

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UNA MUESTRA
DE PROYECTOS DE LA COMISIÓN
INTERAMERICANA DE MUJERES (CIM) FINANCIADOS
POR EL FONDO ESPAÑOL PARA LA OEA (SAF-1101)

Informe final
Anexos

14 de septiembre de 2012

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. RESUMEN METODOLÓGICO	3
ANEXO 2. AGENDAS DEFINITIVAS del TRABAJO en TERRENO	10
ANEXOS 3, 4 y 5. INFORMES INDIVIDUALES de EVALUACIÓN de los PROYECTOS (dado su volumen, se presentan individualmente en documentos aparte)	
ANEXO 6. ORIENTACIONES para el DISEÑO de PROYECTOS	16

ANEXO 1. RESUMEN METODOLÓGICO

Ya se ha dicho que esta evaluación se orienta a su utilidad. Para seguir caracterizándola, ha corrido a cargo de un equipo de especialistas externos, ajenos a la OEA y al resto de entidades involucradas de una u otra forma en los proyectos. El trabajo se ha desarrollado en estrecha coordinación con tales entidades, tanto con las áreas de la OEA directamente vinculadas con los proyectos, en particular el DPE, como con la CIM, unidad ejecutora de los mismos.

Ateniéndonos al momento en que se lleva a cabo, se trata de una evaluación ex-post en el caso de los dos proyectos que han concluido su ejecución (CIM-0701 y CIM-0802) y de una evaluación intermedia para el proyecto CIM 0903, si bien las condiciones particulares en las que se encuentra este proyecto, la sitúan a medio camino entre ésta y una evaluación final.

El momento temporal le confiere a las evaluaciones ex-post un carácter sumativo, abordándose elementos de juicio sobre la conveniencia o no de continuar trabajando en la dirección que marcan los dos proyectos. Sin embargo, dada la finalidad que subyace en el ejercicio evaluativo integral que se propone, la evaluación tendrá principalmente una función formativa en todos los casos.

1.1. Fases de la evaluación

La **primera fase** fue de **definición metodológica** y se desarrolló aproximadamente durante todo el mes de abril de 2010. Como producto se elaboró el documento denominado Marco de Evaluación, que particularizaba y concretaba el diseño metodológico general incluido en la oferta inicial presentada por el equipo de evaluación. Como pieza clave de este diseño, se elaboraron tres matrices de evaluación.

En la **segunda fase** se desarrollaron actividades en dos líneas paralelas. Por una parte, la **revisión de las matrices de marco lógico** (MML) de cada uno de los proyectos y el análisis de diferentes aspectos relacionados con la calidad de la lógica de la intervención. Esta revisión, junto con una primera revisión documental y entrevistas preliminares a las principales responsables de los proyectos, permitió un conocimiento más profundo del objeto de evaluación y de las líneas generales de su ejecución. Por otra parte, la **preparación operativa del trabajo de campo en terreno**. El informe correspondiente a esta fase —Informe de Medio Término— se centraba en estos aspectos, pero no en los resultados del trabajo de campo, puesto que la fecha de remisión se produjo cuando se encontraba en pleno desarrollo.

Finalmente, la **tercera y última fase** se ha extendido desde la finalización del trabajo de campo hasta la presentación del Informe Final de Evaluación. Eso significa que, durante su transcurso, se ha llevado a cabo la mayor parte del **análisis e interpretación de los datos** de esta evaluación. Los tres informes que se han elaborado a lo largo de los trabajos han sido objeto de una presentación presencial al Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría General de la OEA y el último de ellos lo ha sido también a las responsables de la Comisión Interamericana de Mujeres.

1.2. Marco de evaluación general

La evaluación se ha basado en un análisis crítico de las dimensiones que conforman los proyectos: su formulación y diseño, los procesos implícitos en su implementación y gestión, y los resultados alcanzados, tanto en términos de productos (*outputs*), como de efectos directos (*outcomes*).

El análisis ha tomado como base una serie de criterios de valor que han sido definidos a partir de las expectativas, intereses y necesidades informativas expresadas en los términos de referencia, a las que se ha ido dando respuesta en los diferentes informes presentados, y muy especialmente en este informe final. Los criterios utilizados han sido los de pertinencia (o relevancia), coherencia interna, eficiencia, eficacia y sostenibilidad y se ha especificado en cada caso los elementos que estructuraban el análisis de cada criterio.

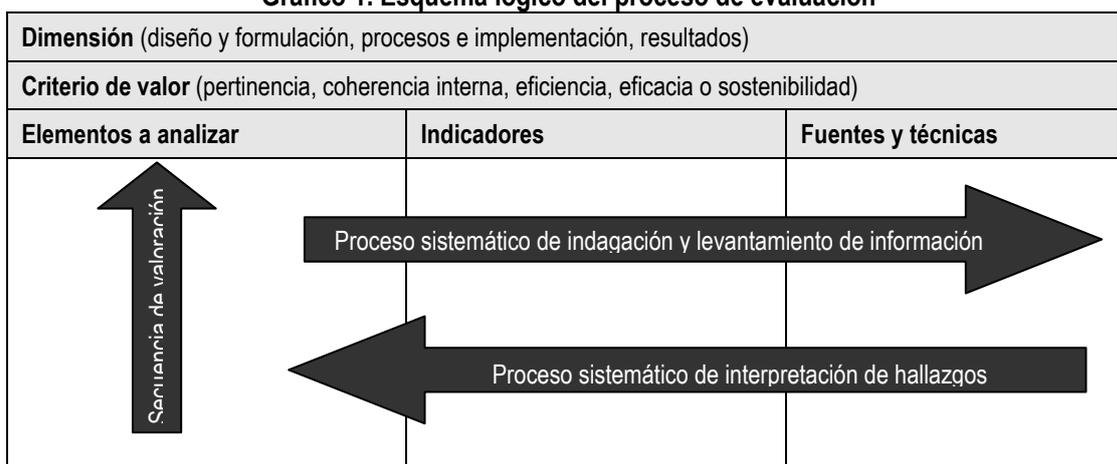
Tabla 1 .Correspondencia entre dimensiones, criterios de evaluación y elementos de análisis

Dimensión	Criterios de Valor		Elementos de análisis
Diseño y formulación	Pertinencia	Alineamiento de los objetivos y productos	con el contexto político-estratégico
			con los intereses y necesidades de los colectivos destinatarios
	Coherencia interna	Articulación de los objetivos de los proyectos con las estrategias y productos propuestos para lograrlos	
Implementación y gestión	Eficiencia	Relación entre resultados y productos obtenidos y los recursos empleados para conseguirlos	Planificación y gestión financiera y técnica
			Calidad del monitoreo de los proyectos
Resultados	Eficacia	Medida en que se lograron los resultados	Si los proyectos generaron los cambios o mejoras esperadas en las políticas sectoriales, las instituciones beneficiarias directas y los colectivos destinatarios últimos del proyecto
			Factores normativo-políticos
			Factores institucionales y económicos
	Sostenibilidad	Probabilidad de que los resultados alcanzados se consoliden y perduren con el tiempo	Factores sociales

En términos de diseño evaluativo, la columna vertebral la constituyen las **matrices de evaluación** de los proyectos (incluidas en el Anexo a cada informe de proyecto). Ellas representan la 'carta de navegación' que guía el abordaje metodológico más apropiado en cada caso. Su contenido recoge, además de las dimensiones, criterios de valor y elementos de análisis que acaban de citarse, también los indicadores que permiten estimar el comportamiento del proyecto en cada uno de los elementos considerados, a través de variables medibles u observables, así como las fuentes y técnicas de recolección de la información que alimenten las variables interpretativas de esos mismos indicadores. Si bien las tres matrices de evaluación son similares en su lógica y contenido principal, existen algunas diferencias entre ellas, fruto del ajuste del proceso metodológico a las características de cada proyecto.

Por su parte, el siguiente diagrama muestra el **esquema lógico del proceso de evaluación**: el diseño de la evaluación contenido en las matrices orienta un primer proceso sistemático, el de indagación y levantamiento de la información (columnas de izquierda a derecha) que se acometerá durante una primera etapa. Una vez que se cuenta con la información levantada comienza un proceso de análisis e interpretación de datos, en lo que denominamos en la gráfica como proceso sistemático de interpretación de hallazgos (columnas de derecha a izquierda).

Gráfico 1. Esquema lógico del proceso de evaluación



Finalmente, la valoración final y las conclusiones de la evaluación son elaboradas a partir del comportamiento conjunto de los distintos elementos a analizar en cada criterio de valor y dimensión del proyecto. El haber desagregado varios elementos por cada criterio ha permitido una valoración más comprehensiva y rica de cada uno de ellos, así como señalar algunos aspectos de mejora allí donde el desempeño es menor.

Los **métodos de análisis** se basaron en una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) con una triangulación de datos en el análisis para contribuir a probar, corregir y correlacionar los mensajes y datos de diversas fuentes de información. La tabla que se incluye a continuación sintetiza los instrumentos utilizados para recoger información en cada criterio, considerando los tres proyectos evaluados como un todo (es decir, que no necesariamente se han utilizado todos los instrumentos citados en cada caso). Tras ella se mencionan brevemente el modo y los criterios con los que se ha aplicado cada uno de ellos:

- **Entrevistas** a actores relevantes, tanto del DPE de la OEA y equipos de los proyectos del CIM, como actores clave de los gobiernos involucrados y de la sociedad civil, contemplándose también representantes de los colectivos meta.

Tabla 2. Instrumentos de recogida de información utilizados a lo largo de la evaluación

Eficacia	Encuestas <i>on line</i> / Entrevistas / Revisión documental / Observación directa
Pertinencia	Entrevistas / Revisión documental / Consulta personas expertas / Encuesta <i>on line</i> (tratamiento estadístico)

Coherencia interna	Entrevistas / Revisión documental / Consulta personas expertas
Eficiencia	Entrevistas / Revisión documental
Sostenibilidad	Entrevistas / Revisión documental / Observación directa / Encuesta <i>on line</i> (tratamiento estadístico)

- **Encuestas** dirigidas a todos los actores participantes en los proyectos CIM802 y CIM903¹. Se decidió aplicar una encuesta telemática a este colectivo debido a sus características específicas, que giran en torno a eventos internacionales de debate, intercambio, formación y/o capacitación. Así, era posible dirigirse a todos los países de procedencia de las personas implicadas.

Además, su perfil permitía suponer que la mayoría de sus destinatarios están familiarizados con el uso de equipos informáticos y del correo electrónico como medio de comunicación, lo que hacía doblemente conveniente la utilización de esta forma de administración de la encuesta.

- La **revisión documental** se aplicó no sólo a datos secundarios, sino también a documentos clave en relación con la gestión de los proyectos (formulación, reportes de progreso, etc.), a los propios productos y materiales relacionados con la ejecución de los proyectos (documentos estratégicos de las instituciones involucradas, informes varios, listados de participantes, plataformas de capacitación, documentación financiera, etc.). En los anexos correspondientes a los informes se incluye el listado de fuentes utilizado en cada uno de los proyectos que constituyen el objeto de esta evaluación.

De cara a la **recopilación de información** fue también necesario decidir la estrategia desde la que se abordaría el trabajo de campo en terreno y, en paralelo, los países que se visitarían. Se seleccionó un total de tres países, uno de los cuales –Panamá– venía definido desde los Términos de Referencia de la evaluación. Los otros dos fueron seleccionados como resultado de la aplicación secuencial de cuatro criterios: un criterio de **eficiencia**, de forma tal que en cada país pudiesen visitarse dos proyectos; otro de **cobertura geográfica**, que atendía también al alcance de los proyectos objeto de evaluación, abarcándose países de la región centroamericana y de la región andina.

El tercer criterio, que sólo se aplicó en la región centroamericana, ámbito del proyecto CIM0701, fue el de **disparidad**, con el fin de contar con trayectorias de ejecución diferentes. El resultado fue la selección de El Salvador. Finalmente, en la región andina la selección de Perú obedeció a la aplicación de un criterio de **concentración institucional**, en tanto en cuanto es el país sede de varios de los organismos públicos y privados, y de las personas, que tuvieron o tienen una participación relevante en el desarrollo de los proyectos a considerar en esta región. A modo de resumen, en la tabla que se presenta a continuación se identifican los proyectos de los que pudo recogerse información en cada uno de los países visitados. El listado de personas concretas que fueron entrevistadas en cada caso, se ha incluido en el Anexo 2 de este documento.

¹ En el apartado de alcance, condicionantes y limitaciones de la evaluación se explica el modo en el que finalmente pudieron aplicarse estos instrumentos y que no fue exactamente como había sido planteado inicialmente.

Tabla 3. Resumen de regiones y países para el trabajo de campo y proyectos relacionados

REGIÓN	PAÍS	PROYECTO
Centroamérica	Panamá	CIM0701: Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica - Primera Fase. CIM0903: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género.
	El Salvador	CIM0701: Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica - Primera Fase. CIM0903: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género.
Países Andinos	Perú	CIM0802: Programa de Estrategias para Promover la Participación Política de la Mujer en el Sistema Electoral. Primera Etapa: La Región Andina. CIM0903: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género.

1.3. Alcance, condicionantes y límites del estudio realizado

A modo de resumen de lo ya dicho, y de manera muy general, la evaluación de dos de los proyectos contó con un alcance temporal equivalente a su duración completa, CIM 0701 y CIM 0802, y de dos tercios de su duración para el proyecto CIM 0903. Por países, el análisis coincidió con su ámbito geográfico de desarrollo, regional en los dos primeros casos y hemisférico en el tercero, independientemente de que la recogida de información procedente de fuentes primarias haya contado con un ámbito algo menor. Las matrices de evaluación proporcionan también información suficiente para poder valorar el alcance de los contenidos analizados en cada caso.

Las condicionantes y limitaciones que hubo que considerar durante el ejercicio de evaluación son presentadas para cada proyecto. A modo de limitante común, hemos de mencionar que por lo general los actores consultados no siempre percibían los proyectos como tales, lo que dificultaba una valoración del conjunto. Esto, unido al bajo nivel de ejecución o al cambio de unas actividades por otras, lleva consigo que los proyectos sean percibidos con dificultad y, en consecuencia, que tampoco se perciban sus efectos.

1.3.1. Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica – Primera Fase (CIM-0701).

El trabajo de campo se llevó a cabo, como ya se ha dicho, en dos países: Panamá y en El Salvador. En el caso de Guatemala la obtención de información fue básicamente a partir de fuentes documentales que el equipo de evaluación estimó oportuno complementar con una entrevista telefónica a la coordinadora nacional de ese país. En consecuencia, es inevitable que los dos países visitados tengan un mayor peso en el análisis y las valoraciones efectuadas.

En otro orden de cosas, se considera que el análisis podría haber sido más preciso de haber podido contarse con determinada información relevante o más fidedigna. Tal es el caso de los procesos de

validación técnica de los dos documentos de orientaciones elaborados para la integración del VIH y la VCM, donde no se dispuso de ningún registro de los aportes realizados por las personas o entidades que los validaron. O en el caso de la información financiera disponible, donde se detectaron varios errores en la vinculación entre gastos y actividades (gastos imputados a actividades que no fueron realizadas o que no corresponden y, por ende, actividades que sí fueron realizadas pero en la que no se registra gastos por imputarse a otras actividades).

1.3.2. Programa de Estrategias para Promover la Participación Política de la Mujer en el Sistema Electoral. Primera Etapa: La Región Andina. (CIM-0802).

El proyecto CIM 0802 no pretendía que se produjese ningún cambio en una determinada población, sino alcanzar el consenso sobre una estrategia común a varios países que pudiera fundamentar, al mismo tiempo, el lanzamiento de un programa de asistencia técnica en la materia. La primera limitación para la evaluación de este proyecto es, por lo tanto, que su alcance no permitía una evaluación de este tipo de efectos. Como tal proyecto, no era recordado por las personas que habían participado en él. Lo que sí recordaban era la celebración de un seminario que se convertía, de esta manera, en la actividad central del proyecto. Si a esto añadimos un bajo nivel de ejecución, como resultado la evaluación tuvo dificultades para trascender hacia la evaluación de otros componentes del proyecto y los efectos directos. Como se verá, esto ha sido incluido entre las conclusiones correspondientes a este proyecto, pero constituye además un condicionante del propio proyecto que ha limitado el ejercicio de evaluación, por lo que también se ha deseado mencionarlo aquí.

Por otra parte, fue necesario sustituir la realización de una encuesta online, técnica que estaba prevista inicialmente, por la celebración de entrevistas telefónicas a los participantes en el seminario internacional celebrado en Lima, ya que únicamente se dispuso de los datos de contacto de una muestra de las participantes internacionales en el citado seminario. Sin embargo, se considera que esta sustitución permitió obtener información suficiente sobre los aspectos que se deseaba cubrir por medio de la encuesta prevista.

1.3.3. Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género (CIM-0903).

El primer condicionante al que hubo de enfrentarse la evaluación de este proyecto fue la dificultad para establecer contacto con los agentes que habían sido identificados, de manera que a la llegada al país sólo había sido posible concertar una entrevista², además de la prevista con el delegado de la OEA en Perú³. Finalmente fue posible establecer contacto con algunas personas gracias a las relaciones informales del propio equipo de evaluación. Así, se obtuvo información sobre algunas de las actividades/productos del proyecto y se pudo también ajustar el diseño de los cuestionarios que sustentaron las encuestas *online* y cualificar las respuestas obtenidas por esta vía. Sin embargo, no fue posible mantener algunas entrevistas que se consideraban clave, como las correspondientes a los

² Esta entrevista, en realidad, se refería a una persona cuyo perfil era más afín al proyecto CIM 0802.

³ Esta dificultad también se produjo en el caso del proyecto CIM 0802, pero en este caso resultó más sencillo ir completando la agenda a la llegada al país, gracias a la colaboración de la Oficina de Perú de la OEA. Además, los contactos telefónicos a participantes internacionales en el seminario facilitados por la coordinadora del proyecto en la CIM permitieron recoger información que suplía la que se preveía recoger por otras vías.

diferentes niveles de responsabilidad del Mecanismos de la Mujer⁴ –en el caso de Perú, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables-.

Por otra parte, las encuestas telemáticas obtuvieron bajos índices de respuesta. Se ha proporcionado información específica del proceso de lanzamiento y seguimiento de cada una de ellas en el anexo específico incluido a tal fin en la sección correspondiente a la evaluación del proyecto CIM 0903. A modo de resumen, decir que los resultados obtenidos no pueden ser considerados representativos desde un punto de vista estadístico, pero sí ilustrativos. Además, permiten el contraste con la información recogida por otras vías, de manera que el análisis se fortalece, ya para la mayor parte de los datos resulta coherente, independientemente de la fuente de la que proceda.

Tampoco fue posible la aplicación del Modelo de Kirkpatrick⁵ en sus niveles 3 y 4 –correspondientes a conducta y resultados- ya que no se daban las condiciones necesarias para ello: no se habían desarrollado los planes de acción previstos a la finalización de la única acción formativa que había tenido lugar. Esto significa que sólo se pudieron rescatar los niveles de reacción y aprendizaje, a partir de fuentes secundarias y a través de las respuestas a la encuesta *online*.

Otra cuestión que ha incidido sobre la evaluación del proyecto es la existencia de cierto solapamiento entre los agentes del proyecto y las identidades de las informantes a las que se preveía consultar. Por ejemplo, las responsables de los mecanismos de igualdad participaron en su mayor parte en el I Foro y algunas de las expertas en el tema forman parte del Grupo de Trabajo Regional. Esto, unido al resto de los factores que se han mencionado, ha hecho recomendable el análisis conjunto tanto de alguno de los indicadores propuestos como, incluso, de los elementos de análisis que fueron definidos inicialmente; manteniendo el tratamiento diferenciado en todos los casos en los que ha sido posible.

Para finalizar, los datos presupuestarios que se facilitan corresponden a los dos primeros años de ejecución y se ajustan a las fuentes mencionadas en las tablas que contienen esta información. Se ha optado por no incluir en el análisis la información correspondiente a las obligaciones pendientes en cada momento, ya que su inclusión hacía el análisis más complejo y su cuantía no resultaba significativa respecto del total.

⁴ Finalmente fue posible mantener una entrevista telefónica con una de las Directoras Generales de ese Ministerio, pero hubo de ser por vía telefónica, ya que no se encontraba disponible durante la estancia en el país.

⁵ Modelo de evaluación de procesos formativos.

2. ANEXO 2. AGENDAS DEFINITIVAS DEL TRABAJO DE CAMPO EN TERRENO

Apéndice 1. Relación de entrevistas realizadas en San Salvador (El Salvador)

Día 4 de junio

Sr. Ronald Ochaeta	Representante de la OEA en El Salvador
Sra. Rhina Machuca	Consultora, Proyecto CIM 0701
Sra. Angélica Cuadra	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) - Relaciones Internacionales
Sra. Angélica Batres	ISDEMU - Programa Vida Libre de Violencia
Sra. Sonia Viñerta	ISDEMU - Gerencia Política Nacional de la Mujer
Sr. Gonzalo Rodríguez	Consultor, Proyecto CIM 0701

Día 5 de junio

Sra. Guadalupe Castañeda	Comunidad Internacional de Mujeres viviendo con VIH y sida (ICW)- Capítulo El Salvador
Sra. Mercedes Melara	ICW-Capítulo El Salvador
Sra. Luisa Santos	ICW-Capítulo El Salvador

Día 6 de junio

Sra. María Dolores Pérez-Rosales	Asesora Regional ITS/VIH - Organización Panamericana de la Salud (OPS)
Sra. Mirna Pérez	OPS - Programa de ITS/VIH (CIM 0701)
Sra. Morena Jovel	Ministerio de Salud (MISAL) – Programa Nacional de ITS, VIH y sida
Sr. Francisco Carrillo	Secretario Ejecutivo de CONASIDA (Comisión Nacional contra el Sida)
Sra. Cristina Quintanilla	Fundación CONTRASIDA

Día 7 de junio

Sr. Sergio Montealegre	Director, Programa Regional RedCA+
Sra. Silvia Juárez	Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA)

Día 8 de junio

Sra. Yanira Argueta	Directora Ejecutiva, ISDEMU
Sra. Brenny Herrera	Asesora de Género de la Viceministra de Salud- MISAL
Sra. Isabel Payés	ISDEMU - Programa Vida Libre de Violencia
Sra. Yanira Quesada	MISAL – Programa Nacional de ITS, VIH y sida
Sra. María Elena Ávalos	MISAL – Unidad de Violencia

Apéndice 2. Relación de entrevistas realizadas en Panamá (Rep. de Panamá)

Día 11 de junio

Sra. Abigail Castro	Representante de la OEA en Panamá
Sr. Aurelio Núñez	Director, Programa Nacional de ITS, VIH y sida. Ministerio de Salud (MINSAL)
Sra. Lilia Bernal	MINSAL - Programa Nacional de ITS, VIH y sida
Sra. Nischma Villarreal	Consultora Nacional, Proyecto CIM 0701

Día 12 de junio

Sra. Evelina Aedo	Consultora, Proyecto CIM 0701
Sra. Jesús López	OPS – Programa de Violencia contra las Mujeres
Sra. Markelda Herrera	Directora, Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)
Sra. Hege Wagan	Asesora Regional ONUSIDA

Día 14 de junio

Sra. Hilda Real	Representante (a.i.) – OPS
Sra. Shelly N. Abdool	Asesora Regional de Género – OPS
Sr. Víctor Mejía	Programa VIH y sida – OPS
Sra. Urania Ungo	Centro de Desarrollo de la Mujer (CEDEM)
Sra. Edith Tristán	ICW- Capítulo Panamá
Sr. Luis Seoane	Grupo Génesis Panamá Positivo

Día 15 de junio

Sra. Elsie Othon	Asociación Panameña para el Planeamiento de la Familia (APLAFA)
Sr. Rigoberto Villarreal	MINSa - Programa Nacional de ITS, VIH y sida
Sra. Lilia Bernal	MINSa - Programa Nacional de ITS, VIH y sida
Sra. Martha Icaza	Oficial de Programas – UNFPA
Sra. Ana de Obaldía	Proyecto Trabajadoras sexuales - UNFPA

Día 18 de junio

Sr. David Ruíz	PNUD – Programa VIH y sida
Sra. Norma García de Paredes	PNUD – Programa VIH y sida
Sr. Diego Postigo	Representante en Panamá de USAID-PASCA
Sr. Aurelio Núñez	Director, Programa Nacional de ITS, VIH y sida. Ministerio de Salud (MINSa)
Sra. Delka Nieto	Espacio Encuentro de Mujeres

Día 19 de junio

Sra. Elsie Othon	APLAFA
Sra. Eusebia Solís	Espacio Encuentro de Mujeres



Día 20 de junio

Sra. Gladys Vallester

Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)

Apéndice 3. Relación de entrevistas mantenidas durante la visita a Lima (Perú)⁶

Día 4 de junio

Sr. David Morris.

Representante de la OEA en Perú.

Día 5 de junio

Sra. Aída G^o Naranjo

Ex Ministra de la Mujer y Desarrollo Social de Perú.
Actualmente, Embajadora del Perú en la República Oriental del Uruguay. Entrevista telefónica.

Sra. Kristen Sample

Jefa de Misión, Región Andina en IDEA Internacional

Sra. Narda Zoila Henríquez Ayin

Coordinadora de la Maestría de Sociología. Pontificia Universidad Católica del Perú

Día 6 de junio

Sra. Dilian Francisca Toro.

Senadora de la República de Colombia. Entrevista telefónica.

Sra. Marcia Elena Caicedo

Consejera del Consejo Nacional Electoral de la República del Ecuador. Entrevista telefónica.

Sra. Idayris Yolima Carrillo Pérez

Asesora Administrativa. Consejo Nacional Electoral de la República de Colombia. Entrevista telefónica.

Sra. Ana Helena Chacón Echeverría

Diputada Asamblea Nacional de Costa Rica. Entrevista telefónica.

⁶ Se incluyen también tres entrevistas que se realizaron con posterioridad a la visita a Perú. Dos de ellas telefónicas y una presencial, celebrada en la ciudad de Madrid. De este modo, las únicas entrevistas que quedan excluidas son las que se han mantenido de forma presencial en Washington DC.

Día 7 de junio

Sra. Ana M^a Yáñez Asociada del Movimiento Manuela Ramos. Programa de Derecho a la Participación Política y Ciudadanía.

Día 8 de junio

Sr. José Luis Velarde Urdanivia Presidente (e) del Jurado Nacional de Elecciones
Sr. Juan Carlos Valdivia Huaranga. Asesor presidencial del Jurado Nacional de Elecciones
Sra. Pilar Suite Directora de Formación y educación cívica. Jurado Nacional de Elecciones.

Sra. Magdalena Chú Villanueva Jefa de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)

Sra. Teresa Inés Watanabe Varas Gerencia de Formación y Educación Electoral. (ONPE)
Sra. Luz Marina Vera Secretaria General (ONPE).

Sra. Ana Elena Townsend Diez-Canseco Ex Ministra de Estado en la Cartera de la Mujer y Desarrollo Social. Consultora principal del proyecto CIM 0802.

Día 12 de junio

Sra. Virginia Vargas Valente Movimiento Manuela Ramos.

Sr. Eduardo Vega Luna Defensor del Pueblo.
Sra. Carolina Garcés Peralta Adjuntía para los Derechos de la Mujer. Defensoría del Pueblo de Perú.

Sra. Eugenia Fernán Zegarra Miranda Adjuntía para la Administración Estatal (y ex Adjunta para los Derechos de la Mujer). Defensoría del Pueblo de Perú.

Sr. Juan Diego Ruíz Cumplido Coordinador General. OTC de Perú. AECID
Sra. Patricia Ramos Fernández Adjunta al Coordinador General

Sra. Gladys Villa Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP).

Día 13 de junio

Sra. Elena Decheco Egúsquiza Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Especialista de la Dirección General de la Mujer. Ex Directora General de la Mujer.

Sr. David Morris Representante de la OEA en Perú. *Debriefing*.



Día 19 de junio

Sra. Belkys Mones Almonte	Coordinadora del Proyecto CIM 0903. Entrevista telefónica.
Sra. Patricia Olinda Carrillo Montenegro	Directora General de la Dirección General de la Mujer del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Entrevista telefónica.

Día 20 de junio

Sra. Beatriz Llanos Cabanillas	Consultora de IDEA Internacional.
--------------------------------	-----------------------------------



Orientaciones para el diseño de proyectos

extraídas de las recomendaciones y lecciones
aprendidas de la evaluación
de una muestra de proyectos de la Comisión
Interamericana de Mujeres (CIM)

Lima, Madrid, 14 de septiembre de 2012

1. PRESENTACIÓN	18
2. EN RELACIÓN CON EL DISEÑO Y LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS	18
2.1. ¿Es el proyecto el instrumento adecuado?	18
2.2. El diseño y formulación del proyecto es el punto de llegada, no de partida: la identificación.....	19
2.3. Los elementos básicos necesarios para diseñar el proyecto	21
2.3.1. La lógica de intervención.....	22
2.3.2. Los indicadores	23
2.3.3. Los supuestos o hipótesis	24
2.4. ¿Es factible el proyecto que estamos diseñando? Capacidades y recursos	25
3. SOBRE LOS ACTORES CLAVE EN LOS QUE SE APOYA LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	28

1. Presentación

Este documento traslada las recomendaciones y lecciones aprendidas de la evaluación de los proyectos CIM 0701, CIM 0802 y CIM 0903 a una guía de orientaciones a tener en cuenta para el diseño y formulación de proyectos. Estas orientaciones no tienen vocación de abarcar todos los elementos que hacen a la calidad de estas etapas del ciclo de gestión de proyectos, y se remiten y circunscriben a los elementos de aprendizaje derivados de las tres evaluaciones realizadas y a la experiencia de gestión de la CIM. No obstante, creemos que pueden ser elementos clave y generalizables a tener en cuenta por otras unidades a cargo de la gestión de proyectos. Por otra parte, entendemos que complementan y refuerzan las contenidas en la Guía para la elaboración del Documento de Proyecto (2008) y el Manual para la transversalización del enfoque de igualdad de género en el Ciclo de Proyecto (2010), elaborados por el Departamento de Planificación y Evaluación (DPE) de la Secretaría General de la OEA.

A lo largo del documento se ha tratado de introducir no solo ciertos requisitos que deseablemente han de cumplirse para un diseño de calidad, sino también consideraciones de cómo han de ser aplicados en la práctica, a veces bajo condiciones no ideales de gestión.

Recomendación

De una u otra forma estas recomendaciones están recogidas en la Guía para la elaboración del Documento de Proyecto (2008) y el Manual para la transversalización del enfoque de igualdad de género en el Ciclo de Proyecto (2010) elaborados por el Departamento de Planificación y Evaluación (DPE). Es necesario insistir en el respeto a estas y otras directrices y estándares de diseño de proyectos internacionalmente reconocidos como garantía de un diseño de calidad. Ese ejercicio debe ir más allá de la retórica del cumplimiento formal y ha de acometerse con anticipación, asegurando en lo posible el tiempo suficiente para contrastar con terceros actores afectados por el proyecto la información relevante sobre la problemática que se pretende trabajar, así como la factibilidad y adecuación de la estrategia que se propone desarrollar.

2. En relación con el diseño y la formulación de los proyectos

2.1. ¿Es el proyecto el instrumento adecuado?

Antes de dar los pasos hacia el diseño y formulación de un proyecto, conviene asegurarse de que se está utilizando la **modalidad de intervención** más adecuada. Si el *leitmotiv* del proyecto es contar con un/os determinado/s producto/s u organizar una serie de actividades singulares, considerar si la fórmula clásica de proyecto es el instrumento más adecuado, ante otras alternativas como la cooperación entre pares o diversas fórmulas de asistencia técnica: servicios especializados para el fortalecimiento de capacidades institucionales, elaboración de productos o estudios particulares, algunos de los cuales pueden formar parte del proceso de diagnóstico de una futura intervención más amplia, etc.

En la práctica

En todo caso, si se necesita acceder a los mecanismos de financiación internacional que operan bajo la fórmula de proyecto, al adaptar tales iniciativas para presentarlas bajo un formato de 'proyecto' es conveniente respetar la idea original y determinar con realismo qué fin común tienen y si éste es plausible en el marco temporal del proyecto. En definitiva, es importante centrar el diseño del proyecto en aquello que realmente podemos conseguir (cambios) a partir de lo que estamos en condiciones de realizar (actividades). La opción de sobrestimar bajo nuevas y mayores pretensiones el efecto de aquello que nuestra acción realmente es capaz de lograr sin plantear nuevas medidas, está abocada a no lograr su propósito y, por lo tanto, a que el proyecto no cumpla con los nuevos estándares de eficacia.

Ejemplo. Si necesitamos convertir un producto (asistencia técnica) en proyecto, formular con realismo

Es de interés para la organización realizar un estudio que evidencia la baja representación parlamentaria de las mujeres en el Hemisferio y el incumplimiento de las leyes de cuotas electorales que deberían corregir ese déficit representativo. Esta iniciativa, que se materializaría a través de una asistencia técnica, es en realidad presentada como un proyecto ante las agencias donantes para conseguir su financiación.

Los proyectos se caracterizan, entre otras cuestiones, por tener como objetivo un cambio o efecto en un determinado colectivo (propósito) a través de una serie de productos que, a su vez, son logrados a través de actividades. Si queremos acomodar nuestra iniciativa a "cierta lógica de proyecto" tenemos que preguntarnos: ¿qué efecto inmediato pretendemos con este estudio? Podríamos pensar, por ejemplo, que su efecto directo es un mayor conocimiento de los organismos electorales acerca de esta realidad (propósito). En ese caso, es necesario pensar en otros productos que acompañen al estudio para lograr ese efecto. Con nuevos productos y actividades que acompañen a la elaboración del estudio, ese cambio (mayor conocimiento) estaría dentro de nuestro alcance, sería factible.

Ahora bien, no sería muy realista pensar que el propósito de nuestra iniciativa, reconvertida en proyecto, es conseguir, por ejemplo, cambios en los sistemas electorales o un mayor cumplimiento de las leyes de cuotas, algo que quedaría fuera de la capacidad de cambio que podríamos generar tan solo de nuestros productos y actividades, y que requeriría un proceso de identificación de problemas más amplio de cara a diseñar una intervención más compleja —bien un proyecto, bien un programa— con nuevos componentes.

2.2. El diseño y formulación del proyecto es el punto de llegada, no de partida: la identificación

El diseño y formulación de un proyecto, contrariamente a lo que se piensa, no es el punto de partida sino la meta de llegada de todo un proceso anterior de **identificación**. Diseñar un proyecto conforme a la metodología del marco lógico o cualquier método de planificación por resultados es la resultante de una secuencia de decisiones previas de identificación acerca de:

- ☐ Los colectivo con y para los que se va a diseñar el proyecto (análisis de participantes o beneficiarios);
- ☐ Sus principales problemas y necesidades (análisis de problemas);

- ☐ La elección de la mejor estrategia para solucionarlos (análisis de objetivos y de alternativas).

Las preguntas a las que responde la identificación son:

- ☐ ¿Para quién? ¿con quién? (justificación y categorización del colectivo beneficiario).
- ☐ ¿Qué le sucede y por qué sucede?
- ☐ ¿A quiénes y cómo afecta?
- ☐ ¿Cómo se puede solucionar?

En este contexto, se recomienda tener presente que, sobre una idea inicial que puede concitar intereses, los proyectos se diseñan “con” contrapartes, socios y/o personas expertas y que, a partir del conocimiento de los problemas y necesidades que se prevén atender, se acuerda el “para qué” (fin y propósito) y se asegura que el “cómo” represente la estrategia adecuada (productos y actividades) para alcanzarlo.

La secuencia lógica de identificación

Idea inicial → Diseñar ‘con’ → Acordar ‘para que’ → Definir ‘como’
(interés común) (contrapartes/socias) (fin y propósitos) (productos, actividades)

En ese sentido, deberemos asegurar que se cuenta con la información necesaria (no exhaustiva, sino precisa) que nos permita tener un mayor conocimiento del contexto y de la implicación efectiva de las entidades contrapartes y otras que sean socias colaboradoras. Tras las consultas realizadas, es posible conocer más certeramente el grado de apoyo con el que vamos a contar y si se puede concretar o no tal compromiso en un aval institucional que nos garantice la factibilidad del desarrollo de la intervención.

En la práctica

Intentar que las actividades de diagnóstico que fundamentan el diseño precedan a la formulación del proyecto y provean información concreta para alimentar su diseño y formulación. Si la dinámica de presentación de proyectos a la financiación internacional no permite abordar este ejercicio con anticipación, una solución intermedia puede ser incluir este diagnóstico en la primera etapa del proyecto. Y si del diagnóstico se derivase un escenario diferente al previsto, informar de ello y actuar en consecuencia, reformulando el proyecto en los componentes que fuera preciso.

En el campo de la cooperación internacional para el desarrollo, este proceso de identificación que culmina en el diseño del proyecto está desde hace décadas estandarizado a través de un método de planificación orientado a objetivos, conocido como Enfoque del Marco Lógico (EML). Este método establece las siguientes etapas, sobre las que no nos extenderemos porque están debidamente explicadas en la Guía (2008) y Manual (2010) facilitados por el DPE.



Una primera característica fundamental que convierte en válido todo el análisis anterior es que debe consistir en un método de planificación **participativa**, que suele ser la característica más olvidada. Los proyectos se identifican y diseñan en equipo, a través de discusión con otros agentes implicados acerca de los puntos anteriores, y garantizando la participación, o al menos las consultas, a las entidades o representantes de los colectivos destinatarios.

Una segunda característica, es que es un método que ofrece una **secuencia ordenada de decisiones** para la preparación de un proyecto. En esta secuencia, es fundamental conocer qué problemas se han de tratar de resolver antes de diseñar el proyecto y establecer sus objetivos y productos. No se trata de disponer de información genérica e inconexa acerca de la problemática que afecta a los destinatarios futuros de nuestra acción, sino de ofrecer una visión, seguramente parcial pero estructurada, de la realidad en torno a los problemas que padece un determinado colectivo. ¿Cómo? Estableciendo relaciones de causalidad entre dichos problemas. Esas relaciones permiten consensuar una **jerarquización de problemas** y ofrecen una base operativa para los potenciales proyectos a diseñar. A este respecto, puede consultarse en la Guía (2008) y el Manual (2010) elaborados por el DEP, la utilidad de la elaboración de un 'árbol de problemas' que refleje las relaciones de causa-efecto entre ellos.

2.3. Los elementos básicos necesarios para diseñar el proyecto

Fruto del proceso de identificación, estaremos en mejores condiciones de garantizar la calidad del diseño del proyecto y formalizar y organizar los resultados obtenidos en el proceso de identificación (estrategias, plazos, recursos, costes, etc.).

Las preguntas a las que el diseño responde son:	
¿A quién se dirige la acción?	¿Cómo pretendemos realizarlo?
¿Por qué y para qué actuar?	¿Con quién, dónde, cuándo?
¿Qué queremos hacer?	¿Con qué recursos?

A partir de esta información, los elementos básicos necesarios para diseñar el proyecto serían:

- ☐ Una adecuada justificación de la intervención, concretando la problemática a abordar en los países en los que se va a actuar.
- ☐ La caracterización del colectivo meta y el diagnóstico de las necesidades que presenta, identificando aquellas que el proyecto prevé atender.
- ☐ Una secuencia lógica de intervención o cadena de resultados: actividades, productos, propósito y fin.
- ☐ Una batería de indicadores que representen las evidencias necesarias en el nivel de logro adecuado, a la que habrá de acompañarse una línea de base desde la primera fase del proyecto.
- ☐ Un conjunto de supuestos o hipótesis realistas, verificando la imposibilidad de incidir sobre ellas.

Los dos primeros elementos provienen de la fase de identificación, cuyo diagnóstico alimentaría entonces la parte inicial del diseño. El resto de elementos (lógica de intervención, indicadores y supuestos) deben de ser abordados en esta fase de diseño que, en el Enfoque del Marco Lógico, se concreta y articula en la matriz de planificación del proyecto (MPP), que representa formalmente el esqueleto básico de una intervención de forma clara, lógica y secuenciada.

a) La lógica de intervención

La lógica de intervención o cadena de resultados

Fin, objetivo general o global:

- Se encuentra fuera del ámbito de actuación del proyecto (más ambicioso). El proyecto contribuye a él pero no puede lograrlo.
- Sólo puede ser alcanzado con una combinación de proyectos (programa).
- Orienta la pertinencia social del proyecto.
- La contribución del objetivo específico (propósito) al objetivo general (fin) es un criterio esencial para valorar la calidad de la intervención.

Propósito u objetivo específico:

- Se determina en primer lugar y fija el punto de referencia de la intervención, marca su compromiso y direccionalidad.

- Explicita el **compromiso** de alcance del proyecto. Es decir, es el objetivo que el proyecto **tiene que** lograr.
- Debe ser uno por proyecto. Cada objetivo específico justifica la realización de una MPP.

Productos, también denominados resultados esperados o componentes:

- Son bienes y servicios que el proyecto entrega durante o al final de su ejecución. Puede incluir los cambios resultantes de la intervención pertinentes para el logro del propósito.
- Valorar si son suficientes para alcanzar el objetivo específico. En caso contrario, incluir nuevos resultados en la matriz.



Fuente: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Guía para el Seguimiento y Evaluación de proyectos. 2002.

Actividades:

- Deben de estar vinculadas a la consecución de cada uno de los resultados.
- Excepción: actividades de administración, seguimiento y/o evaluación.
- Para cada actividad deberá especificarse el volumen de **recursos** necesario.
- Los costes de estos insumos establecen el **presupuesto** de cada actividad.

b) Los indicadores

Además, también es necesario disponer de un conjunto de **indicadores** que nos permita posteriormente plantear el seguimiento y valorar el éxito final del proyecto. Cada objetivo (fin y propósito) y producto debe llevar al menos un indicador. Si no existe una correspondencia evidente entre el objetivo o producto y su indicador, puede ser conveniente incluir más de uno. Debería reflejarse a modo de línea de base los valores del momento cero (línea de base) de los indicadores, de manera que sea posible recoger los cambios ocasionados durante y al finalizar el proyecto.

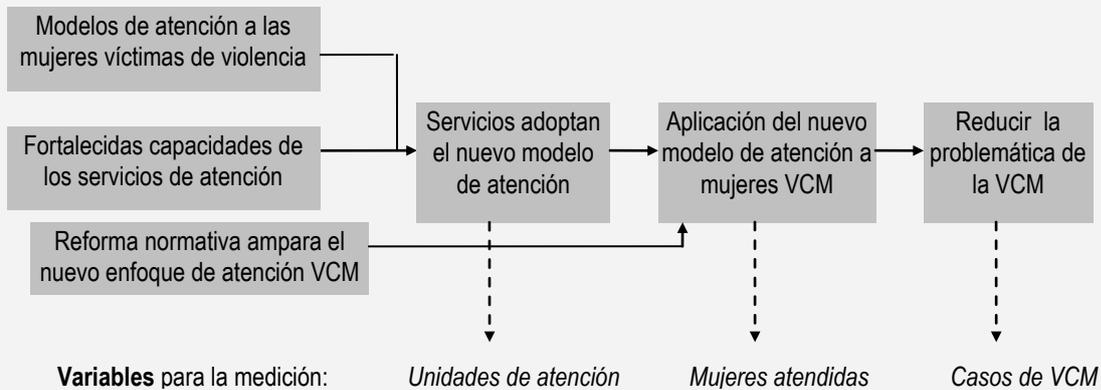
Asociados a los indicadores, han de listarse las **fuentes de verificación**, procedimientos y soportes puestos en marcha para comprobar el cumplimiento de los indicadores, tales como registros, encuestas, estudios, actas, certificados, etc.

En la práctica

Los indicadores pretenden traducir y evidenciar en términos inequívocos los objetivos y resultados de un proyecto. Generalmente, la resistencia a establecer indicadores esconde desconocimiento de lo que se pretende conseguir, y un análisis débil y alejado de la situación (agentes y problemas), sin la implicación de actores conocedores de la realidad que se trata, lo que deriva en una lógica de intervención difusa y despegada, difícilmente traducible en indicadores.

Ejemplo

A la hora de establecer el indicador, es importante delimitar cuál es la variable observable o medible. El siguiente gráfico representa el ejemplo de un hipotético proyecto de mejora de la atención a mujeres víctimas de violencia.

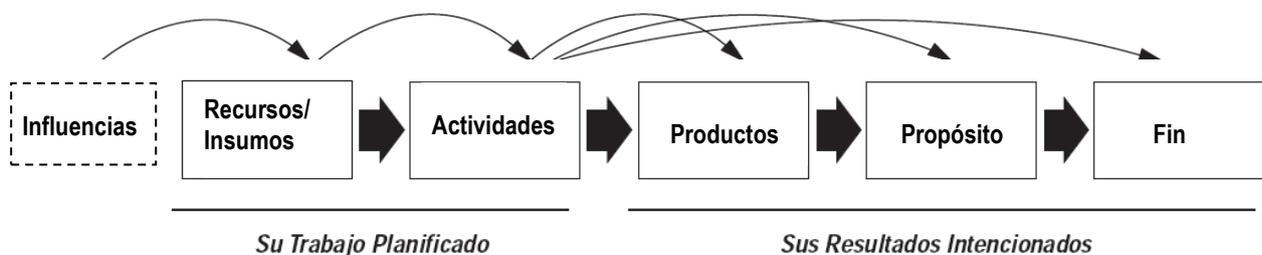


A partir de esta identificación de las variables que mejor expresan y concretan el cambio que se espera en cada paso del proyecto, es posible elaborar, ahora sí, los indicadores de desempeño. Estos ya han de contener la proyección esperada a la finalización del proyecto (con posibles indicadores de logros intermedios) respecto del comportamiento de esas variables. Así tendríamos, por ejemplo:

- **Indicador:** Al término del proyecto un 30% de las **unidades de atención** incorporan en sus protocolos las directrices y herramientas incluidas en el nuevo modelo de atención.
- **Indicador:** Un 60% de las **mujeres usuarias** de los servicios de atención son atendidas según los nuevos protocolos
- **Indicador:** El número de **casos de VCM** se reduce en términos proporcionales un 5% (tomando como base 100 el número de casos de VCM registrados en primer año del proyecto)

c) Los supuestos o hipótesis

Ahora bien, el proyecto no es un experimento en “atmósfera cero”, sino que interactúa en un contexto al que debe influir positivamente y del que recibe influencias.



A fin de reflejarlas convenientemente, la lógica de intervención anterior debe ser completada con otros elementos conocidos como hipótesis o **supuestos**. Son todos los acontecimientos que tienen que producirse para la buena marcha del proyecto y la consecución de sus fines, pero cuyo cumplimiento se encuentra, total o muy significativamente, fuera de nuestra capacidad de control o competencia. La improbabilidad del cumplimiento de esos supuestos representa el nivel de **riesgo** de la intervención.

En la práctica

Es importante considerar si las hipótesis o supuestos en los que se basa el proyecto son realistas y están efectivamente fuera del ámbito de control de la gerencia del proyecto. Ya que el éxito del proyecto depende en buena medida de que tales condiciones se den, es conveniente analizarlas detenidamente, obtener más información acerca de su previsible comportamiento y, sobre todo, tratar de integrarlas en el proyecto con nuevas acciones conducentes a lograr que se hagan realidad.

Ejemplo

La realización de una determinada actividad necesita de un compromiso inicial de quienes van a participar en ella, para tratar de garantizar que permanecerán en sus instituciones aplicando los beneficios recibidos durante el proyecto. Esta circunstancia puede plantearse como supuesto o hipótesis del proyecto de la siguiente manera:

Supuesto: "Las personas que asisten al evento de formación se comprometen a permanecer en sus instituciones para llevar a la práctica las competencias aprendidas".

Ahora bien, durante el diseño del proyecto hemos de reflexionar acerca de si tal supuesto está efectivamente fuera de nuestro control y qué medidas podemos tomar para paliarlo, en tanto que su incumplimiento representa un riesgo para el proyecto y podría comprometer la utilidad de la formación recibida. En este caso, las medidas a tomar podrían pasar, por ejemplo, por incluir una tarea que refuerce el proceso de inscripción en la formación a través de la cual se requiera de una carta de compromiso de permanencia de la persona formada en su institución de procedencia (o una carta en el mismo sentido de su responsable superior).

d) ¿Es factible el proyecto que estamos diseñando? Capacidades y recursos

Durante este proceso de diseño es muy importante prestar atención a los elementos que garantizarían que se dispone de las capacidades y recursos necesarios para llevarlo a la práctica. A nivel de la lógica de intervención diseñada (actividades→productos→propósito), es necesario realizar una estimación de las capacidades reales necesarias para generar los cambios que persigue el proyecto (generalmente recogidos en el nivel de productos y propósito). Esto conlleva a su vez revisar y contemplar:

- ☐ La **inercia** tanto de la **problemática**, como de las **instituciones** afectadas por el proyecto a la hora de **tratar** de incidir en ellas con nuestras acciones. No solo hay que estimar los espacios, tareas y tiempos necesarios para la realización de las actividades, sino revisar si son los suficientes para cambiar las dinámicas que se están dando. Una buena base para ello es contar con la efectiva implicación de los colectivos destinatarios, más allá de la mera asistencia o participación pasiva (actores informados).

Ejemplo 1

El objetivo de una actividad de formación es un mayor dominio para elaborar planes de acción para la incidencia política. El diseño de tal actividad no debe realizarse pensando únicamente en la transmisión de conocimiento (sesiones de formación). El diagnóstico (identificación) debería proveer información acerca de las dificultades y necesidades de formación de cara a elaborar planes en esa materia, de manera que se pueda estimar los contenidos, alcance, duración y dinámica de formación más adecuada. De estas decisiones podría derivarse, por ejemplo, que la formación sea concebida como un proceso, no como una única actividad, previéndose un itinerario formativo configurado por actividades de formación presenciales intercaladas con actividades de acompañamiento durante la puesta en práctica del conocimiento aprehendido.

Ejemplo 2

Un proyecto requiere entre sus actividades el consenso y validación de un determinado producto (documento de posicionamiento, estudio o propuesta de acción pública). Si ha de contarse con la participación informada, efectiva y formal de las instituciones que han de aprobar tal producto, no es factible resolver tal situación con la realización de una reunión o evento. Deberían generarse los espacios necesarios para: (i) un conocimiento previo e informado de la temática a tratar y de la propuesta que se somete a consideración; (ii) el tiempo y espacio suficiente para el debate y consolidación de posturas comunes; y (iii) la posibilidad de contar a posteriori con notas oficiales de aval al producto por parte de las instituciones participantes, de manera que tal formalidad trascienda y afiance el consenso adoptado.

- En segundo lugar, es necesario contar con la **colaboración** o llegar a **acuerdos** con terceros actores, y considerar si se tienen garantías iniciales de que se van a producir en sentido positivo para el proyecto. A la conveniencia de formalizar tales acuerdos para fortalecer la viabilidad del proyecto y aminorar el riesgo durante la ejecución del proyecto, nos hemos referido con anterioridad.

Ser conscientes de que la concepción de un proyecto pertinente —es decir, congruente con las orientaciones estratégicas de la institución, alineado con las políticas de los países implicados, y considerando adecuadamente los problemas y necesidades que se pretenden cubrir— es una condición necesaria pero no suficiente para un buen diseño. Es conveniente tener garantizados los **apoyos institucionales** para lo cual ha de contarse con las contrapartes y otros socios clave durante el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo. Si bien a veces no es factible que estos actores participen de manera efectiva en el diseño del proyecto, sí han de ser considerados y contactados durante la identificación, y han de disponer de un conocimiento amplio, actualizado y concordante de la iniciativa que se quiere promover, en particular los Mecanismos de Igualdad que van a estar afectados por el proyecto.

Lo anterior nos permite asegurar con otros actores socios, dependiendo de la temática del proyecto, algunas **alianzas estratégicas** que se consideren necesarias antes de iniciar la fase de formulación, o al menos contar con un compromiso escrito de interés mutuo en la temática y en la intervención.

En la práctica

El ejercicio diagnóstico y el sondeo de las colaboraciones institucionales necesarias pueden llevarse a cabo a través de asistencias técnicas previas al respectivo proyecto que, complementen las consultas de la unidad gestora con los países o colectivos destinatarios y las negociaciones preliminares con los socios clave. De esta manera se aminora el riesgo de una intervención fallida si no se detectan las condiciones para llevarla a cabo. Y, por el contrario —de confirmarse la viabilidad del proyecto— se dispone ya de partida de la información suficiente y la voluntad política para diseñarlo con las debidas garantías.

- ☐ En el diseño de las actividades y cronograma de trabajo, **estimar los tiempos y recursos necesarios** para su realización efectiva, considerando especialmente aquellas que apelan a la participación y colaboración de los actores clave o que requieren de su colaboración, auspicio o consenso sobre productos o acuerdos. Esto sin olvidar la estimación de tiempo y recursos que conllevaría para la propia entidad gestora.

En la práctica

Es importante diferenciar entre las **actividades** y las **tareas** necesarias para llevarlas a la práctica. En el diseño de proyecto no es necesario detallar todas y cada una de las tareas que realizaremos. Esto se reflejaría en el Plan de trabajo posterior. El proyecto deberá contener únicamente aquellas actividades significativas y relevantes, diferenciadas entre sí, para el logro de cada producto esperado.

- ☐ La estimación de los recursos ha de **incluir también** los **recursos financieros del proyecto** que se propone, y no sólo en lo que se refiere al monto total, sino también a su composición por conceptos de gasto, así como al ritmo de ejecución que será realista esperar (y que está directamente vinculado a la planificación de las actividades en el tiempo y a la asignación de recursos humanos y de otro tipo).
- ☐ Estas orientaciones son igualmente válidas cuando, en fases posteriores, una vez que el proyecto se encuentra en ejecución, se detecta la necesidad de **reprogramarlo** de manera sustancial. Si no se tienen en cuenta también en esta coyuntura, puede ocurrir que un proyecto que inicialmente contase con un diseño 'de calidad' acabe convirtiéndose en una colección de actividades o, de nuevo, de productos, con una coherencia interna limitada, disminuyendo la probabilidad de alcanzar los cambios que se deseaba promover mediante su puesta en marcha.

Una vez diseñado el proyecto y consideradas todos los insumos y capacidades, en particular las internas (unidad gestora), que son necesarias para su adecuada implementación, es conveniente realizar una reflexión final en torno a la inversión que se va a realizar, en un amplio sentido, y en la que vamos a implicar a otros muchos agentes y destinatarios. Es importante considerar que el proyecto es una fórmula de inversión insertada en un determinado proceso que tiene continuidad más allá de su marco temporal y sobre el que espera generar ciertos impactos positivos. Antes de realizar tal inversión y movilizar a los recursos humanos e institucionales de la OEA y en los países participantes, ha de tenerse ciertas garantías de que la temática seguirá en el medio plazo en la **agenda estratégica de la organización** y de sus principales socios en la materia.

3. Sobre los actores clave en los que se apoya la estrategia de implementación

De la evaluación de la muestra de proyectos de la CIM, se pueden extraer las siguientes orientaciones prácticas en relación con el papel de otros actores afectados e implicados en el proyecto. En general, las orientaciones están dirigidas a considerar a las entidades gubernamentales involucradas directamente en un determinado proyecto, no sólo como participantes informadas, sino como **contrapartes** en toda la extensión del término. Esto implica:

- ☐ Que se han establecido de forma consensuada las responsabilidades de cada quién, CIM y contrapartes, en torno a la ejecución del proyecto, su monitoreo, la transferencia de productos/resultados y sostenibilidad de los mismos.
- ☐ Que existen desde el inicio y durante el desarrollo del proyecto canales de comunicación adecuados y que operan a nivel institucional y técnico-operativo, si es el caso.
- ☐ Que el calendario de actividades previsto se ajusta a las dinámicas institucionales de las contrapartes para favorecer su participación efectiva de cara a la apropiación final de los productos resultantes.

En la práctica

En el momento de diseñarse el proyecto, es conveniente aclarar el papel de cada quién durante la intervención futura. Sin necesidad de firmar complejos acuerdos formales, es conveniente disponer de un “quién hace quién” en el que basar la ejecución y establecer las pautas de una transferencia futura de los beneficios, servicios y productos del proyecto.

Estos acuerdos pueden ir trabándose poco a poco desde la gestación del proyecto. La importancia de una fase inicial de identificación radica en que, al tiempo que se está diagnosticando la problemática y capacidades y necesidades de los actores afectados, se establecen contactos cercanos e intercambios con los actores más relevantes en la materia.

- ☐ En esta misma línea, y como garantía de la suficiencia y factibilidad de la ejecución del proyecto, ha de **asegurarse que se establecen las alianzas y acuerdos previos** tanto con las contrapartes como con otras entidades socias en la ejecución, que se hayan estipulado en el Documento de Proyecto.

En la práctica

Si bien es recomendable que tales compromisos estén ya avanzados durante la concepción del proyecto y como resultado de su diagnóstico, las dinámicas de financiación y las oportunidades de acceder a la misma a veces inducen a avanzar una estimación sobre la posibilidad de establecer tales alianzas en base a conversaciones informales previas. En todo caso, una vez iniciado el proyecto han de formalizarse y concretarse los resultados de estas negociaciones iniciales y, en caso de que no se consigan, hay que valorar las implicaciones que ello puede tener para la ejecución del proyecto.