



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: DISEÑO DE PROYECTOS

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	3
II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA	4
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES	5
IV. OBJETIVO GENERAL	7
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
VI. METODOLOGÍA	7
VII. PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	9
VIII. VINCULACIÓN DE PAQUETES DE SOLUCIÓN	10
IX. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS: CARTAS DESCRIPTIVAS	10
MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO DE PROGRAMAS	11
MÓDULO 2. TEORÍA DE CAMBIO	19
MÓDULO 3. MARCO LÓGICO	25
MÓDULO COMPLEMENTARIO: INDICADORES	29
X. CAJA DE HERRAMIENTAS	35
IX. ANEXOS GENERALES DE LOS PAQUETES DE SOLUCIÓN	35
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	37

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, es parte de la misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, a la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y el respeto a los derechos humanos, así como robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el público y el privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las OSC operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (HICD)² con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico Participativo, la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este paquete de solución es una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El paquete se enfoca en el Desarrollo de Proyectos, una de las varias áreas de prioridad⁴ que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada paquete a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando su Herramienta Integrada de Autodiagnóstico.

¹ USAID (2017), “Capacity Development 2.0”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>.

² USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%2011%20-%202008.pdf>.

³ USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

⁴ Los paquetes de solución incluyen los siguientes temas: Planeación Estratégica; Estrategia Financiera; Diseño de Programas; Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje; Marketing Social y Comunicación; Alianzas Estratégicas; Movilización y Generación de Recursos; Recursos Humanos; Gobierno Institucional; Enfoque de Sistemas; Gestión de la Información y Conocimiento; Género e Inclusión; Marco legal y Ética Organizacional e Incidencia en Políticas Públicas.

II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA

Este paquete de solución busca brindar apoyo técnico y colaboración, en el marco del Programa para la Sociedad Civil implementado en México. El diseño de proyectos se ha identificado como un área prioritaria a partir de investigaciones sobre el desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. Es importante mencionar que este paquete funciona como una base y debe de ser adecuado a las necesidades de cada una de las organizaciones a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual que se realiza utilizando una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico.

Este Paquete de Solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, y a las OSC, los enfoques y recursos para lograr una mejora en el diseño e implementación de sus programas. El paquete incluye:

- Una reflexión sobre los beneficios del fortalecimiento en las capacidades institucionales de las OSC.
- El objetivo general, así como objetivos específicos para los temas desarrollados.
- La relación de dichos objetivos con los estándares agrupados, para su tema, a partir de la evaluación de diagnóstico desarrollada por Social Impact.
- Una evaluación final que puede llevarse a cabo en formato de opción múltiple o alguna otra opción a elección del consultor o consultora, alineadas con los objetivos de aprendizaje diseñados, de forma que sea posible medir el nivel de conocimiento por el Nivel 2 de la escala de Kirkpatrick.⁵
- Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación de este Paquete de Solución.

CUADRO 1.1 ESTRUCTURA DE CONTENIDOS: PAQUETE DE SOLUCIÓN DE DISEÑO DE PROGRAMAS

ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE DISEÑO DE PROGRAMAS						
Secciones Introductorias al programa CSA	1. Introducción al programa CSA		2. Introducción al paquete de solución		3. Objetivos	
Secciones de Contenido	M.1 Historia de la administración de proyectos	M2. El ciclo de proyectos	M3. Metodologías para el diseño de proyectos sociales	M4. Herramientas para la planeación y administración de proyectos	M5: Comunicación estratégica y redacción de informes	M6. Ejercicios de comprensión, reflexión y análisis
	GÉNERO E INCLUSIÓN					
Secciones prácticas	Ej. 1, 2, 5 Caso 1	Caso 1	Ej. 3,4,7,8,9,10	Ej 1	Caso 7 y 8	Ej. 1- 11 Caso 1- 9
Herramientas	Revisar Caja de Herramientas (Sección IX)					

⁵ Kirkpatrick es una herramienta de Monitoreo y Evaluación que permite entender el efecto de una intervención de desarrollo de capacidades en cuatro niveles: reacción (satisfacción), conocimiento, cambio en el comportamiento e impacto.

III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Las osc han evolucionado en la última década hacia una mayor profesionalización e interacción a escala global. El contexto en el que actúan ha estado marcado por una mejor organización de los movimientos sociales al alcance de las osc e importantes transformaciones en la esfera estatal. En México, las osc siguen movilizándose para incluir en la agenda pública las preocupaciones de sus comunidades y trabajan para reconstruir el tejido social, defender los derechos humanos y fortalecer el Estado de Derecho.

Con base en la situación actual del contexto en el que operan las osc, consideramos que los beneficios generales de llevar a cabo un fortalecimiento institucional son los siguientes:

1. **Aumenta la confianza en el sector:** Actualmente en México existen altas tasas de desconfianza hacia el trabajo de las osc; para 2013, 69% de la ciudadanía tenía poca o nada de confianza en las organizaciones civiles. Esta percepción se ha visto exacerbada en los últimos meses por las declaraciones del gobierno federal en torno al trabajo de algunas organizaciones y la procedencia de los recursos que obtienen. De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), 82% de la población mexicana prefiere realizar una aportación de manera directa a una persona y sólo 10% por medio de una osc. Al aumentar la confianza en el sector, uno de los beneficios será el aumento de donaciones privadas.
2. **Aumento de recursos e inversión social estratégica:** Este aumento ayudaría a la profesionalización del sector, a tener medios para atraer y mantener a personal profesional capacitado, a dar continuidad a los proyectos, y a comunicar de manera efectiva los resultados de sus intervenciones. El fortalecimiento ayuda a hacer frente a la falta de coordinación entre dependencias gubernamentales que ocasiona que los beneficios fiscales no sean para todas las osc, los donativos públicos sean escasos y, en muchas ocasiones, entregados de forma poco transparente. El acceso al financiamiento público, principalmente a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), ha tenido criterios restrictivos y el tamaño de los fondos no siempre permite cubrir todo el ciclo de los proyectos. El fortalecimiento también resultaría en un aumento del financiamiento desde el sector privado, ya que actualmente ha incrementado el número de empresas que han establecido sus propias fundaciones por falta de osc fuertes que cumplan con los criterios necesarios para destinar a ellas sus recursos.
3. **Constitución legal y conformación de una estructura sólida:** Actualmente, el marco legal y fiscal de las osc representa una carga administrativa compleja. Para las organizaciones que se encuentran en una fase incipiente, esta carga desmotiva la constitución legal y la conformación de una estructura sólida. El fortalecimiento ayuda a incluir mayores controles administrativos y a contar con recursos humanos especializados en esas materias, lo que facilita la estructuración de un marco legal y fiscal.

4. **Creación de alianzas estratégicas:** El fortalecimiento aumenta la capacidad de la OSC para trabajar en red y poder transferir o replicar modelos ya existentes con otros actores del ámbito público o privado. Esto disminuirá la tensión y división existente en el sector, debido a las pocas oportunidades de financiamiento.

En temas específicos de diseño de programas, el fortalecimiento se enfoca en crear las capacidades institucionales para la elaboración de programas basados en la Gestión por Resultados de Desarrollo (GPRD), así como la creación de herramientas de diagnóstico, planeación, seguimiento y aprendizaje. Como parte de este proceso, se promueve la colaboración para el aprendizaje colectivo a través de la comunicación de los resultados y productos de investigación, al igual que fomentando espacios de trabajo en conjunto con otros actores externos.

Los beneficios resultantes del fortalecimiento en Diseño de Programas son:

1. **Incrementa la pertinencia y la relevancia de las intervenciones de desarrollo:** Gracias a la aplicación de metodologías como diagnósticos, análisis de sistemas y desarrollo de programas basados en GPRD se asegura que las intervenciones de desarrollo se enfoquen en la obtención de resultados concretos —basados en las necesidades reales de la población objetivo—, bajo un marco de tiempo, costo y alcance definido. Lo anterior facilita la asignación de recursos financieros, instrumentos técnicos y conocimiento para la implementación de los proyectos, con el fin de obtener una cadena de resultados exitosos.
2. **Incrementa la efectividad y eficiencia de las intervenciones:** A partir de un proceso colaborativo de diseño de programas, las organizaciones sientan las bases para un sistema de Monitoreo y Evaluación (MyE) eficiente, debido a que, al establecer rutas lógicas de desarrollo, con indicadores específicos, se determinan los referentes para dar seguimiento puntual a los planes de acción determinados. A partir de un monitoreo constante y gracias a la información resultante, se puede contar con un insumo esencial para el aprendizaje colectivo.
3. **Contribuye al entendimiento de las problemáticas sociales complejas:** Este paquete propone contar con un enfoque de género e inclusión desde el desarrollo de programas, lo cual permite sentar las bases para obtener información de las desigualdades que hoy en día continúan vigentes y generar evidencia. Además, permite establecer una línea base para evidenciar y comenzar el seguimiento de la reducción de la brecha. Es recomendable incluir también acciones secundarias a la intervención, que tengan como objetivo fomentar la equidad, tales como acciones afirmativas, lenguaje incluyente y establecer cuotas. Asimismo, es importante tener en cuenta que cuando se trabaja con temas de desarrollo —sin importar si son globales, nacionales o locales—, es transcendental considerar que la información que se va a generar y analizar sirve a un fin mayor, ya que se puede hacer un análisis social a mayor escala y tratar de entender las dinámicas en diferentes contextos y sistemas. Existe la corresponsabilidad de las organizaciones, donantes y actores del sector social de actuar como contribuyentes al estudio de fenómenos sociales y la reducción de brechas.

El Paquete de Solución de Diseño de Proyectos es una de las varias áreas de prioridad que CSA ha identificado a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. Por eso, CSA adecuará cada paquete a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA. El paquete incluye: cartas descriptivas para diferentes modalidades de fortalecimiento, una guía con contenido en Diseño de Proyectos o Programas, una serie de ejercicios, videos y repositorio de documentos para consulta, así como una Caja de Herramientas compartida con el paquete de Monitoreo y Evaluación.

IV. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer e incrementar la capacidad de las osc para la generación y diseño de programas de desarrollo integrales, relevantes y pertinentes basados en problemáticas sociales que permitan generar soluciones sostenibles.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Familiarizar a los usuarios con el contexto internacional en materia de administración de proyectos, así como el conocimiento de conceptos clave como la GPRD, los componentes del cambio social y las fases del ciclo de proyectos recomendados por los principales organismos internacionales para el desarrollo.
- II. Conocer las características y la instrumentación de las principales metodologías para el diseño, la implementación y la evaluación de programas de desarrollo, tales como la Teoría de Cambio, el Análisis de Sistemas y el Marco Lógico.
- III. Identificar las características y los beneficios de las diferentes herramientas para la administración de proyectos o intervenciones sociales, así como recomendaciones para el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucional y de difusión de resultados.
- IV. Sensibilizar a las organizaciones para transversalizar el enfoque de género e inclusión desde la concepción de sus programas y facilitar la implementación de mejoras que promuevan la reducción de las brechas sociales.

VI. METODOLOGÍA

El paquete de solución es diseñado a la medida de las organizaciones. A través de un autodiagnóstico organizacional, se categoriza la capacidad de las osc en prácticas y procesos de MyE en dos niveles: básico/intermedio y avanzado.

El paquete incorpora diversas modalidades y sus propuestas pedagógicas para acompañar a las organizaciones con soluciones hechas a la medida.

I. **Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en los resultados de la evaluación, en el que se desarrollan:**

- Módulos individuales vinculados con sus correspondientes objetivos de aprendizaje específicos.
- Material didáctico que incluye diapositivas, notas y herramientas para la persona que facilitará la capacitación (cartas descriptivas), libros o artículos de referencia para las y los participantes, y ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.
- Evaluación del módulo y seguimiento para monitorear la ayuda de la capacitación y los impactos organizacionales. La intención es contar con insumos para una evaluación, ya sea de opción múltiple o preguntas abiertas sobre el tema, misma que considere los niveles I a 4 de la metodología de evaluación de formación de Kirkpatrick, mismos que se sintetizan a continuación:
 - o **Nivel 1.** Reacción: El grado en que las y los participantes consideran que la formación es favorable, atractiva y relevante para su desarrollo institucional.
 - o **Nivel 2.** Aprendizaje: El grado en que las y los participantes adquieren los conocimientos y habilidades previstos en función de su participación en el paquete de solución.
 - o **Nivel 3.** Comportamiento: El grado en que las y los participantes aplican lo que aprendieron en sus organizaciones respectivas.
 - o **Nivel 4.** Resultados: El grado en que los resultados específicos se producen como consecuencia de la formación y apropiación organizacional.⁶

2. **Diseño de sesión de mentoría** como planificación de acción facilitada que incluya la posibilidad de tener registros posteriores de seguimiento del tema. La tutoría y la asistencia técnica se centran en los sistemas, las políticas y los procedimientos de la organización para identificar oportunidades para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas. Los sistemas organizacionales probablemente incluyan acciones transversales como:

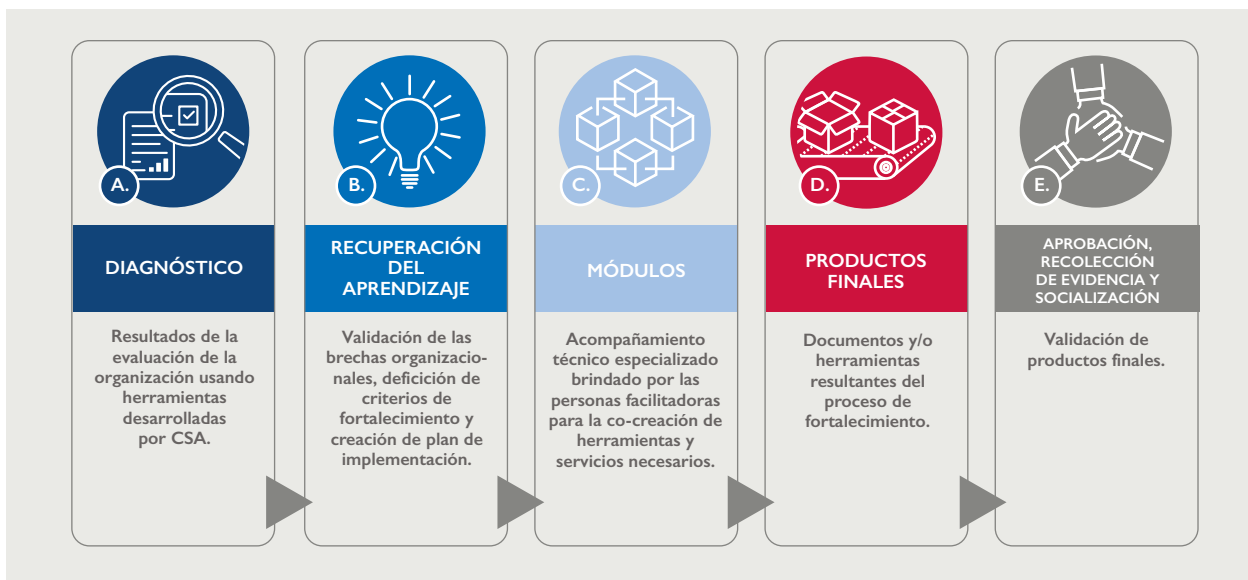
- Administración del personal y el Consejo para generar corresponsabilidad y fortalecer el desempeño.
- Sistemas de gobernabilidad tales como estatutos organizacionales y estatutos de equipos que permitan una mayor participación de los involucrados.
- Gestión del conocimiento interno y externo, así como sistemas de información y aprendizaje.

⁶ Adaptado de “The Kirkpatrick model”, <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>.

- Perspectiva de género transversalizada en la osc.
3. **Talleres prácticos para la introducción de conceptos y apropiación**, por medio de la práctica, de metodologías diversas, donde las personas que participan puedan aportar aspectos diversos de sus organizaciones para su retroalimentación por la persona facilitadora, así como por pares institucionales. Los talleres pueden servir como oportunidad para reproducir o introducir, y en su caso, adaptar, herramientas y formatos basados en documentos de libre acceso o de recursos disponibles de CSA para el tema.
 4. Prever posibilidades y espacios de **colaboración y comunicación** entre organizaciones para compartir, escalar y acelerar la mejora del rendimiento y el desarrollo de los respectivos sistemas locales.
 5. Por último, como parte de la metodología integral de CSA en todos los procesos de fortalecimiento, se busca **promover la transversalización de género e inclusión** en la estructura principal de las osc, a través de la incorporación en los planes, lineamientos, procesos y durante las fases de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos y programas, en todos los niveles y por los actores normalmente involucrados en la toma de decisiones, así como en la implementación de las acciones.

Las metodologías y enfoques enumerados anteriormente se realizan con la óptica de beneficiar a la organización, tanto a nivel individual como de sistema (compuesto por los diferentes actores, mismos que pueden ser analizados bajo el esquema de USAID denominado 5R's),⁷ lo que permitirá a las osc pares aprender y co-crear soluciones.

VII. PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



⁷ USAID (2016), "The 5Rs Framework in the Program Cycle", *USAID Learning Lab*, Washington D. C. <https://usaidearnin-glab.org/library/5rs-framework-program-cycle>.

VIII. VINCULACIÓN DE PAQUETES DE SOLUCIÓN

El siguiente cuadro proporciona una relación que permite a la persona facilitadora vincular los contenidos con los demás paquetes de solución de CSA, incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA. Se sugiere consultar los siguientes insumos al momento de implementar este Paquete de Solución:

TEMA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN	PAQUETE DE SOLUCIÓN VINCULADO Y CONCEPTOS CLAVE
Metodología de las 5Rs; Sistema Local	Alianzas Estratégicas - Mapeo de Sistemas Locales (Metodología de las 5Rs)
Pensamiento Sistémico; Teoría de Cambio; Indicadores; Diagnóstico Participativo	Planeación Estratégica - Paquete de Solución de Planeación Estratégica
Árbol de Problemas, Indicadores Inteligentes; Matriz de Indicadores; Plan de Evaluación	Monitoreo y Evaluación - Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación
Desarrollo de documentos clave que garanticen la sostenibilidad del fortalecimiento en el diseño de programas	Gestión del Conocimiento - Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento

X. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS: CARTAS DESCRIPTIVAS

Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, la persona facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención y, así, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planeados.

En esta sección se explorarán las diferentes modalidades para lograr un equilibrio entre lo presencial y lo virtual. Con las siguientes cartas descriptivas se pretende sentar una base para que las personas facilitadoras puedan crear y/o adaptar los diferentes materiales para realizar la asesoría técnica en temas de Diseño de Programas.

Los documentos de apoyo para el diseño de materiales y la implementación de este Paquete de Solución son:

- **Libro de Trabajo para el Diseño e Implementación de Proyectos**
 - o **Guía del Participante**
 - o **Guía del Facilitador**

Ambos documentos introducen la teoría y presentan los conceptos que serán utilizados en las cartas descriptivas; asimismo, contienen propuestas de ejercicios para realizar durante el proceso de capacitación.

- **Caja de Herramientas:** Son referencias y herramientas útiles para las personas colaboradoras de las osc.

A continuación, se proporcionan las cartas descriptivas de cada módulo del Libro de Trabajo (6) en formato presencial y con ejercicios divididos en dos niveles: básico/intermedio y avanzado. Cada carta descriptiva puede ser utilizada de manera independiente en caso de que se requiera realizar una sección en particular, dependiendo de las necesidades de las organizaciones.

MÓDULO I. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO DE PROGRAMAS

Objetivo general de aprendizaje: Lograr un entendimiento del origen, los conceptos básicos del diseño de programas, y del ciclo de proyectos, así como de metodologías actuales para el diseño de programas.

Objetivos específicos:

- Contextualizar a las personas usuarias con la historia y la experiencia internacional en materia de administración de proyectos.
- Presentar conceptos clave como la GPRD, los componentes del cambio social y las fases del ciclo de proyectos.
- Lograr el entendimiento de dos de las metodologías más usadas en el diseño de programas (Marco Lógico y Teoría de Cambio).

Los siguientes contenidos corresponden a los módulos 1, 2 y 3 en la Guía de Facilitador del Paquete de Diseño de Proyectos.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
10%	Recuperación de aprendizaje	<p>Las organizaciones ya cuentan con experiencias y capacidades. La parte introductoria del proceso de formación busca recuperar dichos aprendizajes.</p> <p>Es ideal que para este taller estén involucradas las personas directamente relacionadas con el tema y, en caso de que la organización esté en un nivel básico, se recomienda invitar (si el tamaño lo permite) a todos los integrantes de la organización (20-25 personas máximo); esto generará un sentido de pertenencia y responsabilidad para lograr un buen sistema de evaluación.</p>

I. Reflexión inicial: Reconocimiento de nuestra experiencia en desarrollo de proyectos y programas

a. A través de la participación de cada persona de la organización se hará una “auditoría” de los procesos con los que cuentan para el diseño de programas. Se recomienda utilizar las siguientes preguntas guía:

- i. ¿Para usted qué significa el diseño de programas?
- ii. ¿Qué desafíos se ha encontrado en el diseño de sus programas/proyectos?
- iii. ¿Con qué fortalezas cuentan en su organización para el diseño de programas/proyectos?

b. Los equipos expondrán sus respuestas y la persona facilitadora dará un resumen de los desafíos y fortalezas en común, con el objetivo de identificar puntos y hacer una reevaluación del entendimiento general a nivel organización. Lo anterior permitirá definir mejor el nivel en el cual se encuentra la osc y decidir qué ejemplos utilizar en la implementación del taller.

A través de una explicación dinámica, haciendo uso de las principales gráficas y visuales de los libros de trabajo, se verán los siguientes conceptos clave.

(Dependiendo de la audiencia y el tiempo que se tenga, se puede dar una breve introducción al contexto histórico en el que se desarrolla la administración de proyectos. Cuadro 1. Cuatro periodos de la administración de proyectos.)

CUADRO 1. CUATRO PERIODOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PERIODO	ENFOQUE
Antes de 1958	Sistema artesanal: gestión de las relaciones humanas
De 1958 a 1979	La aplicación de las ciencias de la administración
De 1980 a 1994	El eje de la producción: los recursos humanos
De 1995 a la actualidad	Creación de un nuevo entorno

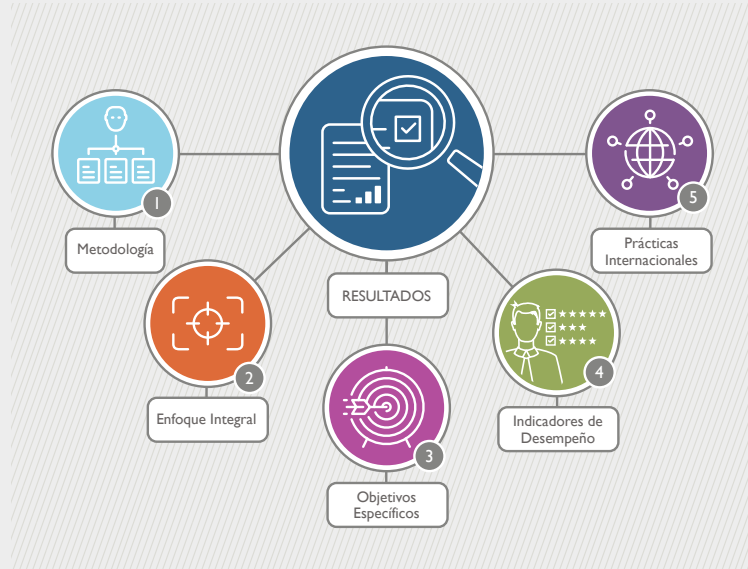
Fuente: Carayannis, Kwak y Anbari (2003).

Posteriormente se dará una introducción sobre cómo se determinó que las intervenciones sociales podrían funcionar como herramienta de desarrollo para contextualizar el actual modelo de GPDR.

I. Gestión por Resultados de Desarrollo (GPDR)

- Objetivos
- Características
- Elementos (Gráfica 1)

GRÁFICA 1.

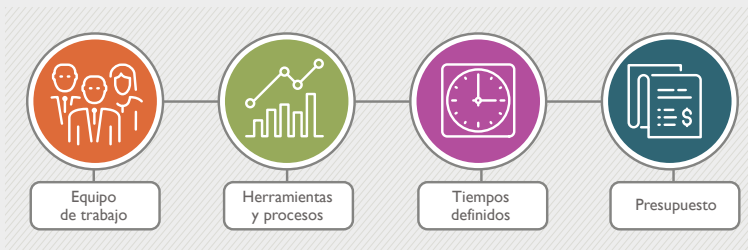


En esta sección se sugiere brindar más información acerca del contexto del país, tomando como referencia la GPCR en el gobierno federal, para dar pauta a la siguiente sección.

2. El ciclo de los proyectos

- Diferencia entre programa y proyecto
- Componentes esenciales de un proyecto (Gráfica 2)

GRÁFICA 2. COMPONENTES ESENCIALES DE UN PROYECTO

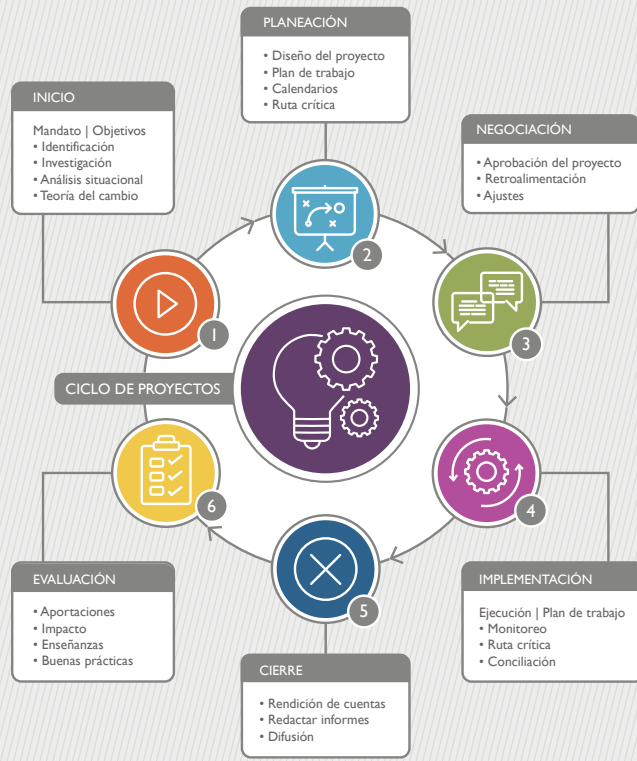


- Fases del ciclo de proyecto (Gráfica 3)
 - o Inicio
 - o Planeación
 - o Negociación (tomar en cuenta que esta fase se relaciona con proyectos que involucran actores como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, etc.)
 - o Implementación
 - o Cierre
 - o Evaluación (en esta sección la persona facilitadora podrá hacer uso del Libro de Trabajo para Monitoreo y Evaluación de Proyectos, módulo 7, para reforzar ciertos criterios dependiendo de la audiencia).
- Criterios para medir el éxito de un proyecto

30%

Conceptos básicos

GRÁFICA 3. EL CICLO DE PROYECTOS



40%

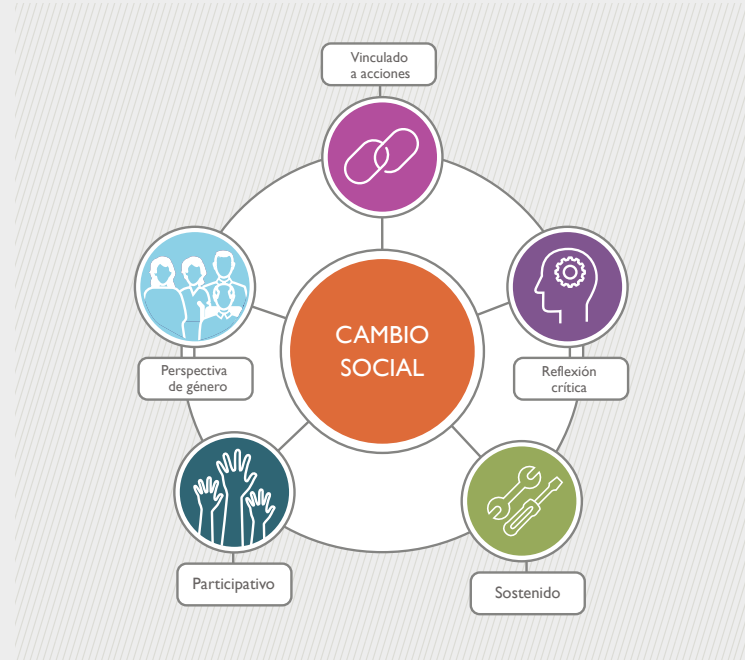
Sesiones de trabajo

3. Metodologías para el diseño de proyectos sociales

Para abrir esta sección es importante tener un entendimiento claro de lo que es cambio social/sistémico.

- *Cuadro de discusión.* ¿Qué es el cambio social? ¿Qué componentes incluye?
- Se compartirá con las personas participantes información de los elementos básicos de un cambio social, usando como referencia la Gráfica 5 y el Cuadro 2 (Libro de Trabajo para el Diseño y la Implementación de Proyectos).

GRÁFICA 5. CAMBIO SOCIAL



CUADRO 2. CAMBIO SOCIAL

50%

Aplicación

VINCULADO A ACCIONES. Invariablemente, el cambio social está ligado a procesos dinámicos, a acciones que permiten aprender y modificar comportamientos. Desde los cambios más pequeños hasta una revolución, las acciones son definitorias de los resultados que se obtienen. Así, la transformación de estructuras y los cambios sociales involucran acciones a lo largo del tiempo de manera sistemática.

REFLEXIÓN CRÍTICA. Si se quiere ir de un punto A hacia un punto B en un contexto de social, es importante no sólo conocer y describir el camino para llegar ahí, sino analizar el entorno, sus partes e interacciones de manera previa a la intervención, con el fin de entender las causas y, sobre todo, los efectos que tendrán las acciones.

SOSTENIDO. Para que cualquier cambio social tenga un efecto de largo plazo es necesario que los participantes aprendan y cuenten con las herramientas para manejarse en las nuevas estructuras o el entorno que el cambio genera. En materia de proyectos sociales, esto recuerda que siempre debe tenerse en cuenta el enfoque de sustentabilidad y el desarrollo de capacidades en el diseño de los proyectos.

PARTICIPATIVO. Aunque no se descarta que puedan darse cambios sociales que inician con un cambio individual, los proyectos sociales para el desarrollo buscan más bien cambios colectivos, es decir, aquellos que se dan en las estructuras de una comunidad, un estado o un país. Para lograr esto, en mayor o menor medida es necesario considerar estrategias que involucren a la comunidad y fomenten su participación, la internalización y la difusión de los objetivos del proyecto. Ser incluyentes y empáticos con la realidad permitirá desarrollar estrategias que incentiven la participación.

PERSPECTIVA DE GÉNERO. Un enfoque que aspire a provocar un cambio social debe tener una perspectiva de género. Esto es fundamental si se pretende transformar estructuras y generar cambios que estén en consonancia con las dinámicas productivas y de interacción social actuales. Hoy día se han hecho cada vez más evidentes las contribuciones y la relevancia de la perspectiva de género en el diseño y el éxito de las políticas públicas. Como se mencionó en módulos anteriores, la perspectiva de género no es sólo una cuestión de justicia, sino que simplemente es; se trata de una cuestión orgánica e inherente a la interacción social, aunque no se le haya considerado como tal durante años. Así, mientras mejor se comprenda la naturaleza y los roles de género, sus interconexiones y su impacto en el entorno social de los proyectos, existirá un acercamiento a la realidad y será posible aportar mayor asertividad al análisis, al diseño de objetivos y a los resultados esperados u obtenidos; en consecuencia, se conseguirá impulsar un verdadero cambio social.

- En esta sección se sugiere hacer el Ejercicio 1 descrito en la sección de Aplicación (a continuación).

3.1 Árbol de Problema

Para poder determinar efectivamente soluciones a problemáticas sociales es indispensable conocer a detalle las causas y efectos

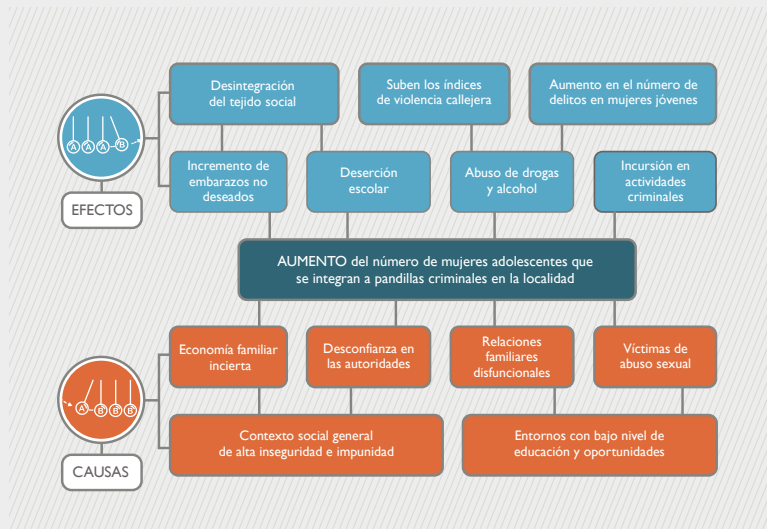
del problema al que nos enfocamos, para lo cual se hará uso de la metodología de árbol de problema.

Pasos:

- Identificación de problema.
- Determinar efectos más relevantes.
- Identificar causas más relevantes.
- Construcción colectiva del Árbol de Problema.
- Revisar validez e integridad.

La Gráfica 9 demuestra lo que contempla un Árbol de Problema.

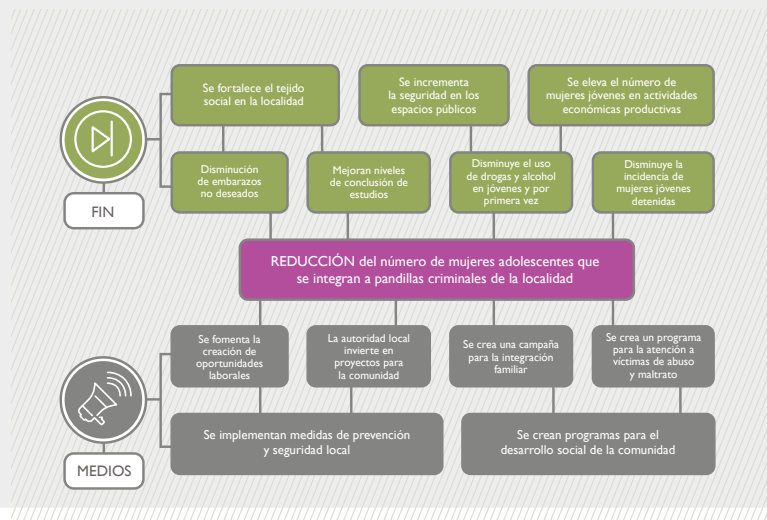
GRÁFICA 9. EJEMPLO DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



Se realiza un análisis de los objetivos por parte de las personas que participan en el ejercicio.

- Análisis de los Objetivos (Gráfica 10. Ejemplo de Árbol de Objetivos).

GRÁFICA 10. EJEMPLO DE ÁRBOL DE OBJETIVOS



50%	Aplicación	<p>Ejercicio 1. Determinando el cambio</p> <p>La persona facilitadora guiará la siguiente dinámica, empezando con las siguientes preguntas detonadoras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el cambio que se desea lograr? (pensando en 10 años) 2. ¿Hacia quién está enfocado ese cambio? <p>Para ayudar a definir el cambio deseado se hará la dinámica Máquina del Tiempo (mínimo dos equipos, 10 mins.), en la cual se solicita que en grupos visualicen la fiesta de celebración de 10 años de la organización a partir del día del taller, ¿qué es lo que se celebra? Se les pide a las personas que participan ser específicas. (Otras preguntas detonadoras serían: visualizando los lugares/poblaciones objetivo dónde trabajan, ¿qué se ve diferente ahí? ¿Cómo está la población objetivo/clientes involucrados en los proyectos 10 años después?)</p> <p>Posteriormente, en tres minutos cada equipo compartirá los cinco resultados más importantes a los 10 años y se escribirán en el pizarrón/ rotafolio las ideas de las personas participantes. Se llegará a un acuerdo en común, considerando tener respuestas sobre: ¿Qué cambio? ¿En cuánto tiempo? ¿Enfocado a quién? ¿Por qué es importante?</p> <p>Si es necesario profundizar en este ejercicio (para audiencia con un nivel más avanzado), se puede hacer uso de la matriz de categorización del “cambio deseado” que divide el cambio en cuatro perspectivas (este ejercicio permite tener una visión más sistémica de los efectos de la organización).</p> <p><i>(En caso de querer profundizar se deben de dar al menos 20 minutos más.)</i></p> <table border="1" data-bbox="631 1199 1399 1283"> <tr> <td>INDIVIDUALISMO / INTERNO</td> <td>INDIVIDUALISMO / EXTERNO</td> </tr> <tr> <td>COLECTIVO / INTERNO</td> <td>COLECTIVO / EXTERNO</td> </tr> </table> <p>Posteriormente, una vez definido el cambio en el que la organización se va a enfocar, será necesario describirlo en un enunciado sencillo. Por ejemplo: “Lograr que (población objetivo) gocen de (cambio deseado)”.</p> <p>Nota: es ideal que el cambio deseado de la organización se pueda expresar de una manera que sea entendida por todos los actores involucrados en el sistema.</p> <p>Ejercicio 2. Entendiendo el problema</p> <p>Esta sección se centrará en escoger en conjunto un problema actual y elaborar, a través de la herramienta de Árbol de Problema, un análisis de la problemática escogida.</p> <p>Por equipos se realizará la siguiente dinámica (usar PowerPoint con preguntas detonadoras).</p>	INDIVIDUALISMO / INTERNO	INDIVIDUALISMO / EXTERNO	COLECTIVO / INTERNO	COLECTIVO / EXTERNO
INDIVIDUALISMO / INTERNO	INDIVIDUALISMO / EXTERNO					
COLECTIVO / INTERNO	COLECTIVO / EXTERNO					

		<p>Esta sección se centrará en escoger en conjunto un problema actual y elaborar, a través de la herramienta de Árbol de Problema,⁸ un análisis de la problemática escogida.</p> <p>Por equipos se realizará la siguiente dinámica (usar <i>Power Point</i> con preguntas detonadoras).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se centrarán en la problemática en la que trabajan. - Construir el árbol (20 mins.). - Compartir resultados (10 mins.). - Consolidar un sólo árbol problema (10 mins.). - Crear árbol de oportunidades (15 mins.) (base de la Teoría de Cambio). <p>En esta sección vale la pena esclarecer las causas y efectos estructurales. Al terminar, una persona de cada equipo deberá compartir los resultados de este ejercicio y, en caso de que existan discrepancias, se deberán abrir cuadros de discusión.</p> <p><i>Ejercicios adicionales del Libro de Trabajo (módulo 6)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio 1: Metodologías y herramientas para la administración de proyectos. • Ejercicio 2. Transforma un Árbol de Problemas en un Árbol de Objetivos. • Ejercicio 5: Conceptos clave para la administración de proyectos. • Ejercicios de Reflexión. Caso 1: El ciclo de proyectos.
10%	Retroalimentación	La persona facilitadora dará retroalimentación puntual sobre los resultados de su cambio esperado y el análisis de la problemática que encontraron.
	Práctica posterior	Se recomienda que la organización realice diagnósticos de las problemáticas con las que trabaja, además de realizar el ejercicio de Árbol de Problema (para el cual se sugiere que participe la población objetivo). También puede realizar diagnósticos más integrales, incluyendo variables estadísticas y metodologías participativas. Después de tener muy clara la problemática, la organización podrá aplicar la metodología del Marco Lógico/Teoría de Cambio a un proyecto específico que tenga planeado realizar y contar con el apoyo de la persona facilitadora.
	Materiales	<p>Caja de Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 04_DIS CSA Teoría de Cambio - Presentación Taller (árbol) - <i>Post-its, Power Point, rotafolios</i>

⁸ CEPAL, *Análisis de problemas y búsqueda de soluciones. Método de Árboles*, https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35/117/04_ARBOLES.pdf.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (s.d.), <i>Análisis de problemas y búsqueda de soluciones. Método de Árboles</i>, https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35/117/04_ARBOLES.pdf. • USAID (2016), “The 5Rs Framework in the Program Cycle”, <i>USAID Learning Lab</i>, https://usaidlearninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle. • USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, <i>USAID Learning Lab</i>, Washington D. C., https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf.
----------	---

MÓDULO 2. TEORÍA DE CAMBIO

Objetivo general de aprendizaje: Lograr un entendimiento de la metodología de la Teoría de Cambio.

Objetivos específicos:

- Facilitar conceptos básicos de la metodología de Árbol de Problema y Teoría de Cambio.
- Realizarán dinámicas para estructurar el problema, visualizar cambios a largo plazo y rutas de acción a nivel sistema.

Los siguientes contenidos corresponden al Módulo 3.3 en la Guía de Facilitador del Paquete de Diseño de Proyectos.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
5%	Recuperación de aprendizaje	<p>Para iniciar esta sección, primero se preguntará si alguien puede explicar lo que es la Teoría de Cambio, para qué sirve y sus elementos.</p> <p>Dependiendo de las respuestas, se hará una breve exposición de los objetivos principales de esta sesión.</p>
10%	Conceptos básicos	<p>¿Qué es la Teoría de Cambio y para qué sirve?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cuadro de discusión.</i> Diferencia entre Teoría de Cambio y Marco Lógico. - Componentes de la Teoría de Cambio: <ul style="list-style-type: none"> o Visión de cambio (relacionar con el concepto de cambio sistémico/social) o Precondiciones o Acciones o Supuestos o Indicadores - Visual: Cuadro 3

CUADRO 3. COMPONENTES Y DESCRIPCIONES DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Visión de éxito	Se refiere al cambio significativo que se espera ver como producto de la intervención; es decir, el estado ideal para la población, los participantes o el grupo meta.	Empleo fijo para jóvenes de entre 18 y 25 años de edad, que han sido desplazados por la violencia política en la sierra.
Precondiciones	Son elementos y resultados clave (suficientes y necesarios) para alcanzar la visión de éxito. Existen precondiciones en los órdenes primario, secundario, terciario, etcétera.	Los jóvenes cuentan con un centro de información y capacitación. Existen contratos de prácticas preprofesionales, firmados con empresas locales.
Acciones	Son iniciativas o estrategias de trabajo (por medio de un proyecto) diseñadas para obtener resultados específicos en un marco temporal definido.	Desarrollar un currículum para la capacitación de jóvenes en carreras técnicas a corto plazo. Coordinación con empresas locales para ofrecer prácticas profesionales a los jóvenes.
Supuestos	Representan situaciones ideales, pero que están fuera del control organizacional y que influyen las precondiciones.	Empresas locales buscan jóvenes para realizar prácticas profesionales. La economía en su conjunto mantiene un nivel de estabilidad y crecimiento.

Análisis de Sistemas Locales 5Rs⁹

Para poder tener una aplicación integral de la metodología de Teoría de Cambio es importante conocer y entender el sistema en el que se trabaja, es por eso que la metodología de las 5Rs complementa esta sección.

- Introducción
- Principios del Análisis de Sistemas Locales (Cuadro 4).

CUADRO 4. DIEZ PRINCIPIOS PARA EL ANÁLISIS DE SISTEMAS LOCALES

1. **Reconocer** que siempre hay un sistema en acción en los procesos sociales.
2. **Integrar** los sistemas locales en todos los procesos de intervención social.
3. **Aprovechar y capitalizar** la capacidad y la autoridad para convocar.
4. **Entender y activar** el conocimiento local que ya existe.
5. **Mapear** los sistemas locales, sus interacciones y roles de género.
6. **Diseñar** holísticamente los planes y estrategias de intervención.
7. **Garantizar** la rendición de cuentas.
8. Cuidar la **flexibilidad y apertura** a cambios durante el proceso.
9. Tener en cuenta que la clave es **facilitar** los procesos.
10. **Monitorear y evaluar** la sostenibilidad del proceso.

- Cinco dimensiones:
 - o Recursos
 - o Roles
 - o Relaciones
 - o Reglas
 - o Resultados

⁹ USAID (2016), “The 5Rs Framework in the Program Cycle”, USAID Learning Lab, <https://usaidlearninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle>.

- Fases de las prácticas de sistemas:
 - o Escuchar
 - o Intervenir
 - o Descubrir
 - o Adaptar
- Cuadro 5. Descripción del sistema (completo en Libro de Trabajo)
 - o Preguntas detonadoras

CUADRO 5. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA (TAL COMO ES).

VARIABLE	PREGUNTAS
RESULTADOS	¿Cuál es el objetivo o resultado clave en torno al que se define el sistema local?
	¿Cuáles son las tendencias o los patrones del resultado clave y cómo se expresan en el tiempo?
	¿Cómo evalúan los actores locales el resultado clave?, ¿lo valoran igual hombres y mujeres?
	¿Cómo se expresa esa valoración a los actores dentro y fuera del sistema local?
	¿Qué otros resultados (positivos o negativos) perciben los actores que son parte del sistema local?
	¿Qué tan adaptable, resiliente y autosustentable se percibe el sistema local?

- Cuadro 6. Descripción del sistema como debería ser
- o Preguntas detonadoras

CUADRO 6. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA (COMO PODRÍA O DEBERÍA SER).

VARIABLE	PREGUNTAS
RESULTADOS	¿Cuál es el objetivo o resultado clave en torno al que se define el sistema local?
	¿El objetivo o resultado es valorado por los actores locales?, ¿quiénes?, ¿qué impacto tiene en hombres y mujeres?, ¿los impacta igual?
	¿Cómo evalúan o valoran los actores locales el resultado clave?, ¿cómo se hará para validar esa valoración de los actores dentro y fuera del sistema local?
	¿Cómo se logrará que el sistema sea sostenible y resiliente en torno al objetivo o resultado?
	¿Qué otros resultados positivos debería producir el sistema?

- Aplicación de metodología: En esta sección es importante destacar la relación de este análisis con el ciclo del proyecto, debido a que el análisis del sistema es la base para la creación de un proceso/programa para llevar a cabo la visión del sistema como debería de ser.

80%	Aplicación	<p>I. Entendiendo el contexto: Metodología Rich Picture</p> <p>Previo a la construcción de la Teoría de Cambio, se sugiere realizar un breve análisis del contexto para lograr una visión sistémica. Para este fin, se recomienda el uso de la metodología <i>Rich Picture</i>¹⁰ en grupos de al menos cuatro personas. Se presentarán algunas preguntas detonadoras y ejemplos de cómo debe lucir una imagen (mapa mental).</p> <p>En un rotafolio deben dibujar cómo se podría llegar al cambio que se definió partiendo del problema identificado (sin límites de imaginación ni restricciones), este mapa debe incluir:</p>
-----	------------	---

¹⁰ Véase: betterevaluation.org/en/evaluation-options/richpictures.

- Estructuras
- Procesos
- Organizaciones (formales e informales)
- Personas
- Conflictos

Se deberán incluir en la imagen: contexto, actores, cuestiones clave, relaciones de poder, instituciones formales e informales.

Si las personas participantes no tienen muy clara la problemática se deberá realizar la aplicación de la metodología de Árbol de Problema¹¹ previo a este ejercicio.

Posteriormente, cada equipo deberá presentar los resultados de su imagen. En este tipo de actividad no se debe limitar la creatividad y dejar que las personas participantes visualicen qué actores, qué rutas y qué inconvenientes se van a presentar. Al final se reflexionará sobre los resultados de los equipos, se verán similitudes y se dará tiempo para lograr un consenso en caso de que no lo haya.

Si se cuenta con el tiempo (o para un grupo de nivel avanzado) se podrá hacer una **vinculación con el Análisis de Sistemas Locales (5Rs)**,¹² utilizando como referencia el Cuadro 6. Descripción del sistema (cómo podría ser) basándose en las preguntas detonadoras para cada componente (resultados, roles, relaciones, reglas, recursos).

Posteriormente, después de tener una idea clara de los determinantes a nivel sistema para que el cambio deseado pase, habrá que determinar el camino que la organización debe y puede seguir para lograr esas metas. Se sugiere usar un *slide* como referencia para crearlo.

Determinación de precondiciones necesarias para el cambio

Se sugiere el siguiente ejercicio por equipos (dos equipos):

- 1) El cambio deseado > Impacto.
- 2) Los tres elementos más recurrentes previos a ese cambio (al menos) > Precondiciones (resultados a mediano plazo).
- 3) Las precondiciones necesarias para lograr esos cambios (resultados a corto plazo).
- 4) Una vez contemplado un nivel previo de acción, se pueden definir las acciones/actividades que la organización hará para lograr esos resultados (*inputs*).

¹¹ CEPAL, *Análisis de problemas y búsqueda de soluciones. Método de Árboles*, https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/04_ARBOLES.pdf.

¹² USAID (2016), "The 5Rs Framework in the Program Cycle", USAID Learning Lab, Washington D. C., <https://usaidealarninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle>.

Con este ejercicio podrán compartir experiencias y, en conjunto, llegarán a escribir *una teoría* en un rotafolio, tomando en cuenta las intervenciones de todos, que se usará para la siguiente sección (la persona facilitadora deberá guiar este ejercicio).

Ejercicio: Supuestos

Material: *Post-its* de cinco colores diferentes (para cada nivel)

Se les pedirá a todas las personas participantes que coloquen al menos un supuesto en todos los niveles del rotafolio para que, posteriormente, la persona facilitadora los lea en voz alta para lograr un mejor entendimiento de éstos.

Definición de supuestos:

- A nivel contexto.
- A nivel relación de cambios esperados (resultados > propósitos > impacto).

Actividad de validación del nivel de la Teoría de Cambio

Si la organización ya cuenta con una Teoría de Cambio se realizará el siguiente ejercicio, para el que se necesitarán tarjetas de colores. En forma individual o en equipo (dependiendo de la ubicación), clasificar las tarjetas de los niveles de la Teoría de Cambio y armar seis grupos de tarjetas:

1. Actividades e insumos.
2. Productos y servicios.
3. Resultados a corto plazo.
4. Resultados a largo plazo.
5. Supuestos de Monitoreo del Programa (actividades, insumos, productos y servicios).
6. Supuestos de Evaluación del Programa (resultados).

Posteriormente se tomarán las tarjetas que se hayan clasificado como actividades/insumos, las cuales se pegarán en un rotafolio, ordenándolas en orden decreciente o simultaneo, según se lleve a cabo cada actividad.

Esto se repetirá con los productos /servicios, colocando los productos debajo de la actividad correspondiente. Después, se hará lo mismo con los resultados a corto plazo, colocándolos debajo de los productos correspondientes.

Una vez finalizado, se hará lo mismo con los resultados de largo plazo/ objetivos del programa, respetando la temporalidad en la que se tienen previstos. Es importante recordar que el largo plazo puede variar entre meses y años, y estos resultados muchas veces no están bajo el control de la organización.

Una vez que estén completos estos pasos, se graficará con marcador las líneas de causalidad que conectan las tarjetas de actividades hasta las de resultados y objetivos de largo plazo.

		Al final de este ejercicio, la organización podrá determinar si hay ciertos resultados/actividades/productos faltantes y podrá también tener un mapa visual que conecte toda su Teoría de Cambio.
5%	Retroalimentación	La persona que facilite el taller podrá ir retroalimentando la realización del ejercicio conforme se vaya avanzando. Se sugiere ir paso por paso, resolviendo dudas en cada momento, de tal manera que se vaya construyendo un proceso de apropiación y aprendizaje colectivo.
	Práctica posterior	Se recomienda sistematizar el proceso de creación de la Teoría de Cambio, ya que cada proyecto/programa de la organización debe contar con esta metodología aplicada. La Teoría de Cambio es la base lógica de cada intervención que sienta las bases del sistema de monitoreo. Es sugerido contar con una Teoría de Cambio a nivel organizacional que incluya la alineación de los programas y proyectos con sus respectivas teorías de cambio. Esto es la base fundamental de un sistema de gestión por resultados aplicados al desarrollo.
	Materiales	<p>Caja de Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01_DIS CSA Teoría de Cambio - Carta descriptiva Taller - 02_DIS CSA Teoría de Cambio - Ficha Técnica - 03_DIS CSA Teoría de Cambio - Checklist - 04_DIS CSA Teoría de Cambio - Presentación Taller - 05_DIS CSA Teoría de Cambio - Actividad <p>Otros: <i>Power Point, post-its, rotafolios, plumones.</i></p>
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Álvarez, José Luis (2018), “Teoría de Programa y Teoría de Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica”, <i>Revista ABRA</i>, vol. 38, núm. 56, https://www.researchgate.net/publication/324762298_Teoria_del_Programa_y_Teoria_del_Cambio_en_la_Evaluacion_para_el_Desarrollo_Una_revision_teorico-practica. • Better Evaluation: Metodología Rich Picture (inglés), https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/richpictures. • Centro de la Teoría de Cambio: Sitio enfocado en la teoría de cambio con muchos formatos y ejemplos (inglés), www.theoryofchange.org. • Hivos (2015), “Theory of change thinking in practice”, http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf. • United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) (2014), “La Teoría de Cambio”, https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf. • Ortiz, Alfredo y Rivero Guillermo (2007), “Desmitificando la Teoría de Cambio”, <i>Pact</i>, https://planificacionsocialunjsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf • Retolaza Eguren, Íñigo (2010), <i>Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social</i>, PNUD/HyVos, http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623. • Retolaza (2018), “Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino”, http://atenucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf. Este documento cuenta con mucha bibliografía en español relacionada con la Teoría de Cambio.


MÓDULO 3. MARCO LÓGICO

Objetivo general de aprendizaje: Lograr un entendimiento de la metodología de Marco Lógico.

Objetivos específicos:

- Facilitar conceptos básicos de la metodología del Árbol de Problema, Teoría de Cambio e indicadores.
- Realizar dinámicas para estructurar el problema, visualizar cambios a largo plazo y rutas de acción a nivel sistema.
- Facilitar conceptos de construcción de indicadores y mejores prácticas.

Los siguientes contenidos corresponden a los Módulos 3.6 en la Guía de Facilitador del Paquete de Diseño de Proyectos.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
5%	Recuperación de aprendizaje	Este taller tiene intención de realizarse de manera puntual sobre la metodología de Marco Lógico, por lo que se sugiere abrir con la pregunta para las personas participantes sobre su entendimiento del Marco Lógico y la diferencia entre éste y la Teoría de Cambio.
30%	Conceptos básicos	<p>¿Qué es el Marco Lógico y para qué sirve?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de creación de Marco Lógico (Gráfica 8). <ul style="list-style-type: none"> o El análisis de efectos del problema. o El análisis de causas del problema. o La imaginación de alternativas. o La identificación de actores sociales. o La elaboración de la matriz: los objetivos del programa. <p>GRÁFICA 8.</p>  <pre> graph LR 1((1 Análisis del problema árbol de problemas)) --> 2((2 Análisis de los involucrados)) 2 --> 3((3 Análisis de los objetivos árbol de objetivos)) 3 --> 4((4 Identificación y selección de alternativas óptimas)) 4 --> 5((5 Estructura analítica del proyecto)) 5 --> 6((6 Construcción de la Matriz de Marco Lógico)) </pre>

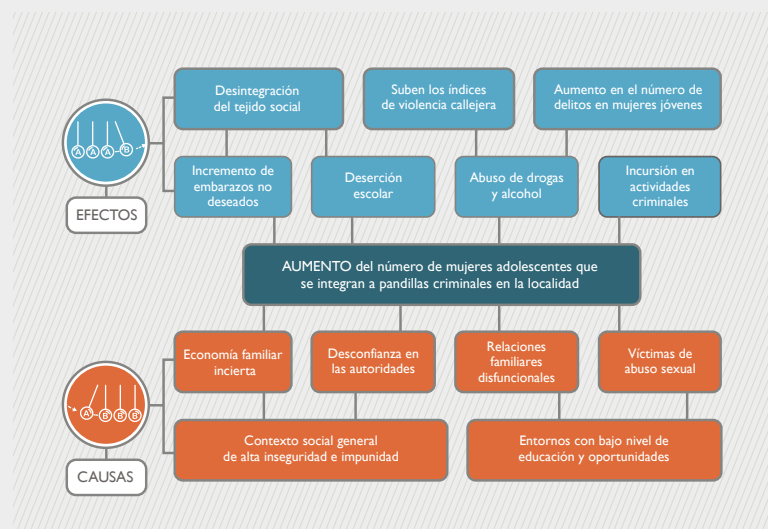
- **Árbol de Problema**

Para poder determinar de manera efectiva soluciones a problemáticas sociales, es indispensable conocer a detalle las causas y efectos del problema al que nos enfocamos, para lo cual se hará uso de la metodología del Árbol de Problema.

Pasos:

- Identificar el problema.
- Determinar efectos más relevantes.
- Identificar causas más relevantes.
- Construcción colectiva del Árbol de Problema.
- Revisar validez e integridad (Gráfica 9).

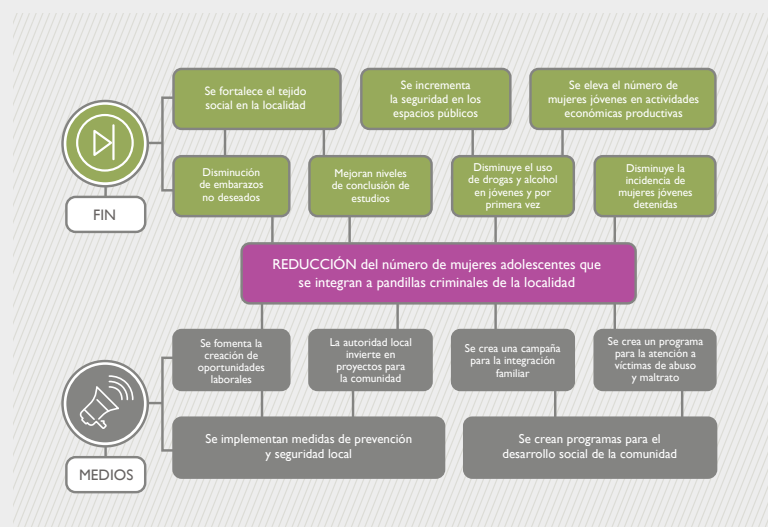
GRÁFICA 9. EJEMPLO DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



Análisis de los involucrados:

- Análisis de los objetivos (Gráfica 10).

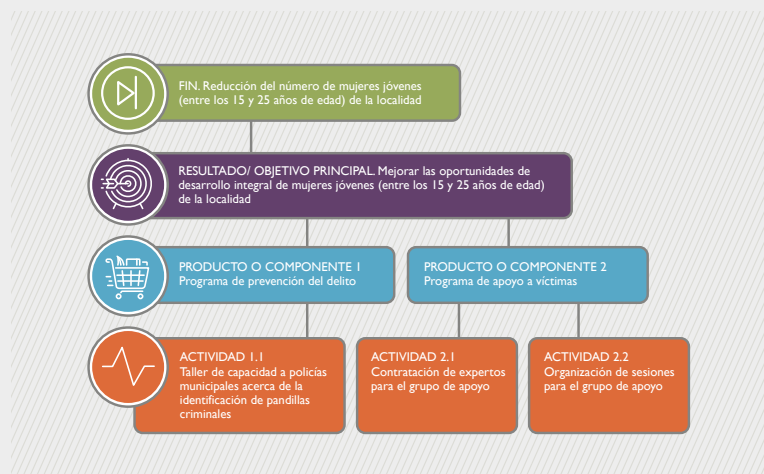
GRÁFICA 10. EJEMPLO DE ÁRBOL DE OBJETIVOS



Estructura Analítica del Proyecto

- Gráfica 11.

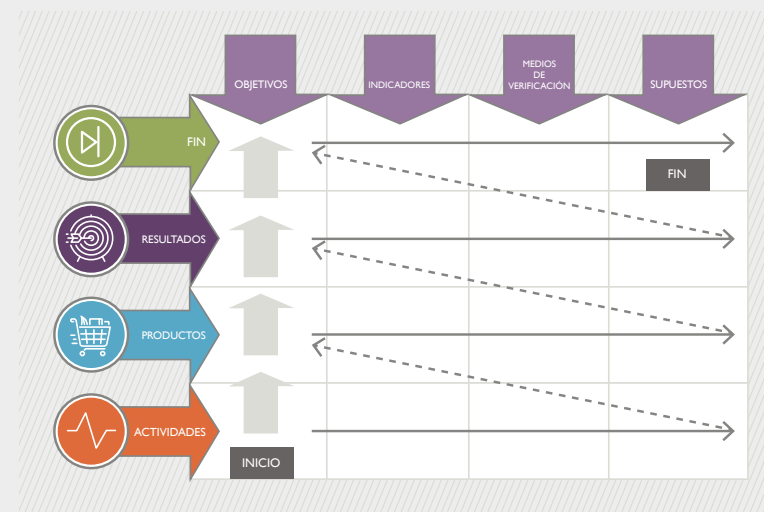
GRÁFICA 11. EJEMPLO DE ESTRUCTURA ANALÍTICA DE PROYECTO



- Matriz de Marco Lógico (usos y lógica):

- o Secuencia de construcción.
- o Gráfica 12.

GRÁFICA 12. EJEMPLO DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO



o Elementos horizontales:

- Fin
- Resultados
- Productos
- Actividades

o Elementos verticales:

- Objetivos
- Indicadores
- Medios de verificación
- Supuestos

50%	Aplicación	<p>El taller pondrá énfasis en la elaboración del Marco Lógico de un programa o proyecto que la organización seleccione.</p> <p>El primer paso es seleccionar un proyecto para realizar el ejercicio. Éste debe estar orientado a resolver un problema. Entre más concreto el problema, será mejor para la elaboración del Marco Lógico. Por ejemplo, un problema como “la situación crítica de los derechos humanos en el estado” es general, abarca una enorme cantidad de variables y situaciones, y no permite identificar la especificidad de la intervención. Un problema como “La falta de un sistema de monitoreo sobre la situación de los derechos humanos en el estado” permite una intervención más enfocada y evaluable. Una vez seleccionado el problema, se continúa con los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del problema a resolver. • Identificación de alternativas. • Elaboración de objetivos en cada nivel del Marco Lógico: el propósito, el fin, los componentes y las actividades. • Identificación de los supuestos iniciando por las actividades y yendo hacia arriba de la matriz. • La identificación de indicadores. • Los medios de verificación. • Lectura global de la matriz y elaboración del resumen ejecutivo del proyecto. <p>Nota: Durante el taller conviene ir realizando la exposición de los conceptos básicos y enseguida hacer un ejercicio. Existen dos posibilidades para realizar los ejercicios, cuya implementación se valorará según el tipo de grupo: que cada persona o grupo de personas que representan a una organización vayan desarrollando el ejercicio con un problema seleccionado a lo largo de todo el proceso; o bien, que divididos en grupos, se seleccione un problema determinado y sobre él trabajen los ejercicios.</p> <p><i>Ejercicios adicionales del Libro de Trabajo (módulo 6):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio 3. ¿Falso o verdadero?. • Ejercicio 4. Completa la frase. • Ejercicio 7. Describe el tipo objetivo de la MML. • Ejercicio 8. Identifica la redacción correcta. • Ejercicio 9. Marco Lógico. • Ejercicio 10. Indicadores y medios de verificación.
10%	Retroalimentación	<p>La persona que facilite podrá ir retroalimentando el ejercicio conforme se vaya avanzando. Se sugiere ir paso por paso, resolviendo dudas en cada momento, de tal manera que se vaya construyendo un proceso de apropiación y aprendizaje colectivo.</p>
Práctica posterior		<p>Creación de indicadores (Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación)</p>
Materiales		<p>Caja de Herramientas: 06_DIS CSA Marco Lógico - Guía rápida Otros: Power Point, tarjetas, plumones, <i>post-its</i>.</p>

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Aldunate, Eduardo y Julio Córdoba (2011), <i>Formulación de programas con la metodología de Marco Lógico</i>, Santiago de Chile, CEPAL-ILPES, https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf. • Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2015), <i>Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas</i>, Santiago de Chile, CEPAL, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf. • Sanín, Héctor (s.d.), “Marco Lógico: instrumento de formulación, gestión y evaluación de proyectos”, CEPAL-ILPES, https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/33076/ro01a_ml_gp08.pdf. • Video sobre un ejemplo (6 mins.) del Marco Lógico sobre un proyecto educativo en Quito, Ecuador: https://www.youtube.com/watch?v=e7eGyNtueV8.
----------	--

MÓDULO COMPLEMENTARIO. INDICADORES

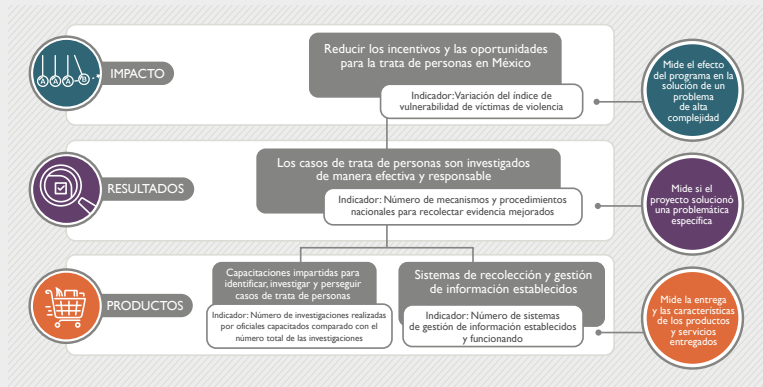
Objetivo general de aprendizaje: Diseñar indicadores de desempeño útiles y relevantes.

Objetivos específicos:

1. Entender qué es un indicador de desempeño.
2. Aprender qué tipos de indicadores existen.
3. Diseñar indicadores de desempeño.
4. Entender las consideraciones de género y hacia grupos vulnerables.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
50%	Conceptos básicos	<p>Se presentará con gráficos (elementos visuales) y poco texto los siguientes conceptos clave.</p> <p>Definición: ¿Qué es un indicador y cuáles son los diferentes tipos de indicadores que existen? Resaltar que un indicador es una medida <i>neutral</i>.</p> <p>Conceptos Básicos: Gráfica 2. Los indicadores deben medir y monitorear los diferentes niveles de resultados.</p>

GRÁFICA 2. LOS INDICADORES DEBEN MEDIR Y MONITOREAR LOS DIFERENTES NIVELES DE RESULTADOS

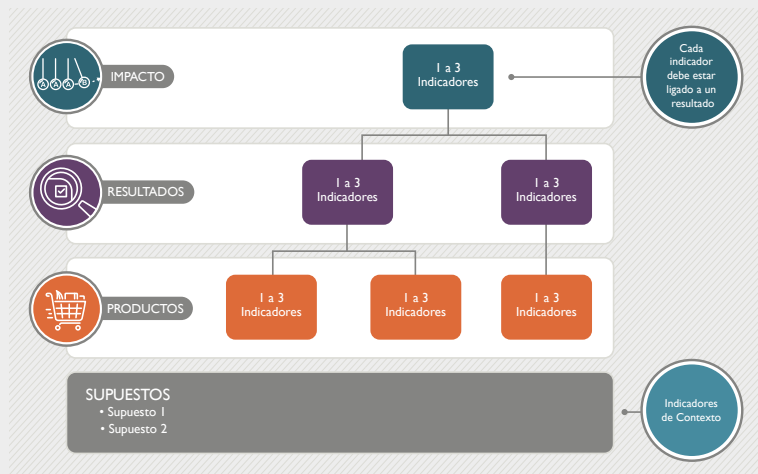


- Construcción de Indicadores de Desempeño: Enfoque / refinamiento.
 - o Gráfica 3. Indicadores y resultados.
- Funciones de un indicador de desempeño: Medir el progreso de logros/resultados/objetivos. Gráfica 3. Indicadores y resultados. Definición y ejemplos.
- Explicar cómo cada resultado del marco debe tener entre uno y tres indicadores.
- *Cuadro de diálogo*. ¿Por qué se recomienda no más de tres indicadores por resultado?

30%

Conceptos básicos

GRÁFICA 3. INDICADORES Y RESULTADOS



Atributos de indicadores de desempeño

- Atributos técnicos: Validez y confiabilidad, ¿qué son y cómo saber qué combinación buscar? Ejemplos de indicadores que son confiables vs válidos.
- Atributos prácticos: objetivos simples, prácticos, útiles y directos.
 - o Ejemplos de indicadores dependiendo la temática.
- Criterios de buenos indicadores (metodologías).
 - o CREMA: Cuadro 1. Análisis CREMA.

CUADRO 1. ANÁLISIS CREMA

CARACTERÍSTICA	PREGUNTA: EL INDICADOR...
CLARO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede ser entendido por cualquier persona sea o no parte del programa? • ¿Es unidimensional; es decir, sólo mide un aspecto del objetivo? • ¿Es apropiado para garantizar una medición objetiva? • ¿Es preciso en su definición y medición del desempeño esperado?
RELEVANTE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es un relejo directo del objetivo? • ¿Responde de manera lógica al objetivo (resultado) o provisión del bien o servicio (producto)? • ¿Está acotado en el tiempo; es decir, se limita a un periodo oportuno?
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es capaz de emplear el medio más práctico y económico de obtención de datos? • ¿Está disponible a un costo razonable o justificable dado el beneficio que su obtención-medición generará?
MEDIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es sensible al cambio en el resultado, pero relativamente inmune a otros cambios? • ¿Está sujeto a validación externa? • ¿Cuenta con medios y fuentes de validación disponibles? • ¿Está redactado de manera neutral?
ADECUADO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede ser desagregado en la medida necesaria para informar sobre el resultado? • ¿Es suficiente para estimar el desempeño? El número de indicadores para medir un resultado determinado debe ser el mínimo necesario para asegurar que la medición es eficiente. Es importante asegurarse de que, en su conjunto, los indicadores logran medir un resultado determinado.

Fuente: Indicadores de Planeación (Rist y Kusekk, 2005).

- SMART: Cuadro 2. Metodología SMART.

CUADRO 2. METODOLOGÍA SMART

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN: EL INDICADOR...
ESPECÍFICO	Da información sobre los elementos particulares que se quieren modificar.
MEDIBLE	Es confiable al permitir medir clara y objetivamente los alcances.
ALCANZABLE	Establece metas realistas y los datos para medirlo están disponibles a un costo y esfuerzo razonables.
RELEVANTE	Es relevante para el proyecto y, de manera específica, para el resultado u objetivo deseado.
ENMARCADO EN EL TIEMPO	Debe expresar plazos y tiempos sobre cuándo se alcanzarán las metas.

Fuente: Adaptado de Berumen (2010).

- Ejercicio práctico: *checklist* de criterios de indicadores (resolver en parejas).
- ¿Cómo se elabora un indicador?
 - o Formulación: Porcentaje, Tasa de Variación, Índice.
- Ejercicio práctico: En una columna enlistar un indicador; en la otra, la fórmula (por ejemplo, columna 1: número de participantes por facilitador/a. Columna 2: número total de participantes/número total de facilitadores).

Desagregaciones de indicadores de desempeño

- Hablar sobre las desagregaciones típicas: sexo, etnia, profesión, nivel educativo, grupos etarios y las consideraciones requeridas hacia un enfoque de género y población en condición vulnerable.
- Conceptos relevantes de género: sexo, género, igualdad y equidad de género.
- Cuadro de *discusión*. ¿Por qué es necesario desagregar por sexo y poblaciones en condiciones vulnerables? ¿Cómo definir qué desagregaciones se necesitan?

- Líneas base:

- Escenarios: línea base ya está establecida, por levantar (aún no se tienen los datos) o inexistente (se tiene establecer de manera gradual, es cero).
- Implicaciones en planeación y presupuesto.
- Retomar indicadores de contexto y proxi.

- Metas:

- Tipos de metas: mensuales, trimestrales, anuales, bianuales.
- Cuadro de diálogo. ¿Cuál elegir (pros vs contras)?
- Cuadro con un ejemplo de un indicador con línea base y metas. Recaltar los diferentes niveles de resultados.
- Cuadro 6. Ejemplo de un indicador con línea base y meta.

CUADRO 6. EJEMPLO DE UN INDICADOR CON LÍNEA BASE Y METAS

INDICADOR DE RESULTADO	LÍNEA BASE (2006)	META BIANUAL (2008)	META BIANUAL (2010)
Porcentaje de mujeres en la comunidad de San José que tienen posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales	5% de la población femenina de San José tiene posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales	7% de la población femenina de San José tiene posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales	9% de la población femenina de San José tiene posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales

Fuente: Adaptación de Berumen (2010).

Focos rojos y mejores prácticas

- Enlistar errores comunes que deben levantar sospechas, por ejemplo, no hay indicadores o hay demasiados, solo hay indicadores de producto, los indicadores no son factibles, etcétera.
- Explicar un proceso participativo ideal en la creación de indicadores, número de indicadores ideal y desagregaciones.

40%

Aplicación

Dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, la persona facilitadora puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados.

Libro de Trabajo (ejercicios básico/intermedio):

- Ejercicio 2 Relacionando los indicadores con resultados.
- Ejercicio 2.1 ¿Cuál indicador es mejor?
- Ejercicio 2.2 Desagregaciones de indicadores de desarrollo.
- Ejercicio 2.3a Integración de género y grupos vulnerables.
- Ejercicio 2.3b Integración de género y grupos vulnerables.
- Ejercicio 2.4 Funciones de un indicador.
- Ejercicio 08_MYE CSA Indicadores_ Actividad taller (Caja de Herramientas con instrucciones detalladas).

Ejercicio avanzado: En el caso de que las organizaciones ya cuenten con un nivel de entendimiento avanzado, se realizará un ejercicio práctico para la elaboración de indicadores. Para eso, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Se agruparán por equipos y la persona que facilite les dará un objetivo específico a cada uno para poder crear de uno a tres indicadores a nivel producto y resultado a corto, mediano y largo plazos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes tendrán que crear los indicadores y enlistar las desagregaciones adecuadas. - La persona que facilite puede hacer uso de los siguientes objetivos como ejemplo; sin embargo, se sugiere adaptarlos de acuerdo con el sector/tema específico de los participantes. <ul style="list-style-type: none"> o Reducción de la violencia en el municipio de Parras. o Mejora en el sistema de justicia local. o Fortalecimiento de los factores de protección comunitarios en el municipio de Ciudad Juárez. - Una vez que todos los participantes hayan terminado el ejercicio, la persona que facilite guiará la revisión colectiva (si es que el tiempo lo permite). Para eso, se sugiere usar la metodología SMART para hacer una verificación unitaria de los indicadores y corroborar que cumplan con dichos criterios. - <i>Cuadro de discusión.</i> En el momento de analizar las desagregaciones que realizaron los participantes, la persona que facilite deberá profundizar ¿cómo, a partir de sus indicadores y las desagregaciones realizadas, se puede reducir la brecha de género? El objetivo es idear en conjunto algunas buenas prácticas para implementar en la organización que ayuden activamente a la reducción de la brecha. Algunos ejemplos podrían ser: el cruce de variables de resultados con la variable género o incluir una variable adicional, como podría ser el acceso a determinado servicio, lo cual mostraría si hay diferencias significativas entre género. Este momento de reflexión se puede extender también hacia comunidades vulnerables (tomando como referencia el contexto en el cual se desarrolla este taller). - Al final del ejercicio de reflexión se hará un cierre, a manera de resumen, sobre mejores prácticas en la creación de indicadores, la importancia de contar con indicadores que midan el desempeño de la organización y los resultados de los programas, y cómo facilitar la integración de la perspectiva de género en las organizaciones a través de un sistema de MyE.
10%	Retroalimentación y cierre	La organización contará con la valoración y sugerencias de la persona que facilite para mejorar su ejercicio en el desarrollo indicadores.
	Práctica posterior	En el caso de que la organización se ubique en un nivel básico/intermedio será ideal elaborar su matriz de indicadores, para lo cual es necesario revisar el Módulo 6, relacionado con el análisis de datos. Se sugiere elaborar una matriz por cada proyecto/programa que tenga, así como un compilado de sus resultados en un archivo integral (en caso de no contar con la posibilidad de tener un sistema digital integral). Para una organización de nivel avanzado, se recomienda hacer un ejercicio de evaluación de sus indicadores de resultado a través de un proceso participativo (de preferencia incluyendo a su población objetivo) y poder hacer los ajustes necesarios para incrementar la pertinencia de sus intervenciones.

Materiales	<p>Caja de Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 09_MYE CSA Indicadores: Guía rápida. - 10_MYE CSA Indicadores: Ficha técnica 2 - 11_MYE CSA Indicadores: Manual para la integración de la perspectiva de género en los indicadores de evaluación. - 12_MYE CSA Indicadores: Guía teórica DDHH (UN). - 23_MYE Manual de comunicación no sexista. <p>Otros: Proyector, rotafolios, plumones, Libro de Trabajo.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Canadian International Development Agency (CIDA), “Programming for Results in Peacebuilding. Objectives ‘tree’ & Performance Indicators”, http://peacebuildingcentre.com/abc_documents/Module13-CIDA-Measuring_Performance_for_PB.pdf. • Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), Indicator Resources: https://gsdrc.org/category/monitoring-and-evaluation/indicators/. • Instituto Danés de Derechos Humanos: provee una guía práctica que puede servir de referencia para buscar indicadores, sobre todo a nivel regional y nacional: http://sdg.humanrights.dk/es/goals-and-targets. • Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): mantiene un banco de indicadores sociodemográficos y económicos disponibles por tema y área geográfica (nacional, entidad federativa y municipio): http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/. • International Organization for Migration (IOM), <i>Handbook on performance indicators for counter-trafficking projects</i>, http://lastradainternational.org/lsidocs/IOM_Handbook_Perf_Indicators[1].pdf. • U.S. Standard Foreign Assistance Indicators: https://www.state.gov/f/indicators/. • USAID <ul style="list-style-type: none"> o (2013), <i>Counter-trafficking in person field guide</i>, https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2496/C-TIP_Field_Guide_Final_April%205%202013.pdf. o (2018), <i>Presentación de indicadores y plan de monitoreo</i>, http://fiscosec.org/wp-content/uploads/2018/06/construccion-de-indicadores-y-plan-de-monitoreo.pdf.
Vínculos con otros paquetes	Diseño de Programas (Marco de resultados del módulo de Diseño de Proyectos).

X. CAJA DE HERRAMIENTAS

Caja de Herramientas de Diseño de Programas						
PAQUETE	MODULO	CODIGO	NOMBRE DE ARCHIVO HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	TIPO ARCHIVO	
1	Diseño	Teoría de Cambio y Marco lógico	01_DIS	CSA Teoría de Cambio - Carta descriptiva Taller	Carta Descriptiva para actividad Práctica de Teoría de Cambio	WORD
2			02_DIS	CSA Teoría de Cambio - Ficha Técnica	Sección corta de desarrollo de Teoría de Cambio	WORD
3			03_DIS	CSA Teoría de Cambio - Checklist	Lista de verificación de componentes de teoría de cambio	PPT
4			04_DIS	CSA Teoría de Cambio - Presentación Taller	Presentación de soporte Taller Teoría de Cambio	WORD
5			05_DIS	CSA Teoría de Cambio - Actividad	Insumo para actividad lúdica para entender los diferentes niveles de la teoría de cambio	WORD
6			06_DIS	CSA Marco Lógico - Guía rápida	Guía sencilla que muestra el paso a paso para la construcción de la matriz de Marco Lógico	PDF

XI. ANEXOS GENERALES DE LOS PAQUETES DE SOLUCIÓN

Una vez que la organización decide implementar un paquete, ya sea en su totalidad o de manera parcial, se recomienda hacer un Plan de Trabajo que le ayude a visualizar el alcance y las acciones específicas que se requiere llevar a cabo para la ejecución del paquete. Este anexo contiene la información básica para desarrollarlo.

¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Existen múltiples maneras de generar un Plan de Trabajo adecuado para las actividades que se desean desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

¿QUÉ DATOS INCLUIR?

Actividad y subactividades	Tiempo de desarrollo (en horas, días, semanas o meses)	Responsables (equipo facilitador + consultores expertos)	Equipo de la organización que debe estar presente	Productos entegrables por actividad
----------------------------	--	--	---	-------------------------------------

¿CÓMO SE VE?
UN FORMATO MUY COMÚN PARA PRESENTAR UN PLAN DE TRABAJO ES UNA TABLA GANTT:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

El siguiente recuadro muestra un ejemplo sobre los componentes principales que tiene una carta descriptiva, que permiten definir el minuto a minuto adecuado a las necesidades de la organización.

CARTAS DESCRIPTIVAS			
<p>Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención y, con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Una carta descriptiva pretende agrupar, en un solo cuadro, las acciones que se llevarán a cabo durante una sesión de aprendizaje y generación de capacidades. Esta guía secuenciada sirve de apoyo a las personas que facilitarán la sesión y a las personas asistentes.</p> <p>A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una carta descriptiva para asegurar su utilidad:</p>			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (por ej., registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, actividad I, receso, actividad II, cierre y evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (EJ. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (EJ. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
<p>Esto permite asegurar que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.</p>			

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

5Rs	Resultados, roles, relaciones, reglas, recursos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDA	Canadian International Development Agency/Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
CREMA	Claro, Relevante, Económico, Medible y Adecuado
CSA	Civil Society Activity/Programa para la Sociedad Civil
ENAFI	Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil
GPRD	Gestión por Resultados de Desarrollo
GSDRC	Governance and Social Development Resource Centre/Centro de Recursos de Gobernanza y Desarrollo Social
HICD	Human and Institutional Capacity Development/Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IOM	International Organization for Migration/Organización Internacional para las Migraciones
MyE	Monitoreo y Evaluación
OSC	organización de la sociedad civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely/Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Enmarcado en el Tiempo
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund/Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	United States Agency for International Development/Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional