Carta Humanitaria y las Normas Mínimas para Respuestas Humanitarias, conocidas comúnmente como *Manual Esfera* (Proyecto Esfera 2011) y están en el sitio web del proyecto www.sphereproject.org.

Nota conceptual Breve documento que describe y justifica las decisiones de diseño del proyecto en la etapa temprana del proceso de diseño del proyecto. Se usa para transmitir las mejores ideas actuales para el diseño – con base en hallazgos de la evaluación y el análisis – como fundamento para la revisión y diálogo entre asesores técnicos y equipo de diseño.

Nota conceptual para donante Una nota conceptual puede ser solicitada formalmente como una etapa del proceso competitivo del donante. En ese caso, la nota conceptual debe reflejar un proceso de diseño de proyecto completo (incluyendo programa de actividades, implicaciones para la gestión y el presupuesto), aunque muchas decisiones específicas no se compartan con el donante.

Nota conceptual del donante Ver nota conceptual

Nota de idea de Proyecto Una oportunidad anticipada para conversar antes de invertir tiempo y esfuerzo en el diseño de un proyecto. Ésta sirve para transmitir formalmente una decisión tentativa de “seguir” con un proyecto nuevo u oportunidad de crecimiento con personal relevante a nivel de la región o HQ. Documenta las ideas preliminares del equipo sobre el enfoque del proyecto, su alcance y escala y cómo encaja con las prioridades del país, como base de discusiones sobre las consideraciones de diseño iniciales del proyecto, su asistencia técnica y necesidades de soporte de crecimiento y cronograma propuesto para la elaboración de la propuesta.

O

Objetivos estratégicos (OE) Beneficios perceptibles o significativos que se alcanzan al final del proyecto. Un OE expresa una meta que es realista, específica para el proyecto y medible. Los OE son el propósito central del proyecto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Observación: Método de recolección de datos en el cual el encuestador o miembro de personal confirma visualmente y documenta un contexto, característica, conducta o acción. Las observaciones pueden ser estructuradas usando listas de control o no-estructuradas, describiendo lo que se ha visto. La observación suele usarse para triangular datos recolectados con otros métodos.

P

Pensamiento evaluativo (o crítico) Proceso cognitivo importante para MEAL, que exige una actitud de indagación y creer en el valor de la evidencia. Implica identificar supuestos, preguntas consideradas para obtener alternativas de interpretación, buscar entender más a fondo y aprender por medio de la reflexión y tomar puntos de vista, y tomar decisiones informadas como preparación para la adaptación y acción. Está insertada en un modelo de cambio que es dinámico, reflexivo y sensible (Jones 2011 y USAID 2013c).

Plan de gestión de desempeño (PGD) Herramienta diseñada para ayudar a establecer y gestionar el proceso de monitoreo, análisis, evaluación y reportar avances hacia el logro de los OE de un proyecto. El PGD organiza las tareas de gestión de desempeño y sus datos durante la vida de un proyecto. La intención es que sea un documento vivo que lo desarrolla, usa y actualiza el personal del proyecto. Expresa los planes de rendición de cuentas y aprendizaje; es apoyo para la memoria institucional de definiciones, supuestos y decisiones; alerta al personal sobre tareas inminentes y planificación de evaluaciones; y proporciona documentación para ayudar a mitigar riesgos de auditoría (USAID 2010b).

Plan de M&E Una tabla basada en el Proframe con detalles clave de requisitos para M&E para cada indicador y supuesto, permitiendo que los proyectos reúnan datos comparables con el tiempo. En el plan de M&E se definen los indicadores y se brinda información resumida sobre cómo y cuándo serán recolectados, analizados, usados y reportados los datos, y la asignación de responsabilidades. El plan M&E contribuye a la gestión de desempeño fuerte y a mejorar la transparencia y rendición de cuentas dentro y fuera de CRS.

Planificación de captura Proceso que identifica oportunidades de financiamiento concretas, evaluando el ambiente y las estrategias de implementación para aumentar las posibilidades de ganar una oportunidad específica. Vale la pena planificar captura de oportunidades de financiamiento grandes, estratégicas y muy competitivas. En apoyo a estos esfuerzos Ud. tiene a su disposición CRS *Capture Toolkit*, en el sitio *BD Community* bajo *Pre-positioning Resources*.

Presupuesto del proyecto Conversión de las actividades del proyecto a un valor monetario. En los *grant* del gobierno de EE.UU., la **aplicación de costo** lo compone la parte financiera (presupuesto y notas de presupuesto o narrativa) de la propuesta, que se alinea con- y justifica la **aplicación técnica** (la principal sección narrativa).

Productos Los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable que entrega el proyecto (como resultado de las actividades realizadas). Los productos son recibidos de manera demostrable y efectiva por parte de los beneficiarios del proyecto.

Proframe Herramienta para la planificación lógica para generar un Marco de Proyecto, una matriz de 5 por 4 se representa en la **Figura 7.1** (página 107). El Proframe combina el marco de resultados con marco lógico o LogFrame, usado por la mayoría de organizaciones de desarrollo internacional. El marco de resultados es un retrato de objetivos de nivel superior (RI, OE y meta) el Proframe proporciona información adicional (indicadores de desempeño, métodos de medición/fuentes de datos, y supuestos críticos) para los objetivos de alto nivel, junto con productos y actividades.

Programa de actividades (conocido también como plan de implementación, plan de trabajo o cronograma) Un programa que desglosa los objetivos a nivel de actividad en acciones más específicas, colocándolas en un cuadro Gantt (de barras) que incluye un marco de tiempo, y designa a la persona u organización responsable.

Programación neutral en términos de género Programación que no hace distinción entre

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

necesidades, roles e intereses de hombres y mujeres, niñas y niños. También llamado “ciego con respecto a género” ignora las consideraciones de género por completo pero puede reforzar sesgos y desigualdades de género involuntariamente.

Programación sensible al género Programación que aborda los roles, las relaciones, necesidades e intereses de mujeres, hombres, niños y niñas para garantizar relaciones de derecho. Hombres, mujeres, niños y niñas vivencian su entorno de manera diferente ya que cumplen con diferentes roles y enfrentan diferentes reglas, normas y prácticas informadas por su cultura y contexto. La programación sensible al género refleja dichas diferencias.

Programación transformadora del género Programación que busca abordar los roles y necesidades prácticas de hombres y mujeres, así como también las problemáticas subyacentes y sistémicas que han creado y mantenido relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres. Este tipo de programación busca transformar los roles de género y promover relaciones de género más equitativas entre hombres y mujeres.

R

Rendición de cuentas ante beneficiarios

Rendición de cuentas ante actores específicos (mujeres, hombres, niñas y niños). Es un proceso de comunicación de dos vías, que usa varios canales, que prioriza el involucramiento de beneficiarios en la toma de decisiones del proyecto. Implica escuchar a los beneficiarios, establecer confianza, entender las necesidades y reflejar dichas necesidades en los procesos de decisión del proyecto y sus actividades (IFRC 2011).

Rendición de Cuentas Cómo responde una organización ante las necesidades de todos los actores implicados (incluyendo beneficiarios, donantes, socios, CRS mismo) y los toma en cuenta en sus decisiones y actividades y entrega según este compromiso (ECB 2010).

Resultado Un resultado o efecto causado por o atribuible al proyecto, programa o política. Muchas organizaciones y donantes asocian los resultados con los efectos inmediatos

intencionados, que equivalen a resultados inmediatos y objetivos estratégicos en el Proframe. Adaptado de OFDA y USAID 2009, página 8.

Resultados intermedios (RI) Los cambios esperados en conductas identificables de un grupo específico o los cambios esperados en sistemas, políticas o instituciones necesarios para alcanzar OE (beneficios al final del proyecto). Las respuestas a nivel de RI pueden involucrar cambios en la tasa que los beneficiarios adoptan nuevas conductas o habilidades, la expansión del alcance o cobertura del proyecto, nuevas maneras de organizar o manejar sistemas y cambios en políticas.

Retroalimentación información sobre las reacciones de los actores al contenido y a la entrega de las intervenciones de proyecto, que se usan como base para la colaboración, rendición de cuentas, aprendizaje y mejoras.

Revisión post-acción Opción rápida y versátil para facilitar la evaluación continua del desempeño organizativo, observando éxitos y fracasos, y garantizando que haya aprendizaje en apoyo de la mejora continua. Funciona reuniendo un equipo para conversar sobre una tarea, evento, actividad o proyecto terminado, de manera abierta y franca. Adaptado de Ramalingam 2006, página 64.

S

Segregación de funciones Un concepto básico de control interno. Los responsables de autorizar transacciones, llevar registros de transacciones y mantener los artículos en custodia deben ser personas diferentes. Si una sola persona tiene todas estas responsabilidades, podría estar en posición de malversar fondos o apropiación indebida de activos y luego ocultar la transgresión.

Sensible al conflicto Abordaje en la programación y creación de políticas que reconoce el potencial de influencia entre contextos afectados por conflictos y una política, programa o proyecto que tome lugar en- o afecta dicho contexto. Los proyectos sensibles al conflicto buscan (a) minimizar el impacto negativo no-intencionado que puede empeorar o avivar el conflicto y causar mayores

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

divisiones sociales y (b) maximizar el impacto positivo en el contexto para mitigar el conflicto y solventar brechas sociales (Schirch 2013).

SitRep (o Reporte de Situación) Documentos breves que buscan compartir información sobre una situación de emergencia en evolución y la respuesta de CRS y socios a dicha situación a una gran diversidad de actores. Los SitRep se producen a diario en la fase aguda de una emergencia y de forma semanal o mensual cuando la situación se estabiliza. Hay guía y una plantilla en Emergency Field Operations Manual de CRS (CRS 2015b).

Socio Organización con la cual CRS tiene relación con base en un compromiso mutuo y propósito y valores complementarios, que a menudo conlleva compartir recursos y que resulta en un cambio positivo y el aumento de la justicia social.

Sostenibilidad Interés en medir la probabilidad de que los beneficios de una actividad perduren después del retiro del financiamiento del donante. En el ciclo de proyecto, la sostenibilidad es asegurar que los logros positivos alcanzados en la vida del proyecto sigan cuando éste concluya. La sostenibilidad se aborda con cambios conductuales, movilización comunitaria, creación de demanda, capacidad organizativa, vínculos a redes y gobierno, integración, fortalecimiento de sistemas, diversificación de recursos y fondos, defensoría y/o influencia en las políticas y estructuras.

Subsidiariedad Principio de la enseñanza social católica que establece que los niveles más altos de gobernanza u organizativos no deben realizar ninguna función o tarea que se pueda manejar de manera más efectiva a nivel inferior por personas que están más cerca del problema y tienen mejor comprensión del tema.

Supuestos asesinos Supuestos importantes, pero que con toda certeza no son ciertos y deben ser re-formulados para que estén bajo el control del proyecto, de otro modo, “asesinarán” al proyecto.

Supuestos críticos Factores o condiciones fuera del control del equipo de diseño del proyecto cuya existencia es crítica para que el proyecto alcance su objetivo de más alto nivel.

T

Tabla de Control del Desempeño de Indicadores (IPTT sus siglas en inglés) Una manera sencilla, estándar de presentar datos de M&E del proyecto. La IPTT es la tabla que se usa para dar seguimiento, documentar y visualizar datos de indicadores de desempeño. Aunque los donantes podrán pedir un formato específico en los proyectos, la mayoría de tablas de seguimiento incluyen una lista de todos los indicadores oficiales de desempeño de proyecto, valores de línea de base y referencias de dichos indicadores, y objetivo para cada indicador. Los datos representativos se incluyen en la IPTT durante la vida del proyecto para calcular logros contra metas iniciales (McMillan et al 2008).

Técnica del telescopio La idea de que los pasos de diseño de proyecto deben ser adecuados a situaciones específicas, sin pasarlos por alto, como las partes del telescopio que se extienden o encogen según las necesidades del usuario, sin perder las características del instrumento en el proceso.

Tema de éxito Ideas persuasivas, convincentes que tienen probabilidad de hacer que se distinga la propuesta de otras y destaque el valor agregado de CRS y socios a comparación de otros solicitantes. Los temas de éxito pueden, por ejemplo, estar relacionados con una estrategia de proyecto exitosa, sostenible, rentable o innovadora, una estructura de gestión eficiente, o capacidad organizativa singular.

Teoría de cambio Explicación concisa y explícita de: “Si hacemos X, entonces Y, porque Z”. Expresa la lógica de medios-a-fines de la jerarquía de objetivos (ilustrada en el marco de resultados y el Proframe), los supuestos subyacentes que sostienen dicha lógica (incluyendo acciones o resultados que otros actores han de entregar), y la evidencia que fundamenta dichos supuestos. Una TdC robusta toma de teorías de investigación, marcos conceptuales y/o experiencia profunda y lecciones aprendidas (Funnell and Rogers 2011, USAID 2013d).

Título II Programas del gobierno de los EE.UU. para emergencias y ayuda alimentaria que

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

administra la Oficina de Alimentos para la Paz de USAID.

Transformación de conflicto Forma de abordar el conflicto que busca sanar relaciones y aumentar justicia mientras reduce la violencia. Dichos cambios se pueden buscar a nivel personal, social, cultural y estructural.

Triangulación El uso de varias fuentes de datos para reducir el sesgo al recolectar y analizar datos cualitativos. Triangulación implica (1) el uso de metodologías múltiples (ej., observaciones, entrevistas y discusiones) (2) por un equipo diverso (internos/externos,

hombres y mujeres, multi-disciplinario) (3) de fuentes múltiples (hombres, mujeres, individuos o grupos con características socioeconómicas diferentes, informantes clave, etc.).

V

Valor por dinero Uso óptimo de recursos para lograr los resultados deseados. La perspectiva de valor-por-dinero en el diseño de proyectos es analizar lo que genera costos y tomar decisiones y hacer elecciones con base en evidencia para entregar la calidad e impacto deseados a menor costo (DFID 2011a).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

APÉNDICES

APÉNDICE 1: GLOSARIO COMPARADO

Tabla A.1: Glosario comparado de términos para el diseño de proyectos

<i>ProPack I</i> términos para diseño de proyectos	Términos similares
Evaluación, análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de situación Evaluación rápida participativa
Estrategia de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Intervención Abordaje “Diseño” del proyecto Respuesta (en contexto de emergencias) Aplicación técnica
Marco de resultados (jerarquía de objetivos) y teoría de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Ruta de desarrollo Hipótesis de desarrollo
Proframe	<ul style="list-style-type: none"> Marco lógico o LogFrame
Programa de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Plan de implementación Plan detallado de implementación Plan de trabajo
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de costos

Tabla A.2: Glosario comparado de marcos lógicos usados en la planificación

Los donantes y las organizaciones pueden usar nombres distintos para los términos del Marco lógico.

	Efecto más amplio o a largo plazo	Efecto al final del proyecto	Efecto intermedio	Productos	Intervenciones	
USAID / Titre II	Meta	Propósito	Sub-propósito (Resultados)	(Productos)	Actividades y recursos	
USAID (2012)	Meta del proyecto		Resultado o propósito del proyecto	Productos	Insumos	
CRS Proframe	Meta	Objetivo Estratégico	Resultados intermedios	Productos	Actividades	
DFID	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
FAO y PNUD	Objetivo de desarrollo	Meta Intermedia		Productos	Actividades	Insumos
Banco Mundial	Meta	Objetivo de desarrollo		Productos	Actividades componentes	Insumos
Fundación Gates		Impacto	Resultados	Productos	Actividades	Insumos
ACNUR	Meta	Objetivo de proyecto		Productos	Actividades	
UNICEF	Impactos a largo plazo	Impactos a plazo medio	Resultados	Productos	Estrategias/Actividades	

Adaptado de Rugh et al, sin fecha

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

Recursos, herramientas y vínculos adicionales

- *Evaluation of UNICEF's Early Childhood Development Programme with focus on Government of Netherlands funding (2008-2010): Tanzania country case study report* (UNICEF 2011) Anexo A
- *A guide to actionable measurement* (The Bill and Melinda Gates Foundation 2010), página 6
- *Project planning in UNHCR: A practical guide on the use of objectives, outputs, and indicators; For UNHCR staff and implementing partners* (UNHCR 2012), página 61

APÉNDICE 2: TALLERES PARA DISEÑO DE PROYECTO

Organizados apropiadamente, los talleres de 1-3 días pueden ser una manera valiosa de involucrar a actores del proyecto en el trabajo del diseño y la toma de decisiones para el proyecto. Los talleres también se prestan para compartir información (prioridades y requisitos de donantes por ejemplo). En un entorno de taller, puede programar capacitaciones justo-a-tiempo, por ejemplo, con un ejercicio rápido de la jerarquía de objetivos antes de trabajar el MR y Proframe.

Según sea apropiado, considere realizar talleres en las siguientes coyunturas del diseño de proyecto:

Taller 1: Planificación del levantamiento de datos primarios para la evaluación

- **Cuando:** Después de que haya reunido y resumido los datos secundarios.
- **Propósito:** Revisión de los hallazgos de los datos secundarios y planificar el levantamiento de datos primarios.

Taller 2: Análisis, interpretación, marco de resultados y estrategia de proyecto

- **Cuando:** Después de haber levantado y analizado los datos primarios.
- **Propósito:** (a) Interpretar los hallazgos de datos secundarios y primarios de la evaluación, construir árbol de problemas e identificar puntos clave de apalancamiento; (b) tomar decisiones preliminares en cuanto a meta y objetivos, posibles estrategias del proyecto, focalización geográfica y de beneficiarios; (c) construir el marco de resultados del proyecto y enunciar la teoría de cambio.

Taller 3: Proframe, programa de actividades y presupuesto

- **Cuando:** Después de que la nota conceptual la hayan revisado relevantes asesores técnicos y colegas de la región o HQ.
- **Propósito:** (a) Revisar o refinar el marco de resultados y/o tomar otras decisiones del proyecto con base en los comentarios de la revisión de la nota conceptual; (b) desarrollar objetivos de-actividad-a-producto, definir indicadores de desempeño y elaborar el Proframe; (c) elaborar el programa de actividades; (d) identificar los generadores de costo y redactar el borrador del presupuesto para las actividades de cada socio.

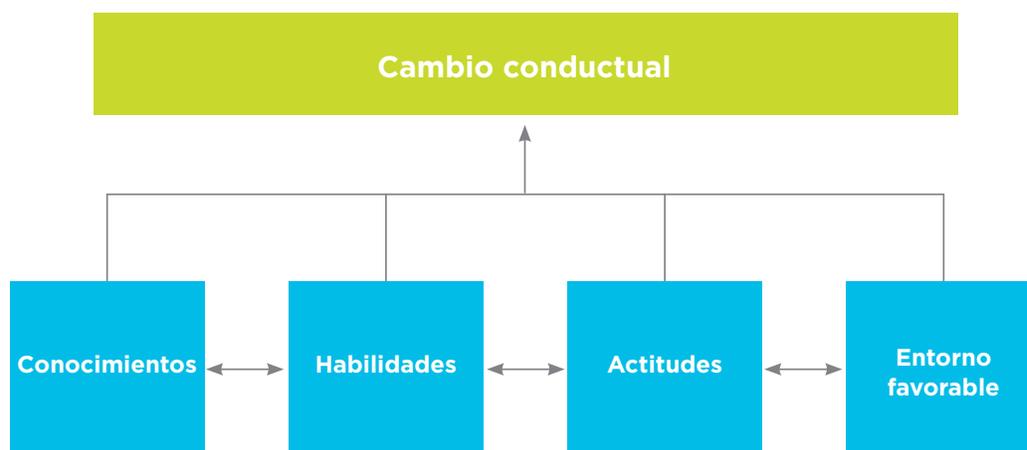
APÉNDICE 3: MARCOS CONCEPTUALES COMUNES

CRS promueve el uso del marco conceptual del desarrollo integral humano (DIH), partiendo desde una perspectiva holística para evaluar y entender la realidad compleja de las personas que atiende CRS. El marco conceptual del DIH se presentó en el **Capítulo 3**. Hay más información en *A user's guide to integral human development* (Heinrich et al 2008).

El presente anexo presenta marcos conceptuales más enfocados que pueden ser de utilidad al analizar problemas o temas específicos. Los marcos están en orden alfabético. La lista no es exhaustiva y no reemplaza una revisión documental y consultas con expertos de los cuales usted se debe valer para identificar el marco conceptual relevante para uso en su situación específica.

CAMBIO CONDUCTUAL

- En su forma más sencilla, el cambio conductual se puede analizar en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable necesarios para que alguien adopte un comportamiento nuevo.

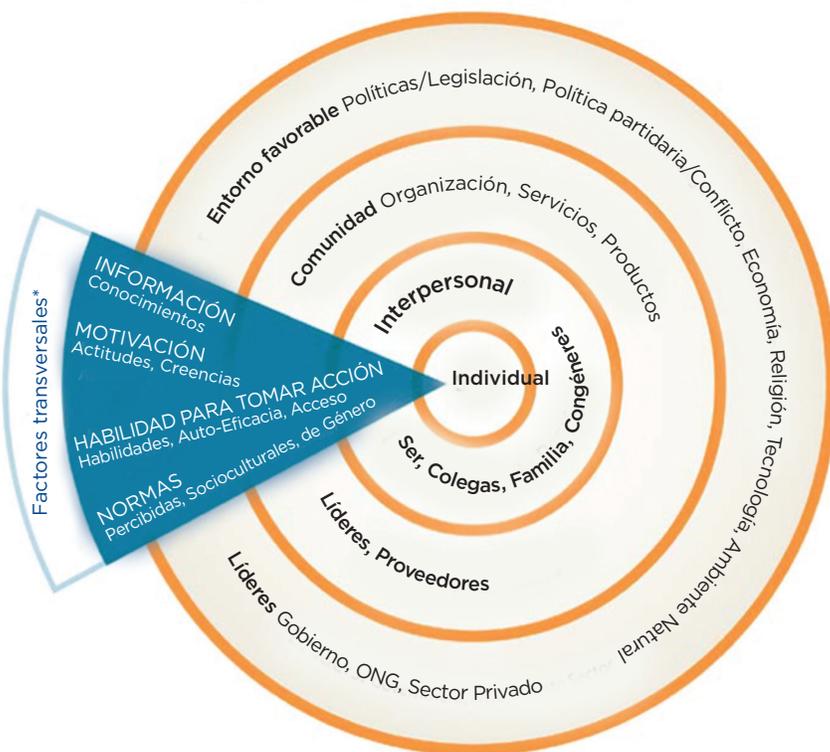


- FHI 360 con su Modelo Socio-Ecológico para el Cambio describe las teorías de comunicación para el cambio social y conductual así como los niveles de análisis necesarios para identificar el punto de inflexión para los cambios en la conducta del individuo, las normas sociales, movimientos sociales, voluntad política y/o políticas. Puede ser usado con todos los sectores para entender los determinantes del cambio conductual y es de particular utilidad a la hora de seleccionar la estrategia de intervención y actividades relacionadas del proyecto. Fuente: McKee et al 2000 in *C Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication* (SBCC) (C-Change 2012), página 16

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

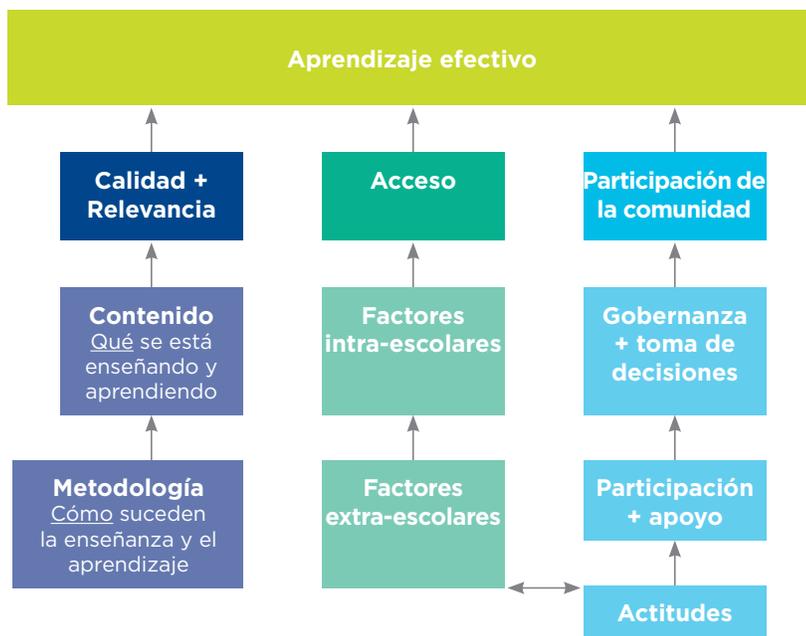
Modelo Socio-Ecológico para el Cambio



Estos conceptos se aplican a todo nivel (personas, organizaciones e instituciones). Originalmente fueron desarrollados para el nivel individual

EDUCACIÓN

- Los practicantes educativos de CRS usan una versión ampliada del marco de aprendizaje efectivo que se desprende del DIH. Se construye sobre la base de determinantes clave de aprendizaje efectivo – acceso, calidad y apoyo comunitario – y explora más a fondo las causas subyacentes y sus relaciones. Fuente: Sellers y Eversmann, 2010



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

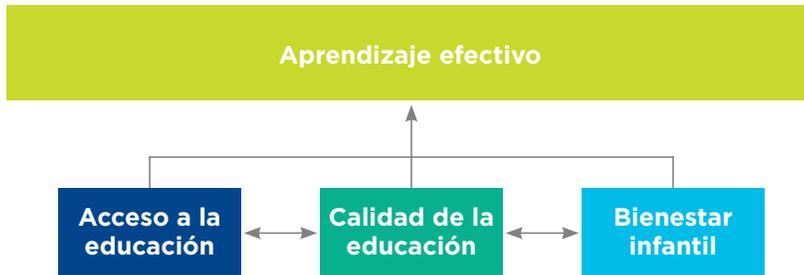
CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

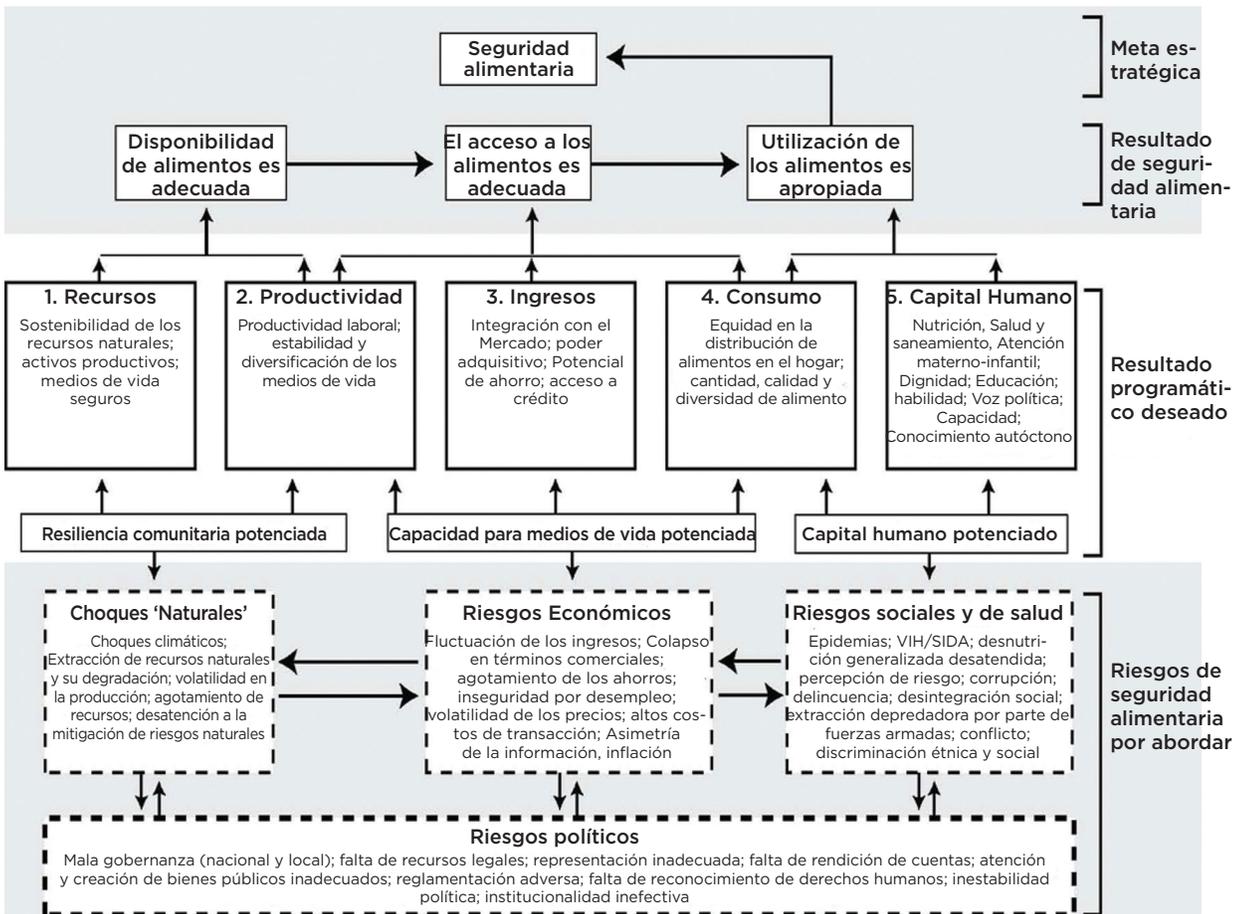
APÉNDICES

- En contextos de emergencia, los expertos utilizan un marco adaptado que refuerza el bienestar como tercer determinante del aprendizaje efectivo, aparte del acceso y la calidad. En este marco, la participación de la comunidad es un factor subyacente. Fuente: *What works to promote children's educational access, quality of learning, and wellbeing in crisis-affected contexts*. Revisión documental por encargo de la Red Interinstitucional para la Educación en situaciones de emergencia (INEE siglas en inglés) y el Departamento de Desarrollo Internacional, Burde et. Al. 2015



SEGURIDAD ALIMENTARIA

- Sencillamente, la seguridad alimentaria se puede entender en términos de la **disponibilidad** de los alimentos a nivel de la comunidad o del hogar, el **acceso** del hogar a los alimentos, y la **utilización** de alimentos (consumo alimentario interno del hogar, calidad de los alimentos, materia de salud y nutrición)
- USAID/Alimentos para la Paz con su Marco Conceptual Adaptado a la Seguridad Alimentaria indaga más a fondo las causas subyacentes, así como los riesgos de la seguridad alimentaria (CRS 2008a)



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

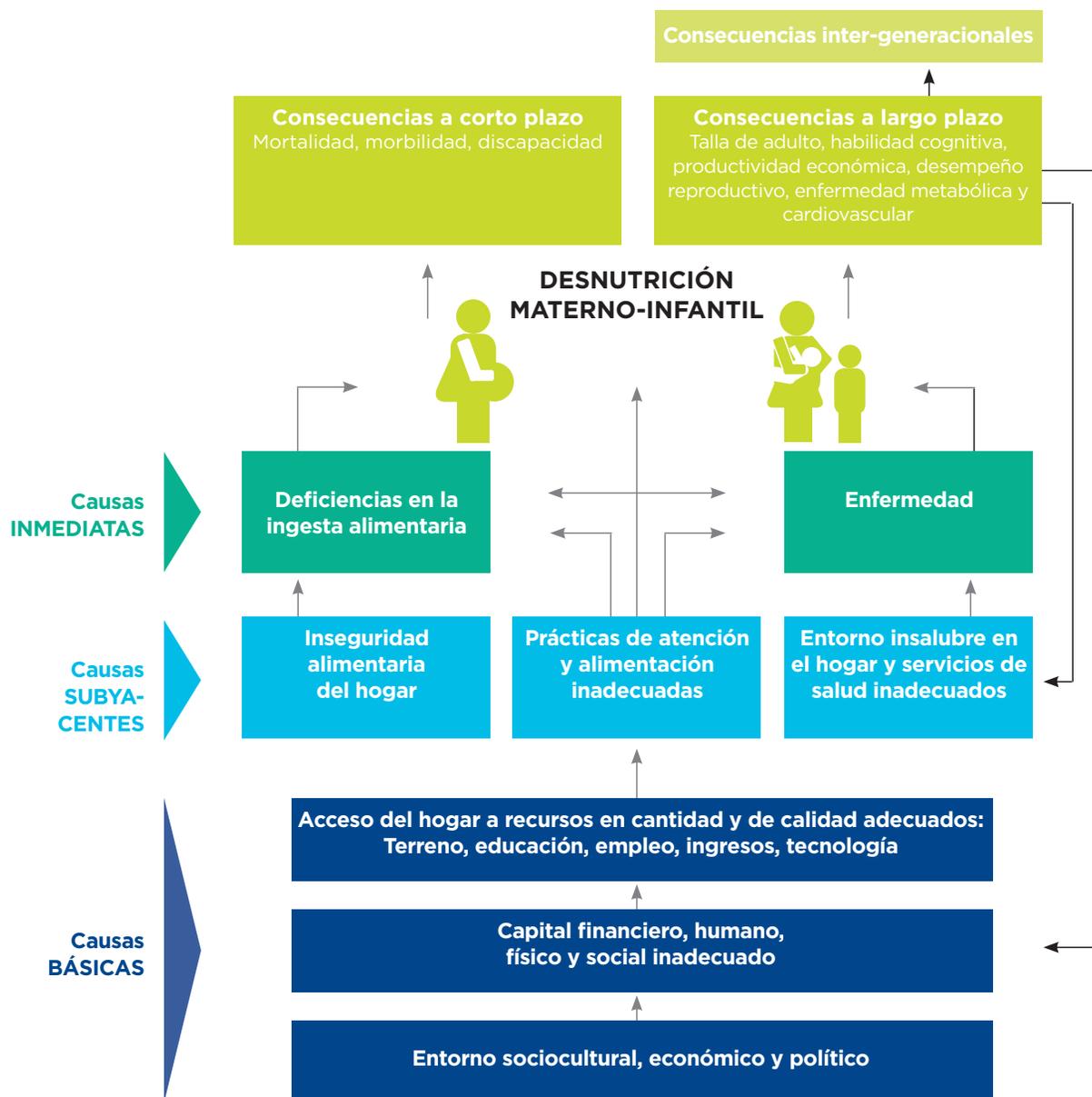
CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

NUTRICIÓN

- El marco conceptual de las causas de la desnutrición presenta las causas inmediatas, subyacentes y básicas de la desnutrición que tienen que ver con la ingesta alimentaria y la enfermedad, y cómo estas causas se vinculan. El marco fue desarrollado en una primera instancia por UNICEF.



Las flechas negras señalan que las consecuencias de la desnutrición pueden retroalimentar las causas subyacentes y básicas de la desnutrición, perpetuando el ciclo de desnutrición, pobreza y desigualdad.

Fuente: Adaptado de UNICEF 1990 in *Improving Child Nutrition: The achievable imperative for global progress*, UNICEF, abril 2013

- El marco conceptual de las causas de la desnutrición se utiliza extensamente en respuestas ante emergencias y una versión de la misma está incluida en *Manual Esfera* (Proyecto Esfera 2011), página 146.
- El marco conceptual multi-sectorial para la nutrición de USAID refleja los mismos vínculos causales en reversa: describe los factores inmediatos y subyacentes necesarios para una nutrición óptima. Fuente USAID 2014, página 13.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

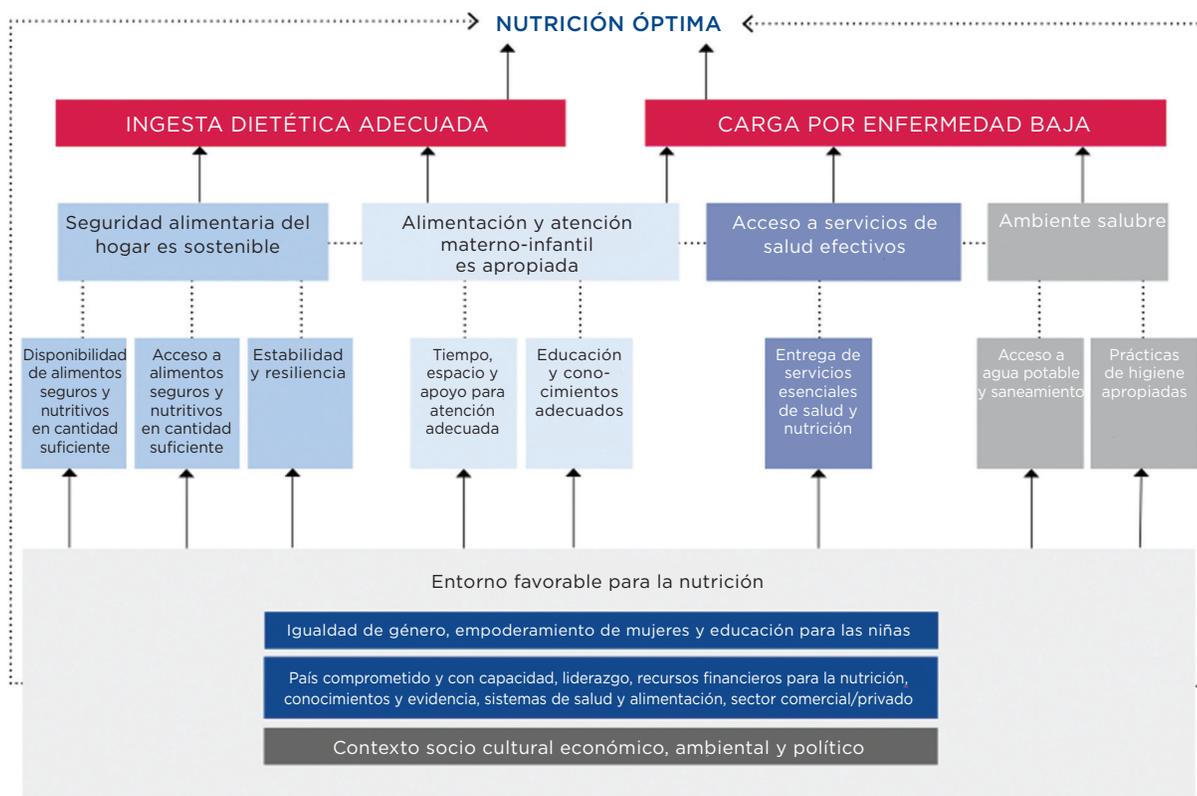
CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

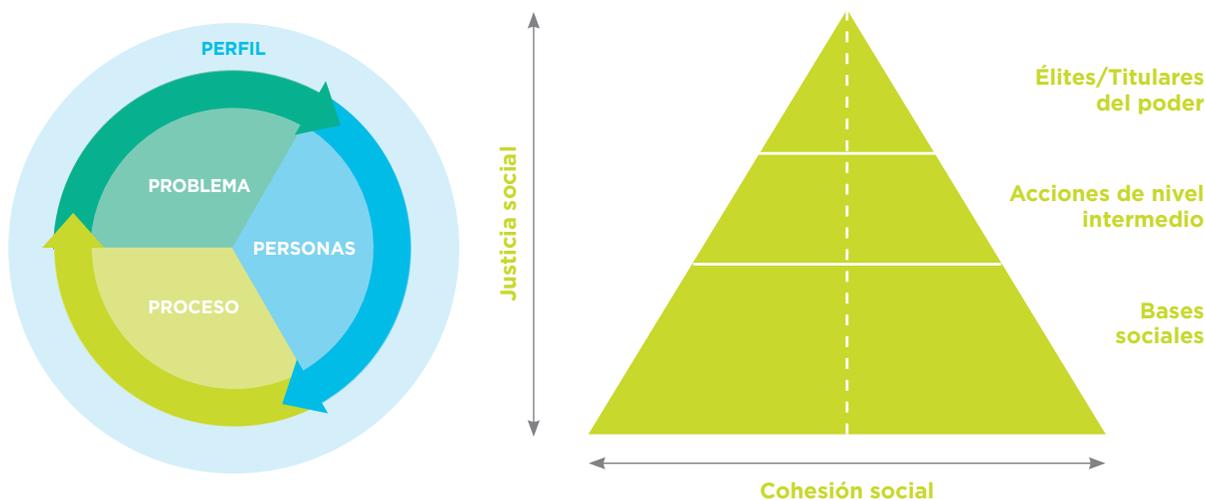
CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



CONSTRUCCIÓN DE PAZ

- Los practicantes de CRS tienen larga trayectoria de utilizar una variante del marco conceptual 3P de la industria (inferior izquierda) utilizado para evaluar y analizar conflictos (Caritas Internationalis 2002). Este marco adaptado fomenta la reflexión sobre tres elementos interrelacionados del conflicto – el **Problema** (causas o generadores de conflicto), las **Personas** (los actores o partes del conflicto), y el **Proceso** (las dinámicas y tendencias) – dentro del **Perfil** contextual general del conflicto.



- Distintas versiones de esta pirámide (a menudo llamada “triángulo de la paz”, arriba a la derecha) ayudan a los promotores de la paz a pensar estratégicamente sobre los niveles sociales en los que concentrarán sus esfuerzos y el por qué. Se utilizan para ayudar a identificar avenidas para la integración y el impacto vertical (entre niveles sociales) y horizontal (entre divisiones de identidad) *Adaptado de Lederach 1997.*

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

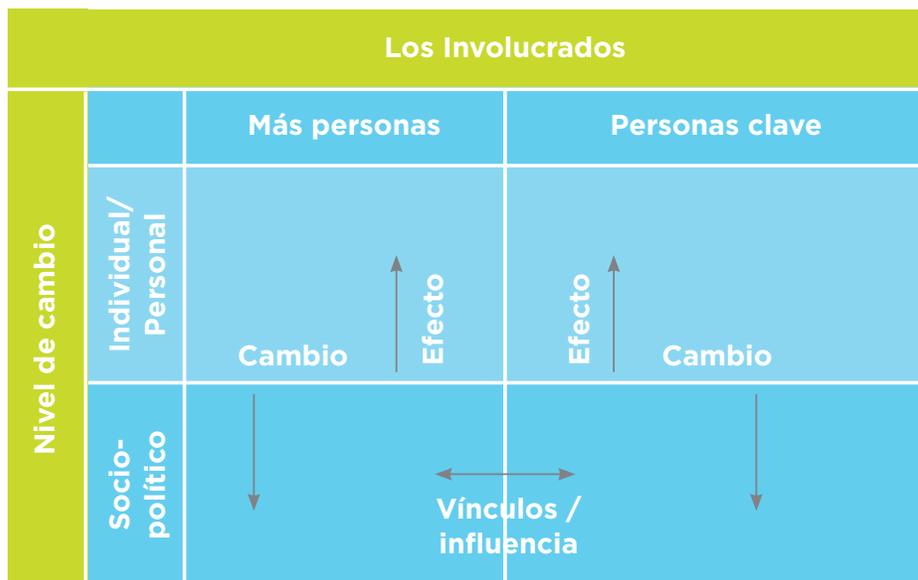
CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

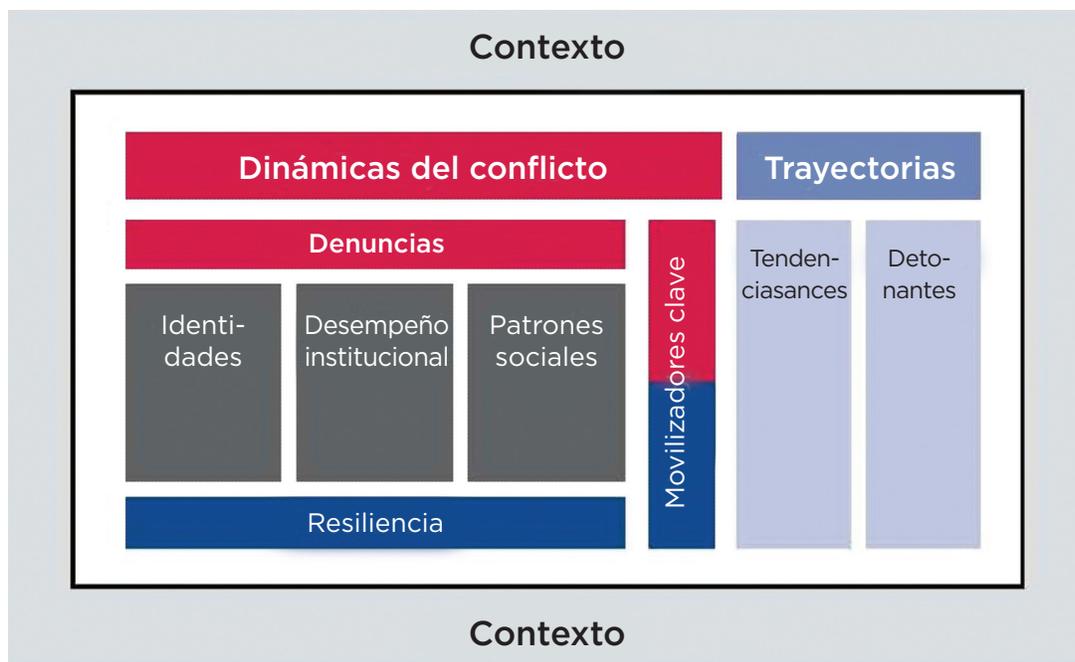
APÉNDICES

CONSTRUCCIÓN DE PAZ

- La matriz de cambio Reflexión acerca de la Práctica de la Paz (RPP) investiga el impacto del cambio a diferentes niveles de la paz a gran escala. Propone que para tener impacto en la paz a gran escala, los cambios a nivel individual/personal deben traducirse en acciones a nivel sociopolítico; y que las intervenciones enfocadas en más personas deben traducirse en influenciar a personas claves, y viceversa. *Adaptado de Anderson y Olson 2003.*



- USAID, a través de la Oficina de Manejo y Mitigación de Conflictos que promueve el uso del marco de análisis de conflictos (**Conflict analysis framework** sus siglas en inglés) para diagnosticar las dinámicas de conflicto actuales y posibles trayectorias a futuro. En este marco, los determinantes clave del conflicto incluyen denuncias, resiliencia y movilizadores clave (USAID 2012b).



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

AGUA SANEAMIENTO E HIGIENE (WASH SUS SIGLAS EN INGLÉS)

- La Comunidad WASH utiliza un marco conceptual sencillo que destaca tres determinantes principales de la prevención de enfermedad diarreica: acceso al material técnico, promoción de higiene y un entorno favorable.



CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALES

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN

CAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOS

CAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUAL

CAPÍTULO VII
PROFRAME

CAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA

CAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTO

CAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓN

CAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

REFERENCIAS

LOS DOCUMENTOS INTERNOS

- Africa Peace Forum**, Center for Conflict Resolution, Consortium of Humanitarian Agencies, Forum on Early Warning and Early Response. 2004. *Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: Resource pack*. London: Saferworld
- Albu**, M. 2010. *Emergency market mapping and analysis toolkit*. Bourton on Dunsmore, UK: Practical Action Publishing
- American Red Cross**. 2003. *How to write proposals*. Proposal-writing workshop. Washington, DC: International Services, American Red Cross
- Anderson**, A. 2005. *The community builder's approach to theory of change: A practical guide to theory development*. New York City: The Aspen Institute
- Anderson**, M.B. and L. Olson. 2003. *Confronting war: Critical lessons for peace practitioners*. Cambridge, MA: Collaborative for Development Action
- Asian Development Bank**. Knowledge Solutions. <http://www.adb.org/publications/series/knowledge-solutions?ref=site/knowledge-management/publications>
- Bakewell**, O. and A. Garbutt. 2005. *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm: SIDA
- Berger-Schmitt**, R. 2000. *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: Concept and measurement*. *EUReporting Working Paper No. 14*. Brussels: European Union
- The Bill and Melinda Gates Foundation**. 2008a. *Gender checklist*. Seattle, Washington: The Bill & Melinda Gates Foundation
- The Bill and Melinda Gates Foundation**. 2008b. *Gender impact strategy for agricultural development*. Seattle, Washington: The Bill & Melinda Gates Foundation
- The Bill & Melinda Gates Foundation**. 2010. *A guide to actionable measurement*. Seattle, Washington: The Bill & Melinda Gates Foundation
- Bloom**, S. 2008. *Violence against women and girls: A compendium of monitoring and evaluation indicators*. Chapel Hill, NC: Measure Evaluation, Carolina Population Center
- Bonino F.**, with I. Jean and P. Knox Clarke. 2014. *Closing the loop: Practitioner guidance on effective feedback mechanisms in humanitarian contexts*. ALNAP-CDA Guidance. London: ALNAP/ODI
- Bothwell**, C., K. Keisling and C. Neu. 2014. *Organizational guide to ICT4D: Leveraging technology for international development*. San Francisco, CA: ICTworks
- Bradshaw**, J. 1972. A taxonomy of social need, in McLachlan G. (ed). *Problems and progress in medical care*. Seventh series. Oxford: Oxford University Press
- Brookfield**, S. 2012. *Teaching for critical thinking: Tools and techniques to help students question their assumptions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Burde D.**, O. Guven, J. Kelcey, H. Lahmann and K. Al-Abbadi. 2015 (Forthcoming). *What works to promote children's educational access, quality of learning, and wellbeing in crisis-affected contexts: Rigorous literature review*. New York and London: Interagency Network for Education in Emergencies (INEE) and the UK Department for International Development (DFID)
- C-Change**. 2012. *C Modules: A learning package for social and behavior change communication (SBCC)*. Washington, DC: C-Change/FHI 360
- CAFOD**. 2012. *CAFOD accountability framework (CAF)*. London: CAFOD
- Caritas Internationalis**. 2002. (R. Neufeldt, L. Fast, R. Schreiter, B. Starken, D. MacLaren, J. Cilliers, and J.P. Lederach) *Peacebuilding: A Caritas training manual*. Vatican City: Caritas Internationalis
- Chaplowe**, S.G. 2008. *Monitoring and evaluation planning*. *American Red Cross/CRS M&E Module Series*. Washington, DC and Baltimore, MD: American Red Cross and Catholic Relief Services
- Chaudhury**, M. 2012. *Social learning: A possible pathway to transformative change?* Copenhagen: CGIAR, CCAFS Coordinating Unit, University of Copenhagen
- Collaborative for Development Action**. 2004. *The "Do No Harm" framework for analyzing the impact of assistance on conflict: A handbook*. Cambridge, Massachusetts: CDA
- Collinson**, C. Learning To Fly. 2015. 30 June 2015. (Blog)
- Conflict Sensitivity Consortium**. 2012. *How-to guide to conflict sensitivity*. London: DFID
- CRS**. Emergency needs assessment online game.  <http://www.crslearns.com/ENA/story.html>
- CRS** (V. Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock). 2007a. *ProPack II: The CRS Project Package; Project management and implementation guidance for CRS project and program managers*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2007b. *Technical Application Guidance (TAG)*. Baltimore: CRS 
- CRS**. 2008a. *Consortium Alignment Framework for Excellence (CAFE)*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2008b. *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAPs): A resource manual for CRS country programs*. Baltimore: CRS 
- CRS**. 2010a. *CRS Southern Africa guidelines for gender-responsive programming: How to address gender-based violence and integrate gender considerations into projects on agriculture & livelihoods and health & HIV*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2010b. *GAIN peacebuilding indicators*. Baltimore: CRS 
- CRS** (S. Hahn and G. Sharrock). 2010c. *ProPack III: The CRS Project Package; A guide to developing a SMILER M&E system*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2011a. *Community peace and conflict mapping: A resource guide for community facilitators and peace partners*. Baltimore: CRS 
- CRS**. 2011b. *Institutional strengthening: Building strong management processes*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2012a. *Getting to zero: Diverse methods for male involvement in HIV care and treatment*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2012b. *Haiti's Accountability Framework*. Port-au-Prince, Haiti: CRS 
- CRS**. 2012c. *Know yourself: Intel management tool*. Part of CRS Intel Toolkit. (Unpublished) 
- CRS**. 2013a. *CAG: Cost Application Guidance*. Baltimore: CRS 
- CRS** (A. Rogers and L. Gamova). 2013b. *Capacity strengthening sample results frameworks*. Unpublished 
- CRS**. 2013c. *Communication toolbox: Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2013d. *CRS' global gender strategy*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2013e. *From hope to harvest: Agency strategy 2014-2018*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2013f. A sample gender analysis: Abridged version. Baltimore: CRS
- CRS**. 2014a. *Guidance: Meeting OFDA baseline requirement*. Baltimore: CRS CRS. 2014b. *Guidance on emergency assessments*. Baltimore: CRS 
- CRS**. 2014c. *Monitoring, evaluation, accountability and learning: Glossary of terms*. Baltimore: CRS 
- CRS**. 2014d. *Typology of relationships*. Baltimore: CRS 

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

REFERENCIAS

LOS DOCUMENTOS INTERNOS

- CRS.** 2015a. *CRS MEAL guidance: Top tips for writing a MEAL narrative.* Baltimore: CRS 🔑
- CRS.** 2015b. *Emergency Field Operations Manual.* www.efom.crs.org 🔑
- CRS.** 2015c. *Getting started with ICT4D solution design: Key questions for CRS program and IT staff.* CRS East & South Asia 🔑
- CRS.** 2015d. *Guidance on how to improve our lessons learned practices.* Baltimore: CRS 🔑
- CRS.** 2015e. *Peacebuilding, governance and gender assessment: A basic guide for busy practitioners.* Baltimore: CRS
- CRS.** 2015f (New version forthcoming). *pREPARE! Regional proposal review guidance.* CRS Europe, Middle East and Central Asia 🔑
- DeBono, E.** 1999. *Six thinking hats.* New York City: Back Bay Books
- DFID.** 2011a. *DFID's approach to value for money (VfM).* London: DFID
- DFID.** 2011b. *How-to Note: A DFID practice paper; Guidance on using the revised Logical Framework* London: DFID
- Dickson, C.** (no date) 101 Win themes for all occasions. Captureplanning.com Network. <http://www.captureplanning.com/articles/86952.cfm>
- Dummett, C., C. Hagens and D. Morel.** 2013. *Guidance on participatory assessments.* Baltimore: CRS
- Dummett, C. and C. Hagens.** 2014. *Literature review guidance.* CRS East and South Asia. 🔑
- The Emergency Capacity Building Project.** 2007. *Impact measurement and accountability in emergencies: The good enough guide.* Oxford, UK: Oxfam/GB
- The Emergency Capacity Building Project.** 2010. *ECB key elements of accountability.* ECB Project
- Feed the Future.** 2012. *Feed the future learning agenda.* Washington DC: Feed the Future. <http://agrilinks.org/library/feed-future-learning-agenda>
- Feed the Future.** 2014. *Feed the future indicator handbook.* Washington DC: Feed the Future
- Fornoff, M., and L. Starr.** 2014. *Theory of change facilitator's guide (December 2014 Edition).* Washington, DC: TANGO International and The TOPS Program
- Funnel, S. and P. Rogers.** 2011. *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models.* San Francisco: Jossey Bass
- The Global Fund.** 2015. *Monitoring and evaluation: Guideline notes and tools; Core list of indicators.* <http://www.theglobalfund.org/en/me/documents/>
- Grusec, J.** Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. *Developmental Psychology* Vol 28 (1992) No 5
- Guijt, E. and J. Woodhill.** 2002. *Managing for impact in rural development: A guide for project M&E.* Rome: IFAD
- Hagens, C., D. Morel, A. Causton and C. Way.** 2012. *Guidance on monitoring and evaluation.* Baltimore: CRS
- Heinrich, G., D. Leege and C. Miller.** 2008. *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners.* Baltimore: CRS
- IASC.** 2012. *IASC Gender Marker.* New York: IASC.
- IFRC.** 2011. *Beneficiary communication and accountability: A responsibility, not a choice.* Geneva: IRC
- Ishida, L. and P. Wilson.** 2010. *Guidance on conducting real-time evaluations in emergencies.* Baltimore: CRS 🔑
- Johns Hopkins University Health Communication Capacity Collaborative.** *Social and Behavior Change Communication Implementation Kits.* <http://www.healthcommcapacity.org/implementationkits/>
- Jones, H.** 2011. *Taking responsibility for complexity.* Working paper 330. London: Overseas Development Institute
- King, W.R.** 2009. *Knowledge management and organizational learning: Annals of information systems.* New York: Springer
- Kittle, B.L.** 2013. *A practical guide to conducting a barrier analysis.* New York City: Helen Keller International
- Krueger, R. and M.A. Casey** 2015. *Focus groups: A practical guide for applied research.* Fifth edition. Newbury Park, CA: Sage publications
- The Lancet.** 2008. *The Lancet's Series on maternal and child undernutrition. Executive Summary.* <http://www.imagine.in/Sem6-ExeSum.pdf>
- Lederach, J.P.** 1997. *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies.* Washington, DC: United States Institute of Peace Press
- Lederach, J.P., R. Neufeldt, and H. Culbertson.** 2007. *Reflective peacebuilding: A planning, monitoring, and learning handbook.* Notre Dame, Indiana: The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies University of Notre Dame and CRS
- Levine, C.J.** 2007. *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks.* Baltimore: CRS
- Levinger, B. and J. McLeod.** 2002. *Hello, I must be going: Ensuring quality services and sustainable benefits through well-designed exit strategies.* Newton, Mass.: Education Development Center, Inc
- Levinger, M.** 2013. *Conflict analysis: Understanding causes, unlocking solutions.* Washington DC: USIP
- March, C., I. Smyth and M. Mukhopadhyay.** 2005. *A Guide to gender-analysis frameworks.* Oxford: Oxfam GB
- Mathison, S.** 2005. *Encyclopedia of evaluation.* Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- Mathys, E.** 2007. *Trigger indicators and early warning and response systems in Multi-Year Title II Assistance Programs.* Washington, DC: Food and Nutrition Technical Assistance Project
- McKee, N., E. Manoncourt, C.S. Yoon, and R. Carnegie (eds).** 2000. *Involving people, evolving behavior.* New York: UNICEF; Penang: Southbound
- McMillan, D.E., G. Sharrock and A. Willard.** 2008. *Monitoring & Evaluation: IPTT guidelines: Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables.* Washington DC: American Red Cross. Baltimore: CRS.
- Measure Evaluation.** 2014. Revised January 2015. *Collecting PEPFAR MER essential survey indicators: A supplement to the orphans and vulnerable children survey tools.* Chapel Hill, NC: Measure Evaluation, Carolina Population Center.
- Meyers, L. and L. Jones.** 2012. *Gender analysis, assessment and audit manual & toolkit.* Washington, D.C.: ACIDI-VOCA
- Morel, D. and C. Hagens.** 2012. *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies: A resource pack for simple and strong MEAL.* Baltimore: CRS
- NetHope.** 2014. *Organizational guide to ICT4D: Leveraging technology for international development.* Fairfax, VA: NetHope (with CRS, HC3, Microsoft)
- Newman, L.** 2006. *Shiplely Associates Proposal Guide: For business and technical professionals.* Yeovil, Somerset: Shiplely Associates
- NutritionWorks, Emergency Nutrition Network, Global Nutrition Cluster.** 2011. *The Harmonised Training Package (HTP): Resource material for training on nutrition in emergencies. Version 2.* <http://www.ennonline.net/resources/htpverson2>
- ODI.** 2009. *Knowledge sharing and learning: After action reviews and retrospects.* <http://www.odi.org.uk/publications/5241-after-action-review-retrospect>

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

REFERENCIAS

🔑 LOS DOCUMENTOS INTERNOS

- OECD.** 2010. *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Paris, France: OECD
- OFDA and USAID.** 2009. *Glossary of evaluation terms*. Washington DC.
- PACT.** 2014. *Mobile technology handbook*. Washington DC: PACT.
- Patton, M.Q.** 2005. In conversation: Michael Quinn Patton. Interview with Lisa Waldick from the International Development Research Center. <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/ArticleDetails.aspx?PublicationID=771>
- Patton, M.Q.** 2008. *Utilization-focused evaluation*. Fourth edition. California: Sage Publications
- PM4NGOs.** 2011. *A guide to the PMD Pro: Project management for development professionals*. PM4NGOs
- Ramalingam, B.** 2006. *Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organisations*. London: Research and Policy in Development
- Rogers, M., A. Chassy and T. Bamat.** 2010. *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming: Practical guidance on designing effective, holistic peacebuilding projects*. Baltimore: CRS
- Rugh, J.** and InterAction's Evaluation Interest Group. Undated. *Comparisons between terminologies of different donor agencies for results/logical frameworks*. Atlanta: CARE International
- Save the Children.** 1994. *Save the Children Child Survival 10 Haiti Proposal*. Westport, CT: Save the Children
- Schiffer, E.** 2007. Net-Map toolbox: Influence mapping of social networks. <https://netmap.wordpress.com>. International Food Policy Research Institute.
- Schirch, L.** 2013. *Conflict assessment and peacebuilding planning: Toward a participatory approach to human security*. Boulder, CO: Kumarian Press
- Schoonmaker-Freudenberger, K.** 1999. *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rapid Appraisal (PRA): A manual for CRS field workers and partners*. Baltimore: CRS. www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/RRAPRA.pdf
- The SEEP Network.** 2010. *Minimum economic recovery standards*. Second edition. Washington DC: The SEEP Network
- Sellers, A.** and E. Eversmann. 2010. *Marginalized children and education analysis framework*. Baltimore: CRS 🔑
- Shadish, W., T. Cook and D. Campbell.** 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin
- Sharrock, G., V. Gottret and A. Andretta.** 2015. *Learning with purpose: Adding value to program impact and influence at scale*. Baltimore: CRS 🔑
- The Sphere Project.** 2011. *Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian responses ("The Sphere Handbook")*. Bourton on Dunsmore, UK: Practical Action Publishing. Also available as a micro-website at <http://spherehandbook.org>
- Thermometer template.** Uploaded April 25 2011. *How to make an organizational chart*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mDZrBxzfmg>
- Trochim, W., J.B Urban, M. Hargraves, C. Hebbard, J. Buckley, T. Archibald, M. Johnson, M. Bergemaster.** 2012. *The guide to the Systems Evaluation Protocol (v2.2)*. Ithaca, NY: Cornell Digital Print Services
- UNHCR.** 2012. *Project planning in UNHCR: A practical guide on the use of objectives, outputs, and indicators; For UNHCR staff and implementing partners*. Geneva, Switzerland: UNHCR
- UNICEF.** 2011. *Evaluation of UNICEF's Early Childhood Development Programme with focus on Government of Netherlands funding (2008-2010): Tanzania country case study report*. New York: UNICEF
- University of Victoria.** Web search tips. http://www.uvic.ca/library/research/tips/web_search/index.php
- US Department of State.** Standard Foreign Assistance Indicators. <http://www.state.gov/f/indicators/>
- US Government.** 1998. *Performance monitoring and evaluation tips: Preparing a performance management plan*. Washington, DC: US Center for Development Information and Evaluation
- USAID.** 2006. *After action review guidance*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2007. *Office of Food for Peace Occasional Paper 5: Trigger Indicators and Early Warning and Response Systems in Multi-year Title II Assistance Programs*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2010a. *Performance monitoring and evaluation tips (Second edition) No. 6. Selecting performance indicators*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2010b. *Performance monitoring and evaluation tips (Second edition) No. 7. Preparing a performance management plan*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2011. *Tips for conducting a gender analysis at the activity or project level: Additional help for ADS Chapter 201*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012a. *Building resilience to recurrent crisis: USAID policy and program guidance*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012b. *Conflict Assessment Framework v.2.0*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012c. *Gender equality and female empowerment policy*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012d. *USAID/OFDA guidelines for proposals*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2013a. *ADS Chapter 205: Integrating gender equality and female empowerment in USAID's program cycle*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2013b. *After-action review guidance*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2013c. *Discussion note: complexity aware monitoring*. Discussion note. Version 2.0. Washington DC.
- USAID.** 2013d. *Theories and indicators of change: Concepts and primers for conflict management and mitigation*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2014. *Multi-sectoral nutrition strategy 2014-2025*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2015. *ADS Chapter 303: Grants and cooperative agreements to non-governmental organizations*. Washington, DC: USAID
- USAID, DCHA and CMM.** 2010. *Theories of change and indicator development in conflict management and mitigation*. Washington, DC: USAID
- Vanmeenen, G.** 2011. *Minimum requirements for SILC project design and implementation. (Draft for internal use only)*. Baltimore: CRS 🔑
- Waller, M-K.** 2014. *Empowering women through savings groups: A study from the Wellness and Agriculture for Life Advancement (WALA) program*. Baltimore: CRS
- Warner, D.B.** and C. Green Abate. 2003. *Guidelines for the development of small-scale rural water supply and sanitation projects in Ethiopia: A policy and planning framework for activities funded by USAID under the Title II (Food for Peace) Program*. Addis Ababa, Baltimore and Washington, DC: CRS and USAID

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES

REFERENCIAS

LOS DOCUMENTOS INTERNOS

- WebFinance.** 2015. Organizational learning. Business Dictionary. com <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-learning.html>
- WHO.** 2008/2010. *Indicators for assessing infant and young child feeding practices: Parts 1 (2008), 2 (2010), and 3 (2010).* Geneva, Switzerland: WHO
- WHO.** 2015. *Global reference list of 100 core health indicators.* Geneva, Switzerland: WHO
- The World Bank.** 2012. *Toolkit: Gender issues in monitoring and evaluation of agriculture.* Washington DC: World Bank
- World Food Programme.** 2009. *Comprehensive Food Security & Vulnerability Analysis (CFSVA) guidelines.* First Edition. Rome: WFP

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓNCAPÍTULO II
TEMAS
TRANSVERSALESCAPÍTULO III
PLANIFICACIÓNCAPÍTULO IV
EVALUACIÓNCAPÍTULO V
MARCO DE
RESULTADOSCAPÍTULO VI
NOTA
CONCEPTUALCAPÍTULO VII
PROFRAMECAPÍTULO VIII
CAPACIDAD
ORGANIZATIVACAPÍTULO IX
PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
PRESUPUESTOCAPÍTULO X
FORMATO DE LA
PROPUESTA Y
SU REVISIÓNCAPÍTULO XI
ACTIVIDADES
POST-DISEÑO

APÉNDICES



fe. acción. resultados.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443

crs.org

