



Los beneficiarios de 'Pasos' inspeccionan sus colmenas en Bolivia.

MANUAL 1

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario



Descargar Recursos:

Para completar este módulo, utiliza

- 'Recurso 13 – Lista de Verificación para identificar intervenciones', p109
- 'Recurso 14 – Marco de Análisis de Soluciones', p114

Utiliza estos recursos como guías cuando estés planeando tu propio proyecto.

MÓDULO 5

Elegir el mejor tipo de intervención para tu proyecto

En los **módulos del 1 al 4** hemos discutido las fases básicas de la planificación de proyectos. Ahora es hora de empezar a diseñar las intervenciones específicas que tu proyecto utilizará para abordar el problema. Al elegir la intervención adecuada, es importante identificar todas las alternativas, no sólo las más evidentes en las que tu equipo piensa primero. De esta forma, puedes evaluar diferentes estrategias de intervención según los criterios preestablecidos para ayudar a elegir la mejor solución para ti.

Al realizar este módulo, recuerda que la meta principal es identificar QUÉ vas a hacer. El CÓMO lo vas a implementar viene después en el **Módulo 6** donde utilizaremos el "Marco de la Teoría de Cambio" para diseñar una estrategia de implementación.

Elegir una intervención adecuada

Para cualquier problema de desarrollo, hay normalmente múltiples soluciones diferentes. De hecho, como dice el refrán, 'cada maestrillo tiene su librillo'. Tomarse el tiempo de identificar y analizar tus opciones respecto a un conjunto de criterios específico es necesario para crear intervenciones de desarrollo sostenibles y duraderas.

Utiliza este marco de 5 pasos para guiarte en el proceso de elegir la mejor iniciativa para resolver tu problema de desarrollo.



Consejo Práctico

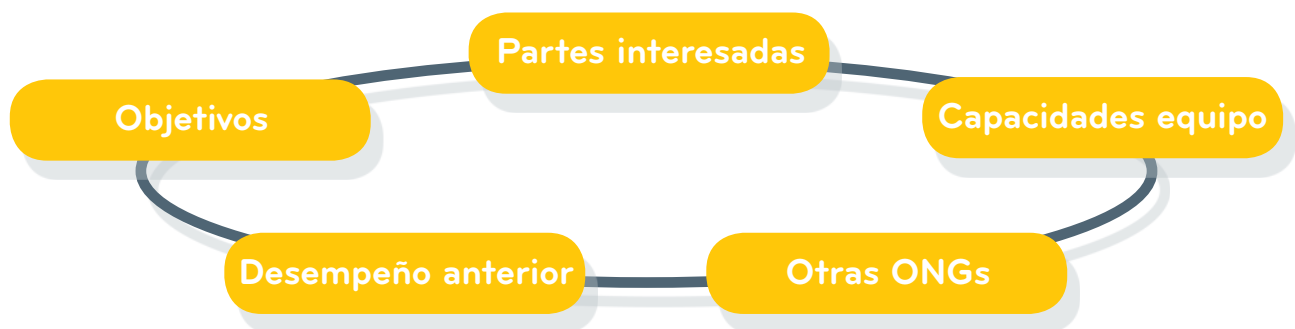
Aunque es útil considerar las intervenciones de forma separada, tu proyecto final puede consistir de dos o incluso tres soluciones que funcionan en conjunto para ayudar a reforzar tu misión. Por ejemplo: la combinación de un programa de educación de higiene de manos con un proyecto de infraestructura para instalar sistemas de filtración de agua son dos intervenciones diferentes. Sin embargo, funcionan en conjunto para reducir la incidencia de cólera en una comunidad remota.



Hacer una Lluvia de ideas sobre las posibles opciones

Al considerar tus objetivos, partes interesadas, capacidades del equipo, desempeño anterior y cómo otras organizaciones han resuelto problemas parecidos al tuyo, puedes empezar a crear una amplia lista de intervenciones posibles. Intenta enumerar tantas intervenciones como sea posible sin pensar mucho sobre cuán apropiadas son. Las que no son realistas serán eliminadas en el siguiente paso.

Hay cinco factores clave que considerar al buscar posibles intervenciones que podrían llevar a lograr el objetivo de tu organización:



Objetivos

Identifica posibles intervenciones examinando tus objetivos

Examina tu árbol de objetivos y comienza a hacer una lista de todas las diferentes formas en que podrías alcanzar cada uno de los objetivos.

Empieza a trabajar con las diferentes estrategias generales que identificaste en tu Análisis de Alternativas del Módulo 3. Haz una lluvia de ideas de proyectos específicos en estas categorías para identificar soluciones que pueden cumplir varios objetivos de tu árbol al mismo tiempo.

Sé crítico: Si una idea para una solución no parece abordar ninguno de tus objetivos directamente, probablemente no funcionará.

Partes interesadas

Identifica posibles intervenciones examinando tus partes interesadas

Piensa sobre qué encaja mejor para tus beneficiarios primarios:

- ¿Con qué tipo de proyectos estarán más entusiasmados?
- ¿Cumplen estas iniciativas con las necesidades y valores que identificó la comunidad local?

Piensa sobre los tipos de proyectos que inspirarán a los actores clave a apoyar tu proyecto.

Piensa sobre los tipos específicos de apoyo que tus actores pueden proporcionar a tu organización y sácale provecho a eso:

- **Ejemplo:** Si tu proyecto cumple con una prioridad específica del gobierno, es posible que puedas optar a una subvención del gobierno.
- **Ejemplo:** Si tu organización tiene una buena relación con un negocio local, piensa en un proyecto que maximice el apoyo que ellos pueden ofrecer.

Capacidades equipo

Identifica posibles intervenciones examinando las capacidades de tu equipo

Piensa sobre las capacidades que tiene tu equipo y nombra soluciones que funcionan con este conjunto único de capacidades.

Si piensas que una solución va a ser realmente efectiva, pero estás preocupado de que tu equipo no tenga las capacidades para ésta.

- Piensa de qué maneras pueden aprender estas habilidades o
- Encuentra a alguien que tenga estas habilidades (al asociarte con otras organizaciones, captando voluntarios, contratando personal nuevo).

Si tienes fondos, considera subcontratar elementos esenciales y pequeños de tu trabajo.

Esto puede ser la forma más fácil y rápida de que una persona calificada realice tareas específicas y técnicas.

Desempeño anterior

Identifica posibles intervenciones examinando tu desempeño anterior

Reflexionar sobre las experiencias pasadas es clave para el éxito en el futuro. Asegúrate de que miras en retrospectiva a tus propias pruebas y desempeño previo.

Después de realizar un proyecto, tómate el tiempo de reflexionar sobre tu trabajo; piensa sobre qué ha funcionado y qué no.

Otras ONGs

Identifica posibles intervenciones examinando a tus vecinos

Si el trabajo que buscas llevar a cabo es completamente nuevo para ti, busca otras organizaciones:

- A menudo, estarán dispuestos a compartir información públicamente, y a sea a través de su propia página web o a través de redes asociadas.
- Investiga en línea, rastrea en las redes sociales (LinkedIn puede ser especialmente útil para esto) y explora fuentes periodísticas como Great Big Story, The Guardian Development o aquí en Grassroots Collective para aprender sobre soluciones nuevas e innovadoras a problemas locales.

Investiga los resultados de proyectos en particular que te puedan informar sobre tácticas, enfoque e incluso viabilidad.



Consejo Práctico

Sé tan específico como puedas al escribir las soluciones posibles. Esto hará que elegir la mejor opción sea mucho más fácil, puesto que ya habrás hecho tu investigación. Aunque investigar e invertir en soluciones que puede que nunca utilices toma tiempo, es necesario para elegir la mejor.



Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla para este proceso en: '**Recurso 13 - 'Lista de verificación para Identificar Posibles Soluciones'**', que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

Eliminar las soluciones menos apropiadas

Una vez que tengas una larga lista de soluciones posibles, necesitas eliminar las menos realistas. Puedes hacer esto utilizando criterios de "exclusión." Estas son limitaciones existentes sobre el tamaño, tipo o escala de tu proyecto que las organizaciones no pueden cambiar. Esto puede significar eliminar soluciones que:

- Son apropiadas y valiosas, pero no pueden ser ejecutadas por tu organización porque son realmente inasequibles.
- Es probable que colapsen si retiras tus recursos y te vas a otro proyecto. Esto no es una intervención sostenible.
- Son apropiadas y valiosas, pero tu organización no tiene las capacidades necesarias para proporcionar este tipo de solución.
- Son demasiado arriesgadas dado el contexto social y político actual.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

Identificar y examinar rigurosamente de 3 a 5 soluciones que mejor cumplan los objetivos de tu proyecto

Al eliminar soluciones poco realistas o insostenibles, tu equipo se quedará con 3 a 5 intervenciones posibles. Ahora tu trabajo es detallar estas soluciones, recopilando tanta información como puedas para entender cómo cada intervención funcionará en tu comunidad. Debes considerar:

- ¿Cuán bien soluciona el problema y cumple tu objetivo esta intervención?
- ¿Quién estará involucrado en el proceso de la intervención?
- ¿Cómo financiarás la intervención?
- ¿Cuán sostenible es la intervención?
- ¿Cuán bien podrá llevar a cabo la intervención tu organización?

El objetivo de este paso es obtener una comprensión rigurosa de los aspectos prácticos relacionados con la ejecución de cada estrategia de intervención en tu comunidad.

PASO 1

PASO 2

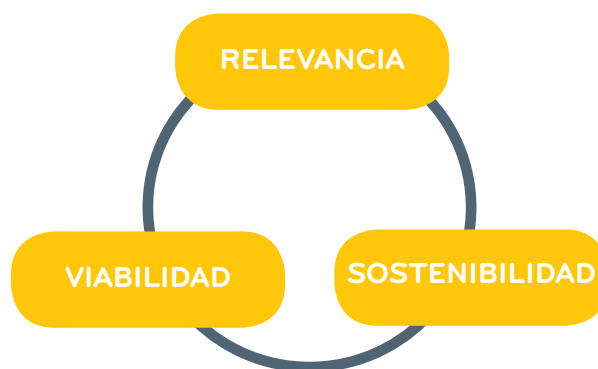
PASO 3

PASO 4

PASO 5

Identificar criterios específicos para evaluar tus opciones finales

Los criterios que tu organización utiliza para evaluar la idoneidad de cada posible solución se reducen a tres temas clave: Relevancia, Viabilidad y Sostenibilidad.



Estos son los temas principales que te ayudarán a elegir los criterios específicos con los que evalúas tus 3-5 soluciones restantes. Es importante recordar que éstos no son los criterios en sí mismos. En cambio, estos temas deben utilizarse como guía para **ayudarte a identificar tus propios criterios específicos que sean pertinentes a tu proyecto.**

A continuación, exploraremos los tres temas – relevancia, viabilidad, sostenibilidad – de forma individual para ayudarte a identificar criterios específicos para tu proyecto. El objetivo es crear una lista de criterios relevantes para los objetivos de tu proyecto y para las 3 a 5 soluciones que estás evaluando.

Si estás encontrando problemas para identificar criterios, esta lista de referencia puede ayudarte:

- **Criterios sociales:** Distribución de costos y beneficios, temas de género, limitaciones socioculturales, participación y motivación local;
- **Criterios medioambientales:** Efectos medioambientales, costos versus beneficios medioambientales;
- **Criterios técnicos:** Pertinencia, uso de recursos locales, adecuación en el mercado;
- **Criterios institucionales:** Capacidad, aptitud, asistencia técnica;
- **Criterios económicos:** beneficio económico, rentabilidad;
- **Criterios financieros:** Costos, sostenibilidad financiera, necesidades de cambio de divisas;



Consejo Práctico

Es importante que durante este proceso consultes con la comunidad e involucres a los beneficiarios y a los actores relevantes en el proceso de toma de decisiones. Ellos pueden tener una opinión muy diferente sobre cómo un proyecto diferente podría funcionar y cuán relevante, viable y sostenible pueda ser.

RELEVANCIA

El objetivo es identificar:

¿Cuán bien cada iniciativa propuesta cumple con los objetivos de tu organización?

Si un proyecto no cumple de forma directa varios objetivos descritos en tu Árbol de Objetivos, probablemente no es la opción correcta.

Recuerda:

Involucrar a los miembros de tu comunidad al evaluar la relevancia.

- Los beneficiarios **DEBEN** percibir que el proyecto es relevante para cumplir los objetivos. De otra manera, es poco probable que se involucren en el proyecto.
- Los miembros de la comunidad no siempre ven el valor de una actividad. Es importante ofrecer mucha información y ser paciente al explicar los beneficios (o incluso diseñar un programa educativo para acompañar a tu solución).

Recuerda:

Involucrar a otros actores para asegurarte de la imparcialidad de tu evaluación.

- Puede ser difícil valorar algo en lo que has estado involucrado muy íntimamente para producirlo, sencillamente porque eres muy cercano al contenido y al origen y no puedes ser objetivo.
- Alguien fuera del equipo de planificación del proyecto puede ver discrepancias, suposiciones, omisiones o descuidos evidentes.
- Los miembros comunitarios son una gran opción para esto.



Ejemplo:

Una organización que busca reducir la muerte de plantaciones de café en una comunidad está evaluando posibles soluciones, dos de las cuales incluyen colocar redes sobre las plantaciones para que los pájaros no se coman las plantas o usar un pesticida natural para eliminar a los insectos. Después de hablar con los agricultores locales, se enteran de que los pájaros no visitan estas plantaciones de café porque están a una gran altura en las montañas.

Un criterio para evaluar la relevancia aquí sería: Eficacia para reducir la muerte de plantas.

En este ejemplo, la opción de colocar redes no cumpliría bien con este criterio, mientras que un programa de pesticida puede tener una alta puntuación.

VIABILIDAD

El objetivo es identificar:

¿Cuán realista y práctica es cada iniciativa?

La viabilidad puede tener muchos aspectos diferentes:

- Viabilidad económica: ¿Puedes permitirte ofrecer este proyecto?
- Viabilidad de capacidades: ¿Tu equipo tiene las capacidades necesarias para llevar a cabo este proyecto?
- Viabilidad de tiempo: ¿Tu equipo tiene tiempo para dedicarlo a este proyecto?
- Viabilidad de experiencia: ¿Tu ONG ha hecho proyectos similares a este antes? Si fue exitoso, hay una gran posibilidad de que este también lo sea.

Recuerda:

Considerar los riesgos

- ¿Cuán probable es que el proyecto sea exitoso?
- ¿Cuán complejo es el proyecto?
- ¿Podría el proyecto entrar en conflicto con la política? ¿Requiere la aprobación de un departamento del gobierno que puede oponerse al proyecto?
- ¿Tu proyecto depende de uno o dos actores clave que donarán su tiempo o dinero? Si se retiraran, ¿tienes un apoyo o colapsará el proyecto?

Recuerda:

Investigar y preguntar a otras ONGs:

- Es muy probable que puedan contarte sobre problemas u obstáculos que han experimentado en algún proyecto parecido.



Ejemplo:

Una organización que quiere ofrecer sistemas de irrigación para agricultores de una comunidad rural en Chile está evaluando a varios proveedores. Ya han llevado a cabo proyectos similares previamente utilizando un proveedor argentino para la provisión de estos sistemas mejorados. Están evaluando tres opciones: una es del mismo proveedor, mientras que las otras dos son de nuevos proveedores. El proveedor argentino que han utilizado previamente utiliza material caro y de alta calidad, pero tienen una buena relación con este proveedor. Los otros dos proveedores son mucho más baratos; sin embargo, no tienen ninguna relación con ellos. Tienen un presupuesto bajo y quieren tener el mayor impacto con el dinero que tienen.

Un criterio para evaluar la viabilidad en este caso podría ser: Accesibilidad financiera. Otro podría ser: Posibilidad de obtener un descuento del proveedor. En este ejemplo, el proveedor argentino no cumpliría bien con el primer criterio, pero tendría una mayor puntuación en el segundo.

SOSTENIBILIDAD

El objetivo es identificar:

¿Cuánto tiempo durarán los efectos positivos de cada iniciativa una vez que te hayas ido?

Necesitas evaluar el tipo de ayuda a largo plazo que ofrece tu proyecto a los beneficiarios y a la comunidad.

Recuerda:

Considera cuán probable es que la comunidad se apropie del proyecto y lo mantenga.

- ¿Están preparados para realizar cualquier mantenimiento periódico o innovación por sí mismos?
- ¿Puedes involucrar a los miembros comunitarios locales desde el principio del proyecto y entrenarlos para que se lo puedas traspasar a ellos más adelante?

Recuerda que:

Aunque tu organización puede estar basada dentro de la comunidad, tu atención puede orientarse hacia otros proyectos en el futuro.

- Si fueras a retirar tus recursos o personal del proyecto, ¿continuaría funcionando?



Ejemplo:

Una organización que busca proporcionar una ambulancia en una comunidad rural de India está evaluando los posibles vehículos que podrían utilizar. Están comparando vehículos producidos en Alemania, Japón y China. Debido a que es una comunidad vulnerable, la mayoría de las personas utilizan automóviles chinos. Aunque se rompen a menudo, los mecánicos locales están acostumbrados a repararlos.

Un criterio para evaluar la sostenibilidad en este caso podría ser: Facilidad de reparar el vehículo localmente. Otro criterio podría ser: ¿Con qué frecuencia sería necesario repararlo?

Mientras que el vehículo chino tendría una mejor puntuación en el primer criterio, tendría una baja puntuación en el segundo. Por otro lado, el vehículo alemán tiene menos posibilidades de romperse, pero sería difícil repararlo en la comunidad.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

Elegir la mejor solución utilizando un Marco de Análisis de Soluciones

Ahora que tienes una lista de tus criterios, es hora de aplicarlos al Marco de Análisis de Soluciones para identificar la mejor intervención posible para tu proyecto. Esto es un proceso de cuatro pasos.

1. Sitúa tu problema y las posibles soluciones en la parte izquierda de la tabla
2. Sitúa tus criterios en la parte superior de la tabla
3. Ahora dale a cada posible solución una puntuación del 1 al 10 basándote en cómo satisface los criterios
 - Asegúrate de que 1 representa un mal resultado y 10 representa un resultado positivo.
 - Ejemplo: Para el costo inicial, 1 sería el más caro y 10 sería el menos caro.
4. Una vez que hayas realizado este proceso para todas tus soluciones y criterios, puedes sumar todos los números en tu tabla y utilizarla como guía para ayudarte a elegir la solución más apropiada. Normalmente, la solución con el número más alto en total es la que tiene el resultado más positivo.



Ejemplo: Marco de Análisis de Soluciones

Un ejemplo del Marco de Análisis de Soluciones puede encontrarse a continuación. Este análisis compara la relevancia, viabilidad y sostenibilidad de tres tipos de estufas diferentes para reemplazar las estufas para madera en una comunidad rural de India.

Problema	Solución propuesta	Costo inicial	Facilidad de mantenimiento	Eficiencia para cocinar	Facilidad de uso	Longevidad	Impacto medioambiental	Total
Prácticas para cocinar poco seguras e ineficientes	Estufa de biogás	8	8	6	10	10	1	43
	Estufa solar	6	6	2	6	6	10	36
	Estufa mejorada	4	10	10	10	8	6	48

La referencia fundamental para el ejemplo previo de Marco de Análisis de Soluciones se detalla a continuación:

- Costo inicial – más caro (1) a menos caro (10)
- Facilidad de mantenimiento – difícil (1) a fácil (10)
- Eficiencia para cocinar – el más lento al cocinar (1) al más rápido al cocinar (10)
- Facilidad de uso – más difícil (1) a más fácil (10)
- Longevidad – más frágil (1) a más resistente (10)
- Impacto medioambiental – más negativo (1) a más positivo (10)

Este ejemplo identifica que la estufa mejorada parece ser la solución más apropiada para ayudar a mejorar las prácticas de cocina en este pueblo rural de India.

Para terminar

Al final de este proceso, debes haberte decidido sobre ¡cómo va a ser tu proyecto! ¡Felicidades! Ahora sabes el 'QUÉ'. Ahora es momento de trabajar sobre CÓMO implementarás tu proyecto de forma exitosa utilizando el marco de la Teoría de Cambio en el **Módulo 6**.



Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en: '**Recurso 14 – Marco de Análisis de Soluciones**', que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Este recurso fue producido por Grassroots Collective

Este es el **Módulo 5** de nuestro manual de **9 partes** de planificación de proyectos. Encuentra el manual completo en: www.thegrassrootscollective.org/grassroots-hub

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización? Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Esta información es una guía; los medios con los que se aplica están bajo tu dirección. El uso de nuestra página web y la información y materiales que en ella se encuentran es por cuenta y riesgo del usuario y Grassroots Collective no aceptará la responsabilidad por daños que puedan presentarse del uso de este sitio web. Es esencial que contextualices el uso de esta guía y lo apliques dentro de las limitaciones legales de tu país. Este es un documento vivo y no debe ser tratado como una solución independiente para todos los desafíos de planificación de proyectos. Los conceptos de mejores prácticas siempre se están revisando y perfeccionando, así como los contenidos del manual. No podemos garantizar la integridad, precisión o idoneidad de esta información para una finalidad particular.