

DEMOSTRAR LOS RESULTADOS Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La experiencia en la gestión de
programas de la AOED

Una guía de la OSC
sobre la gestión
de proyectos



Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo, 2021.
Algunos derechos reservados.

La AOED tiene los derechos de esta publicación. Puede citarse por partes siempre que se acredite debidamente a la AOED y se proporcionen copias del trabajo final donde aparezca la cita.

La Secretaría Global de la AOED
3F IBON Center, 114 Timog Ave., Quezon City
Filipinas 1103
Abril de 2022

Con el apoyo de la
Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo



	Lista de acrónimos	66	Parte 4
8	Prefacio		Monitoreo y evaluación participativos y basados en resultados
		67	Gestión basada en resultados
10	Parte 1	68	Monitoreo y evaluación
	Introducción a los programas de la AOED sobre cooperación eficaz al desarrollo (CED)	71	Análisis del Marco Lógico (AML)
14	El manifiesto de la AOED y las preguntas clave: relevancia en el programa de trabajo de la CED	75	Otras herramientas de MyE
16	Importancia de una gestión eficaz de los proyectos	76	Parte 5
			Resumen y conclusión
19	Parte 2	79	Lista de documentos de la AOED revisados
	Planificación de proyectos para plataformas de incidencia de la CED		
20	A. Análisis del problema		
24	B. Análisis de la capacidad organizativa		
27	C. Teoría del cambio (TdC)	83	Referencias
32	Parte 3		Anexo 1: Fichas de ejercicios
	Guía de gestión de proyectos para alianzas con ONG		
32	A. Gestión del alcance del proyecto		Glosario
38	B. Gestión del tiempo del proyecto		
43	C. Gestión de los costes del proyecto		
51	D. Gestión de la calidad del proyecto de la AOED		
54	E. Otras dimensiones de la gestión de proyectos		

Lista de acrónimos

Abreviatura	Descripción
ADE	ayuda y eficacia del desarrollo
AE	eficacia de la ayuda
AGCED	Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
AML	análisis del marco lógico
AOD	Ayuda oficial al desarrollo
AOED	Alianza de OSC para la eficacia del desarrollo
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASM	Reunión de todas las secretarías
BA	BetterAid
BPd	Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
CAD de las OSC	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CC	Comité de Coordinación
CE	Comisión Europea
CED	cooperación eficaz al desarrollo
CG	Consejo Global
CIDA	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
CSI	Confederación Sindical Internacional
CSS	Cooperación Sur-Sur
EBDH	enfoque basado en los derechos humanos
ECO	Evaluación de la capacidad organizativa
ED	eficacia del desarrollo
ED de las OSC	Eficacia del desarrollo de las OSC
EP de las OSC	Entorno propicio para las OSC
ENV	Examen nacional voluntario
FAN-4	4o Foro de alto nivel
FPAN ONU	Foro político de alto nivel
FS	patrocinador fiscal
G-13	Grupo de 13
GCP	Gestión del ciclo del proyecto
GDA	Día de Acción Mundial

Lista de acrónimos

Abreviatura	Descripción
GNUDS	Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas
IF	marco internacional sobre la ED de las OSC
IFI	institución financiera internacional
MOI	medios de implementación
MR	Ronda de Monitoreo
MyE	monitoreo y evaluación
NECC	Copresidencia no ejecutiva
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OF	Foro abierto sobre la ED de las OSC
OGF	organización de la gestión financiera
ONG	organización no gubernamental
OSC	organización de la sociedad civil
PADOR	Registro en línea de datos de posibles solicitantes
PE	Principios de Estambul sobre la ED de las OSC
PFD	Foro político sobre el desarrollo
PRAG	Guía Práctica para Procedimientos de Contratación de Acciones Exteriores de la UE
PSP	Participación del sector privado en la cooperación al desarrollo
RAN	Reunión de alto nivel
RBM	gestión basada en los resultados
RNB	renta nacional bruta
ROM	monitoreo orientado a los resultados
SEAE	Servicio Europeo de Acción Exterior
SG	Secretaría Global
SLA	acuerdo de nivel de servicio
SLM	Reunión de nivel senior
TdC	Teoría del cambio
TT sobre DE y EP de las EE	Equipo de trabajo sobre ED y EP de las OSC
TUAC	Comisión Sindical Consultiva



Prefacio

La Guía de la Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED) sobre la gestión de proyectos espera proporcionar a sus miembros nacionales plantillas y estrategias para manejar cada etapa del ciclo de vida del proyecto.

También pretende documentar las ricas experiencias y prácticas notables de la AOED en la gestión de sus programas mundiales. Un ejercicio de evaluación de las necesidades con los miembros de la AOED sirvió de base para el desarrollo de este módulo.¹ En las páginas siguientes, la guía guiará a los lectores a través de las distintas etapas de la práctica de gestión de proyectos de la AOED, y se espera que aprendan algunos consejos y adquieran una mayor comprensión de la importancia de estas etapas. Este módulo de gestión de proyectos está destinado a los miembros de la AOED y puede adaptarse a los contextos de otras OSC que tengan previsto poner en marcha un proyecto sobre la CED.

La primera parte ofrece una instantánea histórica de la labor de cooperación eficaz al desarrollo (CED) de la AOED. Esta sección tiene por objeto presentar el papel de apoyo de los programas en la consecución de los logros políticos a lo largo de los años, desde el 4th Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (FAN-4) celebrado en Busán en 2011 hasta la Reunión de Nivel Senior de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (SLM de la AGCED) de 2019. En esta sección se aclara el vínculo entre los programas y la incidencia de políticas y se analiza la relevancia de la gestión eficaz de proyectos en la AOED.

La segunda parte examina la fase de planificación del proyecto, incluidas las estrategias para definir el problema y su relevancia. También se analiza el valor de tener una Teoría del Cambio clara y cómo puede ayudar en los otros componentes de la gestión del proyecto, especialmente en el monitoreo, la evaluación y el co-aprendizaje.

En la tercera parte se analizan las distintas dimensiones de la gestión de proyectos. Examina los principios y estrategias para gestionar el alcance, el tiempo, los costes y las subvenciones, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, las comunicaciones y los riesgos.

Por último, **la cuarta parte** trata del monitoreo y la evaluación (MyE). Comienza con el principio de la gestión basada en los resultados y discute la relevancia del análisis del marco lógico (o logframe). Esta sección también ofrece recomendaciones para establecer una estrategia eficaz de monitoreo y evaluación para las organizaciones que utilizan el marco lógico.

La bibliografía sobre la gestión de proyectos muestra que las instituciones financiadoras suelen elaborar sus directrices. Proporcionan las normas mínimas de gestión de proyectos para garantizar el valor del dinero de los contribuyentes invertido en proyectos de desarrollo. Por lo tanto, este módulo podría ser el primero de su clase: un módulo desarrollado por las OSC para que las OSC obtengan resultados efectivos en sus proyectos de CED. El enfoque de este módulo es aclarar las diferentes etapas de la gestión de proyectos basándose en la rica experiencia de la AOED. Va más allá de ofrecer un curso introductorio para las OSC, algo que ya ofrecen otros módulos introductorios de la amplia biblioteca de gestión de proyectos.

Los ejercicios de aprendizaje de este módulo pretenden aprovechar las ya ricas habilidades y conocimientos de los miembros de la AOED y mejorarlos sobre la base de cómo la plataforma ha gestionado el programa global.

PARTE 1

Introducción a los programas de la AOED sobre cooperación eficaz para el desarrollo (CED)

La trayectoria de la AOED se remonta a la vital labor de sus plataformas predecesoras, BetterAid (BA) y el Foro Abierto sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC (OF). Estas dos plataformas predecesoras tenían el propósito coordinado de (1) ampliar el discurso político en la arquitectura de la ayuda, pasando de la eficacia de la ayuda (AE) a la eficacia de la ayuda y el desarrollo (ADE), en el caso de la primera, y (2) capacitar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para exhibir su eficacia mediante la aplicación de los Principios de Estambul (PI), en el caso de la segunda. En 2011, el trabajo de estas dos plataformas proporcionó el importante trabajo de base para la ADE con su logro en el FAN-4 en Busan, Corea del Sur: el reconocimiento explícito de las OSC como actores vitales e independientes en el desarrollo.² Para mantener este importante avance en la labor de incidencia de la AOED era necesario contar con una voz unificada de las OSC que promoviera los intereses de sus integrantes en los siguientes hitos del desarrollo: el nacimiento de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED) y la culminación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Durante el año de transición, la recién inaugurada plataforma de la AOED conceptualizó su primer programa de incidencia titulado *Campaña continua de la sociedad civil para un desarrollo eficaz 2013-2016*, que contenía los elementos de (1) compromiso político y de incidencia en la ADE y (2) desarrollo de la capacidad de las OSC a todos los niveles. En este programa, la AOED influyó con éxito en el discurso político sobre la CED y el entorno propicio para las OSC (OSC-EE) desde el nivel nacional hasta el global a través de su participación significativa en las dos Reuniones de Alto Nivel (RAN) de la AGCED - RAN1⁴ y RAN2⁵. El compromiso a nivel nacional⁶ también contribuyó de forma significativa a monitorear la aplicación de los principios de eficacia del desarrollo (ED) en la primera y segunda rondas de monitoreo de la AGCED (1R y 2R) y la integración de estos principios en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) posteriores a 2015 mediante la realización de consultas nacionales.

Gracias al apoyo de este programa, las OSC aumentaron su capacidad para defender la ADE, el EP de las OSC y la OSC DE⁷. Lograron todos estos avances significativos en medio del deterioro de la situación de los espacios cívicos, que se manifiesta sobre todo en la persecución y el vilipendio de los defensores de los derechos humanos y en la creciente influencia de la participación del sector privado (PSP) en la cooperación al desarrollo.

A este primer programa plurianual le siguió un programa de un año de duración titulado *"Sostener la incidencia de la sociedad civil en la cooperación eficaz al desarrollo"* (2017-2018). Sobre la base de los logros políticos del compromiso de la RAN2, era necesario que la AOED mantuviera su compromiso con las cuestiones de la CED, en particular, basando su incidencia de manera efectiva a nivel nacional.⁸ A nivel mundial, la AOED mantuvo su trabajo para influir en los planes de acción de las líneas de trabajo de la AGCED para cumplir los compromisos del Documento Final de Nairobi (NOD)⁹ e influir en las iniciativas a nivel de país tanto de la AGCED como del Equipo de Trabajo sobre ED y EP de las OSC (TT sobre ED y EP de las OSC)¹⁰. Las iniciativas dirigidas por las OSC renovaron los compromisos de la CED a nivel nacional, logrando avances significativos en su incidencia principal de la CED, desarrollando pactos de eficacia y abordando el cierre o la reducción de los espacios cívicos.

En 2012, la fusión de la BA y la OF inició una nueva andadura para monitorear los compromisos de la ADE³ de los actores del desarrollo desde la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (BPd) hasta la AGCED.

El año siguiente tuvo un hito igualmente importante para la cooperación al desarrollo. Todas las iniciativas a nivel de país de los años anteriores resumieron el intento inicial de llevar a buen puerto los planes de acción de la CED en un plazo determinado.

En 2019, la Reunión de Alto Nivel (RAN) de la AGCED y el Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas (FPAN) presentaron los resultados de su trabajo en los países para monitorear la eficacia de la cooperación al desarrollo (Marco de Monitoreo Global) y el Examen Nacional Voluntario (ENV) de la implementación de los ODS, respectivamente. Para organizar eficazmente la participación de las OSC en estos procesos oficiales a nivel nacional, el programa de la AOED “*Basar la cooperación eficaz al desarrollo y las alianzas para el desarrollo en las realidades de las personas y la realización de sus derechos*” (2018-2019) apoyó el trabajo de incidencia que proporcionó una base sólida a nivel nacional para sus compromisos a nivel mundial. Este programa demostró la eficacia de un proceso paralelo dirigido por las OSC que recopiló un conjunto de datos ampliado para monitorear la eficacia de los mecanismos de cooperación al desarrollo a nivel nacional.

Al poner en marcha la *Campaña de Continuidad* (2015), la AOED inició su compromiso de colaboración con la Comisión Europea (CE). Esta relación surgió cuando todavía se estaban puliendo los medios de implementación (MOI) de los ODS inaugurales de la Agenda 2030. La AGCED todavía estaba definiendo su papel en este proceso crucial de desarrollo. La asociación inaugural con la CE fue el programa 2016-2019 titulado *Mejora del papel de la sociedad civil en las asociaciones para el desarrollo después de 2015*, que la AOED ejecutó simultáneamente con otros dos programas (2017-2018 y 2018-2019). En este programa, la participación sostenida de la AOED en la AGCED y en los procesos oficiales de la Agenda 2030 de los ODS contribuyó a la institucionalización del mecanismo de participación de las OSC en ámbitos clave de la cooperación al desarrollo mundial¹¹, al compromiso de la comunidad internacional del desarrollo de invertir la tendencia a la reducción de los espacios cívicos a todos los niveles, a la alineación de algunos marcos de cooperación al desarrollo con un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH)¹² y al aumento de las capacidades de los miembros para abordar las cuestiones de la CED y aplicar el PI. Proyectos del Observatorio Regional¹³ ha constatado que los mecanismos regionales de cooperación al desarrollo, especialmente en la aplicación de los ODS y la inclusión de las instituciones financieras internacionales (IFI) y los actores del sector privado (SP), aún carecen de la debida adhesión a los principios de eficacia.

Las OSC demostraron su compromiso con el PI y marco internacional sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC (IF) mediante la elaboración de directrices sectoriales sobre la eficacia de las OSC. Este programa culminó cuando los nuevos acuerdos en la implementación de los ODS y los planes de acción de la AGCED en las prioridades temáticas clave alcanzaron el consenso internacional. Este programa, junto con la CED y las Asociaciones de Desarrollo (AD) (2019), culminó cuando los esfuerzos de los principales ámbitos políticos mundiales evaluaron que el trabajo para hacer más eficaz la cooperación al desarrollo había progresado de forma constante y lenta¹⁴.

Tras una serie de evaluaciones externas de sus programas en 2018, la AOED siguió las recomendaciones de la evaluación y desarrolló dos programas en 2019 que contribuyeron a una única Teoría del Cambio (TdC). Uno de estos programas se centró en el desarrollo de las capacidades de las OSC para las iniciativas regionales sostenidas de observatorio, el avance del Llamamiento a la Acción de Belgrado contra la reducción de los espacios cívicos y el acercamiento a las empresas sociales que se comprometen voluntariamente con la incidencia de la CED¹⁵. El otro programa se centró en garantizar la participación continua de las OSC en los procesos oficiales que abordan la CED (por ejemplo, los ENV y el monitoreo mundial de la AGCED), en reforzar el compromiso de las OSC con el PI en su 10th año, y en establecer las posiciones de las OSC sobre la aplicación de los principios de la CED en una situación de crisis (es decir, la financiación del clima y la ayuda humanitaria)¹⁶. Los dos programas, que se siguen ejecutando de forma simultánea, presentan actividades y resultados diferentes, pero contribuyen a un único objetivo de desarrollo: el fortalecimiento de las asociaciones para el desarrollo como MOI de la Agenda 2030¹⁷.



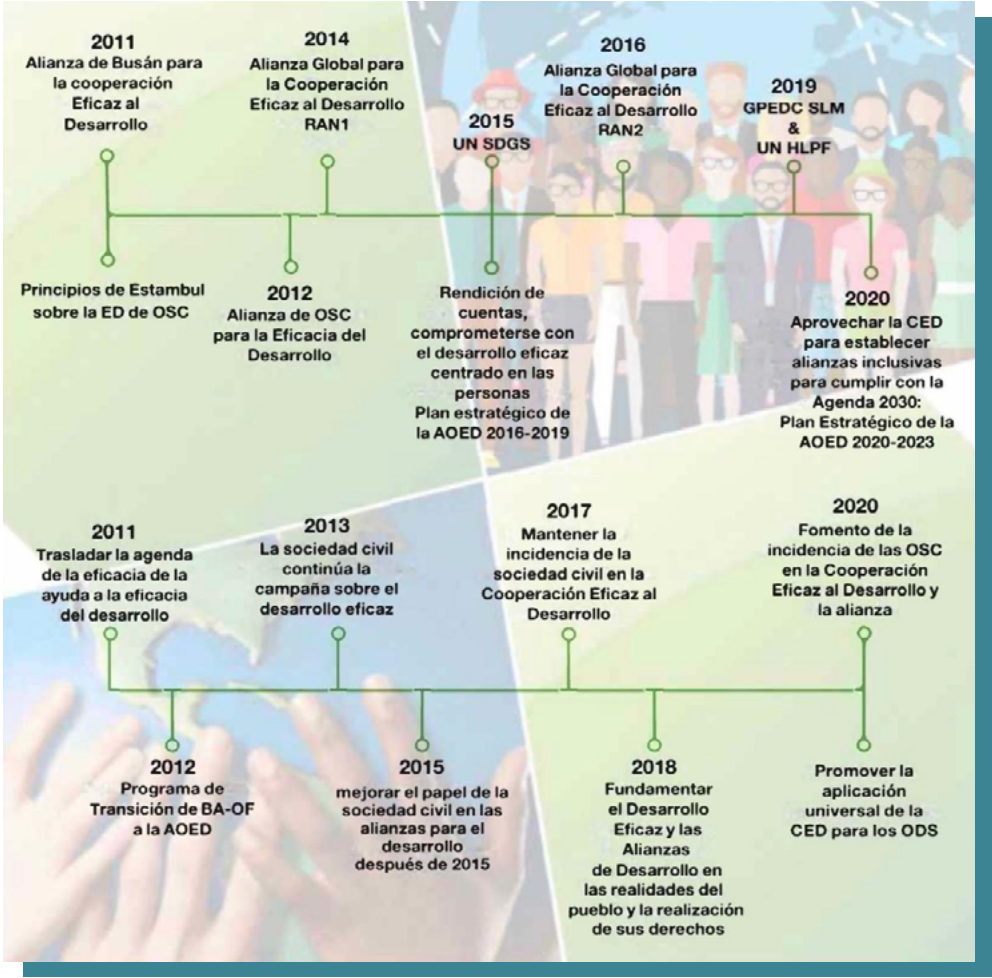
Tabla 1. Lista recapitulativa de los programas de AOED

Programa	Años de inclusión
Programa de transición BA-OF a LA AOED	2012
La sociedad civil continúa la campaña sobre el desarrollo eficaz	2013-2016
Mejorar el papel de la sociedad civil en las asociaciones para el desarrollo después de 2015	2016-2019
Sostener la incidencia de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo eficaz	2016-2017
Basar la cooperación al desarrollo y las asociaciones para el desarrollo en la realidad de las personas y en la realización de sus derechos	2017-2019
Fomento de la incidencia de las OSC en la cooperación al desarrollo y las asociaciones eficaces	2020-2022
Promover la aplicación universal de una cooperación al desarrollo eficaz para los Objetivos de Desarrollo Sostenible	2020-2021

El manifiesto de la AOED y las preguntas clave: relevancia en el programa de trabajo de la CED

El trabajo sobre la ayuda y la cooperación al desarrollo ha evolucionado desde 2002, cuando los debates políticos sólo se centraban en el cumplimiento de la cuota del 0,7% de la Renta Nacional Bruta (RNB) de los países del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (CAD-OCDE) en su ayuda oficial al desarrollo (AOD) a los países receptores. Las OSC se han convertido en una potente fuerza que ha hecho campaña de forma creativa para sus reivindicaciones ante la comunidad internacional de cooperación al desarrollo a lo largo de los años. Desde que se trasladó el debate de la EA a la ED y la CED en 2011, los documentos básicos de incidencia de la AOED se han convertido en su guía para elaborar programas de CED a nivel mundial, regional, sectorial y nacional. Estos programas coinciden con la importante evolución del discurso político de la CED en ese periodo. La figura 1 ilustra los distintos programas y el calendario de progreso de los hitos de la CED que dieron forma a las estrategias de incidencia y al programa de trabajo de la AOED.

Figura 1. El entorno de desarrollo y el trabajo de la AOED

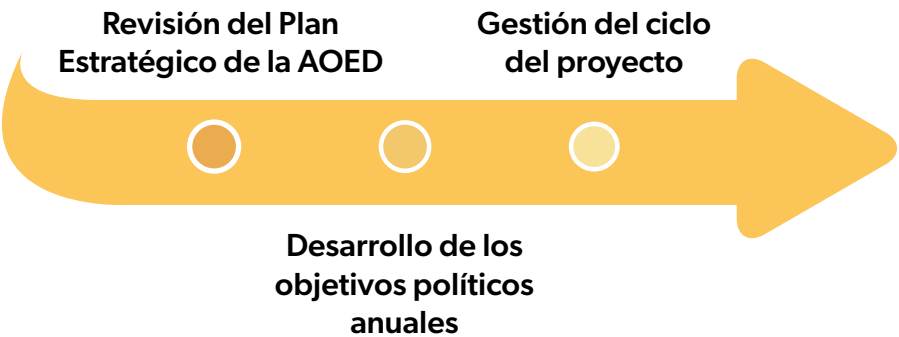


El Manifiesto de las OSC y las Preguntas Clave es un documento desarrollado principalmente para la mensajería proactiva de las OSC sobre la CED y, en segundo lugar, para el compromiso de la AOED en los hitos clave de la política de cooperación al desarrollo. Es la traducción de los objetivos estratégicos de la plataforma. Proporciona el marco para los objetivos y el diseño del programa de la AOED y desde entonces ha guiado el lenguaje de las campañas de la plataforma sobre la CED a nivel mundial, regional, sectorial y nacional. El documento también presenta demandas generales por prioridad temática de la AOED y las traduce en objetivos políticos anuales. Los objetivos políticos anuales, a su vez, detallan específicamente los hitos prioritarios para el compromiso, las actividades y los resultados pertinentes, y las estrategias correspondientes que contribuyen eficazmente a la consecución del plan estratégico.

La AOED reconoce la importancia del apoyo de los programas a los compromisos de incidencia de políticas de la plataforma. En general, estos programas han apoyado a la AOED en la consecución de sus éxitos hasta la fecha.

Desde 2014, el Comité de Coordinación (CC) de la AOED ha trazado las orientaciones políticas de la plataforma mediante el desarrollo de sus objetivos políticos anuales. Este documento establece los objetivos de incidencia que la AOED pretende alcanzar durante el año. Estos objetivos de incidencia se traducen luego en lenguaje programático a través de las Directrices de Planificación Anual, que proporcionan a las unidades ejecutoras el ámbito para planificar su programa anual de actividades, resultados y presupuesto. Garantizar su alineación con los objetivos políticos anuales es un proceso de revisión riguroso dentro de la Secretaría Global (SG), en el que se tienen en cuenta diversos elementos de la gestión de proyectos y redes. La figura 2 presenta el proceso de la AOED para alinear sus prioridades de programación con los objetivos de incidencia.

Figura 2. Proceso de alineación del programa y la política de la AOED



Importancia de una gestión eficaz de los proyectos

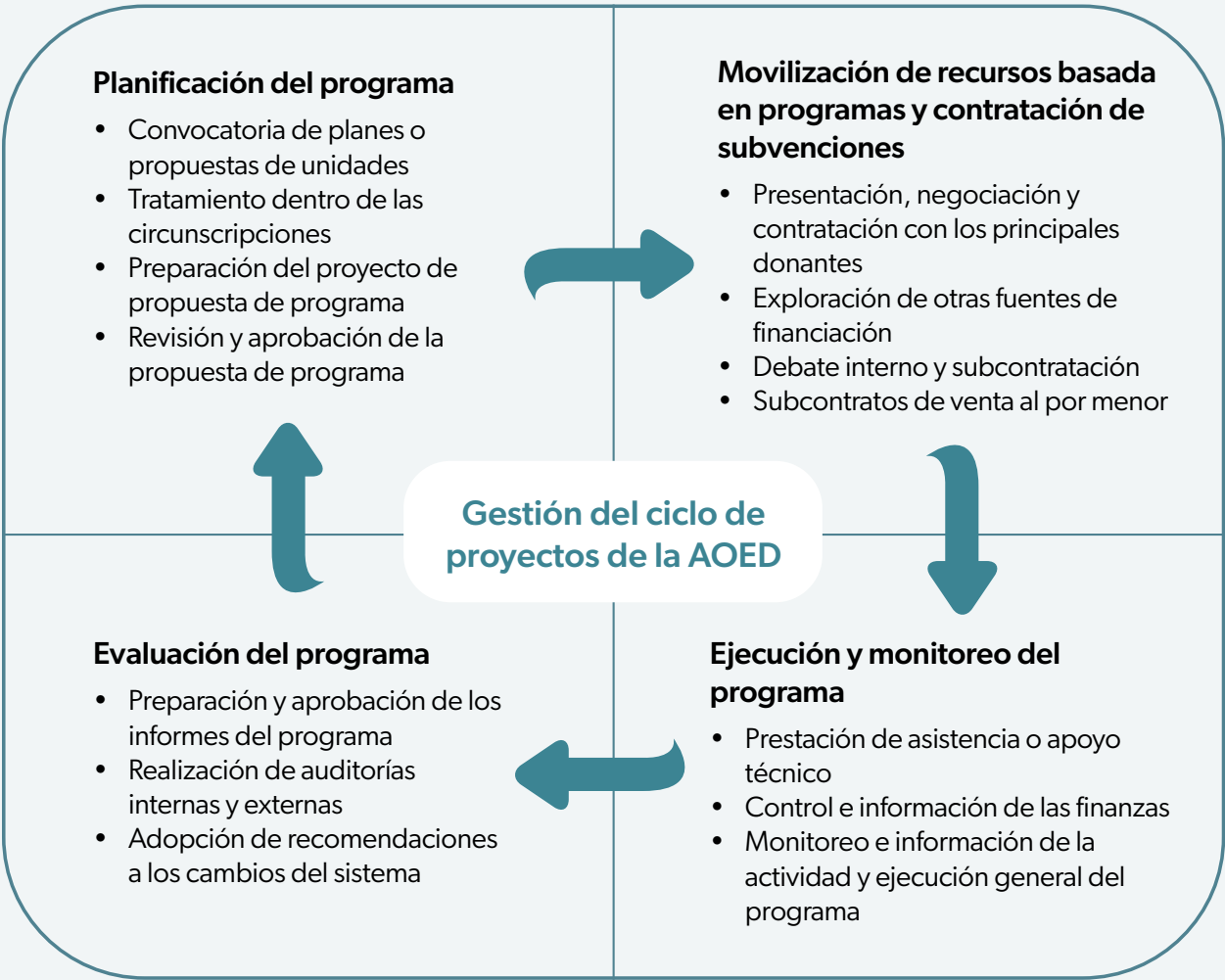
Aunque técnicamente cualquiera puede aprender a gestionar proyectos, no todo el mundo destaca en ello. Tampoco todas las organizaciones pueden apreciar su propósito más allá del cumplimiento. Una gestión de proyectos eficaz es vital para establecer la trayectoria y la sostenibilidad de una organización.¹⁸ Como forma de rendición de cuentas, es importante para las instituciones de financiación porque demuestra el valor del dinero de los contribuyentes. Para algunas OSC internacionales y organizaciones no gubernamentales (ONG), es un elemento vital para la sostenibilidad de la organización. Pero, para las plataformas de incidencia como la AOED, es el propulsor de su causa y un testimonio de su responsabilidad ante sus socios y los beneficiarios, un compromiso con el PI y un contrato social para servir a la gente.

Ser eficaz en la gestión de proyectos requiere una planificación cuidadosa y proactiva, una ejecución adaptable y un monitoreo y evaluación estratégicos. También requiere tener un sólido manejo de cada etapa del ciclo del proyecto. En la sección anterior hemos

establecido el proceso por el que la AOED fundamenta el contenido de sus proyectos. Esta sección expone el sistema que garantiza la alineación de los proyectos con los documentos de incidencia.

Cada fase del ciclo del proyecto implica procesos interdependientes que requieren una cuidadosa atención por parte del director del proyecto. La AOED ha establecido su gestión del ciclo del proyecto (GCP) que cumple de forma exclusiva su responsabilidad ante los socios y la población. La figura 3 presenta la GCP de la AOED, compuesta por cuatro partes esenciales (a) la planificación del programa, (b) la movilización de recursos basada en el programa o la negociación y contratación de subvenciones, (c) la ejecución y el monitoreo del programa, y (d) la presentación de informes y la evaluación del programa.¹⁹

Figura 3. Gestión del ciclo de proyectos de la AOED



La AOED gestiona los procesos con las directrices pertinentes que las unidades ejecutoras siguen en cada fase. Estas directrices siguen el mandato acordado en el CC, que establece las orientaciones políticas y programáticas de la plataforma. Éstas garantizan que el alcance, los costes, el tiempo y otros componentes del proyecto se ajusten a los documentos de incidencia y a los objetivos y estrategias generales del programa de la AOED. Este mandato sigue un proceso riguroso en el que los miembros del CC debaten el contexto: el discurso actual de la AED, el recurso esperado de los diferentes ámbitos de incidencia de las políticas y los correspondientes riesgos para la incidencia y los proyectos de la AOED. En esta fase, los miembros elaboran una estrategia sobre el alcance del proyecto, que posteriormente se revisa para adaptar las estrategias de incidencia y la ejecución del proyecto a cualquier evolución de los compromisos.

El monitoreo de la ejecución de los proyectos es igualmente importante para garantizar la coherencia y pertinencia de cada uno de ellos en el avance de los objetivos políticos establecidos en la fase de planificación.

Ser estratégico en la práctica del monitoreo varía en cada organización. La mayoría de las veces, las organizaciones tienden a ser pragmáticas en esta fase. La disposición descentralizada de la gestión de proyectos de la AOED hace que resulte práctico para una plataforma que gestiona 18 planes de proyectos diferentes (es decir, seis regionales, ocho sectoriales y cuatro grupos de trabajo temáticos), pero también supone un reto para una única Secretaría Global consolidarla y llevarla a cabo. Para reforzar la aplicación de la GCP, especialmente en la fase de monitoreo y evaluación, la AOED desarrolló su Política de Medidas de Cumplimiento y su Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA). La política describe las diferentes sanciones que recibirán las unidades ejecutoras en caso de incumplimiento continuado de sus obligaciones contractuales. Por su parte, el SLA presenta las directrices de la plataforma para procesar, revisar y evaluar los documentos del programa presentados en las distintas fases de la GCP. Esta iniciativa reforzó aún más la eficacia y la eficiencia de la AOED en la gestión de sus proyectos.

Según la experiencia de la AOED, el establecimiento de mecanismos que garanticen una gestión eficaz de los proyectos que sea propia de la AOED salva a la plataforma de una pesadilla de responsabilidad. En las secciones siguientes de este módulo se examinarán más a fondo los componentes específicos de la GCP. Es importante señalar que la plataforma es consciente de las numerosas buenas prácticas de varios miembros y grupos de la AOED. En este módulo se expondrán consejos para mejorar y hacer más eficaces las prácticas de gestión de proyectos de la AOED y de otros miembros de las OSC.



PARTE 2

Planificación de proyectos para plataformas de incidencia de la CED

En todos los proyectos, el proceso organizativo de planificación dice mucho. Cuanto más institucionalizado esté el mecanismo de planificación de una organización, mayor será la seguridad a la hora de adaptar eficazmente la ejecución del proyecto, el monitoreo más estratégico de los avances y los riesgos, y el valioso aprendizaje de las lecciones. La AOED funciona con un proceso de planificación a dos niveles: global y de unidades de ejecución. Como se ha visto en las secciones anteriores, la planificación a nivel global suele establecer los parámetros del programa. A continuación, se elaboran directrices que se transmiten a las unidades de ejecución para la planificación de proyectos a nivel regional, sectorial y nacional. Estos dos niveles del proceso de planificación de la AOED informan el programa global de la AOED. Esta sección se centrará en dos componentes vitales de la planificación: (a) el análisis del problema y (b) la teoría del cambio. También examinaremos cómo la AOED lleva a cabo su planificación en dos niveles, especialmente en la fase de análisis del problema.

A. Análisis del problema

DEFINICIÓN

En los proyectos, un problema es una cuestión focal que plantea graves riesgos para la mayoría de los beneficiarios finales.

Definir el ámbito de aplicación

El objetivo de los proyectos es abordar un problema específico de forma sistemática.²⁰ El primer paso, a menudo riguroso, en la planificación de un proyecto es la lluvia de ideas sobre el problema. El problema es el punto central sobre el que giran todos los aspectos del proyecto. Por tanto, el problema debe estar bien definido, ser específico, oportuno y medible. En esta sección nos basaremos en estos principios y desglosaremos sus componentes.

A la hora de plantear el problema del proyecto, la organización debe tener en cuenta el alcance y la relevancia de la cuestión central. El alcance abarca la multitud de cuestiones interrelacionadas que se derivan de una cuestión focal amplia. En pocas palabras, se refiere al contenido del proyecto o programa. La relevancia es más política, ya que implica la comprensión del panorama en el que se aborda el problema de frente. Identificar si un tema es relevante implica considerar cuidadosamente las prioridades, los actores y los nichos organizativos. Será importante tenerlos en cuenta a la hora de planificar el proyecto. Repasaremos el alcance y la relevancia por separado, considerando los factores externos e internos.

El alcance se refiere a los límites y parámetros de un problema.²¹ Especifica hasta qué punto puede abordarse o tratarse el problema. Definir el alcance del problema requiere un análisis minucioso del discurso sobre la cuestión, que puede llegar hasta la revisión de la literatura y la formulación y apoyo de la hipótesis (en los proyectos - objetivos).

EJEMPLO

Al definir el alcance del problema, el director del proyecto o una organización pueden considerar las siguientes cuestiones.

- 1 ¿Cuál es el tema en el que nos centramos?
- 2 ¿Cuáles son los materiales de referencia disponibles sobre el tema?
- 3 ¿Cuáles son los argumentos esgrimidos por los actores clave o principales sobre el tema?
- 4 ¿Qué argumento podemos aportar? ¿Podemos apoyar este argumento? ¿Cómo?
- 5 ¿Cuáles son las subcuestiones relacionadas con el tema? ¿Podemos argumentar sobre estas subcuestiones de forma similar a nuestro argumento principal?

Para la AOED, el tema central que aborda es la CED. El ámbito de la AOED para abordar la cooperación al desarrollo gira en torno a su adhesión a los principios de eficacia acordados en el penúltimo FAN-4 y en otros foros de eficacia de la ayuda organizados desde 2002 . Sin embargo, el ámbito de la cooperación al desarrollo es igualmente amplio, y abordar la agenda de la eficacia de la cooperación al desarrollo podría girar en muchas direcciones si no se define con mayor precisión. El alcance del trabajo de la ADE implica una amplia gama de temas, incluyendo la AOD, la Agenda 2030 (en particular su MOI), el EPy la ED de las OSC, la Cooperación Sur-Sur (CSS), la PSP y las situaciones de crisis, especialmente la financiación del clima y la asistencia humanitaria.

Después de definir el alcance, el director del proyecto o la organización tendrá que evaluar el panorama y tantear el terreno sobre el tema.

La relevancia se refiere a la “adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas reales”. Un problema es relevante si es oportuno y significativo para los beneficiarios o el grupo social específico de interés. En una plataforma de incidencia política y otras OSC de desarrollo, es inevitable enfrentarse a la competencia por las subvenciones de los proyectos. Por ello, los donantes también consideran la naturaleza única del proyecto y la posición política de la organización como criterios de evaluación de la relevancia. Teniendo en cuenta su importancia en la fase de gestión del proyecto, las organizaciones suelen tratar la evaluación de la pertinencia como parte del ejercicio de planificación estratégica, que constituye un proceso importante antes y durante la fase de planificación real del proyecto. Este proceso implica una recopilación sistemática de información para procesar o comprender los conceptos de poder y esfera de influencia. De forma más práctica, también analiza la ventaja comparativa de una organización en el proyecto y las necesidades de sus beneficiarios. Estos procesos se exploran en los párrafos siguientes.

Evaluar la ventaja comparativa de una organización es vital para garantizar que puede ofrecer una valiosa perspectiva alternativa sobre un tema que se está tratando. También refleja la forma en que una organización valora y garantiza un vínculo de apoyo eficaz entre su labor de incidencia y su programa. Requiere

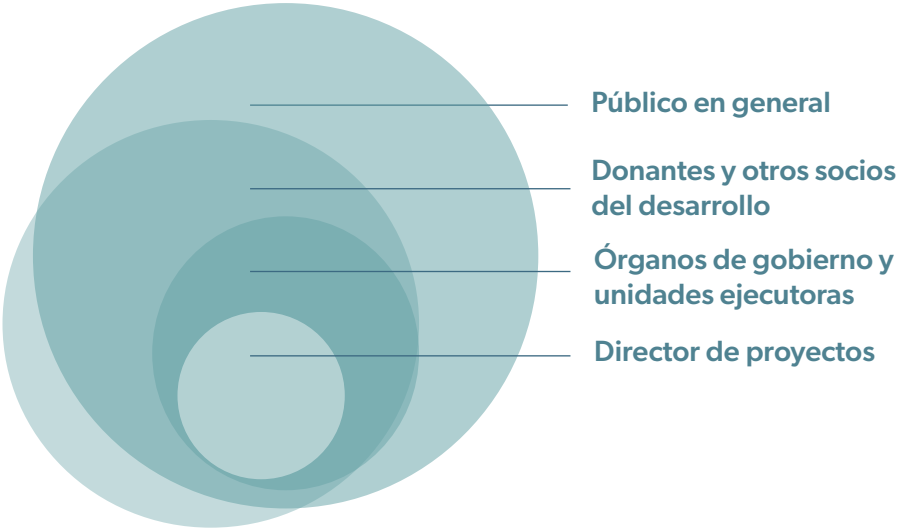
Evaluar la pertinencia

medir los mensajes clave y los objetivos del proyecto de una organización en comparación con los de otros actores sobre el terreno. En la gestión estratégica y de proyectos, esto suele denominarse análisis de la propia esfera de influencia, como se ilustra en **la figura 4**.

DEFINICIÓN

La planificación estratégica es un “proceso para mirar al futuro e identificar las tendencias y los problemas con los que alinear las prioridades de la organización” y los recursos. Este proceso forma parte de la fase de planificación previa al proyecto porque este ejercicio aborda las cuestiones de alcance y relevancia, que informan el contenido de los proyectos.

Figura 4. Ejemplo de esfera de influencia



Sugiere que cuanto más lejos esté una parte interesada del director del proyecto, menor será su influencia directa. Por tanto, una organización debe evaluar en qué puede y en qué no puede influir a la hora de ejecutar el proyecto y demostrar los resultados. En la fase de planificación estratégica, varias metodologías miden la influencia y la ventaja comparativa de una organización frente a otros actores del desarrollo. Estas metodologías exigen que las organizaciones recopilen toda la información posible sobre su entorno externo (moderador) e interno (control).

Es imprescindible comprender a los beneficiarios objetivo, independientemente de su ubicación en la esfera de influencia. La relevancia de una organización para dichos beneficiarios es clave para sostener su incidencia. Por ello, debe integrar sus necesidades en el análisis de la relevancia. El método más habitual es realizar una evaluación de las necesidades, que puede adoptar la forma de una encuesta, una entrevista a un informante clave o un debate en un grupo de discusión, en función del tamaño del grupo. Los objetivos específicos de la evaluación difieren. Identificar las necesidades puede significar comprender el apoyo necesario para mejorar la situación de los beneficiarios del proyecto. En general, las aportaciones varían desde los servicios de apoyo y el alcance y la accesibilidad de la red hasta la compensación financiera o las subdonaciones.

EJEMPLO

Los planificadores estratégicos suelen emplear las siguientes metodologías. Estas metodologías no son exhaustivas y son recomendables. Las organizaciones tienen libertad para definir su proceso de planificación estratégica. Estas metodologías ofrecen un análisis de las relaciones de poder externas e internas a la organización. Son beneficiosas para las plataformas de incidencia cuya estrategia principal es influir en el discurso sobre un tema concreto.

- 1 **Análisis DAFO:** una evaluación de la ventaja propia mediante el análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas.
- 2 **Mapeo del poder:** una herramienta empírica para medir el poder (influencia) y analizar las relaciones de poder en la gobernanza y la incidencia.²⁵
- 3 **Análisis VRIO:** evaluación de la propia ventaja competitiva basada en el análisis del valor, la rareza y la imitabilidad de los servicios y productos. También ofrece una forma de reflexionar sobre la capacidad de la organización para producir un servicio o gestionar un proyecto.
- 4 **Análisis de la cadena de valor:** un ejercicio que consiste en examinar los procesos de una organización para transformar los insumos en productos que tienen un valor significativo para sus beneficiarios.



Para una plataforma de incidencia como la AOED, las aportaciones pueden ser una mezcla de esta variación: subdonaciones, conocimientos técnicos y accesibilidad a la red. La amplia composición de su red -desde movimientos de base y organizaciones regionales hasta donantes y otros socios clave del desarrollo- la convierte en un socio estratégico para otros actores del desarrollo. Su amplia representación también convierte a la AOED en una plataforma única de la sociedad civil que promueve la CED. Este nicho se ha convertido en su principal argumento ante posibles donantes y otros socios de desarrollo para asegurar el apoyo financiero y garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.

B. Análisis de la capacidad organizativa

Las organizaciones emplean estrategias específicas para evaluar la capacidad de sus socios para ejecutar los proyectos. La mayoría de las organizaciones e instituciones de financiación exigen la presentación de documentos de registro, financieros y de otro tipo para demostrar la capacidad de la organización solicitante para gestionar los fondos y demostrar los resultados del proyecto. Otras también realizarían una verificación de antecedentes y entrevistas para probar la veracidad de los documentos presentados.

La AOED analiza las capacidades de su circunscripción en dos aspectos: (1) la capacidad de incidencia y (2) la capacidad de gestión financiera. En las siguientes secciones se expondrán estos dos niveles de evaluación de la capacidad.

EJEMPLO

El proceso de solicitud de subvenciones de la CE utiliza uno de los mecanismos de evaluación de la capacidad más técnicos y meticulosos. La presentación de una propuesta de proyecto completa requiere adjuntar varios documentos administrativos, tal y como se indica en su Guía Práctica de Procedimientos de Contratación para Acciones Externas (PRAG). Estos documentos son los siguientes:

- 1 Historial o experiencia del solicitante en la gestión de proyectos (hasta tres años antes del periodo de solicitud de la subvención).
- 2 Formulario de información financiera
- 3 Formulario de entidad jurídica
- 4 Mandato firmado por el solicitante
- 5 Actualización de la cuenta de Registro en línea de datos de posibles solicitantes (PADOR)

Además, la CE requerirá al menos un (1) cosolicitante que se presentará como socio ejecutor del solicitante principal. El cosolicitante también deberá presentar los siguientes documentos.

- 1 Trayectoria o experiencia del cosolicitante en la gestión de proyectos (hasta tres años antes del periodo de solicitud de la subvención).
- 2 Formulario de entidad jurídica
- 3 Mandato firmado del cosolicitante (aprobación formal que da autoridad al solicitante principal como su representante ante la Autoridad Contratante)
- 4 PADOR actualizado

El PADOR es el portal de gestión de subvenciones en línea de la CE. Solicita a los usuarios u organizaciones que carguen la información pertinente del proyecto, como los estados financieros, las propuestas e informes del proyecto, los documentos de registro y los estatutos o reglamentos de la organización. La CE revisa y evalúa esta información cada vez que una organización presenta una propuesta de subvención completa. Se realiza un proceso de revisión y evaluación similar con los cosolicitantes. No tener una cuenta PADOR descalifica automáticamente a una organización para solicitar subvenciones para proyectos con la CE.

Evaluación de la capacidad de gestión financiera de la Comisión Europea (CE)

La AOED ha sido estratégica en el análisis de la capacidad de sus miembros a lo largo de los años. Utiliza encuestas en momentos clave del ciclo de vida de la organización, en los que el mantenimiento de la red requiere una cuidadosa evaluación de las necesidades de apoyo de los miembros y de las carencias de capacidad²⁶. La AOED lleva a cabo periódicamente su Evaluación de la Capacidad Organizativa (ECO), que evalúa sistemática y estratégicamente las capacidades de incidencia de los miembros en intervalos específicos de la intervención del programa. Es sistemática porque sigue una metodología concreta que mide el progreso del desarrollo de la capacidad de la organización en materia de incidencia política. También es estratégico porque la plataforma realiza la evaluación sólo en el primer y último año del ciclo del programa. Este enfoque longitudinal para evaluar las capacidades de los miembros proporciona la información necesaria para iniciar un nuevo proyecto y evaluar el impacto del programa en los miembros.

La AOED también ha realizado una evaluación de la capacidad de gestión financiera de sus miembros a nivel global y de circunscripción. Las unidades ejecutoras deben demostrar una gran capacidad de gestión de fondos antes de recibir sub-donaciones de los donantes de la plataforma. La plataforma puede evaluar la eficacia fiscal revisando los sistemas de control interno y de gestión financiera de una unidad ejecutora. A nivel global, se creó un comité compuesto por miembros del CC para seleccionar la Organización de Gestión Financiera (OMF) de la AOED. El representante de la FMO se denomina Patrocinador Fiscal (FS). A nivel de circunscripción, es responsabilidad del FMO llevar a cabo la revisión, evaluación y selección de la FMO de la circunscripción.

EJEMPLO

Durante la transición de la BA-OF a la AOED, a mediados de 2012, la AOED necesitaba encontrar un nuevo anfitrión para la Secretaría que llevara a cabo las actividades cotidianas de la nueva plataforma. Los miembros del entonces Grupo de los 13 (G-13) encargaron a un Comité de Selección en julio de 2012 que estableciera los criterios, los requisitos de solicitud y el proceso de selección para la OCDE. Tres (3) organizaciones

presentaron su solicitud: CIVICUS, el Comité de Cooperación para Camboya (CCC) e IBON Internacional.

Los solicitantes presentaron estados financieros e informes de proyectos. El Comité de Selección tardó casi dos meses en procesar los requisitos de la solicitud. Tras cuidadosas deliberaciones, el informe, publicado en septiembre de 2012, recomendó que IBON International se convirtiera en la OMF de la AOED. El comité también recomendó que CIVICUS ocupara la unidad de comunicaciones de la AOED. El Consejo Mundial (CG) de la AOED aprobó esta recomendación en su reunión inaugural de noviembre de 2012. El CG pasó a llamarse Asamblea General (AG) en octubre de 2020. IBON International también acogió la Secretaría de la AG.

La evaluación de la capacidad de incidencia a nivel nacional se incorpora a la ECO, y la evaluación de la capacidad relacionada con los proyectos se lleva a cabo cuando se solicitan acciones nacionales. Dado que las acciones nacionales se integran como proyectos en la ejecución global del programa, la evaluación recae en la unidad regional de ejecución (coordinador).²⁷ La plataforma evalúa los puntos focales de los países en función de su capacidad para ejecutar la actividad nacional, entre otros criterios establecidos en la programación específica a nivel nacional. La AOED emplea este enfoque multinivel para fomentar la apropiación por parte de sus miembros de los procesos regionales y nacionales, permitiéndoles definir la dinámica y los proyectos de su red en función de los parámetros específicos del programa CED de la AOED.

La teoría del cambio es una “hoja de ruta” del programa que describe el proceso paso a paso para alcanzar el objetivo deseado. La teoría del cambio se centra en lo que hace un programa o una iniciativa de cambio (por ejemplo, actividades o intervenciones) y en cómo pueden conducir al objetivo deseado. Al desarrollar la teoría del cambio, es esencial identificar los objetivos deseados y trabajar hacia atrás para determinar las condiciones previas, los supuestos y las actividades del proyecto para alcanzar dichos objetivos. La TdC se utiliza principalmente para el diseño, la planificación y la evaluación de proyectos.

C. Teoría del cambio(TdC)

Elección de IBON International como organismo de gestión financiera para la AOED

La TdC y el modelo lógico (o marco lógico) son dos modelos que se aplican en la práctica de la gestión basada en resultados (GBR), que volveremos a examinar más adelante en la Parte 4 - S&E. Aunque algunos utilicen la terminología indistintamente, existe una distinción entre ambos.

ACLARACIÓN
El marco lógico suele asumir una estructura matricial y se centra en una única vía de cambio específica, detallando cómo las actividades del proyecto conducen a productos, resultados y objetivos inmediatos. En cambio, la teoría del cambio muestra que puede haber múltiples vías de cambio al crear una serie de condiciones para alcanzar el objetivo deseado. La TdC ayuda a una organización a revisar de cerca su estrategia de programa original, validar los impactos y cambiar la dirección del proyecto según sea necesario.

El marco lógico suele asumir una estructura matricial y se centra en una única vía de cambio específica, detallando cómo las actividades del proyecto conducen a productos, resultados y objetivos inmediatos. En cambio, la teoría del cambio muestra que puede haber múltiples vías de cambio al crear una serie de condiciones para alcanzar el objetivo deseado. La TdC ayuda a una organización a revisar de cerca su estrategia de programa original, validar los impactos y cambiar la dirección del proyecto según sea necesario.

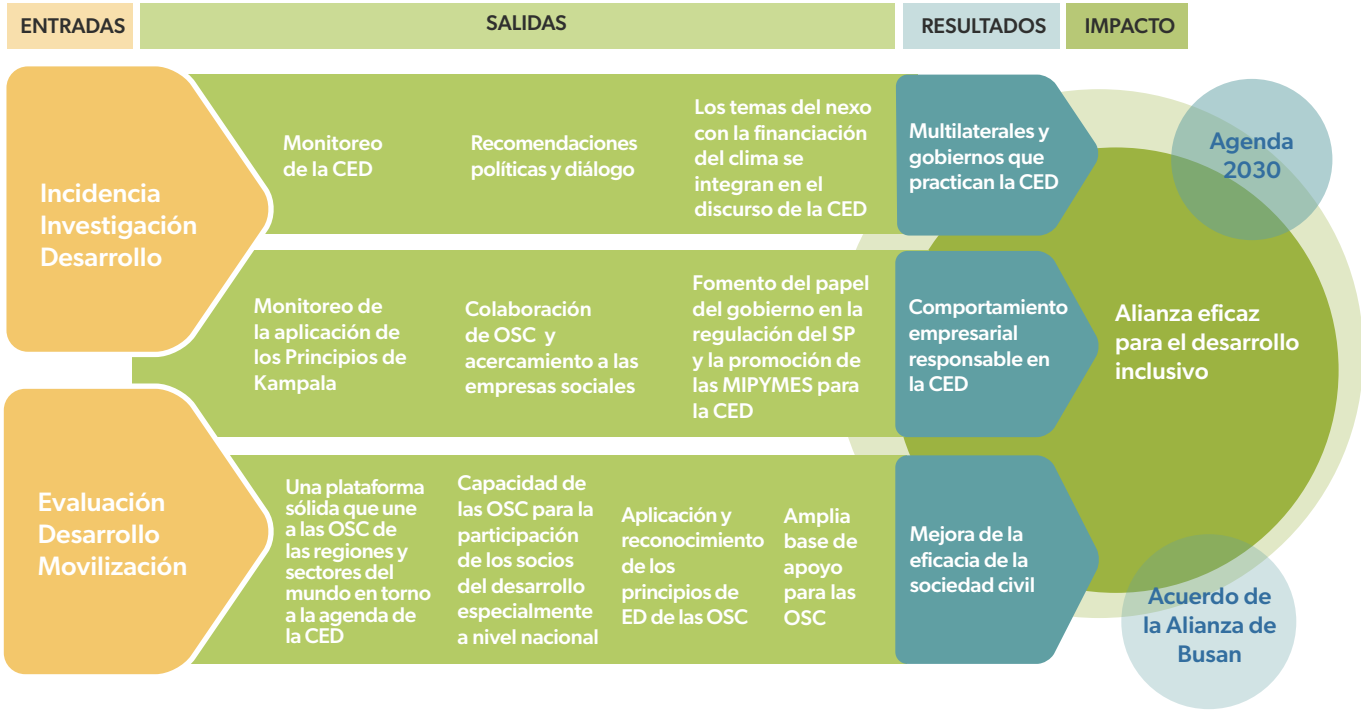
En general, un proceso más amplio de planificación estratégica de la organización precede al debate sobre la planificación del proyecto. Dicha planificación requiere deliberar la estrategia, deducir el problema e identificar la estrategia de gestión del cambio. Las herramientas y los procedimientos analizados en esta sección servirán de base para todas las demás secciones de este módulo, especialmente la **Parte 4 - MyE**, que presenta estrategias para garantizar que el alcance se mantenga alineado con lo que la organización se propuso cubrir en las etapas de planificación.

Tabla 2. Modelo lógico de la AOED

Objetivo final Contribuir al fortalecimiento de las asociaciones para el desarrollo como MOI de la Agenda 2030				
SIDA - Objetivo intermedio Contribuir a la aplicación universal de la CED para los ODS en diferentes contextos y actores			CE - Objetivo intermedio Mejorar el entorno propicio para las OSC	
SIDA - ImO.1	SIDA - ImO.2	SIDA - ImO.3	CE - ImO.1	CE - ImO.2
Fortalecimiento de los mecanismos nacionales de participación de los CED	Refuerzo de la aplicación y el reconocimiento de los principios de ED de las OSC	Mayor concienciación de los agentes de desarrollo sobre la aplicación de los principios de la CED en situaciones de crisis	Mejora de la participación de los miembros de la AOED en las asociaciones para el desarrollo	Mayor apoyo de otros actores del desarrollo (sector privado, especialmente empresarios sociales, gobiernos de los países y no miembros DE LA AOED) a la sociedad civil y sus posiciones
SIDA - Salida.1.1	SIDA - Salida.2.1	SIDA - Salida.3.1	CE - Salida.1.1	CE - Salida.2.1
Pruebas generadas por las OSC sobre la aplicación del CED a nivel nacional	Base de pruebas para la práctica de la ED de las OSC	Consenso de las OSC sobre las posiciones políticas y las presentaciones relacionadas con las cuestiones de los nexos con la CED	Incidencia sostenida de la AOED sobre la cooperación eficaz al desarrollo (CED) y participación en los foros políticos de cooperación al desarrollo mundiales, regionales y nacionales	Aumento de la base de conocimientos de la AOED sobre la colaboración de las OSC con otros actores del desarrollo, en particular, las empresas sociales

SIDA - Objetivo intermedio Contribuir a la aplicación universal de la CED para los ODS en diferentes contextos y actores			CE - Objetivo intermedio Mejorar el entorno propicio para las OSC	
SIDA - Salida.1.2	SIDA - Salida.2.2	SIDA - Salida.3.2	CE - Salida.1.2	CE - Salida.2.2
Recomendaciones y propuestas de las OSC sobre los programas nacionales de los socios de desarrollo	Unidades multipartitas a nivel nacional sobre la eficacia de las OSC	Las circunscripciones de la AOED se organizan en torno a las cuestiones de los nexos	Fortalecimiento de las capacidades de las OSC en el monitoreo de la aplicación del CED a nivel nacional, regional y mundial	Se amplían las oportunidades de colaboración y asociación de las OSC con las empresas sociales dedicadas a la cooperación al desarrollo
SIDA - Salida.1.3			CE - Salida.1.3	CE - Salida.2.3
Plataformas nacionales de OSC para la CED			Garantizar la coordinación de las estructuras de incidencia de la AOED (Regiones y Sectores) y de las circunscripciones	Refuerzo de la incidencia de la reducción de los espacios cívicos en nueve países piloto y a nivel mundial

Figura 5. Teoría del cambio de la AOED



Supongamos que se está llevando a cabo la fase habitual de planificación del proyecto.

- 1
- Redacte un árbol de problemas que ilustre el problema principal y las subcuestiones que pretende relacionar con este problema. Explica por qué estos problemas y subproblemas son *relevantes*.

Supongamos que traduce este árbol de problemas en un proyecto y lo presenta a un posible donante.

- 2
- Elabore una sencilla Teoría del Cambio que encapsule los (a) insumos, (b) productos, (c) resultados y (d) impacto de su proyecto.
- 3
- Evalúe su capacidad para poner en marcha un proyecto de este tipo. Para ello, utilice el formulario de evaluación de la capacidad de gestión financiera prescrito por la AOED.

Consulte la hoja de trabajo 1 del [anexo 1](#).

Ejercicios de la sección



PARTE 3

Guía de gestión de proyectos para alianzas con ONG

En esta sección se examinan los cuatro componentes principales de la gestión de proyectos: (a) alcance, (b) tiempo, (c) coste y (d) calidad. También explicaremos otros detalles relacionados, como los recursos humanos, las adquisiciones, las comunicaciones y la gestión de riesgos. Situaremos la discusión de estos componentes en la práctica de la AOED de la gestión de proyectos, presentando las directrices establecidas y los procesos de la red que demuestran la eficacia de la plataforma en la obtención de resultados de los proyectos.

A. Gestión del alcance del proyecto

Tal y como se definió en la **segunda parte**, el alcance se refiere a los parámetros y límites del proyecto. Los principiantes entusiasmados pueden pensar que pueden resolver los problemas del mundo con una sola intervención. Estas organizaciones suelen formular erróneamente problemas generales con objetivos y resultados vagamente articulados y actividades y productos puntuales e insostenibles. Por ello, las organizaciones deben planificar sus proyectos cuidadosamente y gestionar su alcance inmediatamente en la fase de planificación.

Las organizaciones ejecutoras o los socios del proyecto se remitirán al documento principal del programa para gestionar el alcance del proyecto. Este documento es la propuesta de proyecto presentada a la institución de financiación que ha concedido la subvención. En la mayoría de los casos, una sola organización ejecuta un proyecto y coordina el trabajo con los posibles socios.

Esta configuración facilita el monitoreo de la gestión del alcance porque los coordinadores internos de la organización supervisan directamente el proyecto. Sin embargo, algunas instituciones de financiación, como la CE o el Departamento Federal de los Estados Unidos, exigen que los socios ejecutores estén incluidos en el marco de ejecución del proyecto. Esta situación puede ser difícil de gestionar si la principal organización ejecutora no puede establecer los parámetros técnicos del proyecto.

La mayoría de las guías de gestión de proyectos indican a las organizaciones que deben seguir el principio SMART para gestionar el alcance del proyecto. Este principio orienta a las organizaciones que lo ejecutan a formular el alcance de su proyecto de forma específica, medible, alcanzable y pertinente. En la figura 6 se muestra el significado del acrónimo y las preguntas pertinentes para considerar el mantenimiento de los objetivos SMART. Este principio se retomará en la **Parte 4**. El principio SMART se ha convertido en la piedra angular de la gestión de proyectos, especialmente en la gestión del alcance. Ayuda a los gestores de proyectos a garantizar que el tema, los objetivos y los indicadores de éxito (en el marco de monitoreo y evaluación) sean realistas y pertinentes. Conduce a la estrategia más eficaz e incluso rentable para el problema. De hecho, las actividades, los resultados y el calendario del proyecto dependen de lo específico y definido que esté el alcance del problema.

- S Específico y conciso**
¿De qué trata exactamente el proyecto?
- M Medible**
¿Qué criterios se utilizarán para medir los logros?
- A Alcanzable**
¿Puede hacerlo? ¿Qué apoyo necesita?
- R Relacionado (con los objetivos de la organización)**
¿Cómo ayuda esto a la empresa a cumplir los objetivos?
- T Marco temporal**
¿En qué marco temporal está trabajando?

Figura 6. Definición del principio SMART en la gestión de proyectos

OBJETIVO

Resume los detalles SMART en la declaración de los objetivos del proyecto

Gestionar el alcance dentro de la AOED

Si define con éxito los objetivos SMART del proyecto, ¿significa que puede gestionar el alcance de forma eficaz? No automáticamente. Una cosa es definir el alcance del proyecto y otra gestionarlo. El grueso del proceso de definición se encuentra en la fase de planificación del proyecto, como se detalla en la Parte 2 de esta guía. Mientras tanto, la solidez de la gestión del alcance depende de los sistemas institucionalizados que la organización ejecutora utiliza para sí misma y para sus socios del proyecto. Si se establecen y practican eficazmente, estos controles y equilibrios dotan a la organización de las directrices y los procesos adecuados para revisar, monitorear y evaluar la alineación de todas las actividades y los productos dentro del ámbito del proyecto.

La estructura organizativa de la AOED es compleja, al igual que sus métodos de trabajo. Se necesita un sistema de gestión de proyectos establecido para gestionar simultáneamente 18 proyectos de circunscripción y casi 100 proyectos nacionales²⁸. Como ayuda a la gestión, la AOED publica directrices para que las circunscripciones planifiquen sus proyectos y garanticen su alineación con el programa general de la AOED.

DEFINICIÓN

Hace tiempo que utilizamos “proyecto” y “programa”, y pueden causar confusión si los entendemos como intercambiables.

Tenga en cuenta que un proyecto es una secuencia de actividades (y resultados) únicas, complejas y conectadas entre sí con un objetivo o propósito y que debe completarse dentro de un plazo y presupuesto específicos y de acuerdo con las especificaciones. Un ejemplo de los últimos años es el Día de Acción Global de la AOED, un conjunto de proyectos nacionales que abordan el problema de la reducción y el cierre de los espacios cívicos. Otro ejemplo es el proyecto de investigación de síntesis de la AOED, que pone al día a las partes interesadas sobre la forma en que la plataforma lleva a cabo la actividad principal en determinados países del programa. Los programas de circunscripción son proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos de un único programa de la AOED.

Por otro lado, un programa tiene un alcance más amplio y puede ser abordado por un conjunto de proyectos relacionados. El cuadro 1 recoge ejemplos de programas.

Como se mencionó en la Parte 1, la AOED tiene mucho interés en establecer eficazmente los vínculos entre su política de incidencia y su programa. Por ello, al principio de cada año de programa se discuten las prioridades de incidencia política. Este ejercicio desarrolla los Objetivos Políticos Anuales, que detallan los objetivos de incidencia de la plataforma para el año. La prioridad general es la actividad principal.

También se identifican objetivos para cada prioridad temática con el fin de gestionar el alcance del compromiso y los planes de las circunscripciones previstos para cualquier subprioridad. Estos objetivos sirven como parámetros para los diferentes proyectos de las circunscripciones durante el año. El programa, definido antes de elaborar estos objetivos de incidencia, se concibe con mucha flexibilidad para adaptarse a cualquier evolución del panorama de la cooperación al desarrollo. La AOED integra estos objetivos de incidencia en las Directrices de Planificación Anual para orientar y recordar a las circunscripciones (socios ejecutores) los costes subvencionables y las actividades que pueden llevar a cabo. La figura 7 muestra una presentación esquemática del proceso de gestión del alcance en la AOED.



PREGUNTA

¿Puede decir si su programa es realmente un programa? ¿O es un proyecto según esta definición?

Figura 7. Proceso de gestión del alcance de la AOED

La AOED valora un enfoque participativo y ascendente en la planificación y el desarrollo de sus programas. Así, las circunscripciones tienen libertad para planificar sus programas regionales y nacionales. La AOED integra en sus procesos oficiales la autonomía y la apropiación, dos principios básicos de eficacia. Las regiones, los sectores, los países y otras organizaciones ejecutoras de programas planifican sus actividades en función de su contexto y sus prioridades.

Sin embargo, dado el programa global de la AOED, la plataforma debe equilibrar los objetivos del programa establecidos a nivel global y los objetivos específicos de las circunscripciones. Para ello, la SG establece parámetros sobre las actividades y los productos elegibles que las circunscripciones pueden implementar en sus respectivos contextos. A las directrices de planificación se adjunta una matriz de planificación²⁹ en la que se detallan los objetivos anuales del programa y de la política. Las circunscripciones y otras organizaciones ejecutoras planifican dentro de estos parámetros. Este es el mecanismo de equilibrio que emplea la AOED para basar el programa global de CED en las prioridades de las circunscripciones.

Para la tercera etapa del proceso, la SG elaboró una herramienta de revisión para evaluar sistemáticamente los planes de las circunscripciones. Estos criterios de revisión se centran en los siguientes componentes (1) alineación de los objetivos, las actividades y los resultados con el alcance del programa y los objetivos políticos anuales; (2) alineación con el presupuesto; (3) estrategia de monitoreo y evaluación; y (4) otras consideraciones como la incorporación de la perspectiva de género o la integración de cuestiones sectoriales en el proyecto general de la circunscripción. La AOED introdujo y utilizó esta herramienta en 2020 en respuesta a las recomendaciones de los donantes para documentar los comentarios sobre los planes e informes de las circunscripciones a fin de reforzar el control y los mecanismos internos y el aprendizaje de lecciones para la gestión y el desarrollo de capacidades. Cuando las circunscripciones no pueden cumplir con el alcance del proyecto, la SG de la AOED eleva estos asuntos al Comité de Programa y Finanzas (ProFincom).³⁰

El cuarto paso del proceso de gestión del alcance se ha convertido en algo vital para la AOED y sus donantes. Por un

lado, permite a la AOED revisar los objetivos de su programa y solicitar la aprobación del donante para cualquier cambio significativo en el alcance. Por otro lado, es el mecanismo del donante para especificar los detalles del programa plurianual que han aprobado y comprobar su alineación con su estrategia y prioridades generales de asociación. La presentación anual de los planes de programa forma parte del mecanismo de control interno y de gestión de subvenciones de los donantes, lo que también mejora los sistemas de las OSC. Antes, el porcentaje de rechazo de los donantes al plan de programa anual presentado era escaso o nulo. Esto se debía, en parte, a que la estrategia de asociación sólo cambiaba después de un periodo determinado, normalmente de tres a cinco años de duración. Esto significaba que todos los programas y proyectos aprobados de acuerdo con esta estrategia de asociación estaban más o menos aprobados en principio.

Informa de la estrategia que emplearás para abordar un problema específico, define el diseño del programa y los proyectos (por ejemplo, los objetivos, las actividades y los resultados), e influye indirectamente en el sistema de gestión que se empleará para obtener los resultados esperados del proyecto con eficacia. Por lo tanto, gestiona el alcance de tu proyecto o programa porque significa mantener tu enfoque en un objetivo específico, en tus prioridades para tu incidencia y causa.

En general, la gestión del alcance es importante porque es el punto de partida de cualquier proyecto.

RECORDATORIO

- 1 Mantenga su alcance (problema y objetivos) SMART.**
- 2 Defina sus objetivos anuales si está aplicando un programa, especialmente si:**
 - La modalidad del programa es una aplicación plurianual.
 - Se ejecuta con múltiples socios del proyecto o socios del programa que reciben una cantidad significativa de subvención.
 - Su programa comprende varios subtemas, como los laAOED.
- 3 Desarrollar una guía de planificación que especifique los objetivos anuales, los criterios de elegibilidad y la asignación presupuestaria por socio ejecutor, de modo que puedan planificar de acuerdo con estas líneas.**

Sobre la gestión del alcance

4 Informe siempre a su junta directiva y a los donantes sobre cualquier cambio en el alcance de su programa o proyecto, ya que su asociación depende de los objetivos y prioridades de la política del donante.

B. Gestión del tiempo del proyecto

El tiempo es un aspecto integral del proyecto. Es el principal determinante de la duración y el ritmo de la ejecución del proyecto y del plazo en el que se pueden demostrar los resultados específicos. Como señaló Wysocki (2014), los proyectos se ejecutan durante un periodo concreto, con una serie de actividades y resultados relacionados que hay que entregar. La duración de un proyecto depende de las negociaciones con los socios de financiación de la organización. Asdi, la CE y las instituciones de financiación estadounidenses suelen esperar resultados en un plazo de dos a tres años de la mayoría de los proyectos de desarrollo que apoyan. Pero la gestión del tiempo es algo más que la mera indicación de la duración del proyecto. En esta sección se examinará más de cerca la importancia de la gestión del tiempo en los proyectos y la práctica de la AOED en este componente

Determinación de la duración del proyecto

Este aspecto del proyecto es relativamente fácil de determinar. Es discernible para las subvenciones que provienen de convocatorias abiertas. El sitio web de las instituciones financiadoras contiene esta información, junto con las directrices de solicitud de la subvención, los requisitos, la cuantía y los plazos. Estas subvenciones suelen funcionar por actividades en un plazo determinado o por un máximo de 12 meses (es decir, para propuestas con una serie de actividades).

También hay subvenciones que nacen de la comunicación directa y las sólidas relaciones con los donantes. Estas subvenciones son de apoyo básico o de financiación de programas, y suelen seguir una modalidad plurianual en función de la política de asociación del donante y la negociación de la subvención. El periodo de ejecución suele ser de un mínimo de 24 a un máximo de 36 meses. Los donantes suelen proporcionar esta información al principio para orientar la fase de desarrollo del proyecto o programa del solicitante.

Independientemente de la modalidad de apoyo a la financiación, debes conocer el calendario para (1) planificar y prever tu flujo de caja y (2) adaptar tu ejecución a los hitos clave de incidencia en los que deseas influir. Informa al gestor del proyecto de las fechas de elegibilidad de los gastos del proyecto (es decir, cuándo empezar y terminar de imputar los gastos a la subvención). También le indica la relevancia que puede tener su proyecto en función del calendario de incidencia política que está monitoreando. Estas consideraciones críticas se relacionan con el siguiente componente de la gestión del tiempo, que pasa por la gestión de los costes, el alcance y la calidad.

El ritmo de ejecución de sus proyectos implica algunos factores:

- 1 Transferencia de fondos del proyecto para iniciar la ejecución; y
- 2 Hitos clave de la incidencia para mantener la relevancia del proyecto.

Las organizaciones deberán tener en cuenta el plazo de transferencia de fondos del donante. Normalmente, los fondos tardan varias semanas en llegar a la cuenta de la organización, sobre todo si los mecanismos internacionales de transferencia de fondos facilitan la transferencia. En tal situación, la organización puede considerar la posibilidad de retrasar la ejecución del proyecto y arriesgarse a producir los resultados cerca de la fecha de finalización del mismo. Pero esta medida podría disminuir la relevancia del entregable, sobre todo si el momento de la entrega se producirá semanas o meses después de un hito clave de incidencia política que se desea comprometer.

Algunas organizaciones más experimentadas ya han considerado este supuesto y reservan fondos de reserva que pueden utilizar para adelantar la subvención del proyecto entrante y evitar los riesgos asociados a un retraso. Esta estrategia de gestión de costes teniendo en cuenta el calendario no es la norma para muchas organizaciones. Por lo tanto, será necesario que el proyecto o programa esté bien programado para evitar costes no subvencionables no deseados y productos o actividades irrelevantes.

Cómo se ejecuta el proyecto

Para las redes de incidencia como la AOED, hay un aspecto más crítico de la gestión del tiempo que va más allá de la consideración administrativa de las subvenciones. Los calendarios de incidencia son igualmente importantes porque también informan del ritmo de los resultados de su proyecto. Los resultados y las actividades específicas apoyan el compromiso con los hitos de la incidencia. Las redes de incidencia política suelen adoptar estos calendarios y marcar el ritmo de su trabajo para garantizar la relevancia del compromiso y demostrar su impacto dentro de un periodo específico.

DEFINICIÓN OPERATIVA

Los hitos de la incidencia política se refieren a los acontecimientos o procesos clave del ámbito de la incidencia política o de las instituciones que la red monitorea y en los que participa para promover su causa e influir en el cambio necesario, en su liderazgo, políticas y programa de acción o formas de trabajo.

Ejemplos de hitos de incidencia son las Reuniones de Alto Nivel de la AGCED, el FPAN de las Naciones Unidas y el Foro Político sobre Desarrollo (PFD) de la UE. Algunos procesos clave son las Rondas de Monitoreo de la AGCED, los ENV de la Agenda 2030 y la Hoja de Ruta de la Sociedad Civil de la UE.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, a veces se amplían los plazos de los proyectos. Basándose en su justificación, los donantes deciden si puede ser una ampliación del proyecto con o sin coste.

¿Cuándo solicitar qué tipo de ampliación del proyecto?

- Solicite una **ampliación de los costes** (1) cuando su situación financiera le informe de que los recursos del proyecto ya se están agotando y (2) cuando deban organizarse actividades relevantes en respuesta a un acontecimiento reciente e inesperado en el calendario de incidencia que está monitoreando. Si los donantes ven la relevancia de dichas actividades para la demostración de resultados, pueden proporcionar fondos adicionales como apoyo al proyecto.

- Solicite una **prórroga sin coste** (1) cuando se produzca una variación significativa de los fondos no gastados debido a causas de fuerza mayor (por ejemplo, la pandemia COVID-19 o las catástrofes derivadas de peligros naturales), retrasos en los procesos de incidencia u otros factores internos de la organización, y (2) cuando el programa de acción siga siendo el mismo que el previsto, quizás aparte de algunos cambios mínimos para adaptarse a los últimos acontecimientos. Una prórroga sin coste es relativamente fácil de solicitar, ya que sólo se está ampliando el plazo para obtener los mismos resultados que los factores mencionados anteriormente han aplazado.

Dependiendo del ritmo del proyecto, las decisiones de ampliación del mismo deberán seguir estos criterios mínimos. Si bien reflejan el compromiso de la organización de crear un impacto y una relevancia más significativos con la subvención, estas decisiones también reflejan su capacidad para gestionar el proyecto y ofrecer los resultados en un periodo concreto. Así, el director del proyecto deberá evaluar los riesgos correspondientes y crear la estrategia de mitigación para minimizarlos en consecuencia.

La AOED tiene en cuenta dos aspectos para gestionar los plazos: (1) los hitos de incidencia y (2) la duración del programa. Ya hemos mencionado que los esfuerzos de la AOED apoyan los compromisos de incidencia política de la plataforma a través del trabajo del programa. En términos sencillos, podemos decir que los hitos de incidencia guían el ritmo del programa de la AOED. Sin embargo, si se mira desde esta perspectiva, podría dar la impresión de que la plataforma reacciona únicamente a cualquier curso de acción que tomen sus ámbitos de compromiso.

Al revisar los documentos del programa, una organización puede suponer la autonomía de su curso de acción debido a la naturaleza proactiva del diseño del programa: planificar y ejecutar sobre la base de suposiciones hasta que los problemas se materialicen, evaluar y monitorear los riesgos, y revisar la ejecución, si es necesario, sobre la base de una cuidadosa evaluación de riesgos. Por tanto, si los hitos de la incidencia avanzan según lo previsto, el calendario del programa existe de forma paralela y autónoma. Las actividades y el

Gestión de los plazos en la AOED

desarrollo de los resultados se desarrollarán de acuerdo con el calendario, a menos que haya problemas imprevistos que puedan impedir la ejecución del proyecto en última instancia.

EJEMPLO

Participación de la AOED en el proceso de la 2ª ronda de monitoreo (2MR) en 2015-2016

Desde finales de 2015 y hasta 2016, la AOED creó el Grupo Asesor de Monitoreo (MAG) para que proporcionara asesoramiento experto sobre el pulido del marco de monitoreo global de la CED y una metodología para la recopilación y el procesamiento de la información de los países. El 2MR iba a publicar las conclusiones de su informe en la RAN de 2016 en Nairobi (Kenia), y la AOED consideró necesario garantizar que un número significativo de miembros de la AOED pudiera participar en el proceso. Esta decisión fue, en parte, un caso de gestión de costes, ya que la AOED tuvo que volver a priorizar algunos de los fondos de su programa para apoyar a 28 organizaciones focales nacionales en su compromiso con la 2MR. Al mismo tiempo, fue un excelente ejemplo de gestión del tiempo, ya que el proceso de la 2MR comenzó a finales de 2015 hasta principios de 2016, cuando el período de presentación de informes estaba previsto, y los preparativos de la HLM2 estaban en marcha.

En el aspecto administrativo, la AOED mantuvo el apoyo de los donantes durante todo el periodo de presentación de informes de 2015 y se aseguró de incurrir únicamente en los gastos subvencionables. Los puntos focales participaron con éxito en el proceso y recibieron apoyo adicional para reunir más información sobre la aplicación de la CED en sus respectivos países. Este proceso paralelo, que constituyó una parte importante del tiempo necesario para preparar el compromiso de la RAN2, supuso la elaboración de un informe paralelo que ofrecía información alternativa y cualitativa sobre el estado de la aplicación de la CED en los países participantes.

Veinticuatro países recibieron apoyo para proporcionar información más allá del Indicador 2 (entorno favorable): apropiación democrática, EBDH y desarrollo inclusivo. El proceso comenzó a mediados de año debido a los retrasos en la presentación de los planes anuales y la transferencia del fondo para 2016. Este contratiempo, junto con los retrasos en

la ejecución a nivel nacional, supuso un reto en la gestión del tiempo a medida que se acercaba la RAN2. La comunicación y la coordinación constantes -especialmente a la hora de establecer un ultimátum para las presentaciones- fueron fundamentales para el éxito de la publicación del informe alternativo. En un principio, la AOED decidió publicar los informes de los países sólo en línea si los puntos focales no podían completarlos a tiempo. Pero, con las presentaciones de los 24 países, el proceso culminó en septiembre de 2016. La AOED publicó el informe paralelamente al Informe de Progreso de la 2MR en Nairobi en noviembre de 2016.

En general, la gestión eficaz del tiempo es algo más que atenerse al plazo de ejecución. Refleja la capacidad de la organización para adaptar su calendario de aplicación al cambiante contexto de desarrollo. La AOED trabaja en un entorno político dinámico en el que entran en juego los intereses de diversos actores, y las últimas reuniones pueden desbancar rápidamente a los acuerdos anteriores, especialmente si plantean dudas sobre su relevancia. Así pues, el tiempo es un componente esencial de los proyectos, y gestionarlo eficazmente es un paso para mantener los logros políticos actuales y conseguir resultados de desarrollo.

La planificación y la gestión de los costes del proyecto son componentes críticos de una gestión eficaz del programa. Los enfoques varían relativamente según la fase y el plazo del proyecto. Como la asignación de recursos suele representar las prioridades de un proyecto o programa, tanto los factores externos como los internos influirán en la estrategia de gestión de costes de una organización. En esta sección se presentarán estos factores, se discutirá la práctica de gestión de costes de la AOED y se propondrá cómo las OSC pueden aprender de dicha práctica y adaptarla en sus organizaciones.

La elaboración del presupuesto se basa en varias hipótesis internas y externas sobre la organización en la fase de planificación. Independientemente de la naturaleza de la organización (por ejemplo, con o sin ánimo de lucro), la planificación de los costes depende de las siguientes consideraciones:

C. Gestión de los costes del proyecto

Planificación de los costes del proyecto

- 1 Normas del sector
- 2 Asignación de una actividad o producción anterior de naturaleza similar
- 3 Ingresos de la organización del año anterior
- 4 Prioridades organizativas para los próximos años
- 5 Otras necesidades organizativas para la ejecución del proyecto (por ejemplo, recursos humanos, imprevistos, gastos administrativos y de gestión)

En el caso de las plataformas de incidencia que solicitan subvenciones, las instituciones de financiación suelen apoyar programas con un plan de acción claramente articulado (por ejemplo, entre el 90 y el 93% de los recursos se destinan directamente a la ejecución de actividades, mientras que sólo entre el 7 y el 10% se destina a gastos de gestión y otros gastos generales). A menos que se especifique que se trata de un apoyo a un programa básico en el que un porcentaje significativo del presupuesto se destina a salarios y otros gastos generales, las organizaciones deberán distribuir suficientemente los recursos entre las prioridades que hacen avanzar la incidencia.

En esta fase, todo es hipotético. Como ya se ha dicho, elaborar el presupuesto es prepararse para responder a los "si" del proyecto. Aunque es igualmente importante hablar de la planificación del presupuesto, el cálculo real de los números tiene lugar en la fase de ejecución del proyecto. Pero, para una red de incidencia como la AOED, es algo más que la gestión de un proyecto. Todas las acciones y decisiones de la red pueden dar lugar a la pérdida de miembros si se gestionan de forma descuidada. La práctica de gestión de costes de la AOED se desarrollará más adelante en esta sección.

Las hipótesis de planificación presupuestaria se pondrán a prueba durante la fase de ejecución y pueden convertirse en riesgos si no se monitorean adecuadamente. La mayoría de los problemas de gestión de costes en la fase de ejecución se encuadran en las categorías de gastos excesivos o gastos insuficientes. En términos contables, este análisis se refiere a la desviación. Dependiendo de la frecuencia de los informes financieros de una organización, la desviación informa en gran medida de las estrategias de gestión financiera, reordenando los fondos no gastados y justificando los excesos de gasto.

Por lo general, es necesario justificar el exceso de gasto cuando la desviación supera el 10%³¹ de la partida presupuestaria total. Todo lo que esté por debajo de este porcentaje suele ser un exceso de gasto aceptable, que requeriría una justificación mínima ante los donantes.

Deberías preocuparte más por los fondos no gastados, especialmente si sólo estás a mitad de camino en la ejecución del proyecto. Por un lado, muchas organizaciones renunciarían a los fondos no gastados y los devolverían a los donantes o pedirían que se transfirieran al año siguiente³² (aumentando así el importe del presupuesto anual total). Por otro lado, algunas organizaciones volverían a priorizar los fondos dentro de la misma o de otra línea presupuestaria de alta prioridad. Independientemente del contexto que influya, cualquier decisión sobre los fondos no utilizados reflejará la capacidad de la organización para gestionar las subvenciones y su experiencia en la ejecución de proyectos. Además, el porcentaje de asignación de recursos indica las prioridades de una organización. Así pues, las decisiones sobre la reordenación de las prioridades presupuestarias también pueden demostrar el compromiso de la organización con una causa.

Las estrategias de gestión de costes de la AOED se basan en las experiencias de la plataforma y en las diferentes prioridades de incidencia. La plataforma tiene en cuenta los factores internos y externos en todas las fases de la ejecución del proyecto. En ellos se basan las decisiones que se toman en cuanto a la planificación presupuestaria y el establecimiento de nuevas prioridades.

La planificación del presupuesto tiene lugar en la fase de desarrollo de la propuesta, en la que se elabora un plan presupuestario plurianual junto con la descripción. A partir del plan estratégico y la TdC existentes, la AOED formula el presupuesto basándose en las siguientes consideraciones generales:

- 1 Participación en la AGCED y en los principales ámbitos políticos mundiales
- 2 Actividades en las circunscripciones (seis regionales y ocho sectoriales)
- 3 Compromiso con las prioridades temáticas clave (actividades de los grupos de trabajo temáticos)

DEFINICIÓN

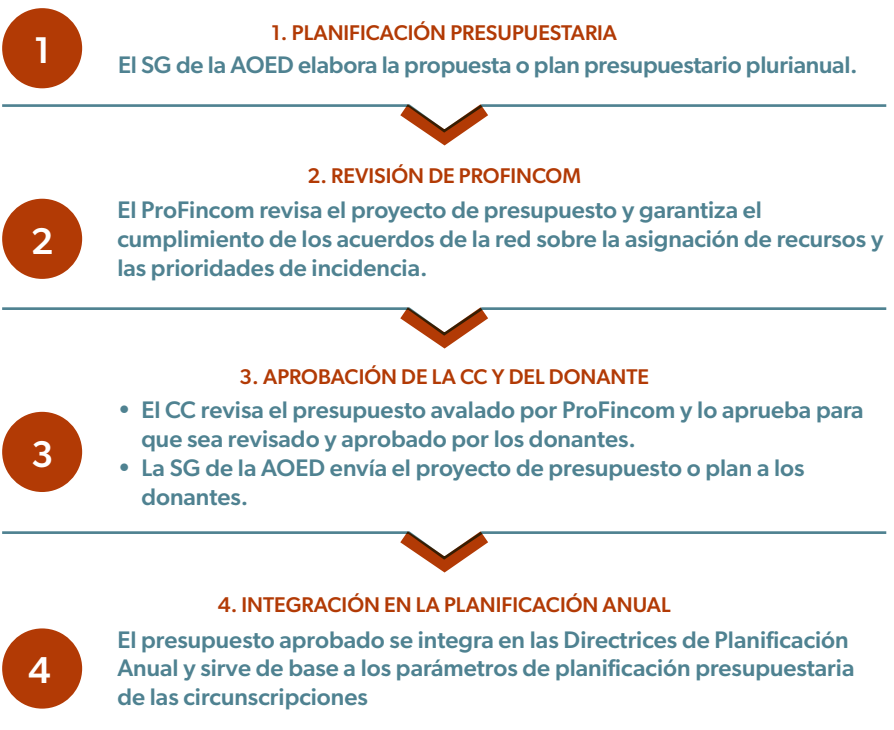
La desviación es la diferencia cuantitativa entre el comportamiento real y el previsto. En contabilidad, es la diferencia entre el coste presupuestado, planificado o estándar y el importe real incurrido.

Gestión de los costes en la AOED

- 4 Desarrollo organizativo (procesos clave de la plataforma)
- 5 Complemento de recursos humanos

El presupuesto especifica que estas consideraciones incluyen actividades como la participación en la incidencia de políticas, la investigación, la creación de capacidades y la evaluación, las reuniones ejecutivas y operativas rutinarias del CC y la AG, los ejercicios de aprendizaje de lecciones y las necesidades de gestión. Este proyecto se presenta en una proyección plurianual de la distribución de recursos (es decir, algunas consideraciones se mantienen anualmente a lo largo de la duración del proyecto). Las asignaciones presupuestarias a las circunscripciones y las prioridades temáticas se mantienen anualmente en referencia a los acuerdos de la reunión de inicio de la fundación de la AOED. Algunos proyectos de investigación y ejercicios de aprendizaje de lecciones, por ejemplo, se producen en etapas específicas del programa. Sólo el ProFincom puede avalar el proyecto de presupuesto para su aprobación por el CC antes de presentarlo a los donantes (véase la figura 8).

Figura 8. Proceso de planificación del presupuesto de la AOED



Un vistazo a la reunión fundacional de la AOED

A principios de 2012 y durante el periodo de transición, el G-13 de BA y la OF se reunieron para ultimar la estructura organizativa de la AOED. En esta reunión, algunos de los acuerdos alcanzados fueron los siguientes:

- 1 Las grandes regiones de África, Asia y América Latina y el Caribe (ALC) tendrán más representación en la estructura organizativa y en la asignación de recursos en los programas de la plataforma.
- 2 Las demás regiones y sectores tendrán una asignación casi similar en cuanto a la estructura y los recursos en función de la demanda.
- 3 La AOED adaptará sus estructuras organizativas y los recursos del programa a las nuevas circunscripciones que se integren en la red (por ejemplo, una nueva formación subregional o sectorial).

Estos acuerdos generales se convirtieron en una referencia para la planificación presupuestaria en el inicio de la *Campaña Continua de la Sociedad Civil para el Desarrollo Eficaz* y los demás programas que la sucedieron.

La AOED integra las medidas de gestión de los costes en el proceso de planificación anual, especialmente al dar las directrices a las unidades ejecutoras. Los criterios de elegibilidad de la AOED especifican las actividades y los costes que pueden imputarse al presupuesto del programa de la AOED. Los criterios se basan en la propuesta de programa aprobada por el donante y en las disposiciones contractuales sobre los parámetros de los gastos (por ejemplo, la cobertura de las partidas presupuestarias y las fechas de validez).

Durante la ejecución del proyecto, la AOED tiene en cuenta una confluencia de factores en la gestión de los costes, en particular durante el período de presentación de informes intermedios o en el primer informe de situación que la SG recibe de los socios ejecutores. En esta fase, es posible que algunos ya hayan realizado progresos significativos en la ejecución de sus planes anuales, mientras que otros pueden estar avanzando con bastante lentitud. Dependiendo de la evaluación de la unidad

Figura 8. Proceso de planificación del presupuesto de la AOED

de ejecución, en esta fase puede ser necesario volver a priorizar el presupuesto para distribuir los recursos allí donde sean más necesarios o puedan responder eficazmente a la evolución reciente del compromiso regional o sectorial del CED.

EJEMPLO

En 2018, la Conferencia Política de la AOED hizo hincapié en el creciente deterioro de los espacios cívicos en los países donde operan los miembros de la AOED. Los pueblos indígenas, los jóvenes activistas, las mujeres y las niñas, los defensores de los derechos humanos y otros actores de la sociedad civil críticos con los gobiernos se enfrentan a diario a la persecución y el vilipendio. El Informe de Monitoreo Global 2019 de la AGCED validó aún más esta observación en su publicación durante la RLS en Nueva York en julio de 2019. Para hacer una declaración firme de tomar medidas contra la reducción de los espacios cívicos, la Cumbre de la Sociedad Civil sobre la Reducción de los Espacios Cívicos publicó el Llamamiento a la Acción de Belgrado. Una parte de la Acción de la CE para *mejorar el papel de la sociedad civil en las AD* se reasignó para compartir los costes de la realización de este hito mundial clave. La financiación provino de los fondos no utilizados del año anterior. Dado que la Acción de la CE culminaría en marzo de 2019, la AOED destinó sus recursos a esta actividad como seguimiento del compromiso de la Tercera Ronda de Monitoreo de la AGCED (3MR) en 2018.

La plataforma llevó a cabo una derivación de este evento global, el Día de Acción Global (GDA) de la AOED, a nivel nacional, con la participación de 29 países que movilizaron a sus bases el 10 de diciembre para celebrar el Día Mundial de los Derechos Humanos. Antes de poner en marcha el GDA, la AOED podía conservar un importante ahorro procedente del compromiso con la SLM y de otras reuniones de la red que había organizado. Estos ahorros todavía podían gastarse y volver a priorizarse para apoyar un hito reciente reconocido en el discurso político mundial de la CED. La AOED apoyó a estos países con una cantidad total de 2.000 dólares cada uno. La reasignación de prioridades era elegible dada su alineación con el ámbito del proyecto y la partida presupuestaria de la que procedía (es decir, el compromiso en los ámbitos políticos mundiales).

La gestión de costes es algo más que hacer números. Como ya se ha dicho, refleja las prioridades de la organización y la capacidad del director del proyecto para adaptar su estrategia de ejecución a una crisis. Así, por mucho que sea importante gestionar el alcance del proyecto y los demás componentes del mismo, tenga en cuenta que la gestión de los costes le permite crear el impacto que pretende. Por ello, es igualmente crucial que gestione este aspecto del proyecto.

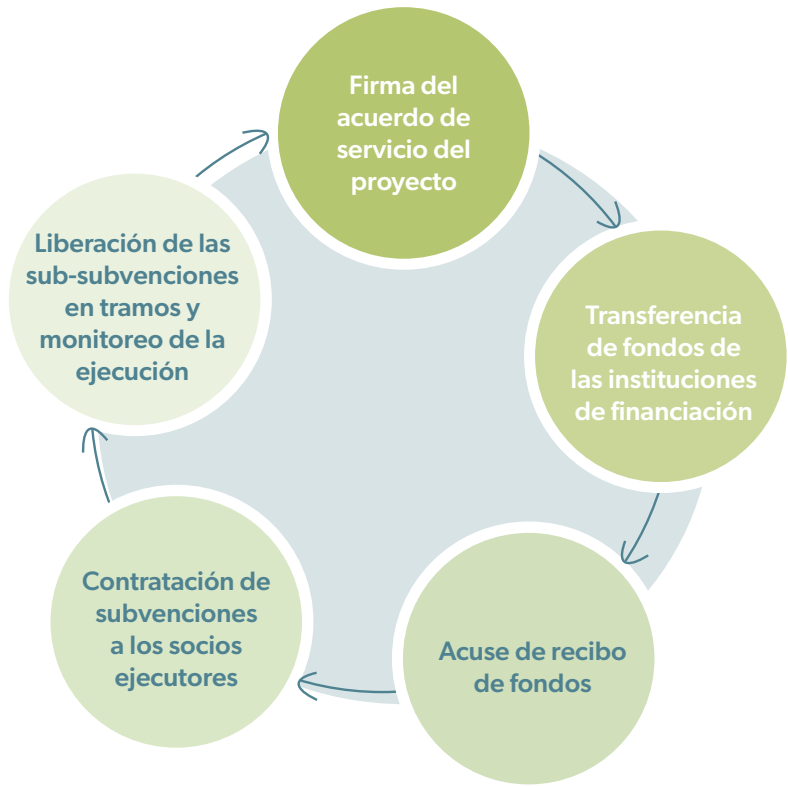
Un proceso estrechamente relacionado con la gestión de costes y un aspecto de la gestión de proyectos que a menudo se pasa por alto es la gestión de subvenciones. No es totalmente diferente de la gestión de costes porque también implica la gestión de los fondos de los donantes. Sin embargo, la gestión de las subvenciones requiere un debate aparte, ya que va más allá de los principios contables y se centra más en los mecanismos de control y gestión internos.

La gestión de las subvenciones se refiere a la movilización efectiva de los fondos una vez recibidos de las instituciones de financiación para lograr los resultados previstos. La AOED moviliza los recursos mediante la venta al por menor de sub-subvenciones a los socios ejecutores (coordinadores regionales, sectoriales y de grupos de trabajo) y a las organizaciones de terceros, que monitorearán el uso eficaz y eficiente de estos recursos para demostrar los resultados. La figura 9 resume el ciclo de gestión de las subvenciones, desde la recepción de los fondos del proyecto hasta la venta al por menor y el monitoreo de las subdonaciones.

La CE ha informado de que, aunque no es obligatorio conceder subvención en sus programas, el beneficiario puede decidir sobre esta cuestión. La lista de beneficiarios de la subvención debe presentarse a la CE para su aprobación. En la venta de subdonaciones, la AOED suele dividir la liberación de fondos en dos o tres tramos en función del modo de ejecución del socio del proyecto o del calendario del proyecto en curso.

Gestión de la subvención

Figura 9. Ciclo de gestión de subvenciones de la AOED



La liberación de los fondos está supeditada a la presentación de documentos clave en etapas específicas de la ejecución del proyecto. El cuadro 3 resume la estrategia de gestión de subvenciones de la AOED, cuyo objetivo es garantizar la responsabilidad de sus socios.

Cuadro 3. Estrategia de gestión de subvenciones de la AOED

Tramo	Porcentaje	Requisitos de los socios ejecutores antes de la liberación de los fondos
1	50	Plan de trabajo aprobado y firma del contrato
2	40	Presentación del informe intermedio
3	10	Presentación del informe anual de situación

Los requisitos documentales para la liberación de las sub-subvenciones están ligados a procesos específicos en el ciclo de vida del proyecto. Un retraso en la presentación significa un retraso en la ejecución. Esta estrategia de gestión de subvenciones garantiza la responsabilidad de los socios ejecutores y la calidad del proyecto. En algún momento de la ejecución del programa, la AOED mantuvo las sub-subvenciones en dos tramos (90/10), acomodándose a los retrasos causados por la falta de cumplimiento de los socios ejecutores. Este aspecto se revisará en la siguiente sección.

Una red de incidencia como la AOED da mucha importancia a la gestión eficaz de los fondos de los proyectos como parte de su compromiso con el PI: transparencia y responsabilidad. Por ello, cumple con las normas internacionales de contabilidad y de gestión eficaz de las subvenciones. Más que la movilización de recursos, estos aspectos de la gestión de proyectos garantizan la consecución efectiva y eficaz de los resultados previstos en un periodo determinado.

Ya hemos iniciado el debate sobre la gestión de la calidad en el apartado anterior. También observamos que los recursos financieros del proyecto pueden limitar o mejorar la calidad. Esta sección se centrará más en debatir las estrategias y la responsabilidad de las personas pertinentes de la organización para garantizar que el proyecto logre los resultados previstos.

D. Gestión de la calidad del proyecto de la AOED

Todo proyecto debe cumplir una serie de normas y criterios específicos para demostrar su rentabilidad. La gestión de la calidad, el proceso de cumplimiento de estas normas, es crucial porque sirve de “luz verde” para comunicar el resultado a su público objetivo. Para gestionar la calidad, los gestores de proyectos suelen remitirse a los documentos pertinentes que recogen el alcance del proyecto: la propuesta de proyecto, el marco lógico y otros documentos similares (por ejemplo, la nota conceptual o los términos de referencia). Lograr la calidad de un producto final del proyecto consiste en cumplir las especificaciones y normas mínimas mencionadas en los documentos básicos del proyecto. Por tanto, los gestores deben comprobar la calidad en cada fase del ciclo de vida del proyecto.

La SG de la AOED, al haber acogido a la Secretaría de la BA, ha trasladado esa experiencia y ha mejorado sus estrategias de gestión de la calidad. La forma más práctica de explorar este aspecto de la gestión de proyectos es examinar los procedimientos y las estructuras existentes que la plataforma ha institucionalizado para garantizar las referencias cruzadas y la alineación de las iniciativas con los principios de eficacia, los documentos fundacionales de la AOED y los documentos básicos del programa. El **cuadro 4** presenta el resumen de las estrategias de gestión de la calidad de la AOED.

Tabla 4. Resumen de las estrategias de gestión de la calidad de la AOED

Ciclo de vida del proyecto	Gestión de la calidad
1 Planificación del proyecto	La SG conceptualiza un proyecto o programa basándose en los documentos centrales de la AOED (por ejemplo, el Plan Estratégico y el Manifiesto de la AOED) para garantizar la alineación de estos documentos. La SG presenta los documentos del proyecto o programa a tres niveles de revisión*: (1) el nivel del OMF para la supervisión de la SG, (2) el nivel de ProFincom para la supervisión financiera y del programa de la AOED, y (3) el nivel del CC para la aprobación final.
2 Ejecución del proyecto	Las actividades y productos específicos de la AOED requieren la elaboración de notas conceptuales y la subcontratación de terceros. La SG las redacta teniendo en cuenta los objetivos del programa y servirán de documentos para los tres niveles de revisión. La AOED suele ejecutar estas actividades en tres procesos fundamentales de desarrollo organizativo: la planificación estratégica, los ejercicios de aprendizaje de lecciones y la ECO. En ocasiones, subcontrata actividades de incidencia de políticas, como los debates políticos, para garantizar la correcta facilitación del proceso.

*Estos niveles de revisión se producen en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Dependiendo del calendario y de la situación, la SG de la AOED llevaría a cabo una revisión simultánea en el segundo y tercer nivel, ya que los miembros del ProFincom también son miembros del CC

Ciclo de vida del proyecto	Gestión de la calidad
3 Suivi et évaluation (M&E)	El proceso de gestión de la calidad para el monitoreo y la evaluación que concierne a las estructuras clave de la AOED se limita a los informes de los proyectos cuando ya se presenta una demostración de los resultados. Mientras tanto, el FMO monitorea las estrategias de monitoreo y evaluación empleadas por la SG para monitorear el progreso de la ejecución del proyecto.

Para gestionar eficazmente la calidad de un proyecto, las estructuras de trabajo sólidas deben realizar una función de control y equilibrio. En un proyecto con múltiples socios ejecutores, la organización ejecutora puede tener dificultades para controlar o hacer un seguimiento de los socios, especialmente si carece del mandato adecuado para hacerlo. La AOED ha institucionalizado la Política de Medidas de Cumplimiento de la AOED y el Acuerdo de Nivel de Servicio, en los que se establecen los días de tramitación y las sanciones a las que se enfrentarán las unidades ejecutoras por los retrasos en la presentación de los documentos relacionados con el programa, incluidos los planes e informes anuales. Si bien estas políticas se refieren a la gestión del tiempo, también tienen como objetivo mantener la calidad del proyecto y garantizar una entrega eficiente y eficaz de los resultados dentro del periodo de presentación de informes.

En 2017, el ciclo de retrasos en la presentación de informes y planes anuales ya era un problema grave dentro de la AOED. La presentación de informes y planes está supeditada a la transferencia de fondos de los donantes, por lo que todo el mundo sufre el retraso de un documento de programa de una sola unidad de ejecución. Esta situación planteó problemas en la ejecución del proyecto, porque la AOED ya había pospuesto o cancelado algunas actividades previstas debido a los retrasos en las subdonaciones. Se trataba de un grave problema de gestión

Un esfuerzo consciente para mejorar el cumplimiento de las circunscripciones de la AOED

de la calidad porque algunas actividades y productos debían demostrar avances significativos en la aplicación de los objetivos políticos anuales de la AOED.

Durante la Reunión de Todos las Secretarías (ASM) de ese año, celebrada en Hong Kong, los coordinadores regionales y sectoriales y la SG debatieron formas de mitigar este problema. La ASM creó una comisión de cumplimiento del programa compuesta por el coordinador regional de América del Norte y los coordinadores del Grupo Feminista y de Migrantes. La comisión esbozó los objetivos y las correspondientes sanciones de la política de cumplimiento. A partir de este debate inicial, la SG elaboró la política de medidas de cumplimiento. El entonces Copresidente de Programa y Finanzas sugirió que se redactara otro documento en el que se especificaran los procedimientos y directrices de revisión y el número de días necesarios antes de que las circunscripciones pudieran esperar una respuesta de la SG. Este documento es el Acuerdo de Nivel de Servicio. Ese mismo año, el CC aprobó ambos documentos, que se aplicaron inmediatamente.

Hasta ahora, ningún miembro de la AOED ha incurrido en la sanción de tercer grado de incumplimiento: los recortes presupuestarios.

E. Otras dimensiones de la gestión de proyectos

Recursos Humanos

Gestionar el complemento de recursos humanos del proyecto implica (1) crear y mantener el equipo del proyecto, (2) identificar los contactos clave de los socios ejecutores, y (3) establecer y mantener relaciones con ellos. El equipo del proyecto en una red de incidencia es el motor fundamental de sus iniciativas. Unas funciones y responsabilidades claras, un criterio de evaluación del rendimiento y unas buenas relaciones de trabajo con todos los miembros son condiciones previas para una experiencia de gestión de proyectos saludable.

En la AOED, como se ha mencionado en la sección anterior, el papel del OMF es establecer, acoger y mantener la SG. Es responsabilidad del MOM establecer los criterios mínimos de selección y evaluación del desempeño de su equipo que coordinará y monitoreará la ejecución del programa de AOED.

También proporcionará la orientación política y programática y el apoyo necesario para definir las formas de trabajo del equipo. Por último, proporcionará el apoyo administrativo y logístico necesario para que la SG ejecute su mandato.

Aunque la gestión es indirecta, las regiones, los sectores y los grupos de trabajo temáticos o los grupos de trabajo también informan a la SG sobre la ejecución de los proyectos. La estrategia de ejecución descentralizada³³ de la AOED hace que la gestión de los recursos humanos sea igualmente difícil. Requiere que la SG lleve a cabo una evaluación de la capacidad de gestión financiera de todas las unidades de ejecución (como se menciona en la **Parte 2 - Análisis de la capacidad de la circunscripción**). Si bien la gestión general del personal del proyecto es responsabilidad del OMF de la circunscripción, la SG gestiona su relación con el personal clave del proyecto para mantener una coordinación adecuada y canales de comunicación abiertos. Esta configuración permite el intercambio libre y sin trabas de información y conocimientos entre los coordinadores de las circunscripciones y la SG. Este aspecto es vital para monitorear el progreso de la ejecución del proyecto, especialmente en una red enorme como la AOED. Esta relación de trabajo se refuerza aún más en la ASM anual, cuyo objetivo es debatir las cuestiones operativas del trabajo de la AOED y proponer medidas para abordarlas.

Aunque la gestión de la SG es responsabilidad del FMO, la información pertinente sobre la contratación y la dimisión se transmite al CC y a la AG.

Tres OSC solían compartir las funciones de la Secretaría: IBON International (coordinación), la Confederación Sindical Internacional (CSI) a través de la Comisión Sindical Consultiva (TUAC) (incidencia de políticas), y CIVICUS (comunicaciones). En 2014, IBON International asumió oficialmente la función de comunicación tras los cambios de prioridades en CIVICUS. En 2019, el CSI-TUAC también informó a la SG de los retos de la gestión de la función de incidencia política de la AOED. Ahora, IBON International acoge por completo las funciones de la Secretaría Global de la AOED.

Una breve mirada a los cambios en la Secretaría Global de la AOED

Adquisiciones

Este aspecto de la gestión de proyectos está estrechamente relacionado con la gestión de costes y de subvenciones. Mientras que la primera se refiere a los flujos financieros y la segunda a los medios para movilizar recursos y pedir cuentas a los socios, la gestión de compras se refiere al aspecto de los gastos de la gestión de proyectos. Una organización debe aprovechar al máximo los recursos sin comprometer la calidad del producto. El contrato con las instituciones financiadoras hace hincapié en este punto en sus disposiciones sobre las subdonaciones. Todos los socios ejecutores de la AOED deben seguir estas políticas y seleccionar la opción “más económica” en la adquisición de servicios para cumplir los objetivos del proyecto.

Para adquirir un producto específico o un servicio de conocimiento de un tercero, la AOED sigue la política de adquisiciones del OMF y de la institución que financia los productos. Estas políticas establecen los procedimientos de licitación y los criterios mínimos de selección. La AOED es bastante estratégica en cuanto al proceso de licitación, y sólo abre una convocatoria pública de propuestas cuando es necesario. La AOED suele realizar licitaciones negociadas específicas o competitivas en sus contrataciones, especialmente para proyectos especializados como la investigación política y el desarrollo organizativo, que requieren experiencia en temas de cooperación al desarrollo y un nivel de familiaridad con las formas de trabajo de la plataforma. La logística y otros servicios administrativos se someten continuamente a una licitación abierta.

TIPOS

- 1 **Licitación abierta:** es el procedimiento más utilizado, en el que cualquiera puede presentar una oferta completa a la autoridad contratante. Es el más recomendado, especialmente para los subcontratos de más de 60.000 euros.
- 2 **Licitación restringida:** requiere una preselección de las instituciones de servicios que pueden presentar sus ofertas al poder adjudicador. La preselección debe estar justificada y sólo se aplica a los subcontratos inferiores a 60.000 euros.

- 3 **Licitación negociada competitiva:** este recurso sólo es preferible cuando se requiere una tarea o un servicio especializado para completar la prestación. El pliego de condiciones debe prepararse con antelación y sólo las instituciones de servicios invitadas pueden presentar sus ofertas. Las organizaciones no especifican ningún precio máximo en este procedimiento debido a la naturaleza “especializada” de la tarea.

La AOED y sus miembros utilizan una combinación de estas estrategias en función de la especialización necesaria para llevar a cabo la tarea. En la práctica de la AOED, la externalización de servicios de conocimiento suele comenzar con una licitación abierta. La plataforma solo opta por una licitación negociada competitiva cuando la familiaridad de un experto con la AOED y el tema justifica la necesidad de dicha especialización (por ejemplo, la ECO regular y el ejercicio de mapeo de poder de 2015).

La complejidad de la red plantea retos a la hora de comprender la lógica de la estructura de la AOED y sus formas de trabajo. La mayoría de las veces, la SG solicita a sus miembros recomendaciones sobre la subcontratación de una tarea específica (es decir, expertos que tengan la experiencia, las aptitudes y el temperamento necesarios para gestionar los procesos de la red, como la planificación estratégica, el aprendizaje organizativo o los debates de alto nivel sobre la incidencia de políticas). Por este motivo, la AOED suele invitar a expertos o instituciones de servicios a una licitación negociada. Independientemente del procedimiento, la AOED solicitará al menos tres presupuestos o propuestas y los evaluará en función de los criterios especificados en el cuadro 5. Obsérvese que se da más importancia a la comprensión por parte del licitador del ámbito de aplicación -tanto del tema como de la AOED como plataforma- y de la estrategia que se va a emplear, con lo que se hace hincapié en la necesidad de contar con conocimientos especializados sobre el tema en cuestión.

Tipos de contratación según las directrices de contratación de la CE³⁴

Tabla 5. Criterios estándar de evaluación en la contratación de la AOED

Porcentaje de peso (%)	Criterios
30	Comprensión de los antecedentes del CED, los temas y la tarea o el servicio requerido
30	Diseño propuesto
20	Capacidad para realizar el ejercicio
20	Costes previstos

Es responsabilidad del socio ejecutor asegurarse de que ha seguido los procedimientos en consecuencia y de que los ha comunicado regularmente a la SG. La información sobre adquisiciones se verifica a través de los informes financieros presentados a la SG a mitad y al final del ciclo regular del proyecto.

Comunicaciones

La función de comunicación de la AOED puede analizarse desde dos perspectivas: (1) la visibilidad y (2) la incidencia. La primera es una obligación administrativa y contractual con las instituciones financiadoras, mientras que la segunda hace avanzar muchos aspectos de la incidencia de la CED por parte de la plataforma.

Visibilidad

Los donantes suelen exigir su visibilidad en los productos del proyecto. Así, tal y como se estipula en el acuerdo de subvención, la AOED y sus socios ejecutores deberán integrar siempre los logotipos oficiales de los donantes en sus materiales de información, educación y comunicación (IEC). Esta práctica significa responsabilidad, demuestra el valor del dinero y señala a los beneficiarios y al público que los resultados del proyecto no podrían haber sido posibles sin la ayuda de la institución

financiadora. Es una forma de reconocimiento del apoyo monetario que la AOED recibió de sus principales donantes.

Incidencia

Una comunicación eficaz garantiza que el público entienda claramente los mensajes de una organización y le incite a apoyar su incidencia. La estrategia de la AOED consiste en maximizar las comunicaciones para garantizar que sus mensajes lleguen al público deseado. Es responsabilidad de la AOED popularizar el CED para que el público comprenda su importancia, sus componentes y sus cuestiones fundamentales.

En medio de los cambiantes contextos mundial, regional y nacional, especialmente en la pandemia de COVID-19, la AOED está averiguando la estrategia de comunicación más eficaz. Sin embargo, ha logrado avances significativos en su labor de comunicación, como lo demuestra su mandato político como principal apoyo de incidencia para transmitir los mensajes de la AOED mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos del programa. Los siguientes objetivos guían la labor de comunicación de la AOED:

- 1 Informar y movilizar a las OSC sobre las cuestiones relacionadas con la aplicación de los principios del EBDH y el CED en la cooperación al desarrollo y las asociaciones;
 - 2 Aumentar la concienciación de las principales partes interesadas y de diversos grupos de ciudadanos sobre las ventajas de aplicar los principios del EBDH y del CED en la cooperación y las asociaciones para el desarrollo.
 - 3 Destacar los esfuerzos y las campañas de las OSC en la aplicación del PI, promoviendo el EP de las OSC y la inversión de la tendencia a la reducción de los espacios cívicos.
- Estos objetivos se ajustan a los del marco general del programa y recogen los requisitos de comunicación de los programas.

Los objetivos también abarcan los mensajes para los distintos canales de comunicación, ya sea en los medios convencionales o en las redes sociales. La unidad de comunicación de la AOED ha avanzado en la captación de los medios de comunicación y está probando continuamente diferentes formas de mantenerse al día con las tendencias en el cambiante panorama de los

medios digitales. Los medios sociales comprenden canales de comunicación populares como Facebook, Twitter y YouTube. La accesibilidad de estos canales de comunicación los hace útiles para la incidencia e indispensables para su integración sistemática en la estrategia. Por su parte, los medios de comunicación tradicionales incluyen las agencias de noticias, como la prensa escrita y la radiodifusión. La AOED detalla su estrategia de comunicación en la Acción de la CE, donde se integran el público objetivo y las actividades relacionadas, como se muestra en el cuadro 6.

Tabla 6. Estrategia de comunicación del proyecto CE de la AOED

Objetivos de comunicación	Público objetivo	Actividades, herramientas y tácticas
Informar y movilizar a las OSC sobre cuestiones relacionadas con la aplicación de los principios del EBDH y el CED en la cooperación al desarrollo y las asociaciones	Circunscripción interna de OSC	- Listas de correo y boletines informativos - Mantenimiento de la biblioteca del CED de la AOED - Actualización periódica del contenido del sitio web de la AOED - Campañas de comunicación - Alternativas de comunicación para entornos de baja tecnología (por ejemplo, materiales impresos de introducción a la CEI, gráficos, infografías) - Traducción a los principales idiomas de la AOED (inglés, español y francés) y a otros idiomas según sea necesario
Aumentar la concienciación de las principales partes interesadas y de los diversos grupos de ciudadanos sobre las ventajas de aplicar los principios del EBDH y de la CED en la cooperación y las alianzas para el desarrollo	- Gobiernos donantes y receptores - Organizaciones multilaterales - Sector privado - Medios de comunicación - Varios grupos de ciudadanos	- Vigilancia del sector privado - Foros de múltiples partes interesadas (por ejemplo, talleres, ferias de OSC, foros de desarrollo) - Materiales de IEC (por ejemplo, infografías, entrevistas en vídeo, seminarios web) - Comunicados de prensa, declaraciones, notas de prensa, avisos - Sitio web - Blogs o artículos de opinión (por ejemplo, para la AOED, la AOE, Devex, Huffington Post, The Guardian y el New York Times) - Kit de marca revisado de la AOED, teniendo en cuenta las especificaciones de marca de la UE - Otros productos de comunicación (por ejemplo, etiquetas de equipaje, cuadernos, bolígrafos, camisetas, memorias USB)

Objetivos de comunicación	Público objetivo	Actividades, herramientas y tácticas
Destacar los esfuerzos y las campañas de las OSC para aplicar los Principios de Estambul, promover un entorno propicio para las OSC e invertir la tendencia a la reducción de los espacios cívicos	- Grupos internos de las OSC y sus grupos de ciudadanos objetivo - Gobiernos donantes y receptores - Organizaciones multilaterales - Sector privado - Medios de comunicación	- Stand de exhibición - Actualizaciones de la web - Actualizaciones en las redes sociales - Blogs o artículos de opinión - Materiales de IEC (por ejemplo, infografías, vídeos, fotos)

Fuente: Secretaría Global de la AOED

Un excelente equipo de comunicación de incidencia hace algo más que identificar a su público objetivo y las actividades para transmitir el mensaje. Cristaliza el claro vínculo entre los objetivos de incidencia y de comunicación para diseñar un enfoque específico. Separar uno de otro significa ceder el discurso sobre el tema a los expertos exclusivamente. Por ello, su organización debe innovar en las comunicaciones de los medios tradicionales, ya que los compromisos de los medios de comunicación de la radio y la prensa se limitan a menudo a la actualidad y al ciclo de noticias. Por su parte, la AOED se ha afianzado en las redes sociales para ampliar el alcance del discurso y atraer a un grupo más amplio de personas.

Ejemplo 1: En 2016, la participación de la AOED en la RAN2 en Nairobi, Kenia, tuvo un notable aterrizaje en los medios de comunicación. Se cubrió en la prensa escrita y audiovisual, y la prensa local e internacional celebró conferencias con las OSC durante el Foro de OSC del 30 de noviembre. Fue un éxito, en gran parte porque un experto ayudó a poner en contacto al BP con los medios de comunicación adecuados. La cobertura de la prensa permitió a la AOED informar al público de las posiciones de las OSC antes de la RAN propiamente dicha.

Algunos éxitos notables en el trabajo de comunicación de la AOED

Ejemplo 2: En 2017, la celebración de los siete años del PI en Bangkok (Tailandia) podría considerarse un éxito en las redes sociales. El hashtag oficial del evento se convirtió en uno de los principales temas de tendencia en Twitter, y varias OSC compartieron sus mensajes de compromiso con la aplicación del PI. Puede que la aceptación se limitara a los participantes en el evento, pero fue un éxito en las redes sociales. Fue la primera vez que un evento de la AOED se convirtió en tema de debate en una plataforma de medios sociales.

DEFINICIÓN

Los *riesgos* son acontecimientos actuales y futuros que tendrán un impacto negativo en los resultados del proyecto cuando se realicen. Los supuestos son los factores que facilitan que el proyecto produzca los resultados esperados.

Análisis y gestión de riesgos

Los resultados esperados del proyecto se prevén en función de determinadas situaciones. Esta sección se ocupa de predecir la probabilidad de que se produzcan esas situaciones y de identificar el impacto positivo o negativo que podrían provocar. Exploraremos el valor de anticipar y monitorear continuamente los riesgos y las hipótesis.

Sólo recientemente la AOED ha llevado a cabo una forma sistemática de identificar y monitorear los riesgos de los proyectos. Se remitió a los principales documentos del programa y a los avances actuales en el discurso de la cooperación al desarrollo para preparar una lista de riesgos potenciales, evaluar sus niveles de prioridad y hacer un monitoreo de los mismos y mitigarlos de la manera más eficiente posible. El **cuadro 7** muestra el procedimiento para llevar a cabo dicha evaluación.

Tabla 7. Criterios para evaluar el nivel de prioridad del riesgo

Riesgo potencial	Probabilidad*	Impacto**	Total***
Los espacios de compromiso y cívicos de las OSC siguen disminuyendo, lo que dificulta el avance de los objetivos de incidencia.	5	5	25

Riesgo potencial	Probabilidad*	Impacto**	Total***
Los donantes reestructuran sus estrategias de participación de las OSC, lo que puede limitar las oportunidades de financiación de la sociedad civil.	4	3	12

*La probabilidad se refiere a la probabilidad de que el riesgo se produzca en un periodo determinado.

**El impacto es el grado de influencia que tiene el riesgo cuando se produce en un periodo determinado.

***Leyenda de puntuaciones: 0-8 (Bajo); 9-16 (Moderado); 17-25 (Alto)

Cada criterio recibe una puntuación en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto). Las puntuaciones de la probabilidad y el impacto se multiplican, y el producto correspondiente es el nivel de prioridad necesario para controlar ese riesgo potencial. El **cuadro 8** presenta el tratamiento recomendado para cada nivel de prioridad del riesgo.

Nivel de riesgo Prioridad	Tratamiento recomendado
0-8 Bajo	La combinación de probabilidad y gravedad tendrá un menor impacto en las operaciones y la ejecución del proyecto. Se recomienda un monitoreo proactivo en caso de que el riesgo aumente otro grado.
9-16 Moderado	La probabilidad y la gravedad combinadas tendrán un impacto significativo en las operaciones y la ejecución del proyecto. Se requiere un monitoreo estratégico para evitar que se eleve a prioridad alta.
17-25 Alta	La probabilidad y la gravedad combinadas causarán un impacto muy significativo en las operaciones y la ejecución del proyecto (es decir, el riesgo podría significar más o menos el cese de las operaciones). Es necesario un monitoreo constante para minimizar su impacto.

Tabla 8. Tratamiento recomendado para el nivel de prioridad de riesgo

Ejercicios de la sección

El análisis y la planificación de los riesgos se hacen anualmente, mientras que el monitoreo se realiza en periodos de información específicos. El director del proyecto debe procesar esto a nivel institucional y de plataforma para confirmar los riesgos potenciales. Estos procesos se integran en la evaluación anual y se discuten en profundidad durante las reuniones periódicas del CC o se procesan en línea en un debate por correo electrónico.

En general, hay que vigilar los riesgos y las hipótesis porque afectan de forma grave o leve a las operaciones de la plataforma. En cualquier caso, los riesgos suponen tanto amenazas como oportunidades potenciales para la AOED, minimizando las primeras y maximizando las segundas. Si el riesgo representa una oportunidad, la plataforma puede aprovecharlo y utilizarlo como punto de entrada para el compromiso.

Supón que tienes que planificar un proyecto. ¿Cómo responderías a estas preguntas de planificación? Consulta la Ficha 2 para realizar esta actividad.

- 1** ¿Cómo establece los parámetros de su proyecto? Redacte una presentación tabular o esquemática de su estrategia de gestión del alcance, destacando los siguientes componentes (a) proceso, (b) unidades responsables, y (c) resultados previstos del proceso.
- 2** ¿Qué considera al elaborar la duración y el presupuesto del proyecto? ¿Por qué los tiene en cuenta?
- 3** ¿Cómo garantiza la calidad del proyecto? ¿Qué estructuras ha establecido su organización para monitorear la gestión de la calidad?

Considere un proyecto existente de su organización y:

- 4** Desarrollar un modelo de estrategia de comunicación basado en ese proyecto. Establezca el vínculo entre los

objetivos de incidencia y comunicación y las actividades pertinentes. Consulte la hoja de trabajo 3 para realizar esta actividad.

- 5** Elabore un modelo de evaluación de riesgos basado en ese proyecto. Enumere las medidas de mitigación que adoptará para cada nivel de prioridad. Consulte la hoja de trabajo 4 para realizar esta actividad.



PARTE 4

Monitoreo y evaluación participativos y basados en resultados

El componente de monitoreo y evaluación es la última parte, pero igualmente importante, de esta guía de gestión de proyectos. Muchos consideran que esta área es la más difícil de ejecutar, especialmente por la falta de herramientas adecuadas para llevar a cabo la tarea. La discusión de MyE se refiere prácticamente a las herramientas y mecanismos de recolección de datos que la organización ejecutora tiene para seguir el progreso de su proyecto. Esta sección aclarará dónde se encuentra el S&E en todo el ciclo del proyecto y hará hincapié en las herramientas necesarias que pueden ayudar sustancialmente a recopilar y consolidar los datos del proyecto para que el responsable de S&E analice la tendencia de la ejecución del proyecto. Examinaremos el principio de la gestión basada en los resultados y expondremos la importancia del monitoreo y la evaluación en la gestión de los proyectos de AOED, especialmente su función de facilitar el aprendizaje y la planificación de la organización. Por último, hablaremos del marco lógico y de otras herramientas de monitoreo manuales y automatizadas.

La historia de la GBR se remonta a principios de los años 90, cuando los países miembros de la ONU escucharon y tuvieron en cuenta la demanda del público de una gobernanza transparente y responsable de los recursos públicos. El mecanismo ha sido adoptado por las agencias de la ONU, la entonces Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), Asdi y otras agencias multilaterales y bilaterales que sirven como canales para la AOD.

Un enfoque basado en los resultados pretende mejorar la eficacia de la gestión y la rendición de cuentas mediante “la definición de resultados esperados realistas, el monitoreo de los avances hacia la consecución de los resultados esperados, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión y la presentación de informes sobre el rendimiento.”³⁵

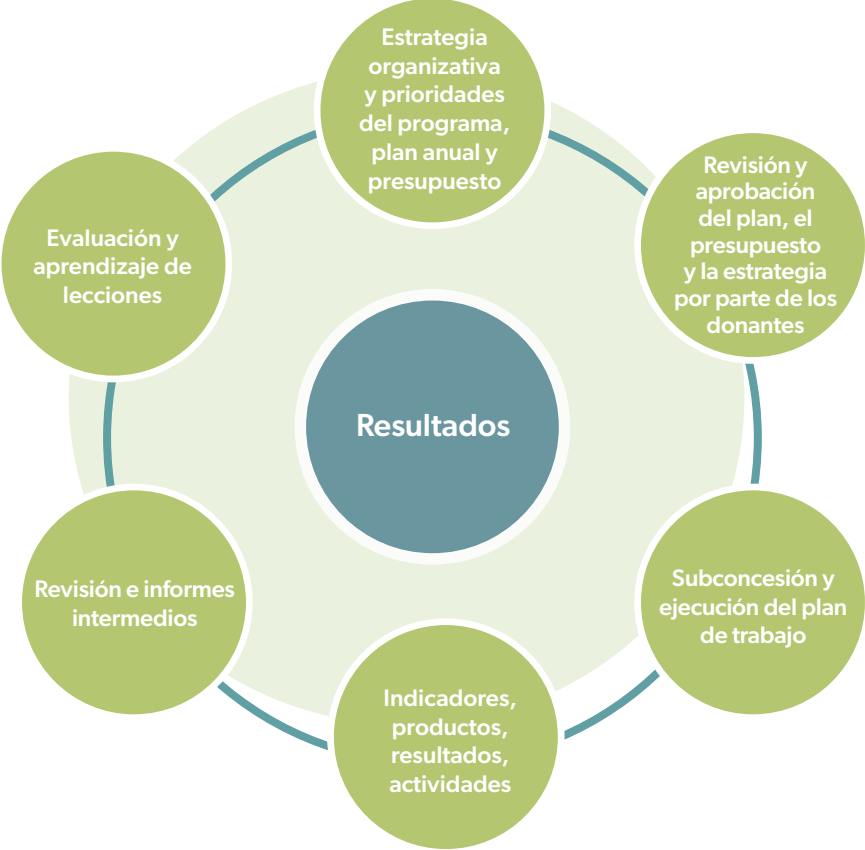
La terminología armonizada de la GBR aprobada por el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (GNUDS) en 2003 define la GBR como

“una estrategia de gestión mediante la cual una organización garantiza que sus procesos, productos y servicios contribuyen a la consecución de los resultados deseados (productos, resultados e impactos). La GBR se basa en una responsabilidad claramente definida por los resultados y requiere el monitoreo y la autoevaluación de los avances hacia los resultados, así como la presentación de informes sobre el rendimiento.”

La mayoría de las organizaciones de desarrollo siguen una definición similar, aunque con pequeños matices: una herramienta de gestión que puede aplicarse desde el principio hasta la finalización del proyecto, centrándose en estrategias eficaces para la movilización de recursos, la rendición de cuentas hacia los resultados deseados (es decir, los productos, los resultados y los impactos), y el monitoreo del rendimiento y la presentación de informes de alta calidad. La gestión basada en los resultados también hace hincapié en la necesidad de aprendizaje y adaptación para mejorar la toma de decisiones y el éxito de la programación futura. **La figura 10** ilustra el ciclo de la GBR (anillo exterior) en relación con el ciclo del proyecto (anillo interior).

Gestión
basada en
resultados

Figura 10. Ciclo de gestión basada en los resultados en relación con el ciclo del proyecto



Monitoreo y evaluación

La clave de la gestión basada en resultados es un sólido sistema de monitoreo y evaluación que identifique eficazmente los casos de éxito que demuestren los resultados o el progreso de los resultados del proyecto. Este ámbito de la gestión de proyectos se ocupa sobre todo del marco lógico y de los requisitos de datos de este último para el progreso del proyecto.

La comunidad del desarrollo adopta todo el principio y la práctica del MyE, considerando la necesidad de monitorear y evaluar adecuadamente la relación calidad-precio de la AOD que los gobiernos donantes conceden a sus socios. Este tipo de encuadre es al que se han acostumbrado muchas organizaciones a la hora de aplicar el S&E. Sin embargo, es sólo una cara de la S&E. Si bien es cierto que los donantes exigen el MyE y las OSC también lo hacen, para rendir cuentas, también es un ejercicio de aprendizaje para las OSC y sus socios, ya que permite seguir el progreso de la implementación, planificar ajustes y desarrollar

la previsión para la organización. Desde esta perspectiva, vemos una práctica de desarrollo organizativo que requiere que todas las partes interesadas que aportan una evaluación y previsión relevantes participen en el MyE.

DEFINICIÓN

El monitoreo es el **proceso continuo y sistemático mediante** el cual las partes interesadas obtienen información periódica sobre los avances en la consecución de sus metas y objetivos. No sólo pregunta: “¿Estamos tomando las medidas que dijimos que tomaríamos?”. Tal vez, lo más importante, es preguntar: “¿Estamos avanzando en la consecución de los resultados que dijimos que queríamos alcanzar?”.

La **evaluación** es una valoración rigurosa e independiente de las actividades realizadas o en curso para determinar en qué medida alcanzan los objetivos establecidos y contribuyen a la toma de decisiones.

Monitoreo y evaluación de la consecución de los objetivos políticos anuales

Un componente vital de la planificación anual de la AOED es su lista de objetivos políticos, que describe las metas de desarrollo a corto plazo de la plataforma en lo que respecta a las cuestiones de CED. Dada la forma descentralizada de trabajar en la AOED, los avances en materia de monitoreo y evaluación se basan en la recopilación y valoración de la información pertinente dentro de los grupos de trabajo temáticos. El SG se coordina con ellos y facilita su evaluación interna. Los líderes de los grupos de trabajo recogen los datos y los miembros proporcionan sus aportaciones y puntos de evaluación. El CC extrae los resultados de esta práctica y los integra en el sistema general de monitoreo y evaluación y en el informe anual de situación. Las evaluaciones se incorporan a las directrices de planificación, y el ciclo del programa continúa.

Aunque el monitoreo y la evaluación suelen considerarse como un proceso más de la gestión de proyectos, el monitoreo y la evaluación son bastante distintos. *El monitoreo* es un proceso rutinario que examina el progreso de la ejecución en curso. Implica varias estrategias que la organización ejecutora emplea para recopilar información mediante informes y actualizaciones del proyecto. Por otro lado, la *evaluación* es específica en el tiempo y valora los logros y los puntos débiles del proyecto durante su ejecución. Se presenta de dos formas: (1) una evaluación interna de los progresos realizada anualmente para consolidar los informes del proyecto recogidos en puntos específicos de la ejecución del mismo; y (2) una serie de evaluaciones externas independientes que proporcionan a la organización ejecutora una valoración objetiva de sus progresos, utilizando un diseño, una metodología y un análisis exhaustivo. Esto último suele implicar la recopilación de todos los informes anuales y las herramientas desarrolladas para el monitoreo rutinario del proyecto.

EJEMPLO

Una **evaluación interna** es una evaluación anual que realiza su organización para medir su rendimiento con respecto a las prioridades u objetivos fijados a principios de año. En la AOED, las reuniones anuales del CC y el ASM debaten el rendimiento en relación con los objetivos políticos anuales.

Una **evaluación externa** es la evaluación intermedia o final de su proyecto, subcontratada por sus donantes, y emplea un método sistematizado de recogida y procesamiento de datos. Un ejemplo de evaluación intermedia es el monitoreo orientado a los resultados (ROM) de la CE, que suele realizarse seis meses después del inicio del proyecto o durante la ejecución intermedia del mismo (2º año), dependiendo de la duración del proyecto.

En última instancia, un proceso de monitoreo y evaluación eficaz es un trampolín para el aprendizaje de lecciones y la planificación estratégica. La información cuantitativa y cualitativa obtenida de estos procesos permite al gestor del proyecto examinar detenidamente los detalles de cada actividad y producto y

determinar qué estrategias han funcionado bien para alcanzar los objetivos del proyecto. Las últimas partes de esta sección se centrarán en las herramientas de S&E que ayudarán al gestor del proyecto a identificar las necesidades de información y las correspondientes técnicas de recogida de datos que el personal de S&E deberá emplear para ello.

El marco lógico (logframe) es la “matriz... [que muestra] cómo las actividades del programa conducirán a los productos inmediatos, y cómo éstos conducirán a los resultados y al objetivo.”³⁶ Según el Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE), es la “estructura y metodología de planificación jerárquica orientada a los resultados que centra todos los elementos de planificación del proyecto en la consecución de un propósito del mismo”. El marco lógico también desgana “las relaciones lógicas entre los componentes estratégicos de un proyecto, los resultados previstos, los indicadores de rendimiento, los supuestos y los riesgos a nivel conceptual.”³⁷ En otras palabras, articula la TdC.

Al elaborar el marco lógico, los gestores de proyectos también siguen el principio SMART, especialmente al definir los indicadores de éxito del proyecto. También deben especificar las herramientas de medición de los indicadores en las que se basará la evaluación del rendimiento. Pero hay que tener en cuenta que el marco lógico no es más que una de esas herramientas que los donantes utilizan para monitorear y evaluar su rentabilidad de forma eficaz y más eficiente. Desde su introducción en la práctica de la gestión de proyectos, así como en muchas otras guías de GBR de la ONU, la UE y otras instituciones de financiación, ninguna alternativa se ha utilizado todavía tanto como el marco lógico para el monitoreo del rendimiento de los proyectos.

Análisis del Marco Lógico (AML)



DEFINICIONES

- Meta:** objetivo de orden superior al que contribuye un proyecto, programa o política. Es un objetivo que una organización no puede alcanzar por sí sola.
- Objetivo:** una declaración que describe los resultados que se deben alcanzar.
- Impacto:** un resultado o efecto significativo al que contribuye su proyecto o programa, en última instancia. El “impacto” se suele denominar como un efecto de alto nivel que se produce a largo plazo. Puede ser intencionado o no, positivo o negativo. Suele conllevar cambios de comportamiento, conocimientos y actitudes.
- Resultado:** suele utilizarse para referirse a los efectos previstos más inmediatos atribuibles a su proyecto. Pueden ser cambios en la práctica o en los conocimientos debidos a la intervención a través del proyecto.
- Producto:** resultado específico que debe alcanzarse para lograr un resultado. Los resultados pueden ser productos, bienes y servicios resultantes de una intervención.
- Actividades:** las acciones realizadas que conducen a los resultados o productos esperados. Es “lo que se hace”.
- Indicador:** proporciona la evidencia de una condición particular o muestra si se han alcanzado los resultados esperados.

La forma en que una organización presenta el marco lógico varía de un donante a otro. Los marcos lógicos sencillos, como el de Global Affairs Canada (antes CIDA), pueden señalar la relación vertical de la información pertinente. El modelo lógico presentado en la **Parte 2 - Teoría del Cambio** es un ejemplo de dicha lógica vertical. Por su parte, los marcos lógicos complejos, como la plantilla de la CE, establecen una lógica tanto horizontal como vertical en la presentación de los datos (véase **la figura 11**).

Figura 11. Lógica vertical y horizontal en la plantilla del marco lógico de la CE

	Results Chain	Indicator	Baseline	Target	Current Value	Means of Verification	Assumptions
Impact							
Outcomes							
Output							
Activities							

La lógica vertical aclara la cadena de resultados del proyecto: la relación lógica de las actividades, los productos, los resultados y el impacto. También manifiesta claramente la teoría del cambio al presentar cómo los productos del proyecto producirán los resultados esperados y crearán un impacto en el desarrollo. Por su parte, la lógica horizontal desglosa cada parte de la cadena de resultados. Analiza la medición del éxito, la situación actual del indicador, las fuentes de información para evaluar el éxito y los supuestos de trabajo para garantizar la rápida consecución de la cadena de resultados. La lógica horizontal también expone el método de recogida de datos que el gestor del proyecto establecerá para medir los avances con respecto al marco lógico.

El marco lógico ayuda a consolidar los requisitos de datos para el monitoreo y evaluación de su proyecto. Pero, ¿cómo los recogerá? Para definir eficazmente su estrategia de recogida de datos, debe revisar los indicadores de su proyecto. ¿Cuál es su componente principal? ¿Es la creación de capacidades? ¿Tiene subcomponentes? Si es así, ¿cuáles son? Si puede responder a estas preguntas, podrá desarrollar una estrategia de recogida de datos para su proyecto.

Otras herramientas de recopilación de datos relevantes para un MyE eficaz son los rastreadores web, que plataformas de incidencia como la AOED también utilizan. Buscan cualquier contenido que contenga las palabras clave pertinentes a su proyecto. Pueden,

Otras herramientas de MyE

entre otras cosas, proporcionar datos sobre la palabra clave más discutida en las plataformas de medios sociales, consolidar todas las actualizaciones de noticias sobre esta palabra clave, e identificar los lugares específicos donde los usuarios de la web hablan más de ella.

Tabla 9. Ejemplo de estrategia de recogida de datos para el monitoreo del proyecto

Resultados del proyecto de AOED	Componente del proyecto	Fuentes de información	Frecuencia de recogida
SIDA ImO.1 Fortalecimiento de los mecanismos nacionales de participación de los CED	Desarrollo de la capacidad	• Informes nacionales de progreso	• Anual
		• Lista de productos de incidencia de políticas elaborados (por ejemplo, informes políticos, recomendaciones, investigaciones)	• Semestral
		• Informes de actividad de los compromisos nacionales con los socios de desarrollo, etc. .	• Semestral
EC ImO.1 Mejora de la participación de los miembros de la AOED en las asociaciones para el desarrollo	Desarrollo de la capacidad	• Encuestas de percepción • Informes de progreso de las circunscripciones	• Línea de base y línea final • Anual

Aparte del aprendizaje organizativo, la eficacia del monitoreo y la evaluación también informa de su estrategia de gestión del conocimiento. El grueso de las necesidades de información que sugiere el marco lógico del proyecto necesita un servicio de almacenamiento de datos eficaz y fiable. Todo este conocimiento -desde su generación hasta su difusión y archivo- representa la memoria institucional de la organización. El archivo, en particular, protege contra la pérdida de datos y facilita su rápida recuperación.

Saque un marco lógico de proyecto existente y:

- 1 Elabore una TdC basada en la lógica vertical del marco lógico de su proyecto.
- 2 Evalúe su estrategia de monitoreo y evaluación basándose en la lógica horizontal del marco lógico de su proyecto. ¿Puede generar, recopilar y consolidar eficazmente la información que requiere su marco lógico? ¿Qué mejoras son necesarias para hacerla más eficaz?
- 3 ¿Qué herramientas alternativas o métodos de recogida de datos utiliza su organización para medir el rendimiento y los resultados de los proyectos?
- 4 ¿Cuáles son las similitudes o diferencias entre el enfoque alternativo de su organización y el análisis del marco lógico?

Utilice la hoja de trabajo 5 para este ejercicio de la sección.

Ejercicios de la sección



PARTE 5

Resumen y conclusión

Los miembros de la AOED pueden aprender muchas lecciones de la experiencia de gestión de proyectos de la AOED, especialmente en la gestión del trabajo de la SG. Las estrategias de gestión de los distintos aspectos del proyecto reflejan la sólida capacidad de los miembros de su equipo. Pero, lo que es más importante, demuestran el valor de la institucionalización de estas estrategias para reforzar la responsabilidad de la plataforma ante los donantes y las personas a las que sirven. La práctica de la AOED a este respecto ha surgido de años de ensayo y error para averiguar cómo manejar la enorme tarea de gestionar una plataforma abierta. Ha ido más allá de tratar la gestión de programas simplemente como un requisito de los donantes. Este módulo debe gran parte de su contenido al esfuerzo consciente de la AOED por dar prioridad al aprendizaje organizativo.

Parte 1

En **la primera parte**, repasamos la trayectoria de la AOED en la labor de incidencia de la CED. Hemos analizado los éxitos de la plataforma a partir de los importantes compromisos de BA y la OF para contribuir al cambio de paradigma de la EA a la ED. La fusión ha sostenido esa labor de incidencia y ha enriquecido las prácticas de la plataforma. Sobre todo, es el enfoque holístico y participativo de la AOED en la gestión de programas lo que mantiene su trabajo relevante, eficaz y sostenible.

En este módulo también se presentó cómo ha evolucionado el trabajo de la AOED, que ha pasado de ser una SG descentralizada a coordinar múltiples unidades dentro del OMF. Los principales miembros de la plataforma se han sometido a numerosos talleres de reflexión para acordar la estrategia que podría funcionar bien en la práctica para la AOED. Gracias a este aprendizaje organizativo continuo, la plataforma puede demostrar resultados en todos los aspectos de su trabajo.

Parte 2

En **la segunda parte**, aprendimos el valor de la planificación eficaz y participativa del proyecto. Examinamos y extraímos lecciones de la experiencia de la AOED en la gestión de esta fase con múltiples socios. Al fin y al cabo, una planificación eficaz evita que una organización sufra graves contratiempos en el futuro. Lo ideal es que un proyecto se planifique desde la base. Pero también vale la pena encontrar el punto medio y delinear los parámetros, algo que la AOED hace de forma consultiva antes de transmitir las directrices de planificación a sus socios de ejecución. De este modo, los planes se mantienen alineados con el marco del proyecto, y las actividades y los resultados mantienen su relevancia para las necesidades y el contexto de los socios y beneficiarios de la AOED.

Parte 3

En **la parte 3** se analizaron las distintas estrategias de la AOED en la gestión de los diferentes componentes de gestión de proyectos y programas. Cada organización tiene sus propias estrategias de gestión y su objetivo es generar productos de alta calidad para las campañas de presión y incidencia ante las instituciones bilaterales y multilaterales. Sin embargo, la experiencia de la AOED atestigua cómo una asignación y movilización de recursos eficaz, sobre todo, garantiza que el proyecto cumpla sus promesas. Las decisiones al respecto

ponen de manifiesto las prioridades de una organización. Hay que destinar suficientes recursos a la creación de las estructuras que demostrarán los resultados previstos del proyecto.

Por último, ninguna planificación estratégica y gestión de proyectos será adecuada sin el monitoreo y la evaluación. La apreciación del proceso y los recursos dedicados a él pueden diferir de una organización a otra. Pero la experiencia de la AOED subraya que el monitoreo y la evaluación, como forma de aprendizaje organizativo, son esenciales para preservar la memoria institucional, mejorar los métodos de trabajo y mantener la atención en el objetivo de desarrollo. La plataforma y sus miembros todavía tienen que perfeccionar sus estrategias de monitoreo y evaluación, pero su continuo aprendizaje contribuye a la mejora a largo plazo.

No.	Título del documento
1	Trasladar la agenda de la eficacia de la ayuda a la eficacia del desarrollo A. Documento de propuesta B. Informe final
2	La sociedad civil continúa la campaña sobre el desarrollo eficaz A. Documento de propuesta B. Informe final
3	Mejorar el papel de la sociedad civil en las asociaciones para el desarrollo después de 2015 A. Documento de propuesta B. Informe final
4	Sostener la incidencia de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo eficaz A. Documento de propuesta B. Informe final
5	Basar la cooperación al desarrollo y las asociaciones para el desarrollo en la realidad de las personas y en la realización de sus derechos A. Documento de propuesta B. Informe final
6	Fomento de la incidencia de las OSC en la cooperación al desarrollo y las asociaciones eficaces
7	Promover la aplicación universal de la CED para los Objetivos de Desarrollo Sostenible
8	Guía de planificación, monitoreo y evaluación de la AOED
9	Directrices de planificación plurianual de la AOED
10	Guía para la elaboración de informes de la AOED
11	Guía de gastos subvencionables y no subvencionables de la AOED
12	Manual de operaciones de IBON International
13	Política de medidas de cumplimiento de la AOED
14	Acuerdo de nivel de servicio de la AOED
15	Contrato de subvención de la AOED (modelo)
16	Plan estratégico de la AOED 2020-2023
17	Programas Chapeau de la AOED
18	Informe de la Comisión sobre la selección de la organización de gestión financiera de la AOED
19	Actas de la reunión de todas las secretarías de la AOED de 2017

Liste des documents POED examinés

- 1 Aunque sus resultados no fueron concluyentes debido a la baja tasa de respuesta del 20%, la encuesta mostró que los miembros de la AOED tienen, en general, capacidad de gestión de proyectos, aunque a distintos niveles. Los indicadores de planificación y ejecución de proyectos muestran una capacidad organizativa moderadamente alta. Los indicadores de monitoreo y evaluación presentan una capacidad organizativa moderadamente baja (ocho de los 11 indicadores de capacidad con puntuaciones de moderadas a bajas).
- 2 Documento final de la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo § 22a.
- 3 Los compromisos asumidos en Busan también reiteraron los anteriores de la ADE en Roma (2002), París (2005) y Accra (2008).
- 4 Véase el Informe de Finalización de la AOED de 2017 para conocer los resultados políticos favorables en el Comunicado de México (p.7).
- 5 Véase el informe de finalización de la AOED de 2017 para conocer los resultados políticos favorables en el documento final de Nairobi (pp. 6-7).
- 6 Siguiendo el compromiso de la plataforma de una programación “centrada en el país” (Building a CSO Partnership for Development Effectiveness 2012: p. 8), estos compromisos a nivel nacional contribuyeron significativamente a los compromisos a nivel global de la AOED que dieron lugar a resultados políticos favorables en hitos clave de la cooperación al desarrollo.
- 7 Véase la evaluación de la capacidad organizativa (ECO) de la AOED de 2016.
- 8 Los resultados se describen sucintamente en el Informe del Programa del Fondo Puente de la AOED de 2017. La AOED evaluó la necesidad de contar con un programa nacional coordinado y coherente, especialmente cuando las iniciativas nacionales dispersas apenas presentaban el enfoque “centrado en el país” de la plataforma.
- 9 La NOD es un conjunto de compromisos de la CED acordados internacionalmente durante la 2ª Reunión Ministerial de Alto Nivel de la AGCED celebrada en 2016 en Nairobi (Kenia). Contiene los principios de cooperación al desarrollo, los compromisos y las funciones que cada parte interesada (por ejemplo, los gobiernos, las instituciones multilaterales, el sector privado y las OSC) desempeñará para alcanzar los ODS. También reafirma los asuntos pendientes de Roma, París, Accra, Busan y México.
- 10 El Equipo de Trabajo sobre ED y EP de las OSC es una coalición de múltiples partes interesadas compuesta por representantes de gobiernos donantes, gobiernos de países socios y OSC. Esta coalición convoca a 30 participantes activos de estos grupos de partes interesadas para entablar un diálogo abierto e inclusivo con el fin de encontrar un terreno común a la hora de abordar los problemas y las preocupaciones de la CED.
- 11 Este éxito puede atribuirse a la significativa labor de incidencia en la AGCED, con la instalación de la Copresidencia no ejecutiva (NECC por sus siglas en inglés) y el establecimiento del mecanismo de diálogo de las OSC con países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) (Informe de finalización de la acción de la CE de la AOED 2019: p. 3).
- 12 Este resultado puede atribuirse a la integración de los principios de eficacia en el monitoreo de las modalidades de Cooperación Sur-Sur (CSS), tal y como se defiende en el 40th año del Plan de Acción de Buenos Aires (§ 11, 27f, 28e, 29 y 43j) y los Principios de Kampala sobre la Participación Eficaz del Sector Privado.

- 13 La idea del proyecto de observatorio se originó en el monitoreo de la AOD de Reality of Aid, cuyo objetivo es comprobar periódicamente las contribuciones a la AOD de los países miembros del CAD, es decir, sus asignaciones por sector o industria y su cumplimiento del compromiso del 0,7% anual de la RNB.
- 14 GPEDC. 2019. *Cómo hacer más eficaz la cooperación al desarrollo: cómo los países socios están promoviendo asociaciones eficaces*.
- 15 Este programa, “*Fomento de la capacidad y la incidencia de las OSC en materia de cooperación y asociaciones eficaces para el desarrollo*”, cuenta con el apoyo de la CE y se extiende desde 2020 hasta 2022.
- 16 Este programa, *Promover la aplicación universal de la cooperación eficaz al desarrollo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, cuenta con el apoyo de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) y se extiende desde 2020 hasta 2021.
- 17 El capítulo de programas de la AOED resume la intersección de estos dos programas y presenta efectivamente un único modelo lógico que muestra la jerarquía de los objetivos del programa que contribuyen a un único objetivo de desarrollo.
- 18 Wysocki, Robert. 2014. *Gestión eficaz de proyectos: Traditional, Agile, Extreme (7th ed)*. John Wiley & Sons, Inc: Indianápolis, EE.UU.; Cope III, Robert F., Cope, Rachelle F., & Root, Teri L. 2007. Effective Project Management: A Knowledge Management and Organizational Citizenship Behavior Approach. *Journal of Business & Economics Research*. Vol. 5 (9), pp. 53-62.
- 19 Consulte la Guía de planificación, monitoreo y evaluación de la AOED para ver la descripción detallada de cada proceso.
- 20 Esta es una característica ofrecida por el Consejo de Europa en su caja de herramientas para la gestión de proyectos, que incluye, entre otras descripciones, que un proyecto sea realista, limitado a un tiempo y espacio concretos, complejo, colectivo, único, innovador, medible y distinto en todos los aspectos de su ejecución (p. 29).
- 21 (Wysocki, 2014:p. 11).
- 22 Estos principios incluyen la apropiación democrática, el desarrollo inclusivo, la transparencia y la responsabilidad, y un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH).
- 23 Comisión Europea, 2009. Review of the Ex-Post Results Oriented Monitoring (ROM) Methodology for EuropeAid. Recuperado el 2 de mayo de 2021.
- 24 Naciones Unidas. 2018. Guía de planificación estratégica para directivos. Recuperado el 3 de mayo de 2021.
- 25 Schiffer, Eva. 2007. Documento de debate del IFPRI The Power Mapping Tool: A Method for Empirical Research of Power Relations. Recuperado el 3 de mayo de 2021.
- 26 Véase el Módulo de Gestión de Redes de LA AOED para una discusión más detallada sobre este proceso.
- 27 Esta forma de trabajar se explica detalladamente en el Módulo de Gestión de Redes de la AOED.
- 28 El número de proyectos de circunscripción depende de la representación geográfica y sectorial de los miembros de la plataforma. Por su parte, el presupuesto del programa y la asignación de países por región determinan el número de proyectos nacionales. La asignación por país se discute en la fase de planificación del proyecto y se finaliza en coordinación con los coordinadores regionales.

- 29 La matriz de planificación de 2020 ha evolucionado para abarcar tres años de actividades y resultados que contribuyen a los objetivos a medio plazo propuestos en los documentos del programa de la AOED.
- 30 El ProFincom es el grupo directivo encargado por el CC de debatir los asuntos importantes del programa y proporcionar una función de supervisión financiera al FMO en nombre del CC.
- 31 Esta variación aceptable se basa en el porcentaje generalmente utilizado por donantes como ASDI, la CE y las instituciones de financiación estadounidenses.
- 32 Esto supone que su proyecto tiene una modalidad de ejecución plurianual.
- 33 La descentralización del trabajo se organizó tanto a nivel global como de circunscripción. Este modo de ejecución encarga a la SG que distribuya el trabajo de incidencia y del programa a las circunscripciones mediante la distribución de sub-subvenciones y la supervisión de los proyectos individuales para garantizar la coherencia y la alineación con los objetivos generales del programa. En 2013, se intentó aclarar los detalles de este modo de ejecución, pero nunca se finalizó ni se revisó.
- 34 Consulte los procedimientos de contratación de la CE aquí.
- 35 "Results-based Management in Canadian International Development Agency", CIDA, enero de 1999.
- 36 Véase www.tools4dev.org.
- 37 CIDA. El marco lógico: Orientado a los resultados. Extraído de mayo de 2021.

CIDA. 1999. Gestión basada en los resultados en la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional.

CIDA. *El marco lógico: Orientado a los resultados*. Extraído de http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/927/The_Logical_Framework_Making_CIDA.pdf el 23 de mayo de 2021.

Cope III, Robert F., Cope, Rachelle F., & Root, Teri L. 2007. Effective Project Management: A Knowledge Management and Organizational Citizenship Behavior Approach. *Journal of Business & Economics Research*. Vol. 5 (9), pp. 53-62.

Comisión Europea, 2009. *Review of the Ex-Post Results Oriented Monitoring (ROM) Methodology for EuropeAid*. Recuperado el 2 de mayo de 2021, de <https://europa.eu/capacity4dev/file/10379/download?token=EAbqqYoh>.

Unión Europea Consejo de Europa. (s.f.). *Caja de herramientas para la gestión de proyectos*.

GPEDC. 2019. *Cómo hacer más eficaz la cooperación al desarrollo: cómo los países socios están promoviendo asociaciones eficaces*.

Örtengren, Kari. 2016. *El método del Marco Lógico: Una guía para la gestión basada en resultados (GBR), planificación eficiente de proyectos con la ayuda del Enfoque del Marco Lógico*. SIDA.

Schiffer, Eva. 2007. *Documento de debate del IFPRI The Power Mapping Tool: A Method for Empirical Research of Power Relations*. Obtenido el 3 de mayo de 2021, de <http://ageconsearch.umn.edu/record/42410/files/IFPRIDP00703.pdf>.

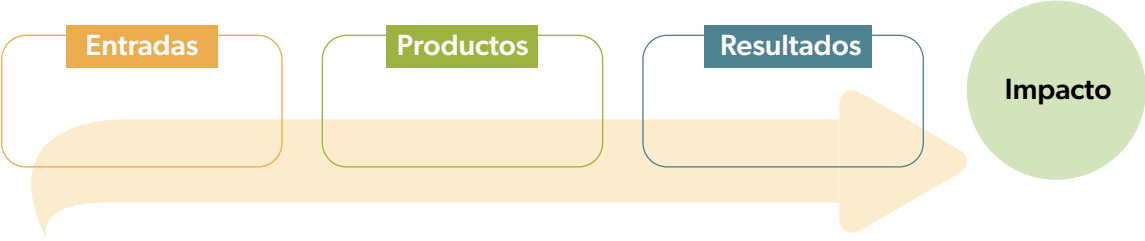
Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación de ASDI (PME). 1996. *Directrices de ASDI para la aplicación del EML en la gestión del ciclo del proyecto*. SIDA.

Naciones Unidas. 2018. *Guía de planificación estratégica para directivos*. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf.

Wysocki, Robert. 2014. *Gestión eficaz de proyectos: Traditional, Agile, Extreme (7th ed)*. John Wiley & Sons, Inc: Indianápolis, Estados Unidos.

Fichas de trabajo 1

Instrucción Determine los insumos, los productos, los resultados y el impacto propuestos. Colóquelos en el epígrafe correspondiente para elaborar su TdC. A continuación también se ofrecen preguntas guía para ayudarle a determinar los elementos esenciales de su TdC.



- Preguntas guía**
- 1 ¿Qué tipo de servicios o apoyo presta su organización a sus socios o beneficiarios del proyecto? ¿Incluye el desarrollo de la capacidad y la organización, la incidencia y la investigación política, el apoyo a la creación de redes y la divulgación, o el compromiso con la incidencia? Coloque su respuesta dentro de la casilla “**aportaciones**”.
 - 2 A partir de estas aportaciones, ¿qué tipo de productos y actividades realiza su organización para apoyar a sus socios y beneficiarios del proyecto? Coloque su respuesta en la casilla de “**productos**”. Asegúrese de que sus productos y actividades coinciden con sus aportaciones.
 - 3 Basándose en sus entradas y salidas, ¿por qué proporciona este tipo de apoyo a sus socios y beneficiarios del proyecto? ¿Qué quiere que consiga la organización al producir estos productos, algo que su organización pueda demostrar directamente los resultados? Coloque su respuesta dentro de la casilla “**resultados**”.
 - 4 Al pensar en el **impacto de su proyecto**, piense en un objetivo de desarrollo al que su proyecto pueda contribuir. No tendrá que rendir cuentas para demostrar resultados a este nivel, salvo que contribuya a algún grado de cambio social gracias a su proyecto. ¿Qué diferencia quiere ver a nivel social? Tenga en cuenta que los cambios pueden verse en los siguientes niveles:
 - a Comportamiento: ¿su proyecto pretende cambiar las actitudes y el comportamiento de los actores a los que se dirige hacia los objetivos de su red o la condición de los beneficiarios del proyecto?
 - b Legal o política: ¿su proyecto pretende introducir cambios graduales en las políticas sociales y de desarrollo nacionales, regionales o mundiales existentes? Esta pregunta apunta directamente a los cambios previstos en la agenda legislativa del lugar elegido.
 - c Contexto: ¿su proyecto pretende introducir cambios graduales en las condiciones actuales de un lugar concreto (por ejemplo, la incidencia de la violencia o la delincuencia en un país determinado)?

Fichas de trabajo 2

Esta hoja de trabajo presenta los elementos esenciales de una nota conceptual de proyecto, lo que constituye un buen punto de partida para gestionar el alcance de su proyecto.

Título del proyecto
Proponente del proyecto
Duración del proyecto
Coste total del proyecto

I. Información básica del proyecto

- Utilizando la TdC que ha desarrollado en la sección anterior, describa los antecedentes y la justificación de este proyecto propuesto.
- 1 Describa las condiciones y los problemas existentes en los que quiere centrarse. Puede utilizar su árbol de problemas para elaborar esta narración.
 - 2 Describa cómo su intervención o proyecto podría influir o abordar estas cuestiones. Defina la relación entre sus productos (entradas y salidas) y sus resultados previstos.
 - 3 Describa cómo la consecución de los resultados previstos contribuye indirectamente a su objetivo de desarrollo.

II. Antecedentes del proyecto

Determine los objetivos del proyecto en esta sección. Limite sus declaraciones a un objetivo final y a dos o tres objetivos específicos. Los proyectos con más de tres objetivos suelen considerarse demasiado prometedores y corren el riesgo de perder el alcance del proyecto.

Objetivo final	Este proyecto tiene como objetivo:
Objetivos específicos	Este proyecto tiene como objetivo:

III. Diseño del proyecto

Fichas de trabajo 2

IV. Estrategia de aplicación

Déterminez votre stratégie en faisant correspondre vos produits livrables à l’objectif correspondant du projet. Déterminez l’unité ou les partenaires responsables de la livraison de ces résultats. Veuillez accomplir le tableau pour cette section. Ajoutez autant de lignes que nécessaire.

Objetivos del proyecto	Actividades y resultados	Unidades ejecutoras

V. Proyecto de presupuesto

Determine el coste de su proyecto en función de los resultados propuestos. Utilice esta sencilla tabla de presupuesto para este ejercicio. También puede optar por utilizar la plantilla de presupuesto de su organización para mayor comodidad.

Actividad o resultado	Cantidad	Coste unitario	Frecuencia de entrega*	Coste total
Actividad/ Producto 1				
Actividad/ Producto 2				
Actividad/ Producto 3				
Total				

* La frecuencia de entrega se refiere a la duración del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de tres años, ¿se producirá sólo en el primer año? ¿O producirá el producto/actividad anualmente?

Fichas de trabajo 3

Describa sus planes iniciales para comunicar los productos y resultados del proyecto a su público objetivo. También puede completar la tabla siguiente y añadir filas si es necesario.

Desarrollar un plan de comunicación

Objetivos de comunicación	Actividades y resultados	Público objetivo

Es mejor rellenar esta tabla desde la entrada más a la derecha hacia la izquierda.

Preguntas guía

- 1

¿Quién es su público objetivo? Durante la presentación, explique su elección de actores como público objetivo. ¿Por qué son relevantes para demostrar los resultados de su proyecto?
- 2

¿Qué actividades y resultados va a ofrecer para comunicar su proyecto al público objetivo?
- 3

¿Por qué quiere comunicar su proyecto a su público objetivo? ¿Por qué cree que estos productos de comunicación son adecuados para el público?

Fichas de trabajo 4

Desarrollar una evaluación de riesgos y un plan de mitigación

Haga una lluvia de ideas sobre los posibles riesgos para la ejecución y la consecución de los resultados del proyecto. Incluyen consideraciones políticas, organizativas, administrativas y logísticas, entre otras. Discuta y decida las puntuaciones de probabilidad e impacto³⁸ correspondientes a los riesgos. En función de la puntuación global de los riesgos, determine la medida de mitigación que empleará su organización. Añade más filas si es necesario.

Riesgo proyectado	Probabilidad	Impacto	Total (Probabilidad x Impacto)	Nivel de riesgo	Medida propuesta

38 Para decidir su puntuación, califique la probabilidad y el impacto de 1 (bajo) a 5 (alto).

Fichas de trabajo 5

Rellene el siguiente cuadro para elaborar un plan de monitoreo y evaluación del progreso de su proyecto.

Elaboración de un sencillo marco lógico del proyecto

	Resultados esperados	Indicadores	Línea de base	Objetivos	Medios de verificación	Supuestos
Declaración de impacto						
Declaración de resultados intermedios						
Resultado inmediato 1						
Resultado inmediato 2						

- 1 Para los resultados esperados, consulte la TdC de la hoja de trabajo 2. El impacto de su TdC es su declaración de impacto. Basará su declaración de resultados intermedios en el objetivo final de su proyecto y sus resultados inmediatos en los objetivos específicos de su proyecto.
- 2 Para los indicadores, describa los factores que medirán su éxito en la consecución de los resultados previstos. Para facilitar la lluvia de ideas, remítase a sus objetivos, ya que son los productos que espera que contribuyan a la consecución de estos resultados.
- 3 Para la línea de base, describa la situación actual del indicador o resultado. ¿Cuál es la situación actual sobre la que se pretende influir o cambiar?
- 4 En cuanto a los objetivos, indique el número de productos y actividades que pretende realizar. ¿Cuántos de ellos tiene previsto producir para lograr el resultado previsto?
- 5 En cuanto a los medios de verificación, ¿a qué fuentes de información se referirá o consultará para validar los resultados obtenidos (por ejemplo, informes, documentos oficiales)?
- 6 Para los supuestos, ¿cuál es la situación más favorable en su contexto político que garantizará la obtención de resultados?

Preguntas guía

Glosario

Términos de gestión de proyectos	Definición operativa
Actividades	Son las acciones emprendidas en un proyecto que conducen al resultado o producto esperado. Es „lo que se hace“ en un proyecto para conseguir los resultados previstos.
Adquisiciones	Se trata del proceso competitivo de selección de los servicios más económicos y de mayor calidad de un contratista externo para producir el resultado de un proyecto específico.
Alcance	Se refiere a los límites y parámetros de un problema. Especifica hasta qué punto puede abordarse o tratarse el problema.
Ampliación del coste del proyecto	Es el resultado de un proceso administrativo en el que la institución financiadora aprueba la solicitud de prolongación de la duración del proyecto con los correspondientes costes o gastos adicionales por encima del importe de la subvención existente.
Calidad	Se refiere a los estándares aceptables de la actividad o los resultados de un proyecto.
Cumplimiento	Se refiere a la realización y el cumplimiento regular o periódico de las obligaciones contractuales de una organización con sus financiadores. Suele completarse trimestral, semestral o anualmente y adopta la forma de informes (es decir, tanto narrativos como financieros) para seguir el progreso del proyecto.
Desviación	Es la investigación cuantitativa o la diferencia entre el comportamiento real y el previsto. Es la diferencia entre el coste presupuestado, planificado o estándar y el importe real incurrido.
Evaluación	Se trata de una evaluación rigurosa e independiente de las actividades realizadas o en curso para determinar en qué medida alcanzan los objetivos establecidos y contribuyen a la toma de decisiones.
Evaluación externa	Se trata de la evaluación intermedia o final de un proyecto, subcontratada normalmente por los donantes del proyecto, y emplea un método de recogida y tratamiento de datos sistematizado.
Evaluación interna	Se trata de la evaluación anual de una organización para medir los resultados de un proyecto o programa con respecto a las prioridades u objetivos anuales fijados a principios de año.
Fondos de reserva	También se habla de fondos de reserva, que pueden proceder del ejercicio anterior.
Gestión de subvenciones	Se refiere a la movilización efectiva de los fondos para lograr los resultados previstos del proyecto después de recibirlos de las instituciones de financiación.

Glosario

Términos de gestión de proyectos	Definición operativa
Hitos de la incidencia	Se refiere a los acontecimientos o procesos clave del ámbito de la incidencia o de las instituciones que la red monitorea y en los que participa para promover su causa e influir en el cambio necesario en su liderazgo, políticas y programa de acción, o formas de trabajo.
Impacto	Se trata de un resultado o efecto significativo al que contribuye su proyecto o programa. El impacto se suele denominar efecto de nivel superior que se produce a largo plazo. Puede ser intencionado o no, positivo o negativo. Suele lograrse mediante el cambio de comportamientos, conocimientos y actitudes.
Indicadores	Proporcionan pruebas de que existe una condición específica o de que se han alcanzado los resultados previstos. Estos criterios cuantitativos y cualitativos miden el éxito y el impacto del proyecto.
Marco lógico	Esta matriz muestra cómo las actividades del programa conducirán a los productos inmediatos y cómo estos productos conducirán a los resultados y metas. El marco lógico es también una estructura y metodología de planificación jerárquica orientada a los resultados que centra todos los elementos de planificación del proyecto en la consecución de un propósito del mismo. Describe las relaciones lógicas entre los componentes estratégicos de un proyecto, los resultados previstos, los indicadores de rendimiento y los supuestos y riesgos a nivel conceptual.
Meta	Es el objetivo de orden superior al que contribuye un proyecto, programa o política. Los objetivos no pueden alcanzarse sólo con un proyecto a corto o medio plazo.
Monitorización	Se trata de un proceso continuo y sistemático por el que las partes interesadas reciben información periódica sobre sus progresos en la consecución de sus metas y objetivos.
Objetivo	Esta declaración describe los resultados que el proyecto pretende alcanzar.
Planificación estratégica	Es el "proceso de mirar hacia el futuro e identificar las tendencias y los problemas con los que alinear las prioridades de la organización" y los recursos. Este proceso forma parte de la fase de planificación previa al proyecto porque este ejercicio aborda las cuestiones de alcance y relevancia, que informan el contenido de los proyectos.
Problema	Se refiere a la cuestión central que se ha evaluado que plantea riesgos graves para la mayoría de los beneficiarios finales de un proyecto o programa.
Productos	Se refiere al resultado específico que debe alcanzarse para lograr un resultado correspondiente. Los resultados son los productos, bienes y servicios que resultan de una intervención.

Glossaire

Términos de gestión de proyectos	Definición operativa
Programa	Se refiere a una colección o serie de proyectos relacionados y suele tener un alcance más amplio.
Proyecto	Se trata de una secuencia de actividades (y productos) únicas, complejas y conectadas entre sí, que tienen un objetivo o propósito y que deben completarse dentro de un plazo y presupuesto específicos y de acuerdo con las especificaciones.
Proyecto de ampliación sin coste	Es el resultado de un proceso administrativo en el que la institución financiadora aprueba la solicitud de prolongación de la duración del proyecto sin costes relacionados ni gastos adicionales por encima del importe de la subvención existente.
Relevancia	Se refiere a la "adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas reales".
Resultado	Suele utilizarse para referirse a los efectos previstos más inmediatos atribuibles a su proyecto. Los resultados pueden ser cambios en la práctica o en los conocimientos debidos a la intervención.
Riesgos	Se trata de acontecimientos actuales y futuros que, cuando se realicen, podrían influir negativamente en los resultados del proyecto.
Sub-concesión	Se trata de una adjudicación dentro de una línea presupuestaria específica del proyecto. Las subvenciones secundarias se subcontratan a un contratista externo o a socios del proyecto.
Subvención	Se refiere a la cantidad concedida a un proponente de proyecto u organización para cubrir los costes previstos del proyecto.
Supuestos	Estos son los factores facilitadores que permiten que el proyecto dé los resultados esperados.
Teoría del Cambio (TdC)	Esta "hoja de ruta" del programa describe el proceso paso a paso para alcanzar el objetivo deseado.

Visibilidad	Forma parte de la labor de comunicación de una organización que promueve eficazmente a los socios financiadores del proyecto y la marca de la organización.
-------------	---