Grassroots Collective

CADA MÓDULO

MANUAL 1

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

www.thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective es un movimiento internacional comprometido con el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias locales sin fines de lucro.

Creemos que las organizaciones comunitarias locales están mejor posicionadas para implementar soluciones de desarrollo verdaderamente sostenibles. Nuestra misión es fortalecer tu trabajo, fomentar las capacidades locales y ayudarte a entregar soluciones de desarrollo duraderas para las comunidades locales.

Este manual ha sido creado como una guía paso a paso para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a planificar proyectos de desarrollo comunitario local. Ha sido producido por un equipo de expertos en desarrollo y profesionales de la enseñanza. Aunque las herramientas, marcos y guías en este manual han sido diseñadas pensando en la transferibilidad, es esencial que contextualices su uso y lo apliques dentro de las limitaciones legales de tu país.

Este manual es un documento vivo. 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. Además, la información que se encuentra aquí no debe ser tratada como una solución independiente para todos los desafíos de planificación de proyectos. Esta información es solamente una guía; los medios con los que se aplica están bajo tu dirección.

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario 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 en su misión? Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

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. Si tienes algún problema con los materiales e información proporcionados en nuestra página web, por favor ponte en contacto con nosotros y procuraremos proveer ayuda. Si tu problema es en relación a una página o documento en particular, envíanos la URL completa o referencia del título del documento en tu mensaje.

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Un miembro del equipo de 'Kantha Shakthi dirige un taller comunitario en Sri Lanka.

MANUAL 1

MÓDULO 1

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Descargar Recurso

Mientras realizas este curso, utiliza **'Recurso 1 – Una lista de verificación para una planificación de proyectos efectiva'**, en p86. Utiliza este recurso como guía cuando estés planeando y diseñando tu propio proyecto para asegurarte de que has completado cada paso.

Introducción a la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario

Garantizar que tu trabajo tiene un impacto y es sostenible requiere una gran inversión en el proceso de planificación y diseño. Aunque el desarrollo de programas puede variar en cuanto a tiempo y alcance y además depende en grado sumo de la complejidad del problema y del contexto, hay varios principios básicos que resultan ciertos para todos los diseños de proyectos.

No podemos enfatizar lo suficiente la importancia de ser metódico en tu enfoque a la planificación de proyectos. Aunque puede resultar frustrante y sientes que quieres poner tu increíble idea en práctica directamente, es esencial dar primero un paso atrás y planear de forma metódica. Sigue los pasos descritos en este curso uno después del otro para darle a tu increíble idea la mejor oportunidad de convertirse en un proyecto de éxito.

Version 1.0, June 2018

¿Quién debe estar involucrado en el proceso de planificación?

Cuando empieces a planificar, el mejor enfoque es resolver tu planificación y diseño del proyecto como equipo, incluyendo tantas partes como sea posible. Esto incluye a los beneficiarios. Prepárate para dedicar tiempo a trabajar juntos como equipo para poder realizar una lluvia de ideas de forma cooperativa. No sólo el grupo presentará una variedad de ideas, sino que la diversidad de las diferentes perspectivas dará lugar a debates informativos y a una perspectiva más amplia.

Las ventajas de una planificación rigurosa y metódica

Los proyectos con una planificación adecuada no sólo abordan las necesidades de los beneficiarios, sino que lo hacen de una manera eficiente, maximizando los recursos para impulsar un mayor impacto. Un proceso de diseño ejecutado adecuadamente te ayudará a resolver la viabilidad no sólo de tus planes, sino también de tus metas. Puede ayudarte a identificar riesgos, así como oportunidades e identificar correctamente las partes interesadas clave dentro de la comunidad puede dar lugar a un proyecto más efectivo, adecuado y duradero.

Descripción del manual

Este manual te proporcionará un resumen de algunas de las herramientas y recursos más importantes para facilitar el debate en tu equipo de planificación. Durante el curso, presentaremos consejos clave para la planificación, así como marcos específicos y modelos listos para usar en un contexto de diseño participativo que tu organización quiera utilizar para incrementar el impacto de su trabajo.

La mayoría de las organizaciones que utilizan estas herramientas las adaptan para satisfacer sus necesidades. Haz este manual teniendo en cuenta tus propias metas y procesos para que puedas comenzar a pensar sobre cómo modificar las herramientas o cómo mezclarlas y combinarlas para cumplir con tus necesidades específicas.

Módulo	Meta/Objetivo	Herramienta	Material/Descargas
1 Introducción a la planificación de proyectos para desarrollo comunitario	Explorar por qué una planificación del Proyecto rigurosa es importante para un desarrollo efectivo		• Lista de verificación para el diseño del proyecto
2 Usando el **Análisis Situacional** para explorar el contexto de tu proyecto de desarrollo	Identificar el contexto, objetivos generales del proyecto y relaciones importantes	Análisis situacional	• Análisis de la lista de verificación de tu contexto • Análisis FODA • Análisis de las 5C • Análisis del alcance
3 Estableciendo metas realistas para el proyecto utilizando un árbol de **problemas y objetivos**	Comprender el problema, identifica objetivos y crea metas claras	Árbol de problemas Árbol de objetivos Análisis de alternativas	• Plantilla del Árbol de Problemas • Plantilla del Árbol de Objetivos • Plantilla del Análisis de alternativas
4 Usando un **análisis de las partes interesadas** para identificar quién está involucrado en tu proyecto de desarrollo	Averiguar a quién impactará tu proyecto, cómo están involucrados y cómo pueden influenciar el éxito del proyecto	Análisis de las partes interesadas	• Clasificando el marco de las partes interesadas • Análisis del inte-rés/influencia de las partes intere-sadas • Análisis de las partes interesa-das
5 **Eligiendo la mejor intervención** para tu proyecto de desarrollo	Comparar diferentes estrategias de intervención relacionadas con los criterios de viabilidad y decidirse por una iniciativa específica	Estudio de Viabilidad	• Lista de verificación para 'Identificar posibles soluciones' • Marco de Análisis de Solucion
6 Usando la **Teoría de Cambio** para entender cómo cumplirá con su objetivo tu proyecto de desarrollo	Identificar las actividades y resultados específicos que te ayudarán a lograr el cambio a largo plazo	Teoría de Cambio	• Marco de la Teoría de Cambio
7 Incorporando el **Monitoreo y Evaluación** al diseñar tu proyecto de desarrollo	Establecer un grupo de actividades e indicadores para medir el éxito del proyecto en curso	Plan de Análisis de Monitoreo y Evaluación	• Plan de análisis de Monitoreo y Evaluación
8 Usando un **Marco Lógico** para sintetizar el diseño del Proyecto en Desarrollo Comunitario	Combinar los elementos de tu diseño del proyecto en un solo esquema	Marco Lógico	• Plantilla del Marco Lógico
9 Analizando cómo las **relaciones de género** en tu comunidad in-teractuarán con tu proyecto de desarro-llo	Understand the gender context, analyse gender dynamics and explore how these will affect your project	Gender Analysis	• Gender Analysis Matrix

Consejo Práctico

Si estás recibiendo apoyo de un financiador exterior o donante internacional, sé consciente que a pesar de las buenas intenciones (en ocasiones), los donantes pueden buscar tener un impacto en tu diseño del proyecto al favorecer cierto tipo de proyectos. Pueden tratar de incorporar sus propias prioridades organizacionales en tu trabajo, intentando cambiar los objetivos o actividades de tu proyecto para hacerlo más pertinente a sus donantes o a su misión.

Esto puede tener un impacto en la efectividad de tu proyecto y cuán bien puedes apoyar a los beneficiarios locales. Depende de ustedes, los implementadores comunitarios, rechazar esta influencia con la realidad de cómo el diseño afecta a las comunidades locales. Intenta mantenerte alejado de influencias de arriba hacia abajo utilizando tu conocimiento local para desarrollar planes que maximicen los beneficios a la comunidad y valoren el tiempo, el dinero y los recursos. Para más información sobre este tema, revisa nuestro artículo sobre "Rendición de cuentas en el desarrollo comunitario", que puede encontrarse en la sección del Grassroots Hub en nuestra página web.

Antes de empezar, unas palabras sobre la sostenibilidad

Un proyecto exitoso es aquel que no sólo logra los objetivos descritos, sino que continúa trabajando para lograr esos objetivos una vez que el ímpetu original y fuente de apoyo ya no están.

Consejo Práctico

Para que un proyecto empiece, las personas tienen que creer en el beneficio tangible e inmediato derivado de su participación. Para que continúe, tienen que ver que su trabajo está teniendo un impacto.

Pensar sobre la sostenibilidad al planear y diseñar tu trabajo asegura un mayor éxito. Las comunidades con las que trabajas se quedarán con programas que facilitan el cambio que ellos mismos querían. Harán suyo el Proyecto y seguirán mejorándolo y ajustándolo a sus necesidades mucho después de que tu organización se haya ido.

La sostenibilidad es un término que puede significar una variedad de cosas:

- Consideraciones medioambientales
- Educación y capacitación
- Apoyo operativo continuado
- Viabilidad financiera a largo plazo
- Facilitar la entrega a la comunidad a través de un involucramiento adecuado de la comunidad
- La capacidad de la comunidad local de reparar o mantener el equipo necesario

En definitiva, el deseo debe ser siempre la autosuficiencia para las comunidades con las que trabajas, donde se capacita a los beneficiarios para continuar los programas o facilitar la misma intervención sin tu involucramiento continuado.

Para terminar

Ahora que tienes una comprensión básica de por que una planificación de proyectos rigurosa es importante, es hora de comenzar nuestro proceso de planificación. El primer paso es examinar el contexto de tu proyecto a través de un análisis situacional que exploraremos en el **Módulo 2**.

Consejo Práctico

Si estás promoviendo una práctica que no sobrevivirá una vez que retires el incentivo o tu apoyo, entonces no es un proyecto sostenible.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Un beneficiario de 'Mi Parque' participa en un taller comunitario en Chile.

MANUAL 1

MÓDULO 2

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- **'Recurso 2 – Una lista de verificación para el Análisis Situacional'**, p87
- **'Recurso 3 – Análisis FODA'**, p97
- **'Recurso 4 – Análisis de las 5C'**, p98
- **'Recurso 5 – Análisis del alcance'**, p99

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

Análisis Situacional

En este módulo, exploraremos el primer paso del proceso de planificación de proyectos, un análisis situacional. Este proceso sirve para identificar el contexto de tu trabajo, los objetivos generales del proyecto y las relaciones importantes de las que necesitas ser consciente. Para ser estratégico, eficiente y efectivo, es esencial realizar un proceso de análisis riguroso y estructurado.

Tomarse el tiempo de entender tu contexto te ayudará a fortalecer cada paso futuro de tu planificación y diseño del proyecto. Un análisis situacional riguroso también asegura que el equipo de tu proyecto comparta una comprensión común de las metas generales de tu proyecto, lo que es esencial para seguir en el camino adecuado.

¿Qué es un Análisis Situacional?

Un análisis situacional es un proceso de 5 pasos que se centra de manera progresiva en tu comprensión de la comunidad en relación al problema local que eliges abordar. Esto permite que evalúes el contexto social general de tu comunidad y que después lo apliques al proyecto de tu organización.

PASO 1 Comprende el contexto general → **PASO 2** Identifica los desafíos locales → **PASO 3** Evalúa tu capacidad → **PASO 4** Elige un objetivo amplio → **PASO 5** Reevalúa el contexto local

PASO 1 | PASO 2 | PASO 3 | PASO 4 | PASO 5

Comprender el contexto general de tu comunidad

Comprender el contexto significa entender las circunstancias actuales en las que trabaja tu organización o en las que busca trabajar. Aunque tú puedas tener una idea del tipo de proyecto que quieres llevar a cabo o el tipo de problema que quieres resolver, es mejor comenzar con un análisis general de tu contexto. Considera las preguntas de las siguientes páginas como guía – es posible que necesites modificarlas para tu comunidad en específico.

Consejo Práctico

Aunque ser lo más preciso posible al responder estas preguntas es útil, en esta fase, suele ser suficiente con estimaciones.

Perfil de la población	¿Cuántas personas hay en la comunidad?	
	¿Cuál es la distribución por edad de estas personas?	0-5 años = ... % 6-15 años = ... % 15-60 años = ... % Más 60 años = ... %
	¿Cuál es el porcentaje (estimado) de hombres y mujeres?	Machos = ... % Hembras = ... %
	¿Qué grupos étnicos están representados en la comunidad? ¿Cuál es su distribución (como porcentaje estimado)? ¿Las personas en la comunidad tienden a separarse basándose en la etnicidad o se integran bien?	X = ... % Y = ... % Z = ... %
	¿Qué idiomas hablan las personas en la comunidad? ¿Cuál es su distribución (como porcentaje estimado)? Generalmente, ¿cuán bien pueden las personas de diferentes comunidades lingüísticas comunicarse? ¿Hay un idioma predominante compartido?	X =..... % Y = ... % Z = ... %

Perfil educativo	¿Cuáles son los índices de alfabetización de tu comunidad?	
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de educación primaria?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de educación secundaria?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de la universidad?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios tienen un empleo especializado?	= ..... %

Perfil económico	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a la vivienda?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso estable a la alimentación?	= ..... %
	¿Qué tipos de trabajo tienen las personas en tu comunidad? Por ejemplo: manufactura, agricultura, hostelería, etc.	
	¿Cuáles son las áreas principales de crecimiento económico en tu comunidad?	

Perfil medio-ambiental	¿En qué tipo de entorno está ubicada tu comunidad? Por ejemplo: Tropical, seco, jungla, ciudad, etc.
	¿Cuán grande es el área geográfica cubierta por tu comunidad?
	¿Cuán fácil es acceder a diferentes áreas de tu comunidad?
	¿Cuán lejos está el hospital/escuela secundaria/área metropolitana importante más cercana?

Perfil político	¿Cuáles son los temas políticos importantes en la actualidad?
	¿Cuáles son las prioridades políticas del gobierno actual?
	¿Cómo se percibe al gobierno dentro de la comunidad?
	¿Cuán bien funciona la representación del gobierno local y cuán bien trabajan con el gobierno nacional, las fuerzas policiales y otros departamentos públicos?

Perfil cultural	¿Cuáles son los valores culturales más importantes de la comunidad?
	¿Hay algún conflicto cultural importante entre diferentes sectores de la comunidad?
	¿Hay roles de género diferentes dentro de tu comunidad? ¿Las normas culturales marginalizan a las mujeres de ciertos trabajos y actividades?women from certain jobs and activities?

PASO 1 PASO 2 PASO 3 PASO 4 PASO 5

Identificando los desafíos dentro de la comunidad

Ahora que tienes una comprensión más amplia de cómo es tu comunidad, es hora de identificar los desafíos importantes que están afrontando los miembros de la comunidad. En esta fase, es útil consultar a la comunidad local ya sea a través de talleres, encuestas o entrevistas, para asegurarse de que has considerado los problemas desde su perspectiva (ver nuestro **Curso de Desarrollo Participativo** para guías sobre cómo llevar a cabo estos talleres). En este proceso, también es muy importante que no desarrolles una "visión de túnel" – no mires sólo a través del lente de tu organización al identificar problemas. Por ejemplo, si estás en una organización sobre atención sanitaria, no sólo mires a los problemas sanitarios. Intenta pensar horizontalmente y de forma holística.

Intenta ser tan amplio como sea posible al identificar los desafíos. En esta fase, tu objetivo es identificar los problemas generales a los que se enfrenta tu comunidad en lugar de desafíos detallados y específicos.

Al identificar los mayores desafíos de tu comunidad, es útil hacerse las siguientes preguntas:

- **¿Cuán severo es?**
- **¿Cuáles son algunas de las causas generales?**
- **¿Cuáles son los grupos generales de personas que se ven afectados por este problema?**

ej: Ejemplo: Desafíos generales experimentados en muchas comunidades

- **Baja calidad de la educación para los estudiantes locales de secundaria**
- **Violencia doméstica entre mujeres jóvenes casadas**
- **Falta de oportunidades económicas para trabajadores rurales no cualificados**

PASO 1 PASO 2 **PASO 3** PASO 4 PASO 5

Evaluando la capacidad de tu organización

Una vez que hayas identificado los mayores desafíos experimentados en tu comunidad, es hora de evaluar la capacidad de tu organización para identificar las mejores oportunidades para que tu organización ayude. Esto te permitirá maximizar la eficiencia del trabajo de tu organización. Este proceso puede ser desafiante, pero es importante hacer esta reflexión crítica al principio del proceso de planificación del proyecto. No tiene sentido planificar un proyecto increíble para darse cuenta más adelante de que no tienes las habilidades, conocimiento o recursos para ejecutarlo.

Personal: Formaciones y experiencias	¿Cuántas personas trabajan para tu organización?
	¿Cuál es la experiencia técnica y formación de cada miembro del personal?
	¿Tu organización ha realizado proyectos de desarrollo previos? • ¿Qué tipo de proyectos fueron? • ¿Qué tipo de intervenciones específicas proporcionaste?

Relaciones: Organizaciones, negocios y órganos gubernamentales	¿Tiene tu organización relaciones existentes con la comunidad de proyectos anteriores? ¿Con qué áreas generales de la comunidad tienes relaciones existentes? Por ejemplo: niños, mujeres, agricultores, productores.
	¿Con qué negocios, organizaciones u órganos gubernamentales externos tiene relaciones existentes tu organización? • ¿Podrías recurrir a estas relaciones para cierto tipo de proyectos?

Obstáculos y deficiencias	¿Cuáles son los mayores obstáculos o deficiencias de tu organización y de los miembros de tu personal?

El objetivo de este proceso es identificar las fortalezas (y debilidades) de tu organización para elegir el desafío comunitario general para el que tu organización está mejor preparada para abordar. Usando un análisis FODA puede ser especialmente útil al realizar este paso (ver página 15 para una explicación detallada de esta herramienta).

PASO 1 PASO 2 PASO 3 **PASO 4** PASO 5

Eligiendo una meta del proyecto amplia

Ahora que has identificado los mayores desafíos en la comunidad y las capacidades de tu organización, es hora de elegir el problema general que tu organización puede abordar mejor. Elige una meta amplia para el proyecto que te permita maximizar las fortalezas de tu organización y minimizar las debilidades. La clave para elegir una meta del proyecto en esta etapa del proceso de planificación es que sea amplia, realmente amplia. Algunos ejemplos incluyen:

ej: Ejemplos: Metas de proyectos amplias

- Mejorar los niveles educativos entre la juventud de la comunidad
- Mejorar las oportunidades económicas para las mujeres de la comunidad
- Mejorar el acceso a agua potable en la comunidad
- Mejorar el acceso a vivienda para las personas sin hogar de la comunidad
- Reducir la mortalidad materna en la comunidad
- Reducir los índices de violencia doméstica en la comunidad

PASO 1 PASO 2 PASO 3 PASO 4 **PASO 5**

Reevaluando el contexto en relación a tu problema

Finalmente, ahora que has identificado la meta general de tu proyecto, es hora de reevaluar el contexto (o la situación) a través del lente de esta meta y problema específicos. Este paso final es una oportunidad para que seas más específico en cuanto al tipo de información que necesitas para entender mejor tu problema. Usaremos como ejemplo un proyecto sobre violencia doméstica en la siguiente página para demostrar cómo reevaluar el contexto de tu proyecto en cuanto a tu meta y problema en específico.

Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en **'Recurso 2 – Una lista de verificación para el Análisis Situacional'**, en página 87. Puedes utilizar este recurso para planificar tu propio proyecto.

Ejemplo: Reevaluando la violencia doméstica en la comunidad

En este ejemplo, puedes observar las preguntas específicas que pueden ayudar a una organización comunitaria sin fines de lucro a reevaluar el contexto local respecto a la meta de prevenir la violencia doméstica. Es importante que tú hagas tus propias preguntas relevantes a la más amplia meta del proyecto que tu organización ha elegido en el paso 4. Los ejemplos a continuación son sólo pertinentes al proyecto de violencia doméstica.

Al completar este paso, intenta aprovechar cualquier información existente de bancos de datos en línea de ONGs o d algún gobierno para tener una comprensión más certera de tu contexto. Ahora es el momento de ser más específico en cuanto a los datos que recopilas y al análisis que realizas.

REEVALUANDO EL CONTEXTO – Violencia Doméstica dentro de la Comunidad	¿Cuál es la incidencia de violencia doméstica estimada en la comunidad? • ¿Hay algún dato disponible a nivel nacional, estatal o regional de investigaciones existentes?
	¿Quiénes son las personas que sufren violencia doméstica en la comunidad? • ¿Género? • ¿Edad? • ¿Etnicidad? • ¿Nivel educativo?
	¿Quiénes son los autores de la violencia doméstica en la comunidad? • ¿Género? • ¿Edad? • ¿Relación con la víctima? • ¿La posición social?
	¿Dónde tiene lugar la violencia doméstica normalmente? • ¿En la vivienda familiar, en público o en otros lugares geográficos?
	¿Qué opinan las personas de la comunidad sobre la violencia doméstica? • ¿Lo reconocen como un problema? • ¿Cuáles son las normas culturales respecto al tema de la violencia doméstica? • ¿Cuáles son las normas prevalecientes en cuanto a la masculinidad? Específicamente, dentro de la familia.
	¿Hay algún servicio que se ofrezca actualmente para apoyar a las personas que sufren violencia doméstica? • Pueden ser iniciativas del gobierno o servicios provistos por ONGs
	¿Hay alguna ley que prevenga la violencia doméstica en la comunidad? • ¿Se cumplen estas leyes? • ¿De quién es la responsabilidad de hacer cumplir estas leyes?
	¿Hay algún movimiento político actualmente con respecto a la violencia doméstica? • ¿Hay grupos que estén actualmente presionando por el cambio? • ¿Hay un debate político actual con respecto a la violencia doméstica?
	¿Cuáles son los mayores obstáculos o desafíos para reducir la incidencia de violencia doméstica en la comunidad?

Herramientas para ayudarte cuando realices un Análisis Situacional

Las preguntas que necesitas hacer y la información que necesitas recopilar al realizar un Análisis Situacional son diferentes para cada contexto, problema u organización. Desafortunadamente, no hay un esquema establecido que seguir. Uno de los mayores problemas que tienen las organizaciones al realizar el Análisis Situacional es encontrar las preguntas adecuadas para hacer que ayuden a llevar a cabo un análisis riguroso.

Para ayudarte con esto, puedes utilizar una de las siguientes herramientas para asegurarte de que tu análisis es riguroso y completo.

Análisis FODA

Análisis de las 5C

Análisis del SCOPE

Estas herramientas pueden usarse indistintamente en cada fase de tu análisis situacional. Las tres herramientas cubren tipos de preguntas parecidas, pero de formas diferentes. De este modo, no tienes que utilizar necesariamente las tres. Es mejor elegir una con la que te sientas más cómodo y utilizarla para ayudar en tu análisis. Después, puedes tomar la información que generes al utilizar estas herramientas e introducirla en tu más amplio Análisis Situacional ya explorado anteriormente.

Consejo Práctico

Un ejercicio útil puede ser hacer que diferentes miembros de tu organización realicen el mismo ejercicio individualmente y después comparar los resultados como grupo. Esto puede plantear preguntas interesantes y ayudar a asegurar que tu Análisis Situacional sea rigurosa y tomar diferentes puntos de vista en consideración.

Análisis FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Útil para:

Identificar el mejor tipo de proyecto para tu organización al analizar tus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y tu entorno externo (oportunidades y amenazas). Esta herramienta suele ser más útil para el paso 3 de tu análisis situacional.

Cómo funciona:

- Fortalezas – Aspectos internos de tu organización que crees que son tus ventajas.
- Oportunidades – Factores externos a tu organización que pueden contribuir a que tu proyecto sea un éxito o intensificar las fortalezas de tu organización
- Debilidades – Aspectos internos de tu organización que crees que necesitan desarrollo.
- Amenazas – Actores externos a tu organización que pueden causar problemas o presentar riesgos para tu proyecto.

El análisis FODA es un proceso de dos pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades internas de tu organización: Piensa en las personas, experiencias, formaciones y recursos que tiene tu organización y cómo tu organización puede usarlos más (o menos) eficientemente para apoyar a tu comunidad. Coloca éstas en el lado izquierdo de tu análisis.

2. Identificar las oportunidades y amenazas externas al trabajo de tu organización: Piensa en las relaciones que tienes con otras personas o grupos dentro de la comunidad, el entorno político y los factores sobre los que tienes poco o ningún control, como el entorno natural, el discurso político general y las sólidas normas culturales.

Resultados:

Después de realizar tu análisis FODA, debes tener una comprensión más clara de cómo tu organización puede utilizar mejor los recursos que tiene para maximizar los beneficios para los miembros de la comunidad local. Al reflexionar sobre la capacidad de tu organización dentro de un contexto específico, puedes elegir los proyectos que tienen las mayores probabilidades de éxito.

Análisis FODA

ej: Ejemplo: Análisis FODA que explora la capacidad de una organización de prevención de violencia doméstica en Uruguay para llevar a cabo una serie de talleres de apoyo social para mujeres de una comunidad rural.

FORTALEZAS

- Nuestra organización tiene experiencia apoyando a víctimas de violencia doméstica
- Ya hemos conseguido un donante a largo plazo

OPORTUNIDADES

- Hay ayudas del gobierno disponibles actualmente para programas de violencia doméstica que ofrezcan apoyo social
- Tenemos una relación consistente con otra ONG que apoya a mujeres en la comunidad

Violencia Doméstica ONG

DEBILIDADES

- Sólo tenemos 3 miembros del personal disponibles para este proyecto
- Nunca hemos trabajado en esta comunidad anteriormente
- No tenemos una guía formal para llevar a cabo talleres con mujeres locales

AMENAZAS

- Los hombres en esta comunidad pueden sospechar de nuestras intenciones dado que éste será nuestro primer proyecto en esta región
- Las dinámicas de poder de género existentes en esta comunidad pueden limitar nuestro acceso a las mujeres locales

Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla de esta herramienta en **'Recurso 3 – Análisis FODA'** en página 97. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Análisis FODA

Ejemplos: Más usos para el Análisis FODA

Mientras que el Análisis FODA se utiliza mejor generalmente durante el paso 3 del proceso del análisis situacional al evaluar la capacidad de tu organización, también puede usarse en el paso 5 para evaluar el problema que has elegido dentro del contexto de tu comunidad. De esta forma, puedes identificar las fortalezas de la comunidad (cosas que tu comunidad ya hace bien relacionado con el problema), sus debilidades (áreas donde la comunidad tiene un mal desempeño en relación con el problema), sus oportunidades (oportunidades externas más amplias como leyes nuevas que puedan ayudar a la comunidad a superar el problema) y amenazas (factores externos más amplios que pueden impactar o están impactando negativamente al problema, como supuestos culturales y barreras económicas). Este proceso puede ser especialmente útil para identificar 'oportunidades' específicas para que tu organización apoye de una mejor forma las 'debilidades' de tu comunidad.

FORTALEZAS

- El sentimiento de la comunidad parece percibir la violencia doméstica como un problema
- Las mujeres están formando grupos para apoyar a las mujeres que sufren violencia doméstica

OPORTUNIDADES

- Hay leyes que han sido aprobadas recientemente que criminalizan la violencia doméstica
- Los medios de comunicación populares están dando publicidad a estas nuevas leyes

LA COMUNIDAD

DEBILIDADES

- Muchos hombres indican que la violencia dentro del hogar no es un problema
- Los estereotipos culturales de masculinidad limitan la autonomía para tomar decisiones de las esposas

AMENAZAS

- Los policías varones han demostrado poca disposición para hacer cumplir las nuevas leyes

Análisis de las 5C

Compañía, Competidores, Clientes, Colaboradores, Contexto

Útil para:

Llevar a cabo un análisis más detallado de las capacidades internas y de los factores externos en el entorno del proyecto. Esta herramienta es más útil al evaluar el contexto y el problema en los pasos 2, 4 y 5 antes que tu organización en específico.

Cómo funciona:

El análisis de las 5C identifica oportunidades y desafíos específicos que puede enfrentar un proyecto. Es una herramienta de negocios muy utilizada que ha sido adaptada para el sector sin fines de lucro.

- Compañía – Implica identificar la visión, estrategias, objetivos, capacidades, tecnología y cultura de la organización, así como entender los problemas y oportunidades existentes y potenciales dentro de la organización.
- Clientes (Beneficiarios) – Implica definir a los beneficiarios; su comportamiento, su número/tamaño, qué apoyo necesitan, cómo consumen este apoyo y sus métodos preferidos para aceptar el apoyo.
- Competidores – Implica un análisis crítico del entorno en el que la organización opera; conocer las fortalezas, debilidades, posicionamiento, cuota de mercado e iniciativas próximas de otras ONGs y programas de gobierno relacionadas con tu causa.
- Colaboradores – Implica identificar agencias, proveedores, gobiernos y socios comerciales que puedan asociarse con tu ONG para lograr su misión. Asegúrate de que identificas sus capacidades, desempeños y problemas para maximizar los beneficios de la colaboración y prever mejor los problemas potenciales.
- Contexto – Implica la evaluación de los factores macro-ambientales que afectan a la organización. Se puede utilizar un análisis PESTEL para analizar los panoramas político, económico, social/cultural, tecnológico, medioambiental y legal. Se puede encontrar una explicación detallada de esta herramienta en el **Módulo 4** en la página 32.

Resultados:

Una comprensión más profunda del contexto comunitario general y cómo interactúa con el problema que tu organización busca solucionar.

Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla de esta herramienta en **'Recurso 4 – Análisis de las 5C'** en página 98. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Análisis del SCOPE

Situación, Competencias básicas, Obstáculos, Perspectivas, Expectativa

Útil para:

Crear una estrategia más detallada para el futuro de tu organización. Es utilizado a menudo como alternativa al análisis FODA para realizar un análisis en mayor profundidad. El análisis SCOPE funciona mejor en el paso 5 al ser aplicado a un problema específico, y no con los factores organizacionales y contextuales más amplios. Ayuda a que lleves tu resolución de problemas un paso más adelante, identificando las perspectivas de éxito y las expectativas de resultados.

Cómo funciona:

El SCOPE se centra en las oportunidades y desafíos específicos de un proyecto dado desde una perspectiva interna y externa más amplia. Es importante ser más específico de lo que lo has podido ser en las otras herramientas explicadas anteriormente.

- Situación – Esto es esencialmente un resumen del paso 5 que identifica brevemente los elementos clave del problema en el contexto de tu comunidad.
- Competencias básicas – Estas son las capacidades básicas en las que destaca tu organización. No seas tímido. Éstas deben ser distintivas de tu organización, no generalizadas hacia el problema. Intenta ser tan específico como sea posible. Se trata de identificar las MEJORES maneras en que tu organización puede ayudar a tu comunidad.
- Obstáculos – Éstos pueden ser tanto internos como externos a tu organización y deben reflejar los mayores desafíos que tu organización tiene que superar para ayudar a solucionar el problema.
- Perspectivas – Éstas son las 'oportunidades' que tiene tu organización para mejorar su impacto aprovechando las 'Competencias básicas' dentro de la 'Situación'.
- Expectativas – Aquí está tu oportunidad de que participe tu adivino interior. Tienes que anticipar de forma realista qué pasará en tu comunidad durante el ciclo del proyecto que pueda tener un impacto sobre tu proyecto. ¿Habrá elecciones? ¿Es temporada de lluvias? ¿Cómo afectaría esto a tu proyecto? Piensa tanto en efectos positivos como negativos.

Resultados:

El análisis SCOPE ayuda a guiar un uso efectivo de los recursos internos y enfocar tus capacidades para solucionar un problema en la comunidad. the community.

Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla de esta herramienta en **'Recurso 5 – Análisis del Alcance'** en página 99. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Para terminar

Un análisis en profundidad de los factores internos y externos que pueden influenciar el progreso y el éxito de tu proyecto ayudará en el proceso de planificación de muchas formas. En última instancia, hará más sencillo identificar prioridades, adaptar la planificación al contexto y proporcionar los recursos adecuados.

Utiliza estas herramientas de forma intermitente durante tu Análisis Situacional para asegurarte de que es lo más riguroso posible. Recuerda trabajar en equipo, consultar con la comunidad y ser tan creativo como sea posible. Después de realizar tu Análisis Situacional, estás preparado para avanzar hacia el establecimiento de metas realistas utilizando las herramientas del árbol de problemas y de objetivos del **módulo 3**.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Los beneficiarios de 'Mi Parque' participan en un taller comunitario en Chile.

MANUAL 1

MÓDULO 3

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- **'Recurso 6 – Análisis del Árbol de Problemas'**, p100
- **'Recurso 7 – Análisis del Árbol de Objetivos'**, p101
- **'Recurso 8 – Análisis de Alternativas'**, p102

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

Utilizando un Árbol de Problemas y Objetivos para establecer metas realistas

Este módulo tiene como finalidad ayudarte a entender cómo establecer metas realistas puede mejorar tu proceso de planificación. En el trabajo de desarrollo, a menudo queremos solucionar todo de una sola vez, pero en la práctica suelen existir limitaciones de tiempo y recursos que nos impiden conseguir todo lo que deseamos. Utilizar un Árbol de Problemas que después se transforma en objetivos específicos te permite establecer metas que son alcanzables en términos realistas. Planificar de acuerdo con estas metas específicas y realistas hará que tu proyecto sea más efectivo y rentable, permitiéndote hacer más con menos.

Version 1.0, June 2018

La importancia de establecer metas realistas

Si quieres tener éxito, tus metas deben estar dentro de nuestro alcance. Sin embargo, aunque estas metas sean alcanzables, pueden seguir formando parte de un objetivo mayor. Utilicemos el ejemplo de querer acabar con el hambre. Globalmente, tu impacto estará limitado por muchos factores, como el alcance y acceso a los recursos necesarios. Es posible que la implementación sea realista sólo a una menor escala. No significa que no aspires a acabar con el hambre. Lo que debes haces es encontrar maneras en las que tu equipo pueda corregir los temas del hambre, la pobreza o la escasez de alimentos donde tienes alcance. Una vez que se te haya ocurrido un diseño eficiente y con impacto a nivel local, podrás escalarlo e implementarlo en otras comunidades – o quizás es un enfoque que otras organizaciones pueden replicar y desarrollar por su cuenta. Ambas opciones están al servicio del objetivo fundamental y llevarán a muchas comunidades el apoyo que tanto necesitan.

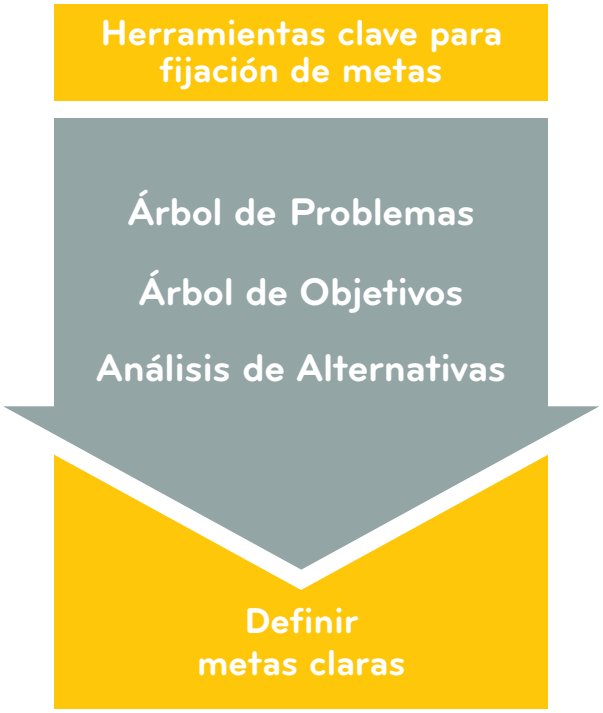
Para establecer tus metas de forma realista y formular tus objetivos de forma específica, es necesario saber qué estás intentando hacer. Para esto, tienes que conocer tu problema y el contexto en el que operas. Echa un vistazo a nuestro análisis situacional de 5 pasos en el **Módulo 2** para asegurarte de que tienes una comprensión en profundidad de tu contexto antes de empezar a establecer los objetivos.

Herramientas para establecer metas y objetivos

Para empezar a establecer las metas adecuadas para tus actividades, hay un par de técnicas diferentes que puedes utilizar. Al final, quieres establecer metas que no sólo sean factibles, sino también efectivas. Comprender; qué recursos tienes, qué proyectos has realizado en el pasado y qué tratas de conseguir es una base sólida para tu trabajo de desarrollo. Aquí están algunas herramientas que utilizan exitosamente los gestores de proyectos en negocios, así como en desarrollo para ayudar a planificar un proyecto de forma adecuada.

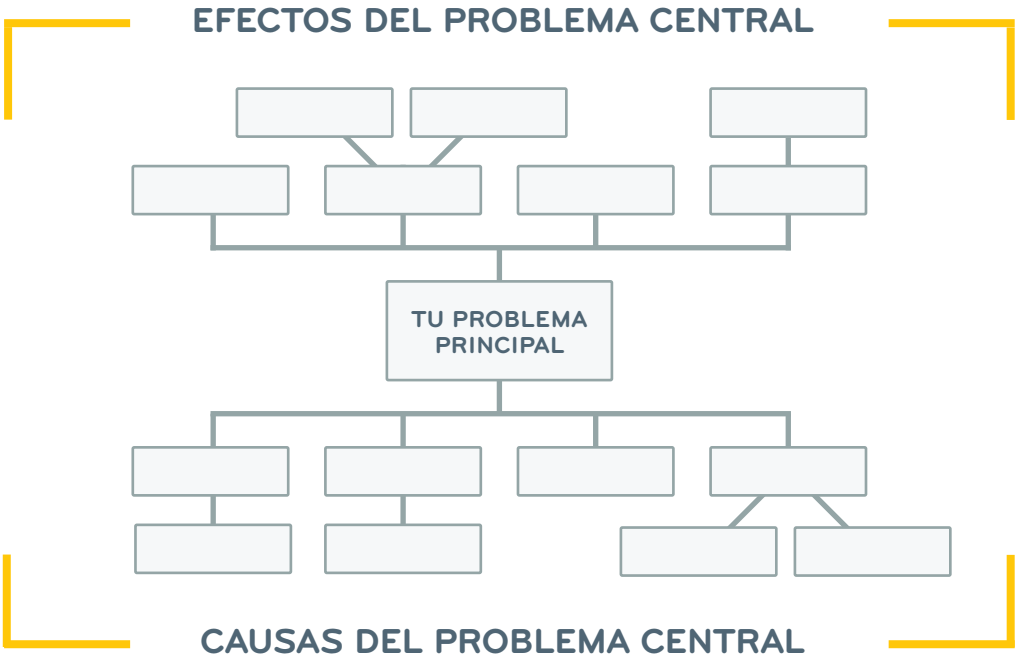
Consejo Practico:

Asegúrate de que utilizas estas herramientas en orden secuencial para que tu proceso de fijación de metas sea fácil y riguroso.



Análisis del Árbol de Problemas

El objetivo del Árbol de Problemas es proporcionar un panorama amplio del problema, así como identificar causas específicas y consecuencias. El uso de un lenguaje negativo al utilizar esta herramienta ayuda a identificar problemas específicos.



Paso 1 Identificar el problema principal

- Habrás identificado el problema general que tu organización quiere abordar durante el análisis situacional en el **Módulo 2**. Ahora es hora de empezar a ser un poco más específico sobre tu problema.
- El problema principal estará situado en el centro de tu árbol de problemas.
- Como hemos descrito en el **Módulo 2**, es mejor decidir el problema en un contexto grupal donde los miembros comunitarios y el personal de la organización discutan temas principales juntos.
- Al intentar hacer tu problema más específico, puede ser útil escribir los problemas sugeridos en un papel grande o pizarra para que todos puedan ver las opciones, identificar cómo interactúan y decidirse por el problema más importante para ellos como grupo.
- ¡Recuerda! ¡Es importante identificar un "problema"! Asegúrate de que tu problema es un estado existente negativo, no una ausencia de una solución. Por ejemplo; "Los cultivos están infestados de plagas" es un problema; "No hay pesticidas disponibles" no lo es.

Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en **'Recurso 6 – Análisis del Árbol de Problemas'** en página 100. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Paso 2 Identificar las 'causas' del problema

- Encontrar las causas específicas que están contribuyendo al problema.
- Las causas específicas que contribuyen al problema central se sitúan bajo el problema principal, formando las 'raíces' de tu árbol.
- A menudo, muchos de los problemas que identifica tu equipo en el paso 1 son causas que contribuyen a tu problema principal y pueden añadirse en la parte inferior del árbol.
- Recuerda que suelen haber múltiples niveles en las causas principales. Intenta indagar en profundidad. Cuanto más en detalle lo analices en esta etapa, más fácil será identificar los objetivos y las soluciones.
- Es útil usar notas adhesivas si están disponibles para que puedas reorganizar fácilmente tu árbol. Esto es especialmente útil al agrupar causas relacionadas.

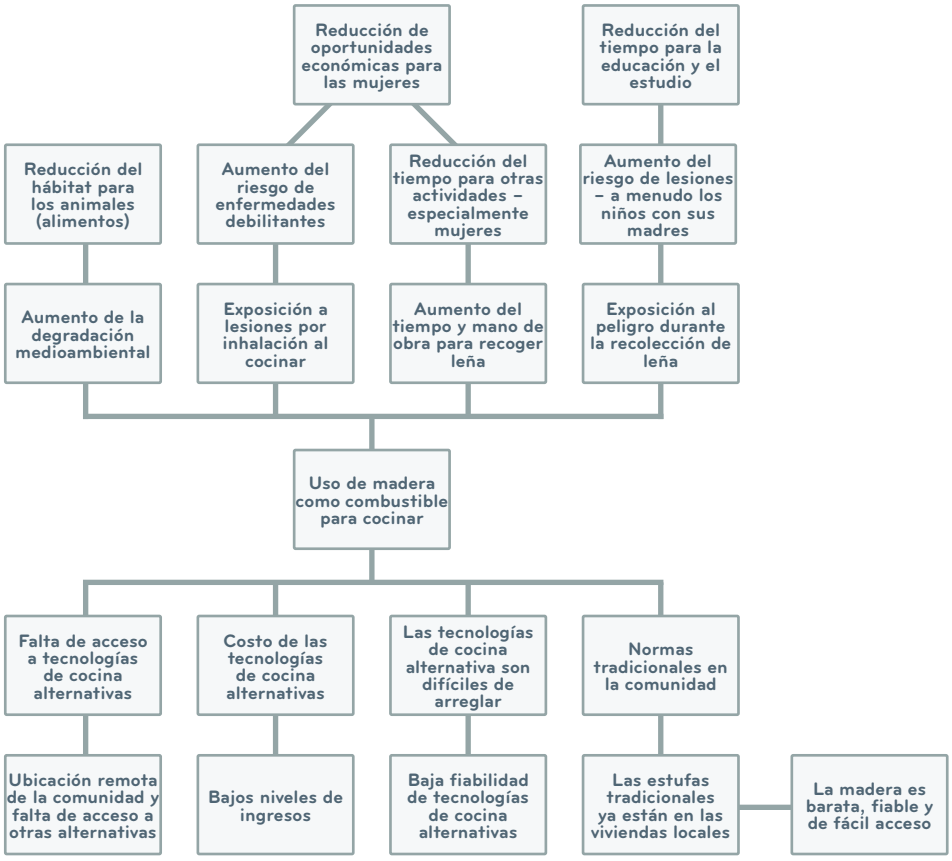
Paso 3 Identificar los 'efectos' del problema

- El elemento final de tu árbol de problemas son las consecuencias de tu problema central
- Estos efectos se sitúan encima del problema y forman las 'ramas' de tu árbol
- Recuerda explorar las diversas capas de cada efecto y ser muy específico

El árbol de problemas se termina cuando todas las partes interesadas están de acuerdo en que todos los factores relacionados con el problema principal han sido identificados y están incluidos en el árbol.

ej:

Ejemplo: Árbol de Problemas que explora el uso de combustible de madera para cocinar en India



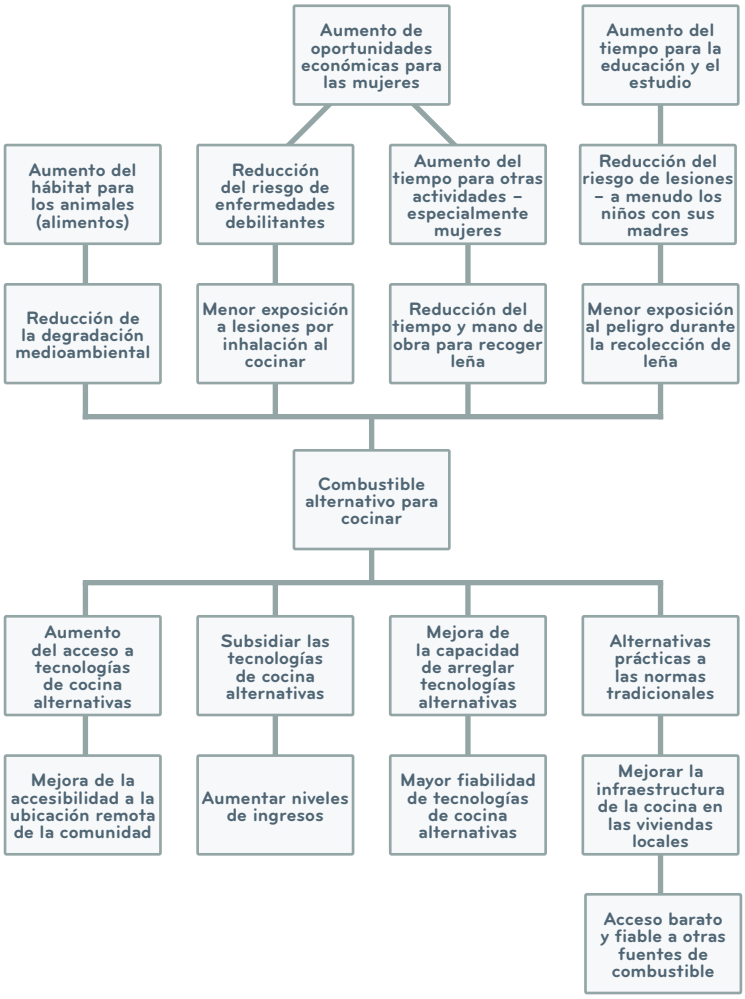
Análisis del Árbol de Objetivos

El propósito del árbol de objetivos es identificar objetivos específicos que solucionarán cada elemento del árbol de problemas. Los árboles de objetivos son importantes para guiar tu diseño del proyecto y medir tu éxito. Al escribir los enunciados en tu árbol de problemas, utilizaste un lenguaje negativo; cambiando simplemente éstas a afirmaciones positivas ayudará a cambiar tus objetivos. Por ejemplo, "falta de recursos," se convertirá en "aumento de recursos."

- Para transformar tu árbol de problemas en un árbol de objetivos, simplemente reformula cada elemento en un enunciado para una solución positiva.
- Cuanto más específico seas, más útil será tu árbol.
- Está bien añadir nuevos objetivos que te vienen a la cabeza. Si lo haces, considera regresar y añadir el problema asociado a tu árbol de problemas también.

ej:

Ejemplo: Árbol de Objetivos que explora el uso de combustible de madera para cocinar en India



Descargar Recurso

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en **'Recurso 7 – Análisis del Árbol de Objetivos'** en página 101. Puedes utilizar este recurso como guía para planificar tu propio proyecto.

Análisis de Alternativas

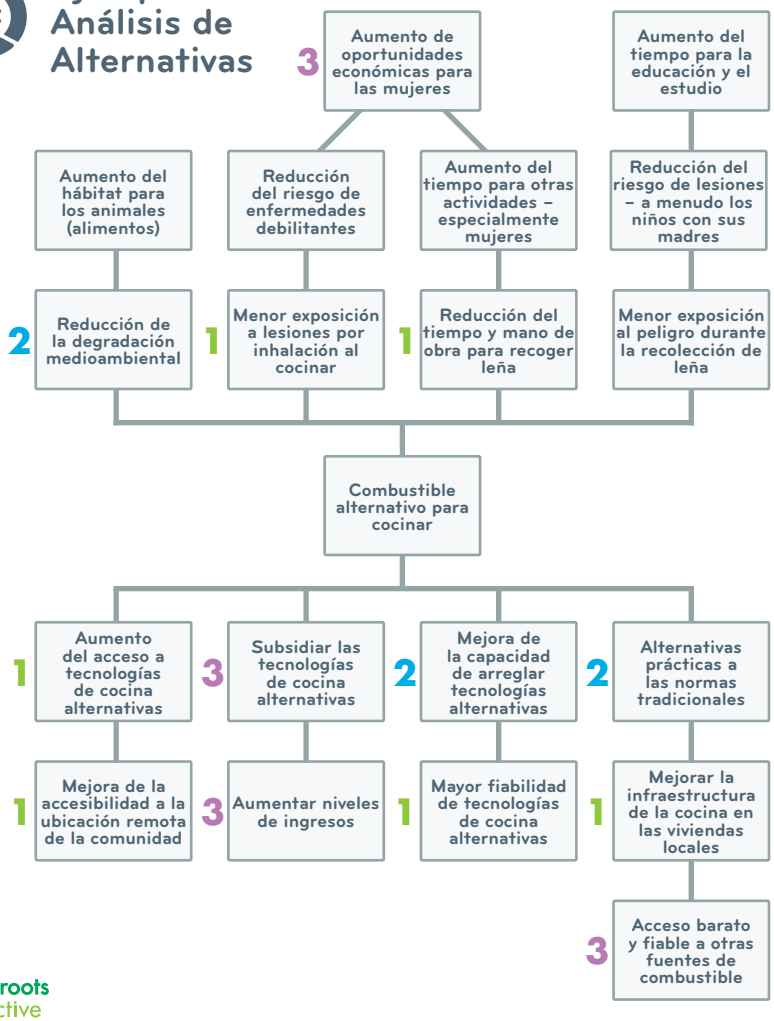
El proceso final es identificar grupos de objetivos relacionados que pueden vincularse a un tipo específico de estrategia de desarrollo. El objetivo aquí es identificar los tipos de estrategias generales que están disponibles para cumplir tus objetivos y determinar qué tipo de estrategia alcanzará cada tipo de objetivo.

- Piensa sobre los tipos de soluciones/estrategias generales que pueden lograr cada uno de tus objetivos específicos. Tus objetivos pueden lograrse con una estrategia sanitaria, una estrategia de infraestructura, una estrategia educativa o muchos otros tipos.
- Analiza tu árbol como un todo para ver cómo pueden categorizarse tus objetivos en grupos en relación a los tipos específicos de estrategias de desarrollo.
- Estas categorías pueden percibirse a menudo de forma más clara en la parte inferior del árbol, así que empieza por las raíces y trabaja en ascenso.

Este ejercicio revelará una variedad de estrategias alternativas que puede utilizar para resolver el problema central, así como para cumplir cada objetivo individual. Ten en cuenta que las diferentes estrategias pueden y deben, en la mayoría de los casos, usarse juntas. El propósito de identificar categorías de objetivos amplias es entender los tipos de proyectos que pueden funcionar y empezar a pensar en los recursos, partes interesadas y socios necesarios para el éxito.

En el ejemplo a continuación, encontrarás que los objetivos han sido marcados con tres números diferentes para representar las tres estrategias alternativas que han sido identificadas. Cada número indica cuál de las estrategias puede emplearse para cumplir el objetivo individual. En las cajas, se nombran las tres estrategias junto con explicación.

Ejemplo: Análisis de Alternativas



1. Estrategia de Infraestructura

- Enfocarse en la provisión de tecnologías de cocina nuevas

2. Estrategia educativa

- Educar a la comunidad sobre los peligros de los métodos tradicionales y los beneficios de una tecnología más reciente

3. Estrategia económica

- Mejorar las oportunidades económicas y subsidiar las nuevas tecnologías, estimulando la compra de la nueva tecnología

Objetivos SMART

Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Duración determinada

Descubre la magia de los objetivos SMART:

Una vez que hayas identificado tus objetivos específicos, así como las estrategias disponibles para lograr estos objetivos, es hora de empezar a establecer objetivos.

Una herramienta reconocida de la gestión de proyectos, conocida por el acrónimo SMART, es un proceso valioso que utilizar para establecer metas. El concepto afirma que los objetivos se pueden alcanzar mejor cuando son:

Específicos: claros, centrados, concisos y bien definidos. Cuanto más específico seas, mayor será la probabilidad que tengas de lograr tu objetivo.

- Ejemplo 1: Proporcionar una fuente de tecnología para cocinar nueva, sostenible, fiable, asequible y fácilmente reparable para 26 familias de la comunidad india (x)
- Ejemplo 2: Ofrecer un programa educativo que describa los daños a la salud y al medioambiente de la práctica de cocina actual

Medibles: Calendarios, fechas, costos, beneficiarios, etc. Medir tu progreso según parámetros claramente definidos te asegura que sigas en el buen camino y también mantiene al equipo motivado.

- Ejemplo 1: Comenzar el programa educativo en la comunidad en el primer mes desde que se consigue la nueva tecnología de cocina del proveedor con un presupuesto (x)
  - > Aspirar a un 100% de aceptación entre mujeres y niños que realizan las prácticas de cocina actuales
- Ejemplo 2: Proporcionar la tecnología en los 3 primeros meses desde que se consigue la nueva tecnología de cocina
  - > Aspirar a un 90% de aceptación en la comunidad durante los primeros 6 meses

Alcanzables: Quieres estirar tus capacidades y recursos tanto como sea posible, pero tienes que ser realista. Tienes que ser consciente de con qué trabajas y qué puedes conseguir con ello.

- Ejemplo 1: Comenzar el programa educativo en la comunidad en el primer mes desde que se consigue la nueva tecnología de cocina
  - > Poder lograr este objetivo depende mucho de la experiencia y capacidades de tu equipo en programas de educación comunitaria y de las relaciones existentes con figuras clave en la comunidad
- Ejemplo 2: Proporcionar la tecnología en los 3 primeros meses desde que se consigue la nueva tecnología de cocina
  - > Poder lograr este objetivo depende de tu capacidad ya sea de producir fácilmente las estufas por ti mismo o de subcontratarla producción de la tecnología

Relevantes: ¿Tus actividades coinciden con tu objetivo? ¿Tu trabajo va a tener el impacto que buscas?

- Ejemplo: Ofrecer un programa educativo que describa los daños a la salud y al medioambiente de la práctica de cocina actual
  > Combinar la provisión de las nuevas tecnologías con un programa educativo que enfatiza el valor de la nueva tecnología para cocinar ayuda a cumplir el objetivo central de promover prácticas de cocina más eficientes y mejorar la salud a largo plazo de los miembros de la comunidad local

Duración determinada: ¿Cuándo va a ocurrir? ¿Puede realizarse este trabajo en el período que has establecido? ¿Cuánto es el tiempo óptimo para asegurar que es relevante para los beneficiarios?

- Ejemplo: Proporcionar la tecnología en los 3 primeros meses desde que se consigue la nueva tecnología de cocina
  > Al establecer un período determinado, la necesidad de asociarse con otras organizaciones sin fines de lucro o productores de tecnología resulta evidente
  > Es importante considerar seriamente el período de tiempo para asegurar el éxito

Para terminar

El proceso SMART te ofrece un marco para cuestionar tu enfoque, desafiar tus percepciones y alinear tus metas para que sean más efectivas.

Al establecer las metas de tu proyecto, utiliza tanto tu propia experiencia como el conocimiento recopilado por otras organizaciones para asegurarte de que tu proceso de planificación es inteligente (SMART) y fundamentado. Esto garantizará que logras tus metas y que incides en el cambio en tu comunidad y más allá.

Ahora que tienes una meta clara y concisa para tu proyecto, el Módulo 4 te ayudará a identificar a las personas relacionadas con tu proyecto y a desarrollar estrategias para involucrar a estas personas de forma correcta a través del Análisis de las Partes Interesadas.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Los actores locales de 'CEPRODIH' se reúnen en Montevideo, Uruguay.

Grassroots HUB

MANUAL 1

MÓDULO 4

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- **'Recurso 9 – Análisis PESTLE'**, p103
- **'Recurso 10 – 'Clasificando el marco de las partes interesadas'**, p104
- **'Recurso 11 – Análisis de la Importancia y la Influencia'**, p105
- **'Recurso 12 – Marco del Análisis de las Partes Interesadas'**, p107

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

Análisis de las Partes Interesadas

Una herramienta esencial para una planificación de proyectos efectiva es el Análisis de las Partes Interesadas. Es una herramienta utilizada por las organizaciones para identificar a las personas relacionadas con un proyecto y ayudar a desarrollar estrategias para involucrar a estas personas de la manera correcta. En la mayoría de los contextos los proyectos de desarrollo comunitario tendrán una amplia variedad de actores.

Por esto, identificar de forma específica estas partes interesadas es esencial para clarificar su rol y relación, así como para determinar la variedad de intereses de los que tendrás que rendir cuentas cuando desarrolles o implementes tu proyecto. [1]

[1] Kammi Schmeer. "Stakeholder Analysis Guidelines." WHO

¿Qué es una parte interesada?

Una parte interesada es alguien que tiene algo que ganar o perder debido a tu proyecto. Pueden clasificarse generalmente en tres amplias categorías:

Actor clave:

Personas, grupos o instituciones que pueden influenciar significativamente o son especialmente importantes para el éxito de tu proyecto.

Actor primario:

Personas o grupos a los que impacta directamente tu proyecto. Estos pueden ser:

- Beneficiarios – Impactados de forma positiva
- Perjudicados – Impactados de forma negativa

Actor secundario:

Todas las demás personas o grupos que tienen algo en juego o algún interés en el proyecto propuestos o les impacta tu proyecto indirectamente.

Las partes interesadas pueden ser internas o externas al proyecto en sí:

Internas –

Personas o grupos a los que les impacta directamente o son parte del equipo implementador o del proceso de diseño participativo

Externas –

Personas o grupos que no están involucradas directamente en el diseño del proyecto, pero que tienen influencia sobre su éxito o que les impacta indirectamente (gobierno, otras ONGs)

Consejo Práctico

Las partes interesadas en todas las categorías pueden verse afectadas tanto positiva como negativamente – es importante identificar tus posibles detractores para que puedas encontrar estrategias para ayudar a convencerlos del proyecto.

Un análisis de las partes interesadas te ayudará a:

- Identificar las partes interesadas para un programa o proyecto, incluyendo tanto detractores como defensores potenciales;
- Identificar posibles obstáculos a la implementación del proyecto;
- Agrupar a las partes interesadas por su nivel de influencia, qué es importante para ellas y/o en qué pueden contribuir al proceso;
- Entender cómo puedes involucrar a las partes interesadas para fomentar la apropiación local del proyecto y crear un proyecto de desarrollo sostenible.

¿Quién debe estar involucrado para llevar a cabo un Análisis de las Partes Interesadas?

Aunque el proceso de lluvia de ideas inicial puede tener lugar en tu equipo, un Análisis de las Partes Interesadas es predominantemente un proceso participativo que es más fructífero consultando directamente con las partes interesadas reales. Una Buena manera de empezar tu enfoque participativo es realizar grupos focales o talleres con los actores primarios más evidentes. Estas sesiones son importantes porque llevarán al crecimiento orgánico de tu lista de partes interesadas; cuando los beneficiarios locales identifiquen a partes interesadas que pueden no haber sido evidentes para tu equipo inicialmente. Estar abierto a las aportaciones de los beneficiarios y de la comunidad en general es la mejor oportunidad para identificar a todos los actores relevantes y considerar cualquier conexión, desafío y oportunidad previamente inesperada.

Crear un Análisis de las Partes Interesadas en 4 Sencillos Pasos

PASO 1
HACER UNA LLUVIA DE IDEAS SOBRE GRUPOS DE ACTORES DENTRO DE TU EQUIPO

PASO 2
IDENTIFICAR CATEGORÍAS DE ACTORES Y ENTENDER POR QUÉ SON IMPORTANTES

PASO 3
PRIORIZAR A TUS ACTORES

PASO 4
ENTENDER TUS ACTORES CLAVE

PASO 1
HACER UNA LLUVIA DE IDEAS SOBRE GRUPOS DE ACTORES DENTRO DE TU EQUIPO

El primer paso es identificar a los actores primarios evidentes dentro de tu equipo del proyecto. Una vez que hayas identificado a los actores evidentes, es hora de ir a la comunidad y consultar directamente con tantos actores como sea posible como se ha descrito anteriormente.

- Las mejores técnicas para recopilar información son los talleres, grupos focales, discusiones y entrevistas individuales.
- Aunque la viabilidad de visitar a todos los actores puede plantear dificultades significativas, no consultar a los actores clave puede sesgar el análisis y poner en riesgo la efectividad de tu proyecto.
- Otra manera en que puedes contactar actores es a través del correo electrónico, Skype, llamada de teléfono o redes sociales.

Una herramienta útil para ayudar en el proceso de lluvia de ideas para identificar a los actores es el modelo PESTLE. Éste puede ayudarte al pensar en posibles categorías donde puedan existir actores relevantes para tu proyecto.

Descargar Recurso

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en Recurso 9 – Análisis PESTLE' en página 103. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Politico Ejemplo:

- Departamentos gubernamentales pertinentes que han podido proporcionar financiamiento
- Grupos de influencia pertinentes que pueden promover o manifestarse en contra de tu proyecto, como por ejemplo un grupo religioso presionando contra un proyecto de planificación familiar

Económico Ejemplo:

- Agencias de financiación o donantes que pueden apoyar tu trabajo
- Negocios locales que pueden recibir más (o menos) negocio debido a tu proyecto, como prestamistas existentes que pueden ser afectados negativamente por un proyecto de micro-financiamiento

Social/Culture Ejemplo:

- Grupos culturales o étnicos específicos que pueden estar empoderados o marginalizados
- Grupos de género que pueden reaccionar de forma diferente a tu proyecto, como varones que no perciban favorablemente un proyecto para promover la independencia económica de las mujeres

Tecnológico Ejemplo:

- Compañías cuyo equipo necesites adquirir
- Comerciantes especializados que se necesiten para reparar equipos rotos

Legal Ejemplo:

- Departamentos de gobierno que pueden necesitarse para "aprobar" proyectos locales

Medioambiental Ejemplo:

- Hay una creciente escuela de pensamiento que dice que el medioambiente en sí mismo (y cómo éste se beneficia o se ve afectado por tu proyecto) debe ser considerado un actor en sí mismo
- Puede no ser relevante para todos los proyectos. Sin embargo, para un proyecto que promueve la cocina con energía solar, uno puede considerar el medioambiente local como un actor, puesto que la madera ya no se necesitará para cocinar

STEP 2
IDENTIFICAR CATEGORÍAS DE ACTORES Y ENTENDER POR QUÉ SON IMPORTANTES

Una vez que tengas tu lista de actores, es hora de empezar a situarlos en tres categorías principales: Actores clave, primarios o secundarios.

En este paso, es importante empezar a pensar sobre por qué y cómo cada persona o grupo es un actor en tu proyecto. Al lado de cada actor, anota los intereses específicos que pueden tener en el proyecto y si es probable que sea un interés positivo o negativo.

ej: **Ejemplo: En este módulo, usaremos el ejemplo de un programa de préstamos para ayudar a agricultores rurales en Etiopía a mejorar sus sistemas de irrigación para explorar el uso del análisis de las partes interesadas.**

Actores	Interés en el proyecto	¿Interés positivo o negativo?
Actores clave:		
• Proveedores de sistemas de irrigación	Aumento de las ventas como proveedores de tecnología de irrigación	+ (venden más productos)
• Funcionarios del gobierno local	Oportunidad de una economía local más fuerte y una mayor seguridad laboral para los agricultores rurales	¿? (Probablemente positivo, pero depende de la agenda política)
Actores primarios:		
• Agricultores rurales	Mayor capacidad para obtener ingresos	+
• Trabajadores locales que construyen sistemas	Mayor capacidad para obtener ingresos	+
• Comunidad local	Mayor oferta y un acceso más sostenible a alimentos frescos	+
Actores secundarios:		
• Vendedores del Mercado	Aumento del acceso a productos y una mayor oferta que disminuye el precio de compra del agricultor	+ (sin embargo, puede haber algunos efectos negativos de que el aumento en la oferta incremente la competencia)
• Importadores de alimentos	Reducción de ventas debido a un aumento en la oferta local	-
• Otros prestamistas	Reducción en el comercio	-
• Otras ONGs relacionadas con el suministro de agua/ agricultural	Oportunidad de colaboración para apoyar a la comunidad local, sin embargo, puede percibir el proyecto como una competencia	+/- (dependiendo de la relación)
• Gobierno General	Oportunidad de impuestos sobre la tecnología agrícola importada. Impactos desconocidos sobre los programas agrícolas nacionales existentes y sistemas de suministro de alimentos.	+/- (aumento de los impuestos, menor dependencia de la asistencia social, sin embargo, es posible que al gobierno nacional no le guste que las ONGs empoderen a los locales)
• Local Journalists	Reporteros de asuntos actuales en la comunidad	+/- (dependiendo de su opinión del proyecto)

PASO 3
PRIORIZAR A TUS ACTORES

Lo siguiente que tienes que hacer es calificar a tus actores en relación a su importancia e influencia.

- **Importancia** – la prioridad otorgada a satisfacer las necesidades e intereses de cada actor.
- **Influencia** – El grado de poder que tiene el actor sobre la planificación e implementación de la intervención/actividad.

Consejo Práctico

Las opiniones e influencia de los actores más poderosos e influyentes pueden ayudar a moldear tu proyecto. Incluirlos pronto en tu planificación y diseño hace más probable que te apoyen y que te ofrezcan sus valiosas aportaciones.

A menudo, encontrarás que los actores más importantes pueden tener muy poca influencia en el éxito del proyecto y viceversa. Aunque esto puede ser frustrante cuando intentas rendir cuentas a diferentes actores, una comprensión detallada de estas dinámicas de poder te ayudará a centrar tu atención donde más se necesita.

Ejemplo: Un análisis de importancia e influencia de los actores pertinentes en un programa de irrigación en Etiopía.

Actores	Import-ancia (1-5)	Justificación	Influe-ncia (1-5)	Justificación
Proveedores de irrigación	3	Importancia secundaria – esperamos fomentar el desarrollo sostenible de las tecnologías	5	Establecen el precio y la disponibilidad del equipo necesario
Funcionarios del gobierno local	2	Esperamos fortalecer la gobernanza local, sin embargo, no son el énfasis del proyecto	5	Sin aprobar el proyecto para el acceso al agua, éste no puede avanzar
Agricultores rurales	5	Objetivo primario para todas las actividades	3	Pueden presionar juntos por un cambio
Trabajadores locales	4	Son importantes los beneficiarios secundarios de las actividades, impulsando la economía local	2	La mano de obra no cualificada se puede encontrar en otro lugar
Comunidad local	4	Beneficiarios primarios más amplios para todas las actividades	2	Proyecto dirigido a los agricultores y no a la comunidad en general
Vendedores del mercado	3	Clase media local. No son beneficiarios primarios, sin embargo, son importantes para fortalecer la economía local	3	Podría disminuir el precio de compra para los agricultores dado el aumento en la oferta
Otros prestamistas	1	No son el objetivo de este proyecto	2	Podrían inundar la oferta potencialmente y hacer disminuir los precios locales todavía más, pero es poco probable
Otros prestamistas	1	No son el objetivo de este proyecto	4	Podrían bloquear a los agricultores de adquirir préstamos en el futuro, disminuyendo la estabilidad económica
Otras ONGs	2	El proyecto no interactúa directamente con otros proyectos en la región.	2	Podrían ofrecer apoyo para aumentar la aceptación del proyecto
Gobierno General	2	Satisfacer los intereses del gobierno en general no es una prioridad del proyecto	3	Podría poner en peligro al proyecto si los permisos de importación para la tecnología son retenidos
Periodistas	1	Satisfacer los intereses de los periodistas locales no es importante para el éxito del proyecto	2	Pueden ofrecer promoción, pero tienen poca influencia sobre la ejecución del proyecto

Visualizar la Importancia e Influencia de tus actores:

Una vez que has identificado la importancia e influencia de los diferentes actores, puedes utilizar una **tabla de Influencia/Importancia** para organizar visualmente a los actores según su influencia (poder) e importancia en tu proyecto. Con este análisis, puedes evaluar cuán influyente serán los actores en tu proyecto y deducir la estrategia de cooperación adecuada.

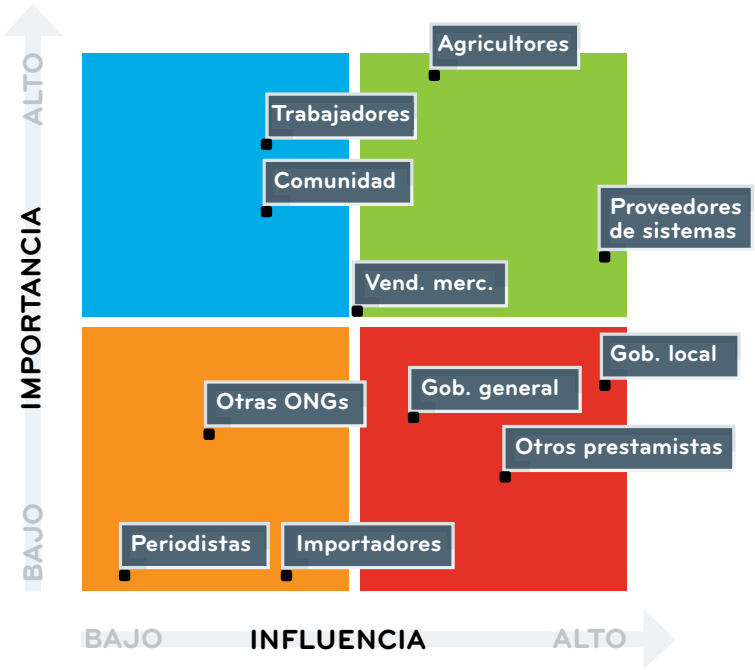
La tabla se divide en cuatro áreas clave siendo los actores que se sitúan en la parte superior derecha los más importantes para el éxito de tu proyecto. Será importante crear estrategias para asegurarte de que estos actores apoyen tu proyecto. A veces, esto será en la forma de relaciones existentes que tu equipo pueda tener sobre actores influyentes; en otras ocasiones, puede significar identificar conexiones importantes que se necesitan hacer para facilitar tu trabajo.

Basándote en las posiciones de los actores dentro de la matriz, puedes determinar más adelante el enfoque y modelo de cooperación para cada actor.

Consejo Práctico

Utilizar una tabla de importancia/influencia es una buena forma de verificar si has identificado correctamente a tus 'actores clave'. Éstos estarán normalmente en la parte superior derecha de tu gráfica en el segmento de 'actores clave'. Si observas que un actor está en una categoría muy alta de esta sección de la gráfica, puede merecer la pena reconsiderar si debe ser considerado un 'actor clave'.

ej: **Ejemplo: La table de Influencia/Interés de los actores para nuestro programa de irrigación en Etiopía.**



PASO 4
ENTENDER TUS ACTORES

Una vez que hayas recopilado toda la información necesaria, puedes elaborar en un Análisis de las Partes Interesadas final que conecte a los diferentes actores con tu propuesta de proyecto.

- Alguna de las partes interesadas serán actores con los que ya hayas establecido relaciones, mientras que otros serán grupos o individuos a los que tengas que acercarte.

Este paso final te permitirá identificar riesgos potenciales, entender cómo vas a aproximarte a tus actores clave para tener su apoyo y decidir quién de los miembros de tu equipo es responsable de encargarse de cada actor.

ej: **Ejemplo: Una pequeña sección del Análisis de las Partes Interesadas completado de nuestro programa de irrigación en Etiopía. Cuando está terminado, debe haber una línea de análisis horizontal para cada actor.**

Actor	Interés en el proyecto	Impacto	¿En qué puede contribuir?	Riesgos potenciales	Enfoque	Respons-abilidad
Funcionarios del gobierno local	Este Proyecto proporcionará una mejora significativa en la capacidad agrícola y en la economía local. Los funcionarios pueden buscar alinearse con nuestro proyecto por capital político (gratuito) asociado con el éxito	Alto	Proveer permisos de construcción es esencial para la construcción de sistemas de irrigación, así como los permisos para acceder al suministro de agua pública	Si ellos perciben que el proyecto es una amenaza para ver su posición política o económica, pueden crear obstáculos regulatorios para evitar el éxito.	Establecer un contacto y crear relaciones con los funcionarios responsables de proporcionar permisos	Nuestro Director de Proyectos de la ONG
Vendedores locales del mercado	Probablemente se benefician indirectamente de nuestro proyecto debido a un aumento en la oferta de los productos locales. Esto debe dar como resultado un incremento del negocio y una oportunidad de expansión, impulsando la economía local.	Medio	Los vendedores del mercado son necesarios para mantener una demanda estable (a un precio justo) de la oferta en aumento para asegurar un goteo de beneficios económicos hacia los agricultores	Pueden potencialmente hacer caer los precios de compra de los agricultores por el aumento en la oferta, perjudicando a los agricultores	Participación directa de los propietarios de las casetas. Asegúrate que tienen capacidad para una mayor oferta.	El personal de campo local de nuestra ONG
Periodistas locales	Los periodistas locales cubren eventos que impactan a la población local	Bajo	Pueden influenciar en los actores políticos o fomentar una opinión pública positiva	Pueden potencialmente politizar nuestro proyecto, dependiendo de la afiliación política de los canales de noticias	Provee detalles a través del contacto directo con el editor del periódico local	El Responsable de Comun-i caciones de nuestra ONG

Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en **'Recurso 12 – Análisis de las Partes Interesadas'** en página 107. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Cuanto más amplio sea el alcance de tu proyecto, más personas podrán ser afectadas. Como consecuencia, tus acciones pueden tener efectos generalizados y una variedad de actores pueden tener poder e influencia sobre tu proyecto, así como estar afectado por el mismo. Estos actores pueden ser defensores o impedimentos para tu trabajo. Identificar a los diferentes grupos y necesidades pronto puede ayudarte a preparar un enfoque efectivo y a asegurarte de que has integrado un nivel adecuado de participación en tu planificación y diseño.

Para terminar

Ahora que has completado tu Análisis de las Partes Interesadas, es hora de empezar a diseñar tus intervenciones. En el siguiente módulo, el **Módulo 5**, utilizaremos un estudio de viabilidad para identificar el mejor tipo de intervención para tu proyecto

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

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

MANUAL 1

MÓDULO 5

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

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.

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.

Version 1.0, June 2018

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.

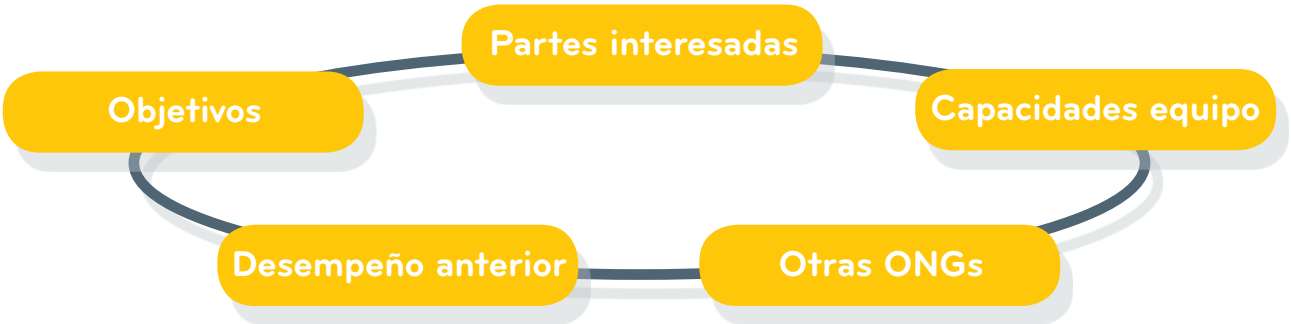
PASO 1 Haz una lluvia de ideas sobre las posibles opciones → **PASO 2** Elimina las malas ideas → **PASO 3** Perfecciona entre 3 y 5 opciones → **PASO 4** Desarrolla los criterios para tu elección final → **PASO 5** Realiza un Análisis de Soluciones

PASO 1 | PASO 2 | PASO 3 | PASO 4 | PASO 5

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:



Objectivos

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 cualificada 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 asea 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'** en página 109. 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:

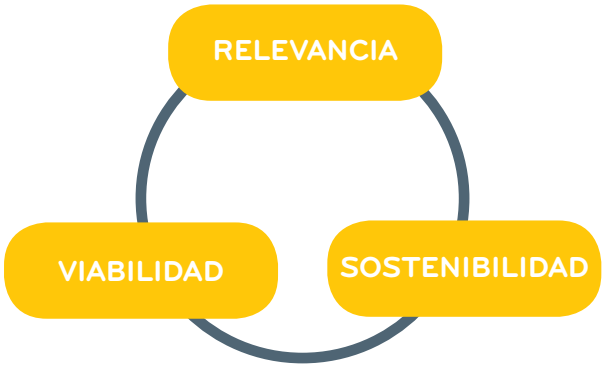
- ¿Cuán bien soluciona el problema y cumple tu objetivo esta intervención?
- ¿Quién estará involucrado en el proceso de la intervención?
- ¿Cómo financiarás la intervención?
- ¿Cuán sostenible es la intervención?
- ¿Cuán bien podrá llevar a cabo la intervención tu organización?

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.

ej: 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.**

ej: 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?

ej: **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.

ej: 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 ineficien-tes	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'** en página 114. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

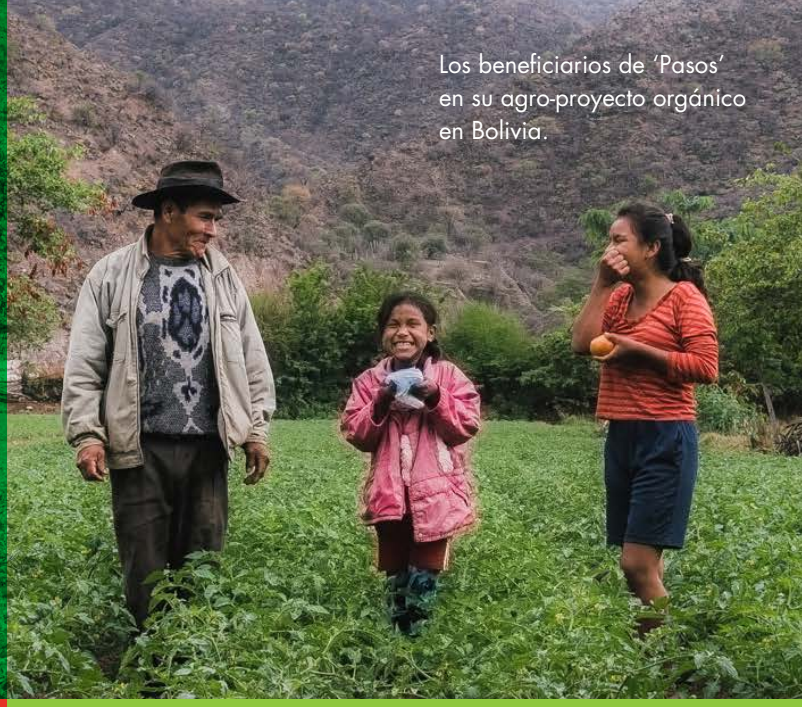
¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Grassroots HUB



Los beneficiarios de 'Pasos' en su agro-proyecto orgánico en Bolivia.

MANUAL 1

MÓDULO 6

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Conectando objetivos e intervenciones con resultados medibles - Teoría de Cambio

Después de haber identificado cuáles son tus objetivos esperados en el **Módulo 3** y cómo serán las actividades de tu proyecto en el **Módulo 5**, es el momento de explorar cómo implementarás las actividades elegidas para conseguir tus metas. En este módulo, introduciremos la 'Teoría de Cambio' (o ToC, por sus siglas en inglés), un método para planificar tus estrategias de implementación, identificar a los participantes clave y desarrollar métodos de evaluación.

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

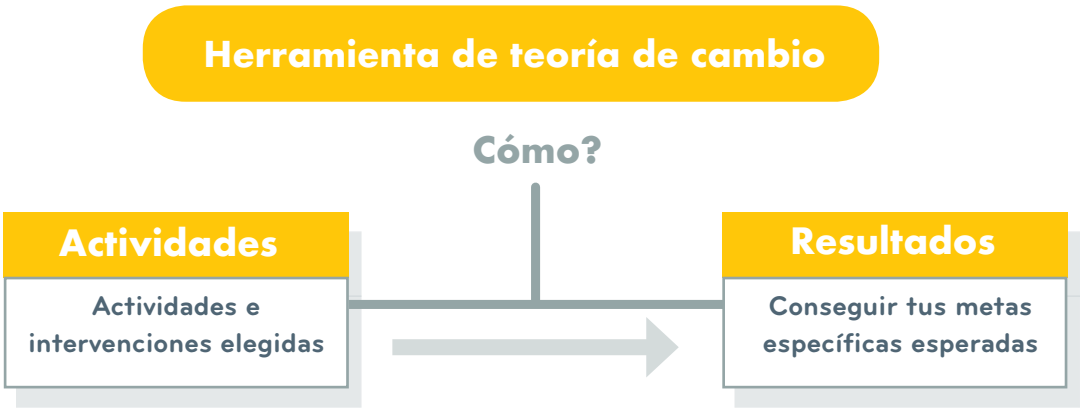
- **'Recurso 15 – Marco de la Teoría de Cambio',**

que está disponible en la página 115. Utiliza este recurso como guía cuando estés realizando tu propio análisis de la Teoría de Cambio.

Version 1.0, June 2018

¿Cómo se lograrán tus resultados a través de tus actividades?

En el módulo anterior, hemos explorado cómo transformar tus metas específicas en actividades viables. En este módulo, utilizaremos la herramienta de la Teoría de Cambio para comprender cómo tus actividades viables pueden ser utilizadas estratégicamente para lograr de mejor manera tus resultados esperados.



La herramienta de Td-C representa visualmente el proceso de cambio de tu proyecto

- Enfatiza la manera en que tu organización cree que ciertas actividades específicas tendrán un impacto y por qué las actividades elegidas darán como resultado un cambio esperado.
- Muestra cómo un grupo de acciones tempranas e intermedias darán lugar al comienzo del proceso de llegar a las metas a largo plazo.
- Se centra en la brecha entre lo que hace un programa (sus actividades o intervenciones) y cómo éstas llevan a que se logren las metas esperadas, transformando tu proyecto en una serie de tareas viables.
- Es una herramienta de ingeniería inversa: identifica una serie cronológica de actividades e intervenciones al dar seguimiento al cambio a largo plazo que tu organización quiere lograr

¿Qué consigue la teoría de cambio?

La Teoría de Cambio crea una serie de **'itinerarios de resultados'**, en los que una actividad lleva a un pequeño cambio y después otro cambio y después otro, dando lugar finalmente al logro del cambio a largo plazo esperado.

La Teoría de Cambio ayuda a crear una serie de resultados paso a paso que individualmente te acercarán a lograr tu cambio a largo plazo.

- Vincula actividades específicas a resultados concretos.
- Lo hace al dividir tu proyecto en una serie de pasos manejables y cronológicos
- Te permite ver tus intervenciones de forma visual, traduciendo tu pensamiento a un diagrama que ofrece un resumen de las actividades que necesitas implementar.
- Después de realizar tu Teoría de Cambio, podrás ver una serie de pasos, claramente definidos y alcanzables en la práctica, que se necesitan para lograr tu meta.

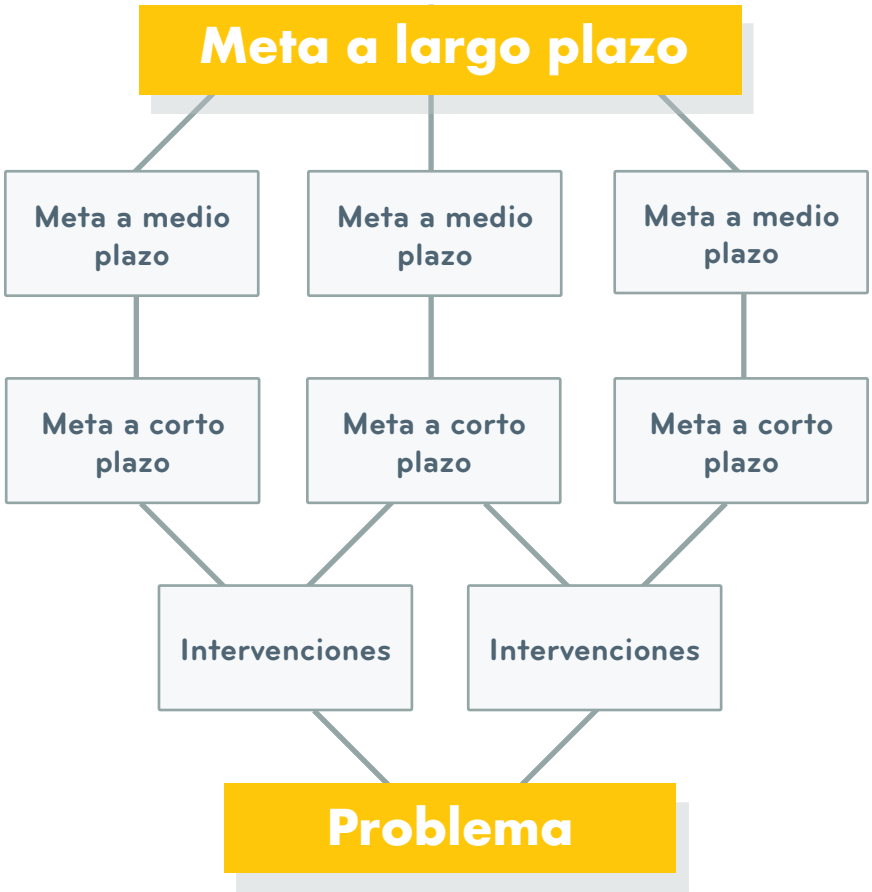
¿Cuándo utilizar la herramienta de la Td-C?

Antes de empezar a trabajar con la Teoría de Cambio, debes haber llevado a cabo una serie de pasos de la planificación del proyecto. Asegúrate de que cuentas con lo siguiente:

Una lista de verificación antes de llevar a cabo tu análisis de Teoría de Cambio:

- ☑ Has establecido el contexto de tu trabajo y eres consciente de las condiciones sociales, políticas y medioambientales específicas. Si no es así, dirígete al **Módulo 2 en la sección de Análisis Situacional para más detalles.**
- ☑ Has establecido las metas SMART para tu proyecto o actividad. Si no es así, dirígete al **Módulo 3 en la sección de Establecer Metas Realistas para más detalles.**
- ☑ Has identificado otros actores que pueden influir en el cambio. Si no es así, dirígete al **Módulo 4 en la sección de Análisis de las partes interesadas para más detalles.**
- ☑ Tienes una idea de los tipos de intervención a tu disposición para ayudarte a conseguir tu meta. Si no es así, dirígete al **Módulo 5 en la sección de Elegir una Intervención Adecuada para más detalles**.

La herramienta de Teoría de Cambio te permite visualizar el cambio que quieres a largo plazo



Pasos para desarrollar tu Teoría de Cambio

Consejo Práctico

Es esencial pensar en el 'Panorama General' cuando utilices la herramienta de Teoría de Cambio. Intenta ver más allá del problema en específico que estás intentando resolver en tu comunidad. Esto significa que el proyecto de tu organización puede no ser principal para el problema en general en tu marco de Teoría de Cambio y que no sólo debes pensar sobre tus propias actividades.

Tienes que pensar sobre el problema más general (por ejemplo, desigualdad de género, desigualdad económica o acceso limitado a la educación) y cómo tu proyecto podría ser un pequeño paso para lograr una solución a este gran problema. Piensa sobre cómo tus intervenciones encajan en el panorama general. No tengas miedo de pensar de forma crítica e intenta ser objetivo.

Primero, necesitas identificar el cambio a largo plazo que estás buscando.

- ¿Cuál es el problema que has identificado en tu comunidad?
- ¿Quiénes son las personas a las que tratas de ayudar?
- ¿Qué impacto quieres tener en sus vidas?

Esto debe ser una afirmación sencilla que represente el cambio específico y a largo plazo que crees que tu proyecto puede ayudar a alcanzar. Recuerda, esto NO es la meta específica de tu proyecto. Debes de tener una idea de tu cambio a largo plazo desde el **módulo 2.**

Ejemplo de un cambio a largo plazo: Reducir el número de mujeres que mueren durante el parto en Cuenca, Ecuador.

Ejemplo de lo que NO sería un cambio a largo plazo: Mejorar la comprensión de las mujeres de los riesgos de los partos sin asistencia en casa a través de talleres educativos en barrios vulnerables de Cuenca.

Esto es una meta específica del proyecto; un gran proyecto que ciertamente ayudaría a reducir la mortalidad materna, pero que no es la meta final a largo plazo. Es un paso para lograr el cambio a largo plazo.

Paso 2

Lo siguiente que necesitas es establecer las condiciones previas necesarias para que este cambio a largo plazo pueda ocurrir.

- ¿Qué acciones individuales se necesitan para conseguir el cambio a largo plazo que has identificado en el paso 1?
- ¡La clave aquí es la ingeniería inversa! Empieza trazando un mapeo de la ruta hacia atrás desde tu meta a largo plazo y describe los procesos o secuencia de eventos que anticipas que te llevarán al cambio a largo plazo.
- Empieza con las metas generales a largo plazo, después ocúpate de los cambios a medio plazo o intermedios y, finalmente, detalla las actividades inmediatas a corto plazo que necesitas realizar.

ej: Ejemplo: Proyecto de salud materna en Ecuador

Cambio a largo plazo:

Reducir el número de mujeres que se mueren durante el parto en Cuenca, Ecuador.

Condiciones previas a medio plazo:

- Mejorar la comprensión de las mujeres de los riesgos de los partos sin asistencia
- Asegurar que las mujeres llegan al hospital de forma rápida si ocurre una emergencia durante el parto
- Mejorar la calidad de los servicios de salud materna disponibles en el hospital local
- Asegurar que el hospital local atiene las herramientas específicas que se necesitan para ayudar a prevenir la muerte de una madre durante el parto

Condiciones Previas a corto plazo:

- Presionar para tener financiamiento del gobierno local para tener un obstetra permanente en el hospital local
- Crear una campaña para promover las donaciones de sangre para que haya sangre disponible para las mujeres que están en el hospital local durante una emergencia
- Crear un servicio de ambulancia para transportar mujeres que sufren emergencias durante el parto o, si ya hay una, ofrecer capacitaciones específicas a los paramédicos para ayudarles a manejar esta condición
- Ofrecer talleres a mujeres locales de edad fértil para promover las prácticas de parto seguras

Paso 3 Ahora que tienes una serie de 'cambios', debes ser capaz de ver los 'itinerarios de resultados'

Estos son los vínculos causales entre los distintos 'cambios' y se usan para esquematizar los cambios identificados y mostrar cada resultado tanto en una relación lógica para todos los demás como en orden cronológico.

ej: Ejemplo: Proyecto de Salud Materna en Ecuador

La condición previa a corto plazo relacionada con la 'falta de transporte de emergencia' será dividida en el itinerario de resultados que representa una serie de metas individuales que ayudarán a resolver el componente del problema a largo plazo. La clave es trabajar hacia atrás, desde la meta a largo plazo con ingeniería inversa hacia el itinerario de resultados.

1. **Cambio a largo plazo** = Prevenir que las mujeres mueran durante el parto
2. Para que esto ocurra, tienes que asegurarte de que hay maneras en que las mujeres pueden ser transportadas al hospital rápidamente si ocurre una emergencia durante el parto
3. A) Asegurar que las mujeres pueden ser transportadas al hospital rápidamente significa que debe haber un servicio de ambulancia las 24 horas del día los 7 días de la semana disponible en la comunidad.

   B) Un segundo elemento para asegurarse de que las mujeres pueden ser transportadas al hospital rápidamente es asegurarse de que la comunidad realmente utilice el recurso de la ambulancia.

¡Esto te lleva a que tu itinerario de resultados se divida en dos partes!

4. A) Para tener una ambulancia disponible las 24 horas en la comunidad, necesitarás conseguir una ambulancia, capacitar a los paramédicos y construir un puesto de ambulancia.

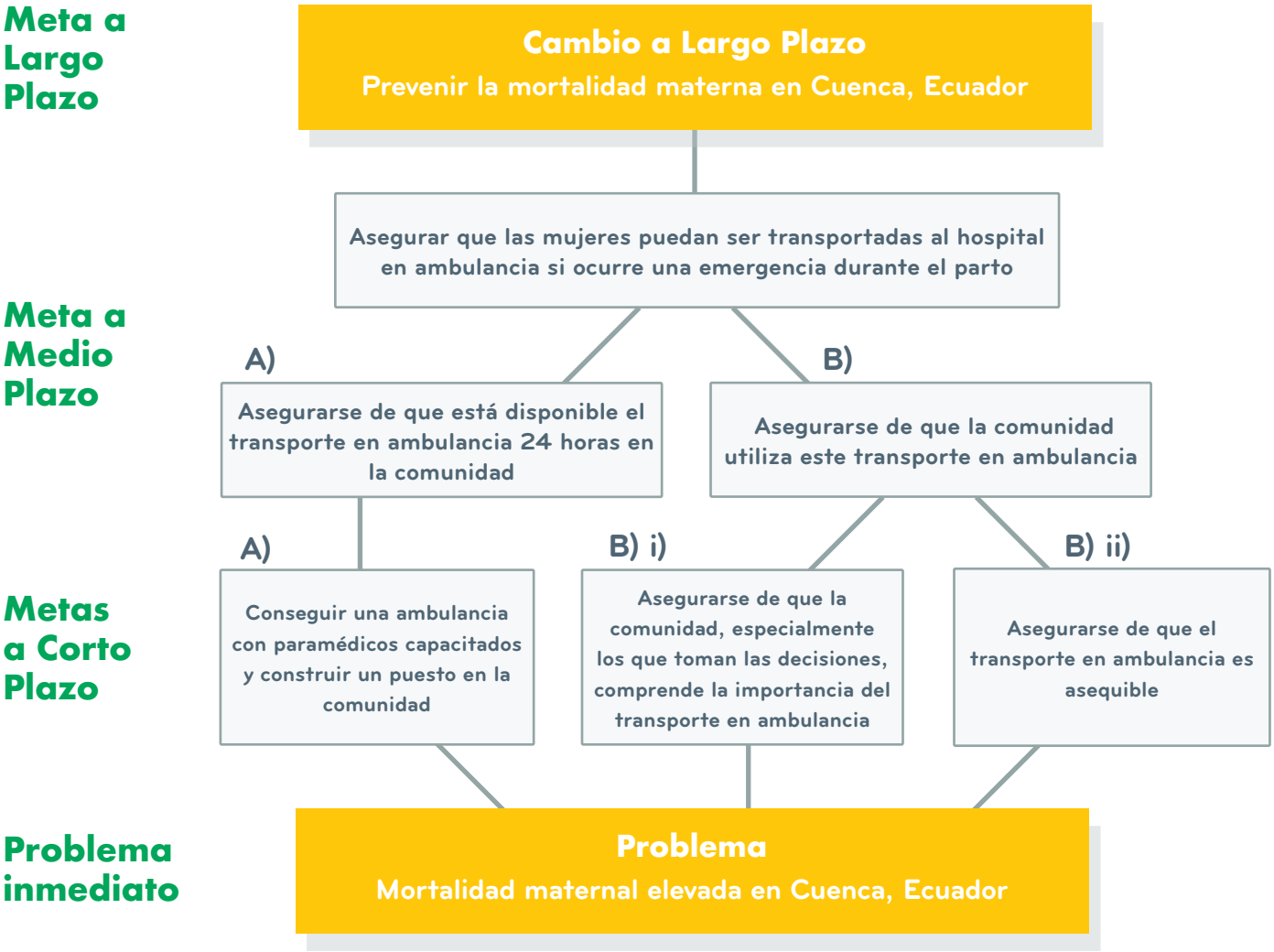
   B) i) Para asegurarse de que la comunidad utiliza tu ambulancia necesitarás educarlos sobre por qué es importante una ambulancia, especialmente a los esposos, que son los que suelen tomar las decisiones.

   B) ii) Sin embargo, un segundo elemento para asegurarse de que la comunidad utiliza tu ambulancia es asegurarse de que es asequible

¡Esto te lleva a que tu itinerario de resultados se divida en dos partes otra vez!

Ver la siguiente página para una representación gráfica del ejemplo que hemos dado aquí donde encontrarás A), B), B) i) y B) ii) claramente marcado como referencia.

Ejemplo: Proyecto de Salud Materna en Ecuador



Ahora este itinerario de resultados está terminado. Si lees desde abajo hacia arriba, podrás ver claramente la serie de pequeños pasos que se necesitan en este itinerario. Éstos te ayudarán, uno a uno, a asegurarte de que las mujeres pueden llegar al hospital rápidamente si ocurre una emergencia durante el parto.

Recuerda, éste es solo un itinerario de resultados relacionado a sólo una de las condiciones previas a medio plazo que identificamos antes. Si fueras a completar el proceso para todas las condiciones previas a medio plazo -lo que es aconsejable – acabarías con una serie muy larga y exhaustiva de pequeñas metas alcanzables.

Paso 4

Ahora que tienes una serie de metas específicas, es el momento de convertirlas en estrategias de intervención.

Ya que has convertido tu cambio complejo y a largo plazo en una serie de metas más pequeñas y más fácilmente alcanzables, el proceso de desarrollar intervenciones específicas y manejables como parte de una estrategia más amplia debería ser mucho más fácil.

ej: Ejemplo: Proyecto de Salud Materna en Ecuador

Veamos el Itinerario A) primero:

- Para ofrecer una ambulancia las 24 horas del día en una comunidad tendrás que construir un puesto de ambulancia y capacitar paramédicos. Ya que tu organización no tiene ni albañiles ni paramédicos en el equipo, necesitarás subcontratar para estas funciones. Para poder costearlo, necesitarás recaudar fondos.
- También tendrás que conseguir una ambulancia registrada. La mejor manera de hacer esto es presionando al gobierno local para que le dé a tu comunidad una ambulancia de reserva que no esté en funcionamiento actualmente en la ciudad más cercana, a más de 100 km.

Ahora veamos el itinerario B) i):

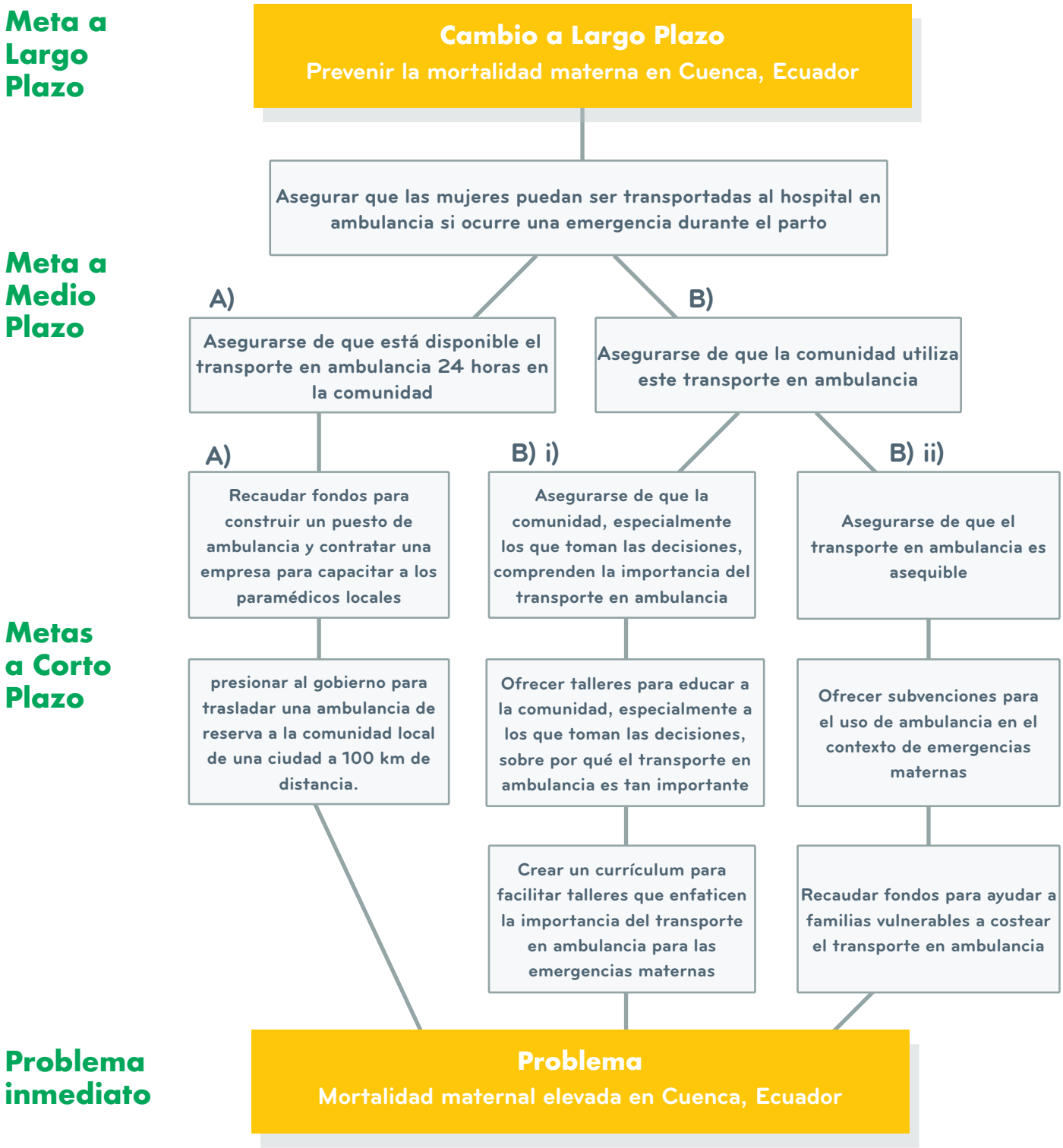
- Para educar a la comunidad sobre por qué las ambulancias son importantes, podrías ofrecer talleres comunitarios, especialmente enfocados a los tomadores de decisiones masculinos.
- Para ofrecer talleres efectivos, necesitarás desarrollar un currículum para asegurarte de que se desarrollan sin problemas y de que explicas exhaustivamente por qué el transporte en ambulancia es tan importante.

Finalmente, veamos el Itinerario B) ii):

- Para asegurarte de que la ambulancia es asequible para todos, necesitarás ofrecer subvenciones para el transporte en ambulancia, especialmente para las mujeres que sufren una emergencia durante el parto.
- Para ofrecer estas subvenciones, tendrás que recaudar fondos. Lo mejor puede ser dirigirlo a los miembros más pobres de la comunidad en las fases iniciales de tu proyecto mientras tienes fondos limitados.

Ver la siguiente página para una representación gráfica del ejemplo que hemos dado aquí donde encontrarás A), B), B) i) y B) ii) claramente marcado como referencia.

Ejemplo: Proyecto de Salud Materna en Ecuador



Ahora, puedes ver una serie de intervenciones claras que te ayudarán a conseguir tus metas a corto plazo, lo que, a su vez, te llevará a los cambios esperados a mediano y largo plazo.

Paso 5

Finalmente, necesitas desarrollar indicadores para evaluar el desempeño de tus intervenciones

Los indicadores no necesitan ser exactos en esta fase. En este punto, está bien identificar ideas para indicadores y objetivos aproximados. Exploraremos las estrategias de Monitoreo y Evaluación en más detalle, incluyendo la identificación de indicadores específicos, en nuestro siguiente módulo, el **Módulo 7.**

- Cada resultado debe tener su propio conjunto específico de indicadores.
- Poder señalar resultados inmediatos te permitirá mostrar a los demás el impacto de tu trabajo.

Ejemplo: Proyecto de Salud Materna en Ecuador

Algunos indicadores podrían incluir:

- **Un indicador para evaluar la disponibilidad del transporte en ambulancia sería que al menos una ambulancia esté disponible en la comunidad 24 horas los 7 días de la semana.**
- **Un indicador para la eficacia de tu programa educativo podría ser asegurarse de que el 100% de los hombres son conscientes del servicio de ambulancia, por qué es importante y que existen subvenciones disponibles.**
- **Un indicador para el programa de subvenciones podría ser asegurarse de que el transporte en ambulancia está subvencionado, por lo que el transporte en ambulancia cuesta menos del 50% del ingreso semanal de cada familia que atienden.**

Ahora deberías tener una serie de proyectos pequeños y alcanzables ordenados en orden cronológico dependiendo del tipo de intervención. Al observarlos desde abajo hacia arriba, deberías poder ver claramente las metas a corto plazo que necesitan realizarse para llegar a la meta a largo plazo. Al realizar un seguimiento de tu teoría de cambio paso a paso, deberías estar en camino de conseguir la meta a largo plazo de tu organización.

Consejo Práctico

Si tu organización pretende llevar a cabo más de una actividad, anticipando que la mayoría lo harían, intenta elegir intervenciones de corto plazo que son del mismo itinerario de resultados o directamente complementarias entre sí. De esta forma, podrás centrar tus actividades en un elemento del problema general y habrá más posibilidades de conseguir un cambio más notable hacia tu meta a largo plazo.

Tres puntos finales que considerar cuando realices tu análisis de TdC

1) Una ToC es el lugar ideal para facilitar la discusión y el pensamiento crítico sobre la implementación del proyecto y la evaluación – Reúne a tu equipo y comiencen a visualizar (usando hojas de papel grande y marcadores de colores para ayudarte en el proceso de esquematización).

2) No seas tímido, pregunta a otras organizaciones o navega en internet en busca de ideas sobre qué incluir y cómo.

3) Algunos donantes querrán ver una representación específica de tu ToC, asegúrate de revisar sus recursos oficiales antes de terminar tu enfoque.

Para terminar

Ahora que has identificado tus intervenciones y cómo funcionan para dar lugar a tu cambio a largo plazo, es el momento de desarrollar una estrategia de monitoreo y evaluación rigurosa para asegurarte de que te mantengas en el camino. La crearemos en el **Módulo 7**.

Consejo Práctico

No te olvides de considerar las suposiciones incorporadas y cómo éstas pueden impedirte pensar de manera original. Evalúa las suposiciones clave de tus grupos sobre cómo puede producirse el cambio. Esto te permitirá desarrollar estrategias más adecuadas.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Grassroots HUB

Un director del equipo de 'Mi Parque' revisa su estrategia de proyecto en Chile.

MANUAL 1

MÓDULO 7

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Monitoreo & Evaluación

La terminología de Monitoreo y Evaluación (M&E) se refiere a un grupo de actividades e indicadores que miden el éxito continuado de un proyecto en relación con resultados claramente definidos.

Incorporarlos en tu diseño desde el principio te permite evaluar el progreso y los logros en consonancia con tus objetivos.

El M&E proporciona una manera tangible de asegurarse de que tu proyecto es responsable, transparente, que minimiza los daños colaterales y que identifica activamente los procesos poco rentables y el desempeño deficiente. Una buena estrategia de M&E es, en última instancia, una evaluación de tu efectividad y, como tal, debe ser considerada una faceta esencial de tu proceso de diseño.

Publicaremos un curso completo y en profundidad dedicado al tema del M&E próximamente, que explorará en detalle los diferentes métodos disponibles para ayudarte a controlar tu proyecto de desarrollo. Sin embargo, en este módulo, nuestro objetivo es proporcionar un resumen de lo que es el M&E y, más específicamente, cómo puede ser incorporado en la fase de diseño del proyecto.

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- **'Recurso 16 – Marco de Monitoreo y Evaluación',**

que está disponible en la página 117. Utiliza este recurso como guía cuando estés planificando tu propio proyecto.

Monitoreo & Evaluación:

describe la recopilación y evaluación de resultados medibles a través de las actividades del proyecto para determinar el éxito y analizar el impacto.

- El **monitoreo** se lleva a cabo durante el proyecto para asegurarse de que estás cumpliendo tus objetivos en diferentes intervalos.
- El monitoreo constante o casi constante te da una apreciación directa del impacto de las actividades.

- La **evaluación** tiene lugar en intervalos específicos, permitiéndote reflexionar y analizar los datos recopilados.
- Una evaluación por mes, trimestre o año te proporciona una idea de los cambios que puedes necesitar en el siguiente período.
- Una evaluación exhaustiva debe llevarse a cabo siempre después de que el proyecto haya terminado.

Por qué necesitas M&E

El M&E funciona como una fuente unificada que muestra tu progreso

- Muestra evidencia concisa de por qué los objetivos y resultados están o no están siendo alcanzados
- Ayuda a tu organización a solicitar financiamiento y apoyo

El M&E permite un aprendizaje más profundo, ayudando a que tu organización crezca

- Observa factores que influyen en tus actividades, enfatizando las lecciones aprendidas
- No sólo te deja registrar tu conocimiento, sino que permite que éste oriente tu trabajo futuro

El M&E destaca las características estructurales y contextuales de tu ONG

- Ayuda a destacar las consecuencias de las diferentes estrategias de las agencias de donantes, de instituciones de investigación y de tu propia ONG

El M&E ayuda a apoyar a la industria del desarrollo en general

- La calidad de los datos ayuda a que tu organización y otras organizaciones analicen cómo podría funcionar tu proyecto en otros contextos
- El M&E puede ayudar a que otras comunidades repliquen tu proyecto con cambios contextuales clave

¿Por qué debes incorporar M&E en la fase de planificación?

La mayoría de las estrategias de planificación incluyen establecer objetivos y resultados a entregar, así que es importante entender cómo tu equipo puede dar seguimiento a esta información. Éstas no solo son metas para evaluar tu éxito al final de tu proyecto, sino también para dar seguimiento a tu progreso mientras implementas tu proyecto. Estas metas de evaluación en tiempo real ayudarán a orientar cualquier cambio que hagas a tu proyecto durante la implementación, ayudando a mejorar la manera en la que entregas tus servicios. De esta manera, al incorporar el M&E en tu planificación, estás preparando y apoyando de forma activa el proceso de implementación.

Tener un concepto sólido de lo que es el M&E también contribuirá a la transparencia y rendición de cuentas en tus informes. No sólo facilita esto una cultura de aprendizaje para la organización y para el sector en general, sino que mejora las relaciones con donantes y colaboradores potenciales.

Crear tu plan de M&E en 5 sencillos pasos

Aunque hay muchos más procesos importantes para un Monitoreo y Evaluación efectivos, estos cinco pasos clave son los más importantes durante la fase de planificación. Son esenciales para diseñar tu Marco Lógico en el siguiente módulo, que será el elemento central de tu proyecto. Debes tener cierta idea de tus indicadores de Monitoreo y Evaluación a partir del Marco de la Teoría de Cambio del módulo anterior.

Monitoreo & Evaluación durante la planificación del proyecto

PASO 1
IDENTIFICAR LAS METAS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA

PASO 2
DEFINIR LOS INDICADORES

PASO 3
DEFINIR LOS MÉTODOS DE VERIFICACIÓN DE DATOS Y EL CRONOGRAMA

PASO 4
IDENTIFICAR LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL M&E

PASO 5
CREAR EL MARCO DEL PLAN DE M&E

Paso 1 Identificar las metas y objetivos del programa

Antes de avanzar, debes asegurarte de que has establecido metas y objetivos realistas en tu proyecto. En tu Análisis de la Teoría de Cambio en el módulo anterior, debes haber elegido intervenciones específicas para conseguir estas metas. También puedes fijarte en el **Módulo 3** para el establecimiento de metas y en el **Módulo 5** para el Análisis de Soluciones para ayudarte a identificar objetivos claros.

Paso 2 Definir los indicadores

Los indicadores se utilizan para evaluar el éxito de tu proyecto. Están normalmente acompañados de un objetivo cuantificable – a menudo un porcentaje – para ayudar a cuantificar el éxito.

Hay diferentes tipos de indicadores que puedes utilizar:

Indicadores Objetivamente Verificables = objetivos cuantificables que normalmente evalúan cantidad, calidad o tiempo (la mejor manera de evaluar el éxito de tu proyecto)

- El objetivo debe ser específico, útil, cuantificable y sensible.

  Ejemplo: Proporcionar al 90% de las mujeres embarazadas que viven en el pueblo ecuatoriano de Canoa un servicio de atención prenatal a las 10 semanas, 20 semanas y 30 semanas de gestación entre el 01/01/2018 y el 01/07/2018

Indicadores Indirectos = evaluar el logro de un objetivo de una manera indirecta

- Estos son indicadores que puedes utilizar si el resultado no se puede medir directamente

  Ejemplo: Medir la felicidad de la mano de obra es difícil. Un indicador indirecto de la felicidad en el trabajo puede ser monitorear el número de días por enfermedad que han tomado los miembros del personal.

Indicadores cualitativos = un indicador importante cuando quieres entender cómo está siendo recibido el 'proceso' de tu proyecto por parte de la comunidad.

- Da una idea de cuán satisfechos están los beneficiarios de tu proyecto, de si el proyecto ha dado lugar a cambios en el comportamiento sostenibles
- Puede ser difícil de analizar –Aún así puedes utilizar Indicadores Objetivamente Verificables (normalmente un porcentaje) incluso si tus indicadores son cualitativos.

  Ejemplo: 50% de las familias expresan sentirse menos estresados sobre su situación financiera.

Consejo Práctico

Los acrónimos SMARTER y SPICED (en inglés) pueden ser útiles al intentar identificar todos los posibles indicadores que puede utilizar nuestro proyecto. Éstos funcionan tanto para indicadores cuantitativos como cualitativos.

SMARTER = Específico, Cuantificable, Realista, Tiempo limitado, Divertido, Enriquecedor

SPICED = Subjetivo, Participativo, Indirecto, Comprobado, Estimulante, Diverso).

Paso 3 Define los métodos de verificación de los datos y el cronograma

Lo siguiente que necesitas es identificar los métodos de verificación para medir tus indicadores y evaluar tu desempeño. Después, defines un cronograma que establece períodos de tiempo concretos para realizar la recolección de datos para tu evaluación.

Hay diferentes tipos de indicadores que puedes utilizar:

- Utilizar métodos de verificación que sean rentables y que estén disponibles fácilmente

  Ejemplo: En vez de visitar a cada beneficiario de tu proyecto individualmente para realizar una encuesta, es mejor hacer la entrevista en un taller con un grupo de beneficiarios a la vez o distribuir las encuestas para que sean rellenadas y devueltas en la siguiente reunión.

- Utilizar métodos de verificación que ya estén disponibles en tu comunidad

  Ejemplo: En vez de visitar a cada beneficiario de tu proyecto individualmente para realizar una encuesta, es mejor hacer la entrevista en un taller con un grupo de beneficiarios a la vez o distribuir las encuestas para que sean rellenadas y devueltas en la siguiente reunión.

- Recolectar datos varias veces durante el proyecto

  Esto te ayudará a dar seguimiento al éxito de tu proyecto, ver qué intervenciones tienen el mejor (o peor) efecto y hacer cambios a tu proyecto durante el período de intervención.

- Incorporar medidas de línea de base en tu trabajo (dependiendo de lo que estés evaluando)

  Esto significa recopilar datos antes de que tu intervención comience (¡al principio de tu cronograma!). Es importante porque sin esto, los datos que recopiles durante tu proyecto no tendrán tanta relevancia ya que no verás el proceso que estás haciendo.

Consejo Práctico

Si tu organización pretende llevar a cabo más de una actividad, anticipando que la mayoría lo harán, intenta elegir intervenciones de corto plazo que son del mismo itinerario de resultados o directamente complementarias entre sí. De esta forma, podrás centrar tus actividades en un elemento del problema general y habrá más posibilidades de conseguir un cambio más notable hacia tu meta a largo plazo.

Paso 4 Identificar los roles y responsabilidades del M&E

Para asegurarse de que tu estrategia de M&E progresa adecuadamente, es importante asignar responsabilidades específicas a miembros específicos de tu equipo.

Al asignar responsabilidades, asegúrate de que:

Eres lo más específico posible

- Utiliza nombres, fechas, tiempos y lugares donde se llevará a cabo la recolección de datos

Contrastas los datos con más de una persona

- Los errores deben identificarse y verificarse rápido y se debe actuar sobre las consecuencias inesperadas inmediatamente.

Eliges un miembro del equipo con las habilidades adecuadas para recolectar los datos

- Llevar a cabo un taller requiere experiencia y las entrevistas cara a cara pueden ser intimidantes para los miembros del equipo más nuevos.

Paso 5 Crea un Plan de Monitoreo & Evaluación

Es momento de poner toda esta información en conjunto en un **Plan de Monitoreo y Evaluación** conciso. Se debe hacer de forma separada para cada objetivo. Se puede observar un ejemplo a continuación:

Ejemplo: Plan de Monitoreo & Evaluación para un Programa de Salud e Higiene en Etiopía	
Iniciativa Deseada	Ofrecer clases de higiene y jabón a los colegios para reducir la incidencia de cólera entre los niños de una población rural en Etiopía.
Indicadores de Desempeño	Número de niños que asisten al doctor local por síntomas relacionados al cólera han disminuido en un 70% después de 12 meses y hay una disminución en la gravedad en las afecciones relacionadas con el cólera.
Definición y Unidad de Medida	Contar el número de niños que se presentan al doctor de cabecera local con síntomas relacionados con el cólera y la gravedad de su afección.
Fuente de los Datos	Informes sin identificación del médico local.
Método o Herramienta	Contar de forma continua para monitorear el número de pacientes y una escala claramente definida del 1-10 de la gravedad para rellenar por cada paciente, realizado por el doctor local por cada paciente presentado.
Frecuencia de la Recolección	La recolección de datos será continua. Un miembro de nuestro equipo recopilará informes mensualmente.
Uso de la información	Seguimiento del éxito de ofrecer programas educativos de higiene y jabón durante un período de un año.
Miembro del equipo responsable	El Líder de Equipo del proyecto, Tom Akmar, visitará la oficina del doctor el primer lunes de cada mes. Katharina verificará esto después de que Tom haya analizado los datos.

Para terminar

Con la guía anterior, debes tener una idea más clara sobre cómo puedes supervisar y evaluar la eficacia de tu proyecto. En el siguiente módulo, el **Módulo 8**, presentaremos toda esta información en un marco lógico para guiar tu proyecto entero en el proceso de intervención.

Consejo Práctico

A menudo necesitarás más de un método de monitoreo. No todos los padres llevan a sus hijos al doctor. Así que, aunque la estrategia de monitoreo descrita anteriormente es 100% precisa porque un doctor ha diagnosticado cólera, puede no reflejar el 100% de los niños que sufren de cólera. Por tanto, una estrategia de monitoreo complementaria podría ser contar el número de niños enfermos en la escuela para ayudar a tener un panorama general del impacto total de tu proyecto.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Un beneficiario de 'CEPRODIH' en su taller local, Uruguay.

MANUAL 1

MÓDULO 8

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Sintetizar un diseño de proyecto utilizando un Marco Lógico

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es un método de planificación sistemática utilizado para reunir toda la información de la planificación del proyecto que has recogido (en previos módulos) en un solo 'marco central'.

En las últimas cuatro décadas el EML se ha convertido en una herramienta cada vez más conocida en el mundo del desarrollo internacional, tanto así que ahora es un requisito para casi todos los donantes gubernamentales y privados alrededor del mundo, como indicador de calidad del diseño de un proyecto. El EML le permite al equipo de un proyecto tomar decisiones al sintetizar un proyecto, produciendo una matriz que identifica claramente cada elemento de la estrategia de implementación, así como los resultados esperados del proyecto e indicadores específicos de monitoreo y evaluación.

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- **'Recurso 17 – Análisis del Marco Lógico',**

que está disponible en la página 118. Utiliza este recurso como guía cuando estés trabajando para completar tu marco lógico.

Version 1.0, June 2018

¿Qué es un Marco Lógico?

Un Marco Lógico es una matriz 4x4 que proporciona un resumen conciso y estratégico de las metas, actividades, suposiciones, indicadores y medios de verificación para medir e informar del logro de los objetivos.

Antes de estudiar el marco lógico, lee o revisa los módulos previos para asegurarte de que tienes toda la información necesaria. Tendrás que tener en cuenta lo siguiente:

Una lista de verificación antes de sintetizar tu Marco Lógico:

- ☑ Conocer los **requisitos de tu donante**: Los donantes a veces tendrán requisitos explícitos sobre el Marco Lógico. Asegúrate de que sabes cuáles son y cíñete a ellos.
- ☑ Realizar un **Análisis Situacional**: Esto te permitirá entender mejor tu contexto e incorporar la asunción y gestión de los riesgos. Lee el Módulo 2 para más detalles sobre el Análisis Situacional.
- ☑ **Analizar el problema**: Esto se puede hacer trabajando con un Análisis del Árbol de Problemas o Soluciones y te ayudará a entender mejor las causas y efectos del problema que tratas de resolver. Lee el Módulo 3 para más detalles sobre los Árboles de Problemas/ Soluciones/ Objetivos.
- ☑ **Conocer quiénes son tus actores** y cómo los vas a involucrar en el proyecto. Lee el Módulo 4 para más detalles sobre el Análisis de las partes interesadas.
- ☑ **Conocer las intervenciones** que has elegido te llevará al desarrollo que tu organización busca. Lee el Módulo 5 para más detalles sobre elegir una intervención y el Módulo 6 para más información sobre cómo realizar un Análisis de la Teoría de Cambio.
- ☑ Haber identificado los indicadores verificables y las estrategias de **Monitoreo & Evaluación** que tienes pensado utilizar para dar seguimiento al logro de los resultados del proyecto. Lee el Módulo 7 para más información sobre Monitoreo & Evaluación.

Consejo Práctico

Recuerda involucrar a todo el equipo del proyecto al realizar el Marco Lógico: esto permite la participación de una amplia variedad de experiencias que pueden reflejar y apoyar más específicamente los objetivos del proyecto y asegurarse de que no se está dejando nada fuera.

Crear tu propio Marco Lógico

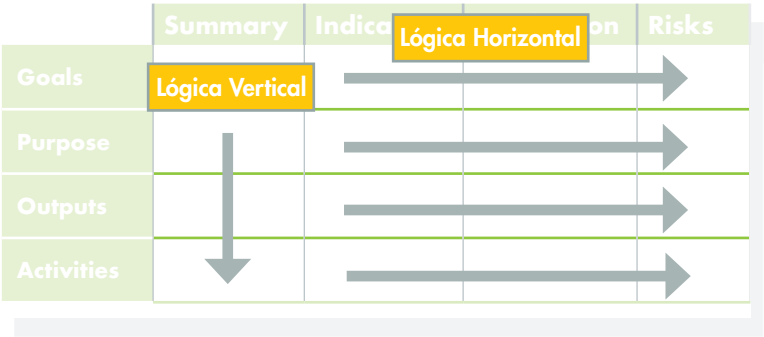
Con la ayuda del Marco Lógico de Guía y Ejemplo, te mostraremos paso a paso cómo desarrollar tu propio Marco Lógico. Por favor, déjate intimidar – como sugiere el nombre, el proceso es Lógico. Sin embargo, requiere un poco de tiempo y paciencia para completarlo correctamente. Recuerda, el lenguaje en las diferentes secciones del marco puede cambiar dependiendo de las preferencias/requisitos de tu donante, pero la estructura (y lógica) sigue siendo la misma.

Esta guía destaca los diversos elementos de información que se deben ubicar en cada sección de la tabla del Marco Lógico. En la siguiente página, exploraremos los pasos exactos en más detalle.

	Resumen Lógico Horizontal	Indicadores	Verificación	Riesgos y Suposiciones
Metas a largo plazo	¿Cuál es la meta general a largo plazo con la que tu proyecto quiere contribuir? **Pista: Identificaste ésta en el Módulo 2**	¿Cuáles son las medidas cuantitativas generales o apreciaciones cualitativas que se utilizarán para evaluar si se ha logrado la meta a largo plazo?	¿Qué fuentes de información generales y existentes utilizarás y cómo evaluarás esto para medir el éxito?	¿Cuáles son los factores generales, externos a tu organización y a tu proyecto, que son necesarios para alcanzar tu meta a largo plazo?
Finalidad	¿Cuál es el efecto (finalidad) específico de tu proyecto y en qué contribuirá para lograr este objetivo a largo plazo? **Pista: Éstos se parecerán bastante a tus objetivos a medio plazo de tu Teoría de Cambio en el Módulo 6.**	¿Cuáles son las medidas cuantitativas generales o apreciaciones cualitativas que se utilizarán para evaluar si se ha logrado la finalidad específica del proyecto? **Pista: Identificaste esto en el Módulo 7.**	¿Qué fuentes de información utilizarás y cómo las evaluarás para medir el éxito de tu proyecto en específico? **Pista: Identificaste esto en el Módulo 7.**	¿Cuáles son los factores locales externos a tu organización que son necesarios para asegurarse de que el proyecto contribuye al logro de tu objetivo a largo plazo?
Resultados	¿Cuáles son los resultados que se utilizarán para lograr la finalidad de tu proyecto? **Pista: Éstos se parecen bastante a tus objetivos a corto plazo de tu Teoría de Cambio del Módulo 6.**	¿Cuáles son los objetivos medidos que se utilizarán para evaluar si se han logrado los resultados inmediatos de tu proyecto? **Pista: Los identificaste en el Módulo 7.**	¿Qué fuentes de información utilizarás para monitorear y evaluar el éxito de los resultados inmediatos de tu proyecto? **Pista. Los identificaste en el Módulo 7.**	¿Qué factores que están fuera de tu control pueden influir o restringir la capacidad de que tus resultados alcancen la finalidad de tu proyecto? **Pista: Considera utilizar los análisis FODA, de las 5C y SCOPE del Módulo 2.**
Actividades	¿Qué actividades llevarás a cabo para conseguir tus resultados esperados? **Pista: Las identificaste en el Módulo 5.**	¿Qué objetivos se utilizarán para evaluar si tus actividades han sido exitosas **Pista: Los identificaste en el Módulo 7.**	¿Qué fuentes de información utilizarás para monitorear y evaluar el éxito (en tiempo real) de tus actividades? **Pista. Los identificaste en el Módulo 7.**	¿Qué factores que están fuera de tu control pueden influir o restringir la capacidad de que tus actividades produzcan los resultados esperados? **Pista: Considera utilizar los análisis FODA, de las 5C y SCOPE del Módulo 2.**

Un proceso de dos pasos: Vertical & Horizontal

Hay dos pasos diferentes para llevar a cabo un análisis de Marco Lógico. El proceso vertical, que se realiza primero, representa a los elementos centrales que forman tu programa. El proceso horizontal ofrece más detalles sobre cómo estos elementos centrales serán monitoreados, evaluados y gestionados por tu equipo. Exploraremos estos dos procesos por separado en la siguiente sección.



Lógica Vertical

La primera y más importante sección de tu marco es la 'lógica vertical' o las relaciones medios-fines. Ésta se usa para destacar los medios (resultados y actividades) que llevarán a tus fines (meta y finalidad). Describe la jerarquía de actividades siguiendo estos pasos:

1. **Define la meta general que tu proyecto ayudará a conseguir.**
   - Éste es el impacto a largo plazo de tu proyecto que identificaste en el **Módulo 2** y perfeccionaste en el **Módulo 3** y en el **Módulo 6**.
   - Recuerda, la finalidad de tu proyecto (identificada en el siguiente paso) normalmente sólo representará un pequeño paso para lograr esta meta.
2. **Define la finalidad de tu proyecto. Éstos son los beneficios a medio plazo para los beneficiarios de tus actividades.**
   - ¿Cuáles son los efectos pretendidos o esperados de tu proyecto en específico? Éstos se parecerán a las metas a medio plazo que identificaste en tu marco de la Teoría de Cambio del **Módulo 6**.
   - ¿Quién se beneficiará con estos proyectos?
   - ¿Qué mejoras o cambios traerá el programa o proyecto?
3. **Identificar los resultados (deseables) que se necesitan para alcanzar la finalidad identificada.**
   - Éstos son los efectos inmediatos de tus actividades. Serán parecidos a las metas a corto plazo identificadas en tu marco de Teoría de Cambio del Módulo 6.
   - ¿Cuáles son los resultados específicos y entregables que tu proyecto quiere lograr en la comunidad?
4. **Describe las actividades que se necesitan para alcanzar cada resultado.**
   - ¿Cuáles son las iniciativas específicas que tu organización planea llevar a cabo en la comunidad?

Consejo Práctico La mayoría de las organizaciones prefieren trabajar desde arriba hacia abajo, comenzando con las metas para después llegar a las iniciativas descritas anteriormente. Sin embargo, si ya has empezado tu proyecto y ya tienes tus actividades, podrías intentar construir tu Marco Lógico desde abajo hacia arriba. Esta es la razón por la que involucrar a todo el equipo puede ser útil para desarrollar tu Marco Lógico, puesto que saber dónde tienes flexibilidad en el diseño te permitirá completar el marco de forma más eficiente.

Lógica Horizontal

Una vez que hayas dividido el proyecto en niveles desde las metas hasta las actividades (o viceversa) podrás introducir los indicadores medibles que utilizarás para identificar el éxito, los medios de verificación que utilizarás para monitorear estos indicadores y los riesgos y suposiciones que pueden afectar al éxito de tu proyecto. Esto se considera que es la 'lógica horizontal' del proyecto.

1. **Describe los indicadores específicos para todos los niveles, perfeccionando los resultados al detallar cómo sabes que la meta, finalidad, resultado y actividades han sido alcanzadas.**
   - Debes tener una idea clara de cuáles serán estos indicadores desde el Plan de Análisis de Monitoreo y Evaluación que creaste en el Módulo 7.
   - Los indicadores deben ser una mezcla de indicadores objetivamente verificables tanto cuantitativos como cualitativos que incorporen de forma general objetivos medibles.

   EJEMPLO: Proporcionar cuidado prenatal al 90% de mujeres embarazadas que viven en el pueblo ecuatoriano de Canoa a las 10 semanas, 20 semanas y 30 semanas de gestación entre el 01/01/18 y el 01/07/18.

2. **Introduce los medios de verificación. Aquí, necesitas identificar métodos para medir tus indicadores y evaluar tu desempeño.**
   - Al igual que con tus indicadores medibles, debes poder utilizar los medios de verificación que identificaste en el Módulo 7 para este paso.
   - Éstos también deben haber sido identificados durante el Plan de Análisis de Monitoreo y Evaluación.
   - Para hacer este proceso más fácil, suele ser útil recurrir a los métodos de verificación que ya están disponibles en la comunidad

   EJEMPLO: Para verificar si un proyecto educativo de higiene está dando lugar a una reducción en los casos de cólera en una comunidad rural, solicita al doctor local una lista sin identificación del número de pacientes que presentan síntomas relacionados con el cólera durante los períodos de tiempo antes, durante y después de tu proyecto.

El paso 3 del proceso de lógica horizontal se puede encontrar en la página siguiente.

Lógica Horizontal

Continued

3. Especifica las suposiciones y riesgos de tu proyecto en cada nivel para proporcionar contexto adicional y apoyar los resúmenes de los proyectos.

- Este proceso es importante para prepararte y ayudar a mitigar cualquiera de los riesgos que pueden sabotear el éxito de tu proyecto. Habrás identificado algunos de estos durante tu Análisis Situacional en el Módulo 2. Algunas posibles áreas donde hay suposiciones podrían ser:
  - Las debilidades internas de tu organización que se relacionan con el éxito de tu proyecto.
  - Utiliza la herramienta FODA o SCOPE del Módulo 2 para identificar riesgos y suposiciones internas.
  - La infraestructura externa o factores del entorno que se relacionan con el éxito de tu proyecto.
  - Utiliza la herramienta PESTLE del Módulo 4 para identificar riesgos y suposiciones externas.

EXAMPLE: Para un proyecto que proporciona sistemas de irrigación para ayudar a impulsar la producción de alimentos local, una suposición podría ser que haya agua suficiente disponible para utilizar tu nueva tecnología.

EXAMPLE: Debido a los recursos limitados de tu organización, proporcionar cuidados prenatales al 90% de mujeres locales en el pueblo ecuatoriano de Canoa puede depender de la suposición de que la población de mujeres locales no incrementa o de que los índices de embarazo son constantes.

EXAMPLE: Un posible riesgo para una iniciativa de autodefensa de las mujeres puede ser que los hombres no permiten que sus esposas asistan a los talleres debido a normas de género culturales muy arraigadas.

- **La finalidad no es sólo identificar los riesgos y las suposiciones, sino empezar a pensar sobre estrategias que puedes crear en tu proyecto para evitar que éstas afecten a tu trabajo.**

EXAMPLE: Para mitigar el riesgo de que un sistema de irrigación se rompa y fracasar en tu intento de impactar positivamente a los agricultores, tu organización puede incorporar una actividad que ofrezca una serie de talleres para los agricultores locales para que aprendan cómo reparar el equipo.

- **Algunos riesgos serán imposibles de mitigar, especialmente los riesgos sociales, culturales y políticos arraigados. Esto no debe evitar que lleves a cabo tu proyecto, pero es importante ser consciente de que estos riesgos existen.**

Ejemplo: Tecnología mejorada para cocinar en el Perú rural

En las siguientes páginas, encontrarás ejemplos completos del Marco Lógica para un proyecto de desarrollo comunitario local en Talma, en el Perú rural. Puedes usarlo, junto con la guía en la página 69, para completar tu propio Marco Lógico.

Consejo Práctico

Es absolutamente esencial durante esta fase consultar a TODOS los miembros del equipo de tu proyecto para que todos los riesgos y suposiciones se puedan tener en cuenta.

ej:

	Resumen Lógico Horizontal	Indicadores	Verificación	Riesgos y Suposiciones
Metas a largo plazo	Mejorar el bienestar social y físico de los hogares en el pueblo rural de Talma, en Perú	Incrementar el tiempo que los miembros comunitarios participan en actividades sociales. Disminuir el número de afecciones de salud crónicas en la comunidad	Monitoreo participativo en la comunidad. Retroalimentación de los proveedores de salud locales	Asumir que los miembros comunitarios utilizarán su incremento del tiempo libre en actividades productivas recreativas o sociales. Asumir que otros factores que contribuyen a las afecciones de salud crónicas se mantendrán constantes.
Finalidad	Que los miembros de la comunidad estén más saludables, tengan más tiempo para actividades recreativas y sean más felices por tener estufas mejoradas	Que el 90% de hogares que reciben estufas las utilicen Que el 75% de los miembros de la comunidad utilicen su incremento de tiempo libre para participar en actividades que los hagan felices Que haya un 50% de disminución en afecciones respiratorias crónicas en la comunidad	Entrevistas y monitoreo participativo en la comunidad Registros médicos anónimos proporcionados por proveedores de salud locales	Asumir que los miembros comunitarios reconocen el valor de las estufas mejoradas Asumir que las familias utilizarán correctamente las estufas Asumir que los miembros comunitarios visitan a los proveedores de salud locales
Resu-ltados	1. Proporcionar e instalar estufas mejoradas que requieren menos combustible (menos tiempo para recolectar madera), cocinar más rápido (menos tiempo cocinando y produce menos humo, reduciendo los efectos secundarios sobre la salud). 2. Asegurarse de que los miembros comunitarios entienden cómo utilizar y mantener las estufas nuevas	El 95% de las viviendas reciben nuevas estufas durante los 3 primeros meses El 80% de las estufas todavía funcionan después de ser utilizadas durante 12 meses	Registros de distribución de estufas Registros de asistencia a los talleres Evaluación a los 12 meses que incluye visita a las viviendas	Asumir que las estufas pueden ser instaladas con seguridad en todos los tipos de vivienda Arriesgarse a que los miembros comunitarios que asisten a los talleres olviden cómo arreglar las estufas después de un tiempo prolongado
Activi-dades	1.1 Conseguir las estufas con el proveedor con los fondos disponibles 1.2 Enteractuar con los miembros comunitarios locales y promocionar las nuevas estufas 1.3 Negociar el momento para entregar e instalar las estufas en cada vivienda 1.4 Entregar e instalar las estufas en las viviendas 2.1 Establecer una relación con el grupo de mujeres locales 2.2 Promocionar los talleres de capacitación entre las mujeres locales quienes, debido a normas locales, serán las principales usuarias y encargadas de mantener la estufa nueva 2.3 Ofrecer un taller para explicar el uso y mantenimiento de las estufas 2.4 Proporcionar un breve resumen del contenido del taller cuando se instalen las estufas	1. El 100% de los miembros comunitarios son conscientes de las nuevas estufas gratuitas 1. El 95% de las viviendas están de acuerdo en dejar pasar a los instaladores a sus viviendas 2. El 95% de las viviendas tienen al menos un miembro de la familia que asiste al taller y se siente seguro utilizando y manteniendo las estufas 2. El 95% de los participantes en el taller informan de que se sienten seguros de poder utilizar y reparar sus estufas después de la sesión	1. Monitoreo participativo y entrevistas en la comunidad 1. Registros de distribución de las estufas 2. Registros de asistencia a los talleres 2. Breve encuesta al terminar los talleres	Asumir que el contrato existente con el proveedor se cumplirá al precio acordado Asumir que los miembros comunitarios tendrán o harán tiempo para asistir a los talleres Arriesgarse a que los peligros medioambientales o geográficos no permitan a los instaladores visitar el 100% de las viviendas en la comunidad Asumir que el 100% de los asistentes a los talleres entenderán el idioma en el que se realiza el taller Asumir que las mujeres tienen permiso de asistir a los talleres dadas las normas de género locales

Para terminar

Al haber llevado a cabo los pasos anteriores, tu Marco Lógico debería mostrar ahora la lógica del enfoque de tu proyecto. El uso de afirmaciones del tipo "Si-Entonces" te permite trabajar en tu plan desde abajo hacia arriba. Por ejemplo, "si ocurre esta actividad (indicador) y resultan ciertas las suposiciones relacionadas, entonces este resultado debería alcanzarse." Esto se puede hacer en cada nivel y vincularlo al siguiente nivel para destacar el razonamiento de tu planificación.

Ahora que has terminado el marco central de tu proyecto, es momento de realizar el análisis de género en el **Módulo 9**, nuestro último módulo del curso, para asegurarse de que tu proyecto apoya a todos los grupos vulnerables de la comunidad.

Consejo Práctico

Para guías que explican más en profundidad, puedes dirigirte a los recursos provistos por el donante específico con el que estés trabajando o a los recursos citados en esta entrada, que ofrecen guías completas y ejemplos para el desarrollo de un Marco Lógico.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Grassroots HUB

Un beneficiario de la 'Life and Hope Association' viaja a la escuela en Siem Reap, Camboya.

MANUAL 1

MÓDULO 9

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Análisis de Género para la Planificación de Proyectos

Un Análisis de Género es una herramienta de desarrollo que te permite identificar cómo las relaciones basadas en el género en tu comunidad interactúan con tu proyecto. Las relaciones de poder enfocadas en el género existen en todas las comunidades. Por tanto, casi todos los proyectos de desarrollo necesitarán este tipo de análisis.

Aunque no parezca evidente, realizar un Análisis de Género es esencial para todos. Este módulo proporciona un resumen de los temas de género que están específicamente relacionados con el diseño de un proyecto y, de este modo, ayudará a tu equipo a comprender las relaciones de género en tu comunidad y cómo éstas afectan a tu proyecto.

En el futuro, ofreceremos un curso completo sobre cómo incorporar mejores prácticas de género en tu diseño, implementación y monitoreo del proyecto.

Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- **'Recurso 18 – Marco de Análisis de Género',**

que está disponible en la página 120. Utiliza este recurso como guía cuando estés realizando tu propio análisis de género.

Version 1.0, June 2018

Un Análisis de Género te permitirá:

- Explorar los roles y relaciones de género existentes en la comunidad
- Observar cómo las relaciones de género influyen en tu proyecto
- Evaluar las diferentes necesidades, capacidades y contribuciones de mujeres, hombres, niños y niñas
- Entender cómo se percibirá tu proyecto por parte de diferentes subgrupos de género locales

Pasos para realizar tu análisis de género

Para proporcionarte las ideas básicas que necesitas al diseñar tu proyecto, te guiaremos a través de un sencillo proceso de 4 pasos del análisis de género, incluyendo el uso de un marco para la 'Matriz de Análisis de Género'

Consejo Práctico

Un Análisis de Género se trata de explorar el poder en las relaciones de una comunidad. Aunque esto suele manifestar diferencias entre hombres y mujeres, es importante considerar subgrupos dentro de los géneros. Esto mostrará la manera que tu proyecto influye en los hombres y mujeres de diferentes edades, clases, castas y etnicidades.

Ejemplo: Mujeres jóvenes y mayores pueden tener ideas muy diferentes sobre el valor del cuidado prenatal. Esto es importante porque si estás llevando a cabo un proyecto para promocionar los servicios de cuidado prenatal, estos dos subgrupos necesitarán estrategias muy diferentes para que se participen de tus servicios.

Paso 1
Contexto de género

Crear una ficha de trabajo sobre el contexto de género

En esta ficha de trabajo escribes los roles y responsabilidades de género en la comunidad y después haces preguntas claves para resumir los roles y relaciones de género en tu comunidad. Este documento no tiene que ser directamente relevante a tu proyecto (esto viene en el paso 2), sino que está pensado para ser un resumen más general y transferible resumen del contexto.

Objectivo: Crear una ficha de (máximo) 2 páginas que resuma de forma concisa los roles y relaciones de género en tu comunidad.

Toma en cuenta: Intentar encontrar pruebas que apoyen las suposiciones de tu equipo, consultando información en línea o en los medios de comunicación locales.

Toma en cuenta: Tener un grupo para crear tu ficha de trabajo que esté compuesto tanto por hombres como por mujeres, idealmente de varias edades y etnicidades que representen la comunidad.

Recuerda: Siempre ser abierto, considerado y paciente – discutir temas de género, incluso entre los profesionales de desarrollo con conciencia social, puede ser un tema a menudo conflictivo.

Preguntas para ayudarte a realizar tu ficha de trabajo

Evaluar los roles y relaciones de género existentes en tu comunidad:
¿Cuáles son los roles, responsabilidades y prácticas tradicionales y actuales a los que las mujeres, hombres, niños y niñas tienen que adherirse, particularmente dentro del hogar?
Cómo han cambiado las cosas en los últimos tiempos? ¿Por qué ha cambiado?
¿Hay restricciones generales impuestas a ciertas personas o grupos dentro de su comunidad, especialmente para las mujeres, las niñas y las personas vulnerables? (por ejemplo, la capacidad de abandonar el hogar o realizar ciertas actividades solo)
¿Cómo afecta la edad a los roles y responsabilidades de género?
¿Qué sabes sobre las tomas de decisiones y el control de posesiones y recursos en el nivel doméstico?

Identificar cómo los diferentes grupos de genero interactúan en la comunidad y si existe alguna política legal relacionada:
¿Cómo participan las mujeres y los hombres en las tomas de decisiones nacionales, locales y comunitarias?
¿Pueden participar las mujeres de forma igualitaria en tomas de decisiones locales y comunitarias? Piensa sobre en qué contexto ocurre esto, los roles que suelen desempeñar y los retos a los que se suelen enfrentar.
¿Cuál es el rol de los grupos y organizaciones de mujeres en este contexto?
¿Hay alguna política del gobierno que sea importante para entender la igualdad de género en tu comunidad?
¿Cómo son implementadas o no implementadas estas leyes de igualdad de género en la práctica?

Identificar empoderamiento educativo y económico de diferentes grupos de género:
¿Qué sabes sobre los índices de alfabetismo y del acceso a la educación primaria, secundaria y terciaria de las mujeres, hombres, niños y niñas? ¿Hay grandes diferencias entre los géneros? Por ejemplo, ¿hay altos índices de analfabetismo entre las mujeres mayores, hombres mayores, mujeres jóvenes y hombres jóvenes?
¿Cómo obtiene sus ingresos las mujeres y los hombres generalmente?
¿Cuáles son los temas principales sobre la división del trabajo? Por ejemplo, ¿qué tipo de trabajo llevan a cabo las mujeres, hombres, niños y niñas y cómo les influye de forma distinta?

Recopilar datos que son pertinentes específicamente para tu proyecto

Ahora es el momento de comenzar a evaluar los roles de género que están específicamente relacionados con tu proyecto y con tus actividades planteadas. Para hacer esto, necesitarás recopilar datos directamente en la comunidad.

Objectivo: Conseguir datos que sean pertinentes a cómo tu proyecto en específico interactuará con relaciones de género existentes en la comunidad.

Recuerda: Recopilar datos directamente de tus actores. No intentes adivinar cómo se valorará, comprenderá o cómo participarán los diferentes subgrupos de género en tu proyecto. No se espera que sepas o entiendas relaciones de género complejas sin algo de investigación.

Toma en cuenta: Intentar recopilar información de tu comunidad tanto de los individuos como de los grupos utilizando cuestionarios estandarizados o entrevistas personales. Hemos incluido dos herramientas útiles para recopilación de datos a continuación.

Asegurarse de: Pensar cuidadosamente sobre a quién te diriges para conseguir esta información y cómo piensas recopilarla. Si tu proyecto incluye normas de género existentes que son un desafía, necesitas ser sensible desde la primera interacción con los miembros comunitarios.

Algunas preguntas importantes para comenzar:
¿Cuáles son los grupos o subgrupos de género específicos (jóvenes/mayores/casados) a los que tu proyecto les involucrará o influirá directamente?
¿Cuáles son sus roles y responsabilidades actuales en la comunidad en cuanto al proceso de desarrollo que estás intentando cambiar?
¿Cómo cambiarán éstos durante y después de tu proyecto?
¿Alguien sufrirá o se sentirá peor durante o después de tu proyecto?
¿Tu proyecto es un desafío a alguna norma de género existente en la comunidad? ¿De qué manera?

Herramientas útiles para recopilar datos relevantes sobre roles y responsabilidades de género

Estas herramientas están diseñadas para ayudarte a ver el mundo a través de los ojos de diferentes grupos de género y entender cómo tu(s) proyecto(s) influirán en su mundo. Estas herramientas se pueden utilizar en talleres, grupos pequeños o entrevistas individuales. Es mejor utilizar la misma herramienta con varios subgrupos diferentes (género, edad, casta, clase) para ayudarte a tener una idea clara sobre qué recursos son importantes para cada grupo.

Análisis de Necesidades

Cómo funciona:

Se les pide a los miembros de tu comunidad que identifiquen las razones por las que necesitan o desean elementos diferentes del proyecto que propones y después clasificarlos en orden de importancia.

- Deberías terminar con una lista ordenada con los diferentes factores pertinentes a los resultados de tu proyecto. Esto te ayudará a ver los diferentes elementos de tu proyecto que los diferentes grupos consideran más valiosos

Ejemplo: Tecnología solar para cocinar:

Una iniciativa para sustituir las estufas de leña en el interior de las casas con cocinas solares podría producir un análisis de necesidades muy diferente por cada grupo comunitario. Las mujeres pueden pensar que la 'necesidad' más importante para este proyecto es que tener más tiempo libre que normalmente utilizarían para recoger madera (una actividad que realizan habitualmente las mujeres en muchas comunidades). Sin embargo, los hombres pueden considerar que la 'necesidad más importante para el proyecto es reducir el humo en sus casas (generalmente la única interacción que tienen con el proceso de cocinar).

Consejo Práctico

Estas herramientas se explorarán con mayor detalle en nuestro 'Curso de Facilitación de Talleres Comunitarios' que será publicado en el futuro próximo.

Mapeo Comunitario

Cómo funciona:

Los miembros comunitarios esquematizan geográficamente (utilizando bolígrafo y papel) los procesos relacionados con tu proyecto. Esto debe incluir las instalaciones físicas y dónde pueden encontrarse en la comunidad otros participantes del proceso.

- Esto permite a los miembros comunitarios identificar las áreas o recursos importantes para ellos en relación al proyecto. Además, y más importante aún, te permite identificar disparidades entre los subgrupos, por ejemplo, quién controla los recursos y quién es responsable de los diferentes recursos en un proceso determinado. Esto te ayudará a ver qué elementos de tu proyecto afectarán a cada grupo de actores.

Ejemplo: pozos de agua y atención prenatal

Ejemplo 1: Para un proyecto de pozos de agua, deberás pedir a los participantes que esquematicen de dónde están extrayendo el agua actualmente, quién la extrae, con quién la extraen, quién/dónde compran los cubos para llevar el agua y dónde guardan el agua.

Ejemplo 2: Para un proceso que busca mejorar la entrega de servicios de cuidado prenatal en una comunidad, las mujeres jóvenes podrían determinar el doctor local como un recurso importante y relevante para la salud materna. Sin embargo, las mujeres mayores podrían destacar un curandero tradicional como la clave para proveer servicios de cuidado materno porque así es como se hacía antes y tienen sospechas de los doctores modernos (recuerda que es importante prestar atención a las diferencias de edad en los grupos de género).

Paso 3
Matriz de Análisis

Analizar datos utilizando una 'Matriz de Análisis de Género'

Una vez que tengas toda la información, es el momento de darle sentido. Utilizar una 'Matriz de Análisis de Género' te ayudará a entender cómo los diferentes actores verán, interactuarán y apoyarán/dificultarán tu proyecto. Es un proceso sencillo de introducir la información que recibiste en el paso 1 y en el paso 2 en el marco a continuación, siguiendo nuestra guía A-C.

	Categorías de Análisis #1	Categorías de Análisis #2	Categorías de Análisis #3	Categorías de Análisis #4
Grupo de Actores #1				
Grupo de Actores #2				
Grupo de Actores #3				
Grupo de Actores #4				

A) Identificar Categorías de Análisis

Debes tener una idea clara sobre cuáles son estas categorías desde el paso 2, donde identificaste los **procesos clave implicados en el proceso de desarrollo** que tu proyecto trata de resolver, quién los lleva a cabo y cómo tu proyecto puede cambiarlos. Asegúrate de que las categorías que eliges son específicas para tu proyecto de desarrollo.

ej:

Ejemplo: Si construyes un pozo de agua en la población, un resultado clave será que las mujeres tendrán más tiempo para dedicar a otras actividades. Esto es así porque en el paso 2, habrás identificado que las mujeres son responsables del proceso de recogida de agua del río a 4 km de distancia. Si construyes un pozo de agua, ahora no tendrán que realizar este proceso, lo que significa que tendrán más tiempo. De esta forma, una categoría de análisis clave para este proyecto es el tiempo, puesto que así es como cambiar el proceso de recogida de agua influirá en los actores principales, las mujeres.

Algunas categorías de análisis que son aplicables de forma general a todos los proyectos

Mano de obra	Tiempo	Recursos	Cultura
Esto se refiere a los cambios en tareas, el nivel de habilidades necesario para conseguir hacer esta tarea y la cantidad de personas que se necesitan para hacerla.	Esto se refiere a los cambios en la cantidad de tiempo (3 horas, 4 días, etcétera) que toma llevar a cabo la tarea asociada con el proyecto o actividad.	Esto se refiere a los cambios en el acceso al capital (tierras, ingresos) como consecuencia del proyecto y cómo el control sobre este capital puede cambiar después de que haya terminado tu proyecto.	Los factores culturales se refieren a los cambios en los aspectos sociales de las vidas de los participantes (cambios en roles de género o estatus) como resultado del proyecto.

B) Identificar 'Grupos de Actores Clave'

Estos deben haber sido identificados en tu Análisis de las partes interesadas en el **Módulo 4**. Asegúrate de añadir los factores específicos que se refieren al Análisis de Género si no estaban identificados previamente en tu análisis de las partes interesadas – género, edad, casta y clase.

Ejemplo: Para un proyecto que promueve el acceso de las mujeres a los ingresos, es posible que necesites dividir a las mujeres jóvenes en dos grupos separados de actores, 'mujeres jóvenes con niños' y 'mujeres jóvenes sin niños'.

Consejo Práctico

Aunque pueden no ser actores específicos en tu proyecto, incluir al 'hogar' y a la 'comunidad' como grupos de actores suele ser útil. Estos son generalmente los 'contextos' donde las relaciones de género se desarrollan, así que explorar cómo estas 'unidades' pueden percibir tu proyecto puede ser útil.

C) Completando tu Análisis

Una vez que hayas identificado las categorías y actores, es el momento de completar el análisis.

- En cada casilla, necesitas identificar las maneras en que el actor percibirá el cambio que tu proyecto va a generar, relacionado con esa categoría (+ o -).
  - Utiliza las pruebas que adquiriste en el paso 1 y 2 para decidir si es probable que el actor va a percibir el cambio de manera positiva o negativa.
  - Está bien poner una "¿?" en los lugares donde no estás seguro (pero quizás estas son preguntas a las que deberías regresar y preguntar a la comunidad en el paso 2).
- Añade algunos detalles que justifiquen por qué cada grupo de actores percibirán el cambio de forma positiva o negativa. Esto te ayudará a guiar cualquier recomendación práctica que tu matriz de género pueda producir.

ej: Ejemplo: Matriz de análisis de género para un proyecto de desarrollo rural en Ecuador donde conectará el agua a las viviendas a través de tuberías.

	Mano de obra	Tiempo	Recursos	Cultura
Mujeres	+ Ya no necesitan transportar agua	+ Ahorra tiempo + opciones de tiempo libre o trabajo	+ Agua está disponible para la huerta o para cocinar	- Reducción de la movilidad – Interacción social durante reuniones de recogida de agua
Hombres	+ Adquieren capacidades en construcción y mantenimiento de sistemas de agua	¿? Capacitación, construir y mantener quita tiempo de otras actividades	+ Mejor salud + Más agua + Fácil acceso para agri	-¿? Intranquilidad sobre las mujeres que ahora tienen más tiempo libre
Vivienda	+ Ahorros netos y aumento en mano de obra pagada	+ Mujeres tienen más tiempo para el cuidado de los niños y otras actividades del hogar	+ Mejor salud + Más agua	¿? Las mujeres están más en casa
Comunidad	+ El comité comunitario está capacitado para el mantenimiento de sistemas de agua	¿? Menos tiempo para los hombres, más tiempo para las mujeres. ¿Tiempo libre? ¿Oportunidad de trabajar?	+ Más agua fácilmente disponible para una variedad de usos	- Mujeres pueden interactuar menos entre ellas

Si se hace correctamente, tu Matriz de Análisis de Género debe reflejar claramente los siguientes puntos clave:

- **Las diferencias en cómo los grupos de género entenderán el valor de tu proyecto**
- **Las diferencias en cómo los grupos se involucran en tu proyecto**
- **Si algunos grupos pueden percibir tu proyecto como un desafío o como una interrupción a las normas de género existentes.**

Hacer recomendaciones prácticas para tu proyecto

Finalmente, ahora que comprendes cómo los diferentes grupos percibirán tu proyecto, es el momento de empezar a pensar sobre cómo puedes utilizar esta información para hacer recomendaciones prácticas para tu proyecto. Esto implica dos procesos diferentes para identificar y mitigar tus 'riesgos de género'.

Identificar
tus 'riesgos de género'

El primer paso para crear recomendaciones prácticas es evaluar los riesgos de tu proyecto. Es importante que puedas identificar:

- ¿Cuáles son los grupos de género más vulnerables en tu proyecto y cómo puedes asegurarte de que están involucrados y empoderados durante nuestra iniciativa?
- ¿Cómo te asegurarás de que tu proyecto cumple con las necesidades de todos los grupos de género involucrados en el proyecto?
- ¿Cómo puedes explicar las relaciones de poder que estos grupos de actores específicos tienen entre sí? ¿Necesitas conseguir el permiso de ciertos grupos de género para acceder a otros? ¿Los diferentes grupos necesitan apoyos diferentes o hay maneras de acceder a los apoyos que dependen del poder de la relación que tienen?
- ¿Cómo dirigirás las percepciones de que tu proyecto puede estar desafiando las normas de género existentes?

Mitigar
tus 'riesgos de género'

Una vez que hayas identificado los riesgos, el paso final es crear estrategias que guiarán la manera en que manejarás a los diferentes grupos de género durante tus actividades.

Enfocar ciertas actividades hacia los diferentes grupos de género.

Ejemplo: Para un proyecto de pozos de agua, las actividades para las mujeres pueden incluir un taller de higiene para que puedan proteger mejor la salud de sus hijos porque así es como ellas ven el proyecto como algo valioso. Sin embargo, para los hombres, las actividades pueden incluir una capacitación para ayudar a mantener las tuberías para sus cultivos porque una mejor irrigación es como perciben que el proyecto es valioso.

Encontrar la ubicación adecuada para ciertas actividades para asegurarse de que los grupos de género se sientan lo más cómodos posible

Ejemplo: Si estás promoviendo los anticonceptivos entre las mujeres jóvenes, es esencial asegurarse de que los temas sensibles como éste se discuten en un espacio seguro y privado.

More mitigating strategies:

Utiliza diferentes enfoques para comunicarte con los diferentes grupos durante la implementación del proyecto.

Ejemplo: Si planeas contactar con los beneficiarios por teléfono en una comunidad donde los roles de género dictan que los hombres están normalmente en control del teléfono de la familia, algunas mujeres no tendrán acceso a la información que ofreces. Deberás considerar otros medios de comunicación para asegurarte de que los grupos de género más vulnerables tienen acceso a tu proyecto.

Introduce mecanismos para asegurarte de que los grupos de género tienen acceso a los recursos que se necesitan para tu proyecto.

Ejemplo: Si las mujeres no tienen acceso al dinero para un boleto de bus para llegar a la población donde se realiza el taller, deberás pensar en subvencionar los boletos de bus o encontrar maneras de animar a los maridos a traer a sus esposas.

Si existe el riesgo de que las relaciones de poder relacionadas con el género pueden influir en la eficacia del proyecto si ambos grupos de género están presentes para ciertas actividades, considera llevar a cabo estas actividades de forma separada.

Ejemplo: Si estás promoviendo el cuidado prenatal para las mujeres jóvenes en una comunidad rural, puede parecer evidente realizar talleres que promocionen su valor entre las mujeres jóvenes. Sin embargo, si el cuidado prenatal lo debe pagar la familia, promover su eficacia (y rentabilidad) entre los maridos específicamente puede ser igual de importante para la aceptación de estos servicios.

Hacer pequeños cambios a la manera en que planeas implementar tu proyecto puede suponer una gran diferencia en el éxito de tu proyecto. Observar tu proyecto a través del lente de los roles y relaciones de género en tu comunidad te asegurará que tu proyecto está ayudando a favorecer a todos.

Este manual fue producido por Grassroots Collective

Encuentra más recursos útiles para organizaciones de desarrollo comunitario en www.thegrassrootscollective.org

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización en su misión?

Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Grassroots Collective

www.thegrassrootscollective.org

Recurso 1 Lista de verificación para una planificación de proyecto efectiva en desarrollo comunitario

Usa esta lista de verificación como guía para completar los pasos necesarios para planificar un proyecto de desarrollo comunitario exitoso.

Paso	Objetivo	Herramienta	Dónde mirar	Verifíquelo ☑
Paso 1	Identificar el contexto, objetivos generales del proyecto y relaciones importantes	Análisis situacional	Módulo 2 Recurso 2, 3, 4 y 5	
Paso 2	Comprender el problema, identifica objetivos y crea metas claras	Árbol de problemas	Módulo 3 Recurso 6, 7, and 8	
		Árbol de objetivos		
		Análisis de alternativas		
Paso 3	Averiguar a quién impactará tu proyecto, cómo están involucrados y cómo pueden influenciar el éxito del proyecto	Análisis de las partes interesadas	Módulo 4 Recurso 9, 10, 11, y 12	
Paso 4	Comparar diferentes estrategias de intervención relacionadas con los criterios de viabilidad y decidirse por una iniciativa específica	Estudio de Viabilidad	Módulo 5 Recurso 13 y 14	
Paso 5	Identificar las actividades y resultados específicos que te ayudarán a lograr el cambio a largo plazo	Teoría de Cambio	Módulo 6 Recurso 15	
Paso 6	Establecer un grupo de actividades e indicadores para medir el éxito del proyecto en curso	Plan de Análisis de Monitoreo y Evaluación	Módulo 7 Recurso 16	
Paso 7	Combinar los elementos de tu diseño del proyecto en un solo esquema	Marco Lógico	Módulo 8 Recurso 17	
Paso 8	Entender el contexto de género, analizar las dinámicas de género y explorar cómo éstas afectarán a tu proyecto	Análisis de Género	Módulo 9 Recurso 18	

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

La siguiente lista de verificación te ayudará a completar un análisis situacional. Utilízala para establecer el contexto general de tu comunidad, identificar la capacidad de la organización y reevaluar el contexto en relación con tu problema.

Paso 1 - Comprender el contexto general de tu comunidad

Perfil de la población	¿Cuántas personas hay en la comunidad?	
	¿Cuál es la distribución por edad de estas personas?	0-5 años = ... % 6-15 años = ... % 15-60 años = ... % Mas 60 años = ... %
	¿Cuál es el porcentaje (estimado) de hombres y mujeres?	Machos = ... % Hembras = ... %
	¿Qué grupos étnicos están representados en la comunidad? ¿Cuál es su distribución (como porcentaje estimado)? ¿Las personas en la comunidad tienden a separarse basándose en la etnicidad o se integran bien?	..... = ... % ..... = ... % ..... = ... % notas:
	¿Qué idiomas hablan las personas en la comunidad? ¿Cuál es su distribución (como porcentaje estimado)? Generalmente, ¿cuán bien pueden las personas de diferentes comunidades lingüísticas comunicarse? ¿Hay un idioma predominante compartido?	..... =..... % ..... = ... % ..... = ... % notas:

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Perfil educativo	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de educación primaria?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de educación secundaria?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de la universidad?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios tienen un empleo especializado?	= ..... %

Perfil económico	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a la vivienda?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso estable a la alimentación?	= ..... %
	¿Qué tipos de trabajo tienen las personas en tu comunidad? Por ejemplo: manufactura, agricultura, hostelería, etc.	
	¿Cuáles son las áreas principales de crecimiento económico en tu comunidad?	

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Perfil medio-ambiental	¿En qué tipo de entorno está ubicada tu comunidad? Por ejemplo: Tropical, seco, jungla, ciudad, etc.	
	¿Cuán grande es el área geográfica cubierta por tu comunidad?	
	¿Cuán fácil es acceder a diferentes áreas de tu comunidad?	
	¿Cuán lejos está el hospital/escuela secundaria/área metropolitana importante más cercana?	

Perfil cultural	¿Cuáles son los valores culturales más importantes de la comunidad?	
	¿Hay algún conflicto cultural importante entre diferentes sectores de la comunidad?	
	¿Hay roles de género diferentes dentro de tu comunidad? ¿Las normas culturales marginalizan a las mujeres de ciertos trabajos y actividades?	

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Perfil político	¿Cuáles son los temas políticos importantes en la actualidad?	
	¿Cuáles son las prioridades políticas del gobierno actual?	
	¿Cómo se percibe al gobierno dentro de la comunidad?	
	¿Cuán bien funciona la representación del gobierno local y cuán bien trabajan con el gobierno nacional, las fuerzas policiales y otros departamentos públicos?	

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Paso 2 - Identificando los desafíos dentro de la comunidad

Intenta ser tan general como sea posible al identificar desafíos. Tu objetivo es identificar los problemas generales que tu comunidad enfrenta.

Al identificar los mayores desafíos de tu comunidad, es útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuán severo es?
- ¿Cuáles son algunas de las causas generales?
- ¿Cuáles son los grupos generales de personas que se ven afectados por este problema?

Paso 3 - Evaluando la capacidad de tu organización

Personal: Formaciones y experiencias	¿Cuántas personas trabajan para tu organización?	
	¿Cuál es la experiencia técnica y formación de cada miembro del personal?	
	¿Tu organización ha realizado proyectos de desarrollo previos? • ¿Qué tipo de proyectos fueron? • ¿Qué tipo de intervenciones específicas proporcionaste?	

Recusro 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Relaciones: Organizaciones, negocios y órganos gubernamentales	¿Tiene tu organización relaciones existentes con la comunidad de proyectos anteriores? ¿Con qué áreas generales de la comunidad tienes relaciones existentes? Por ejemplo: niños, mujeres, agricultores, productores.	
	¿Con qué negocios, organizaciones u órganos gubernamentales externos tiene relaciones existentes tu organización? • ¿Podrías recurrir a estas relaciones para cierto tipo de proyectos?	

Obstáculos y deficiencias	¿Cuáles son los mayores obstáculos o deficiencias de tu organización y de los miembros de tu personal?	

Paso 4 - Eligiendo una meta del proyecto amplia

Elige la meta general del proyecto para un problema identificado que te permita maximizar las fortalezas de tu organización.

Por ejemplo: "Mejorar los niveles educativos entre la juventud de la comunidad" o "Mejorar el acceso a agua potable en la comunidad"

- Este es un espacio para hacer una lluvia de ideas:

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Paso 5 - Reevaluando el contexto en relación a tu problema

En el paso final de tu análisis situacional, el objetivo es generar tanta información sobre tu comunidad como sea posible en relación con el problema específico que has identificado.

Utiliza los análisis FODA (**Recurso 3**), 5C (**Recurso 4**) y SCOPE (**Recurso 5**) para identificar las cuestiones adecuadas que preguntar. Considera también utilizar la herramienta PESTLE (**Recurso 9**) para asegurarte de que has explorado cada elemento del contexto de tu comunidad.

Tu problema:	Tus preguntas específicas:	Tus respuestas:
	1:	
	2:	
	3:	

Recurso 2 Lista de verificación para un Análisis Situacional

Tu problema:	Tus preguntas específicas:	Tus respuestas:
	4:	
	5:	
	6:	
	7:	

Recurso 3 Análisis FODA

Un análisis FODA se utiliza para ayudarte a identificar el mejor tipo de proyecto para tu organización al describir y comparar tus capacidades internas y tu entorno externo. FODA significa:

- **Fortalezas:** Áreas donde haces un buen trabajo o ventajas de tu organización
- **Debilidades:** Áreas en las que tu organización necesita mejorar
- **Oportunidades:** Factores externos a tu organización que pueden contribuir al éxito de tu proyecto o ampliar las fortalezas de tu organización.
- **Amenazas:** Factores externos a tu organización que pueden causar problemas o presentar riesgos para tu proyecto.

FORTALEZAS

- 1.

OPORTUNIDADES

- 1.

El nombre de tu organización:

DEBILIDADES

- 1.

AMENAZAS

- 1.

Recurso 4 Análisis de las 5C

Utiliza un análisis de las 5C para examinar cómo las capacidades internas de tu organización y los factores externos de tu entorno pueden influir en tu proyecto.

Compañía (ONG) | Clientes (Beneficiarios) | Competidores | Colaboradores | Contexto

Las 5C	Tu respuesta:
Compañía (ONG): La visión, estrategias, objetivos, capacidades, tecnología y cultura de tu organización.	
Clientes (Beneficiarios): Tu público objetivo: Su comportamiento, su número/tamaño, qué apoyo necesitan, cómo consumen el apoyo, sus métodos preferidos de aceptar apoyo	
Competidores: El entorno en el que opera la organización; su posicionamiento, cuota de mercado; próximas iniciativas de otras ONG, programas gubernamentales relacionados con su causa	
Colaboradores: Agencias, proveedores, gobiernos, socios comerciales de tu ONG; sus capacidades, desempeños, problemas	
Contexto: Los factores macroambientales que afectan a su organización. (Use un Análisis PESTLE que se puede encontrar en el **Recurso 9** para ayudar a su análisis de este factor)	

Recurso 5 Análisis del SCOPE

Un análisis SCOPE te ayuda a crear una estrategia detallada para el futuro de tu organización y sus proyectos. El análisis SCOPE se centra en las oportunidades y desafíos específicos de un proyecto dado desde una perspectiva interna y externa general. Es una alternative al análisis FODA.

Situación | Competencias Básicas | Obstáculos | Perspectivas | Expectativa

SCOPE	Tu respuesta:
Situación: Elementos clave de un problema en el contexto de tu comunidad	
Competencias Básicas: capacidades clave que su organización hace mejor (independientemente del problema)	
Obstáculos: desafíos clave que su organización necesita superar para ayudar a resolver el problema (interno y externo)	
Perspectivas: las "oportunidades" para que su organización mejore su impacto al aprovechar sus "Competencias principales" dentro de la "Situación"	
Expectativa: qué sucederá en su comunidad durante el ciclo de su proyecto que pueda tener un impacto (positivo o negativo) en su proyecto	

Recurso 6 Árbol de Problemas

El análisis de árbol de problemas se utiliza para proporcionar una descripción general del problema que quieres abordar, así como identificar causas y efectos específicos de este problema. Empieza tu análisis con el árbol de problemas en blanco a continuación y añádele nuevas ramas, raíces y capas para explicar todos los elementos relacionados con tu problema específico.

Step 1 Identificar el problema principal

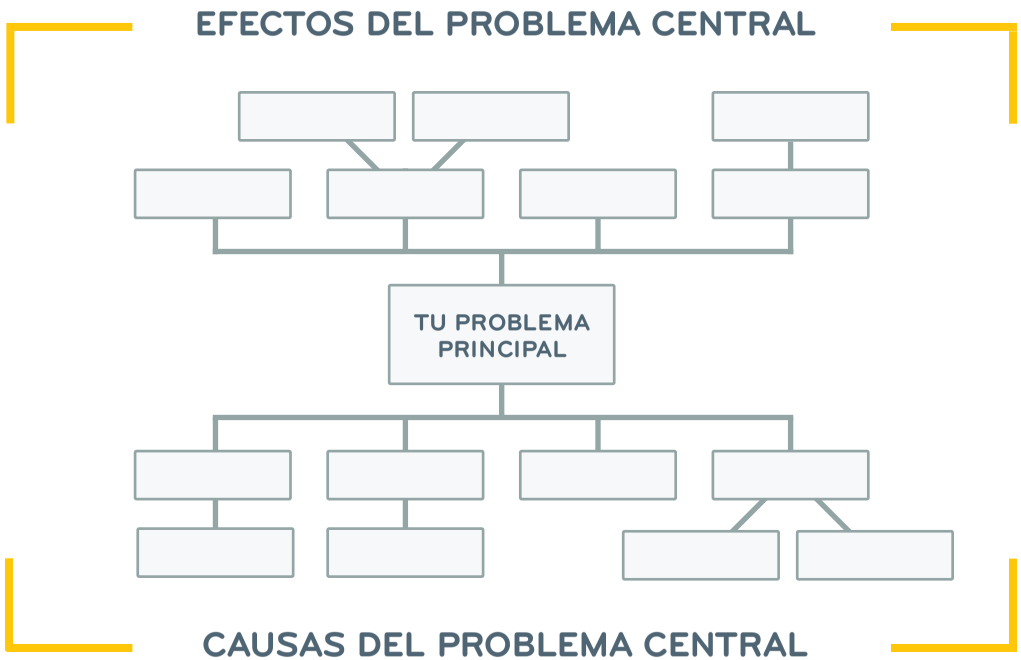
Identifica el problema **principal** y colócalo en el centro del árbol

Step 2 Identificar las 'causas'

Identifica las **causas** del problema principal y colócalas debajo del problema como si fueran las 'raíces' del Árbol de Problemas (busca en profundidad las múltiples capas de las causas).

Step 3 Identificar los 'efectos'

Identifica los **efectos** resultantes del problema principal y colócalos encima del problema como si fueran las 'ramas' del Árbol de Problemas.



Recurso 7 Árbol de Objetivos

El Análisis del Árbol de Objetivos se utiliza para identificar objetivos específicos con los que superarás cada elemento de tu Árbol de Problemas (ver recurso 6). Para crear un árbol de objetivos, simplemente replantea cada elemento de tu Árbol de Problemas en una oración de solución positiva.

Paso 1 Identificar el objetivo principal

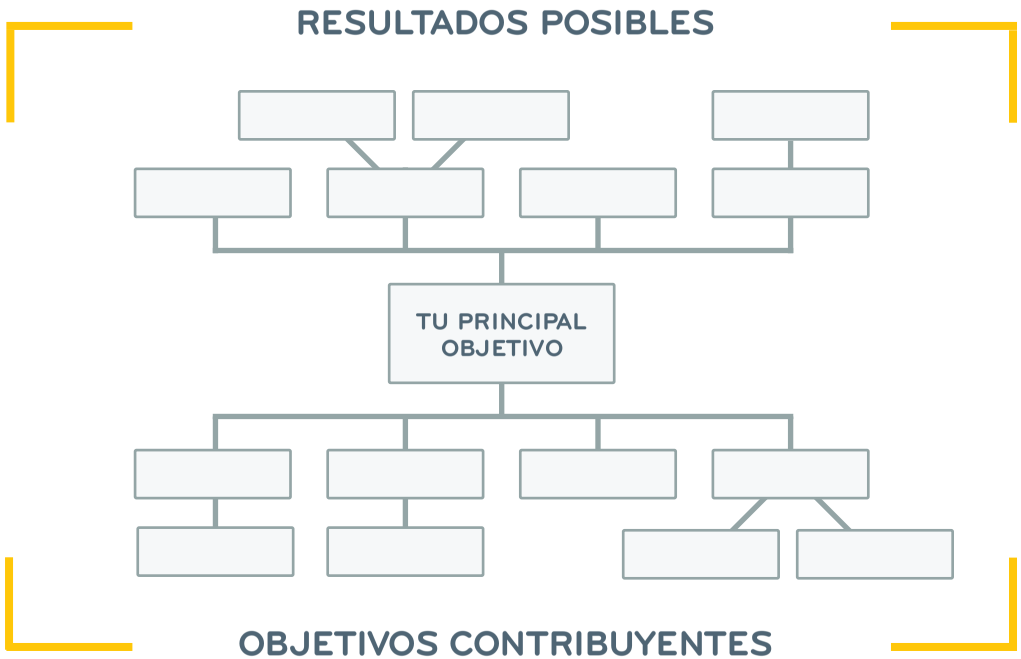
Replantear el problema en forma de objetivo positivo

Paso 2 Identificar objetivos contribuyentes

Replantear las causas del problema central en frases positivas. Éstas son generalmente ideas de objetivos más pequeños que pueden ayudarte a conseguir tu objetivo principal.

Paso 3 Identificar resultados

Replantear los efectos del problema central en frases positivas. Son generalmente resultados que pueden suceder si consigues tu objetivo principal.



Recurso 8 Análisis de Alternativas

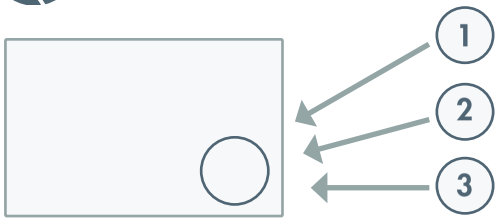
Con la ayuda de un Análisis de Alternativas, puedes identificar grupos relacionado de objetivos que están vinculados con un tipo específico de estrategia de desarrollo.

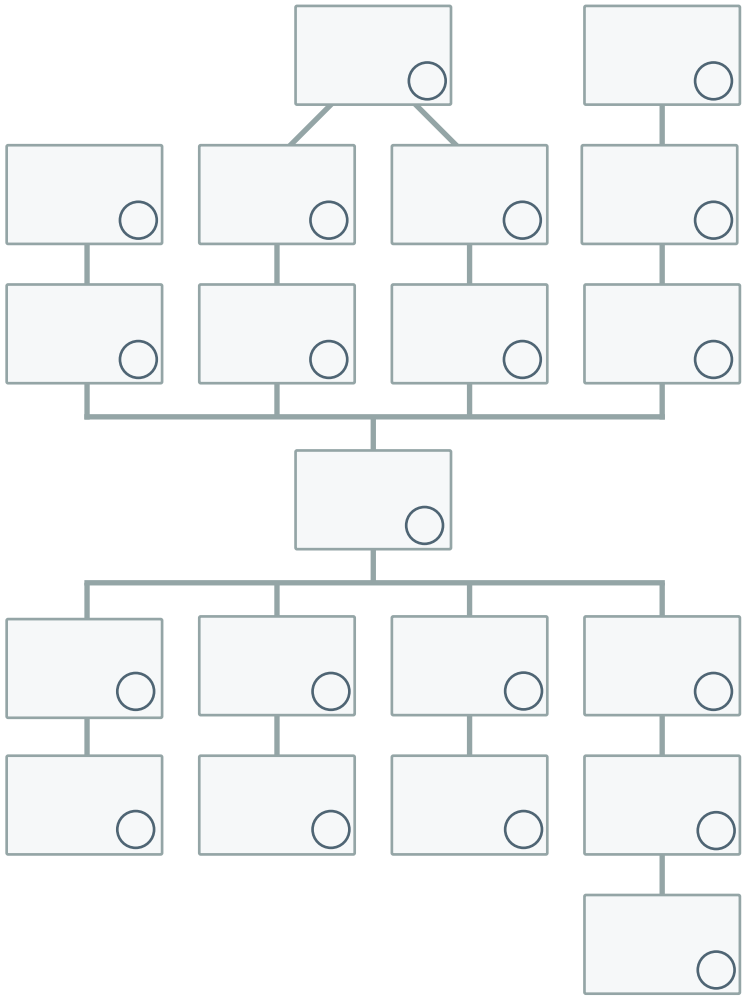
Para completar tu Análisis de Alternativas, observa tu Árbol de Objetivos como un todo y agrupa tus objetivos en categorías relacionadas con tipos específicos de estrategias de desarrollo.

Utiliza el Análisis de Alternativas en blanco para comenzar con tu análisis, después añade más estrategias de alternativas según el tamaño y la variedad de soluciones de tu Árbol de Objetivos.

Pon un número en el círculo en la esquina inferior de tus objetivos para ayudarte a categorizar tus estrategias alternativas. Los diferentes números representan las estrategias alternativas que has identificado. Cada número indica cuáles de estas estrategias se pueden emplear para cumplir con el objetivo individual. En las casillas a continuación, nombra y explica brevemente las estrategias alternativas que has identificado.

Ejemplo:





Estrategia alternativa 1:

Estrategia alternativa 2:

Estrategia alternativa 3:

Recurso 9 Análisis PESTLE

Utiliza un análisis PESTLE para identificar posibles partes interesadas relevantes para tu proyecto. PESTLE significa:

Politico | Económico | Social/Cultural | Tecnológico | Legal | Medioambiental

PESTLE	Tu respuesta:
Politico: Por ejemplo, departamentos gubernamentales que pueden proporcionar financiamiento; grupos de presión que pueden abogar en pro o en contra de tu proyecto	
Económico: Por ejemplo, agencias de financiación o donantes que pueden apoyar tu trabajo; negocios locales que pueden recibir más (o menos) oportunidades de negocio por tu proyecto	
Social/Cultural: Por ejemplo, grupos culturales o étnicos específicos que pueden ser empoderados o marginalizados por tu proyecto; grupos de género que pueden reaccionar de forma diferente por tu proyecto	
Tecnológico: Por ejemplo, compañías cuyo equipo necesites comprar; comerciantes capacitados que puedas necesitar para reparar equipos rotos	
Legal: Por ejemplo, departamentos gubernamentales que necesites que te "firmen" para hacer proyectos locales.	
Medioambiental: A menudo, el medioambiente puede considerarse como un actor en sí mismo	

Recurso 10 Marco para Categorizar a las Partes Interesadas

Utiliza este Marco para Categorizas a las Partes Interesadas para identificar y categorizar a los actores del Paso 2 de tu Análisis de las Partes Interesadas

Tus Partes Interesadas:	Su interés en tu proyecto	¿Interés positivo o negativo?´
Partes interesadas clave: Personas, grupos, instituciones con influencia o importancia significativa para el éxito del proyecto)		
Actores primarios: Personas, grupos e instituciones que son impactados directamente por tu proyecto; Beneficiarios – Afectados positivamente y No beneficiarios – Afectados negativamente		
Actores secundarios: Todas las demás personas o grupos con una participación o interés en el proyecto		

Recurso 11 Importancia de las Partes Interesadas/Análisis de Influencias

Califica la importancia e influencia de tus partes interesadas sobre tu proyecto en este blanco Plantilla de Importancia de Partes Interesadas y Análisis de Influencias.

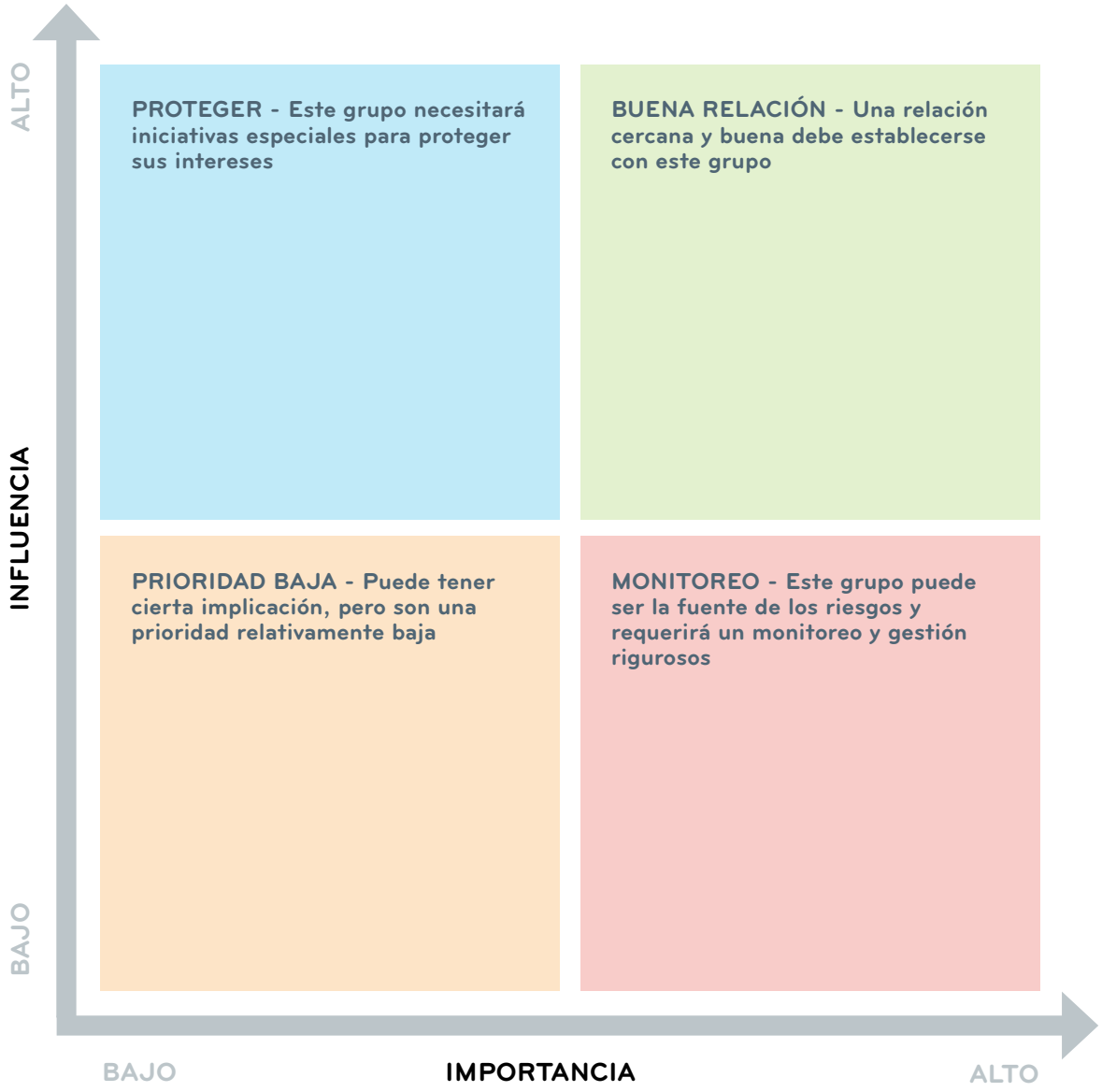
La Importancia y la Influencia se definen como:

- **Importancia** – la prioridad otorgada a satisfacer las necesidades e intereses de cada actor.
- **Influencia** – El grado de poder que tiene el actor sobre la planificación e implementación de la intervención/actividad.

Actores:	Importancia (1-5):	Tu razonamiento para la calificación de importancia:	Influencia (1-5):	Tu razonamiento para la calificación de influencia:

Recurso 11 Importancia de las Partes Interesadas/Análisis de Influencias

Ahora marca la posición de cada parte interesada en la siguiente Tabla de Importancia/Influencia para presentar la información gráficamente.



Las posiciones de tus partes interesadas en la matriz muestran quiénes son los actores más importantes y con más influencia y te ayudan a determinar el enfoque y el modelo de cooperación para cada parte interesada.

Recurso 12 Análisis de las Partes Interesadas

Utiliza esta Plantilla de Análisis de Partes Interesadas para sintetizar toda la información importante sobre tus partes interesadas en un marco final que conecta a los diferentes actores con tu proyecto.

Además de la información que ya has recopilado en tu marco de categorías de actores (**Recurso 10**) y análisis de influencia/interés de actores (**Recurso 11**), necesitarás identificar:

- Riesgos potenciales asociados con la relación que tu organización tendrá con cada parte interesada
- Estrategias para guiar la relación de tu organización con cada parte interesada
- Qué miembros del equipo serán responsables de atender a cada parte interesada

Tu parte interesada	¿Cuál es su interés en el proyecto?	¿Qué nivel de impacto tienen sobre el éxito?	¿En qué pueden contribuir al éxito del proyecto?	¿Qué amenazas potenciales plantean al éxito?	¿Qué estrategia utilizarás para crear una relación con el actor?	¿Quién es responsable de esta relación?

Recurso 12 Análisis de las Partes Interesadas

Tu parte interesada	¿Cuál es su interés en el proyecto?	¿Qué nivel de impacto tienen sobre el éxito?	¿En qué pueden contribuir al éxito del proyecto?	¿Qué amenazas potenciales plantean al éxito?	¿Qué estrategia utilizarás para crear una relación con el actor?	¿Quién es responsable de esta relación?

Recurso 13 Lista de verificación para identificar posibles soluciones

Esta lista de verificación te ayuda a compilar una amplia lista de posibles intervenciones para incorporar en tu proyecto.

Enumera tantas intervenciones como sea posible sin pensar mucho sobre cuán adecuadas son. Las que no son realistas se eliminarán más adelante.

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.	Enumera todas las intervenciones posibles aquí:

Recurso 13 Lista de verificación para identificar posibles soluciones

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.	Enumera todas las intervenciones posibles aquí:

Recurso 13 Lista de verificación para identificar posibles soluciones

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 cualificada realice tareas específicas y técnicas .	Enumera todas las intervenciones posibles aquí:

Recurso 13 Lista de verificación para identificar posibles soluciones

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.	Enumera todas las intervenciones posibles aquí:

Resource 13 Lista de verificación para identificar posibles soluciones

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 asea 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 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.	Enumera todas las intervenciones posibles aquí:

Recurso 14 Marco de Análisis de Soluciones

Utiliza este marco de análisis de soluciones en blanco para seleccionar la mejor intervención para tu proyecto basándote en tus criterios de evaluación definidos específicamente.

Completa el marco de análisis de soluciones en cuatro pasos:

1. Coloca tu problema y las posibles soluciones en la parte izquierda de la tabla
2. Coloca tus criterios en la parte superior de la tabla
3. Ahora dale a cada posible solución una nota del 1 al 10 basada en cuán bien cumple los criterios (1=criterios cumplidos deficientemente/negativos, 10=criterios completamente cumplidos/positivos)
4. Una vez que hayas completado este proceso para todas tus soluciones y criterios, puedes sumar los números de tu tabla y usar eso como guía para ayudarte a elegir la solución más adecuada. La solución con el número más alto en total es la que tiene el resultado más positivo.

		Criterio:	**Criterio:**	**Criterio:**	**Criterio:**	**Criterio:**	
Su problema:	**Sus soluciones:**						**Total:**
	#1.						
	#2.						
	#3.						

Recurso 15 Marco de la Teoría de Cambio

Este marco de Teoría de Cambio en blanco te proporcionará las bases para planificar tus estrategias de implementación, identificar los participantes clave y desarrollar métodos de evaluación.

Completa tu Teoría de Cambio en 5 pasos:

1. Coloca el problema en la parte inferior y el cambio a largo plazo en la parte superior de tu marco.
2. Anota las precondiciones necesarias bajo el cambio a largo plazo
   - Trabaja hacia atrás, empezando con las precondiciones a medio plazo que te llevarán al cambio a largo plazo, después añade las precondiciones a corto plazo que te llevarán a estos cambios a medio plazo.
3. Organiza tus precondiciones en vías de resultados al identificar los vínculos causales entre ellas.
4. Transforma estas precondiciones en estrategias de intervención.
   - Comienza este proceso en la parte inferior de tu marco. Enfócate en las precondiciones a corto plazo primero, y después sube en la jerarquía del marco.
   - Identifica una intervención específica que te ayudará a conseguir cada precondición.
5. Identifica indicadores para cada una de tus iniciativas que se utilizarán para evaluar el desempeño de cada intervención (cada resultado debe tener su set específico de indicadores).

Utiliza el formato de la plantilla de la siguiente página como guía. Es posible que tengas que añadir muchas más precondiciones y vías de resultados para producir un marco de Teoría de Cambio riguroso para tu proyecto.

Recurso 15 Marco de la Teoría de Cambio

Escribe tu meta a largo plazo aquí:

Escribe tu meta a medio plazo aquí:

Escribe tu meta a medio plazo aquí:

Escribe tu meta a medio plazo aquí:

Escribe tu meta a corto plazo aquí:

Escribe tu meta a corto plazo aquí:

Escribe tu meta a corto plazo aquí:

Escribe tus intervenciones aquí:

Escribe tus intervenciones aquí:

Escribe tu problema aquí:

Recurso 16 Marco de Monitoreo y Evaluación

Este Marco de Planificación del Monitoreo y Evaluación en blanco te ayudará a crear un plan definido para tus actividades de monitoreo y evaluación.

Crea un marco individual para cada iniciativa.

Marco de Monitoreo y Evaluación	
Tu iniciativa	
Los indicadores de desempeño específicos:	
La unidad específica de medida:	
La fuente de los datos:	
El método o herramienta específica de recolección de datos:	
La frecuencia de recolección/ informes:	
Cómo utilizarás esta información:	
Quién es responsable de recolectar los datos:	

Recurso 17 Marco Lógico

Utiliza este Análisis de Marco Lógico para producir tu propia versión amplia para sintetizar toda la información de planificación de tu proyecto y explicar tus metas, resultados y actividades. La guía a continuación te ayudará a completar los detalles. Lee el **Módulo 8** para un ejemplo detallado de Marco Lógico.

Guía para completar un análisis de marco lógico:

VERTICAL = la relación medios-fines entre tus resultados y actividades y tus metas y propósitos.

a. Define la meta general que tu proyecto ayudará a conseguir. – Revisar el **Módulo 2**, **Módulo 3** y **Módulo 6**.

b. Define la finalidad de tu proyecto (los beneficios a medio plazo para los beneficiarios de tus actividades). Revisa el **Módulo 6**.

c. Identifica los resultados requeridos para conseguir tu finalidad identificada (metas a corto plazo, efectos inmediatos de tus actividades). Revisa el **Módulo 6**.

d. Describe las actividades (las iniciativas específicas planificadas) que se necesitan para lograr cada resultado.

HORIZONTAL = los indicadores medibles que utilizarás para identificar el éxito, los medios de verificación que utilizarás para monitorear estos indicadores y los riesgos y suposiciones que pueden influir en el éxito de tu proyecto.

a. Describe indicadores cuantitativos y cualitativos específicos para todos los niveles, perfeccionando los resultados al detallar cómo sabrás que la meta, finalidad, resultados y actividades se han logrado. Revisar el **Módulo 7**.

b. Introduce los medios de verificación (métodos para medir tus indicadores y evaluar tu desempeño). Revisa el **Módulo 7**.

c. Especifica las suposiciones y riesgos para tu proyecto en cada nivel para prepararte y ayudar a mitigar cualquier riesgo que puede sabotear el éxito de tu proyecto. Revisa el **Módulo 2** (herramienta FODA y SCOPE), **Módulo 4** (herramienta PESTLE).

d. Describe las actividades (las iniciativas específicas planificadas) que se necesitan para llegar a cada resultado.

Recurso 17 Marco Lógico

	Resumen Lógico Horizontal	Indicadores	Verificación	Riesgos y Suposiciones
Metas a largo plazo				
Finalidad				
Result-ados				
Activid-ades				

Recurso 18 Hoja de trabajo sobre el contexto de género

Esta plantilla de hoja de trabajo sobre el contexto de género ayudará a tu organización a crear un resumen conciso de los roles y relaciones de género en tu comunidad. Utilízalo como parte de tu Análisis de Género.

Recuerda:

- Utilizar evidencia para apoyar los supuestos de tu equipo, refiriéndote a información en línea o en los medios de comunicación locales.
- Asegurarte de que el grupo que realice la hoja de trabajo esté compuesto tanto de hombres como de mujeres, idealmente de varias edades y etnicidades de la comunidad.
- Esta hoja de verificación está pensada para ofrecer un resumen más general y transferible del contexto de género de tu comunidad, no tiene que ser directamente relevante para tu proyecto.

Evaluar los roles y relaciones de género existentes en tu comunidad:	
• ¿Cuáles son los roles, responsabilidades y prácticas tradicionales y actuales a los que las mujeres, hombres, niños y niñas tienen que adherirse, particularmente dentro del hogar? • ¿Cómo han cambiado las cosas en los últimos tiempos? ¿Por qué ha cambiado? • ¿Hay restricciones generales impuestas a ciertas personas o grupos dentro de su comunidad, especialmente para las mujeres, las niñas y las personas vulnerables? (por ejemplo, la capacidad de abandonar el hogar o realizar ciertas actividades solo) • ¿Cómo afecta la edad a los roles y responsabilidades de género? • ¿Qué sabes sobre las tomas de decisiones y el control de posesiones y recursos en el nivel doméstico?	Haga una lista de sus respuestas aquí:

Recurso 18 Gender Context Worksheet

Identificar empoderamiento educativo y económico de diferentes grupos de género:	
• ¿Qué sabes sobre los índices de alfabetismo y del acceso a la educación primaria, secundaria y terciaria de las mujeres, hombres, niños y niñas? ¿Hay grandes diferencias entre los géneros? Por ejemplo, ¿hay altos índices de analfabetismo entre las mujeres mayores, hombres mayores, mujeres jóvenes y hombres jóvenes? • ¿Cómo obtiene sus ingresos las mujeres y los hombres generalmente? • ¿Cuáles son los temas principales sobre la división del trabajo? Por ejemplo, ¿qué tipo de trabajo llevan a cabo las mujeres, hombres, niños y niñas y cómo les influye de forma distinta?	Haga una lista de sus respuestas aquí:

Recurso 18 Gender Context Worksheet

Identificar cómo los diferentes grupos de genero interactúan en la comunidad y si existe alguna política legal relacionada:	
• ¿Cómo participan las mujeres y los hombres en las tomas de decisiones nacionales, locales y comunitarias? • ¿Pueden participar las mujeres de forma igualitaria en tomas de decisiones locales y comunitarias? Piensa sobre en qué contexto ocurre esto, los roles que suelen desempeñar y los retos a los que se suelen enfrentar. • ¿Cuál es el rol de los grupos y organizaciones de mujeres en este contexto? • ¿Hay alguna política del gobierno que sea importante para entender la igualdad de género en tu comunidad? • ¿Cómo son implementadas o no implementadas estas leyes de igualdad de género en la práctica?	Haga una lista de sus respuestas aquí: