

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**



**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN
PLANIFICACION Y GESTION DE PROYECTOS**

**“PROPUESTA METODOLÓGICA DE GESTIÓN HÍBRIDA EN
PROYECTOS DE DESARROLLO E IMPACTO SOCIAL”**

MAESTRANTE: Luis Antonio Paputsachis Mejia

TUTOR: Msc. Lic. Carlos Alberto Rojas Padilla

SUCRE, JULIO DE 2024

Cesión de derechos

Al presentar esta Tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del Grado Académico de Magister en Planificación y gestión de proyectos, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de esta Tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la misma.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca los derechos de publicación de esta Tesis o parte de ella, manteniendo mis derechos de Autor, hasta un periodo de treinta meses después de su aprobación.

Lic. Luis Antonio Paputsachis Mejia

DEDICATORIA

A MERY OROZCO GARCIA. MI AMADA ABUELA QUE, CON SU FORTALEZA, APOYO Y CARÍÑO DESMEDIDO, HA FORJADO LOS CIMIENTOS DE MI PROFESIÓN Y ME HA PERMITIDO CONCLUIR ESTA LABOR.

GRACIAS HASTA EL CIELO ABUELITA.....

INDICE DE CONTENIDO

1. Título	1
2. Antecedentes	1
3. Situación problemática	7
4. Formulación del problema de investigación.....	10
5. Justificación.....	10
6. Objeto de estudio	12
7. Campo de acción	12
8. Objetivos	13
8.1 Objetivo General	13
8.2 Objetivos específicos	13
9. Formulación de la construcción teórica	13
9.1 Idea científica a defender	13
10. Diseño Metodológico	14
10.1. Tipo de Estudio.....	14
10.1.1 Por el Tipo de Diseño.....	14
10.1.2. Niveles de estudio en la investigación	15
10.2. Métodos de investigación.....	16
10.2.1. Métodos Teóricos.....	16
10.3 Técnicas asociadas	17
CAPÍTULO 1	19
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	19
1.1 La Cooperación para el desarrollo	19
2.1 Conceptualización de proyecto	23
2.1.1 Tipos de proyectos	26
2.1.2 Proyectos de carácter privado	26
2.1.3 Proyectos de carácter público o social	27
2.2 Los proyectos y el Desarrollo	27
2.2.1 La Estrategia de Desarrollo del País	29
2.2.2 Origen de las prácticas internacionales en gestión de proyectos	31
2.2.2.1 Periodo tradicional (1960-1985).....	31
2.2.2.2 Periodo de renacimiento (1985-1993).....	33
2.2.2.3 Periodo moderno (1993 a la fecha).....	34

2.3 Conceptualización Gestión de proyectos	36
2.3.1 Gestión de proyectos de manera tradicional	37
2.3.2 Gestión de proyectos con el concepto ágil	38
2.3.3 Planificación del proyecto con el enfoque tradicional y ágil	39
2.3.4 Desarrollo del proyecto con el enfoque tradicional y ágil.....	39
2.3.5 Entregas de valor con el enfoque tradicional y ágil.....	40
2.3.6 Implementación de cambios con el enfoque tradicional y ágil	40
2.3.7 Gestión de equipos con el enfoque tradicional y ágil.....	41
2.4 El concepto de gestión de proyectos de Desarrollo	43
2.4.1 La lógica del proyecto de Desarrollo	43
2.4.2 Las restricciones del proyecto de desarrollo.....	45
2.5. Fases de la gestión tradicional de los proyectos humanitarios y de desarrollo	47
2.5.1 Identificación y definición del proyecto	49
2.5.2 Puesta en marcha	50
2.5.2.1 Acta de constitución del proyecto.....	50
2.5.2.2 Lanzamiento del proyecto	50
2.5.3 Planificación del proyecto.....	51
2.5.3.1 Cronograma de planificación	51
2.5.3.1 Alcance del trabajo	51
2.5.3.1.1 La estructura desglosada del trabajo (EDT)	52
2.5.3.1.2 Determinación de la secuencia lógica de las actividades	53
2.5.3.1.3 Diagrama de precedencias.....	54
2.5.3.1.4 Diagrama de red	54
2.5.3.2 Estimación de recursos de las actividades	55
2.5.3.3 La curva de uso de recursos.....	56
2.5.3.4 Diagrama de ruta crítica.....	57
2.5.3.5 Cronograma Diagrama de Gantt.....	58
2.5.3.6 Planificación de los controles internos	59
2.5.3.7 Planificación de roles y responsabilidades (Matriz RACI)	59
2.5.3.8 Planificación de la cadena de suministros.....	59
2.5.3.9 Planificación de recursos humanos.....	60
2.5.3.10 Planificación del cierre	60
2.5.4 Implementación del proyecto.....	61

2.5.4.1 Gestión de personas	61
2.5.4.2 Gestión del cronograma del proyecto	61
2.5.4.3 Gestión del presupuesto	62
2.5.4.4 Gestión de riesgos	62
2.5.4.5 Gestión de problemas	63
2.5.4.6 Gestión de cambios	63
2.5.4.7 Gestión de la cadena de suministros	63
2.5.4.8 Gestión de adquisiciones	63
2.5.4.9 Gestión de logística	64
2.5.4.10 Gestión de activos	64
2.5.5 Cierre del proyecto	64
2.5.6 Índice de probabilidad de éxito en proyectos.....	65
2.5.7 Determinación de la salud de los proyectos	66
CAPÍTULO 2	69
DIAGNÓSTICO	69
1.1 Calidad en la implementación de proyectos de desarrollo a nivel global.....	69
2.1 Análisis de los proyectos seleccionados	70
2.1.2 Proyecto Comunidades educativas libres de violencia: Prevención de la violencia en razón de género en los departamentos de Chuquisaca y Potosí – Bolivia	71
2.1.2.1 Aspectos generales y contexto del proyecto	71
2.1.2.2 Eficiencia	72
2.1.2.2.1 Aspectos principales de diseño y planificación.....	73
2.1.2.2.2 Gestión del cronograma del proyecto	76
2.1.2.2.3 Gestión financiera y contable	80
2.1.2.3 Eficacia	81
2.1.3 Proyecto “Mi Elección para mi vida” - Mejorar la salud y los derechos sexuales y reproductivos de los adolescentes y reducir el matrimonio forzado precoz, implementado en el país de Etiopía (regiones de Amhara y Sidama)	85
2.1.3.1 Aspectos generales y contexto del proyecto	85
2.1.3.1.1 Contexto político.....	86
2.1.3.1.2 Contexto de salud	87
2.1.3.1.3 Contexto socioeconómico	88
2.1.3.2 Eficiencia	89

2.1.3.2.1 Supervisión de apoyo en el proyecto.....	89
2.1.3.2.2 Evaluación intermedia	89
2.1.3.2.3 Gestión de la planificación.....	90
2.1.3.2.4 Gobernanza del proyecto	90
2.1.3.2.5 Socios implementadores	92
2.1.3.2.6 Análisis de la gestión de riesgos del proyecto	92
2.1.3.2.7 Lecciones aprendidas posiciones adicionales	99
2.1.3.2.8 Lecciones aprendidas rotación de personal	99
2.1.3.2.9 Lecciones aprendidas contexto cambiante:.....	100
2.1.3.2.10 Lecciones aprendidas Crisis sanitaria del COVID-19	102
2.1.3.2.11 Lecciones aprendidas en las operaciones - Desarrollo de Materiales del Proyecto:	103
2.1.3.2.12 Lecciones aprendidas extensión sin costo	104
2.1.3.2.13 Ejecución presupuestaria	105
2.1.3.3 Eficacia	105
2.1.3.3.1 Gestión de la teoría del cambio, modelo lógico y marco de medición de desempeño	105
2.1.3.3.2 Gestión de resultados – sistema de monitoreo.....	108
2.1.3.3.3 Resultados finales de alcance	109
2.1.3.3.4 Progreso final frente a resultados.....	109
2.1.4 Proyecto ARRIBA “Logrando el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos en la adolescencia y juventud boliviana – implementando en 12 municipios de Bolivia”.....	111
2.1.4.1 Aspectos generales y contexto del proyecto	111
2.1.4.2 Eficiencia	114
2.1.4.2.1 Gestión del presupuesto y finanzas del proyecto	114
2.1.4.2.2 Gestión del cronograma proyecto ARRIBA	115
2.1.4.2.3 Lecciones aprendidas operaciones	116
2.1.4.2.4 Estructura de gobernanza del proyecto	117
2.1.4.2.5 Socios implementadores	119
2.1.4.2.6 Lecciones aprendidas recursos humanos	120
2.1.4.2.7 Gestión de Riesgos	121
2.1.4.3 Eficacia	123

2.1.4.3.1 Gestión de la teoría del cambio, modelo lógico y marco de medición de desempeño	123
2.1.4.3.2 Alcance del proyecto	125
2.1.4.3.3 Progreso final frente a resultados	127
2.2 Conclusiones finales del diagnóstico	128
2.2.1 Consideraciones y recomendaciones sobre el diagnóstico.....	131
2.2.1.1 Consideraciones en relación al diseño de los proyectos	131
2.2.1.2 Negociación en cuanto control de cambios con el equipo supervisor y donante	132
2.2.1.3 Elaboración y Aplicación de la EDT.....	132
2.2.1.4 Aplicación de la línea de base, antes que se implemente el proyecto	133
2.2.1.5 Tope presupuestario en la partida financiera para contrataciones de personal	134
2.2.1.6 Elección del socio implementador	134
2.2.1.7 Diseño del plan logístico del proyecto	135
2.2.1.8 Diseño del sistema de monitoreo y sistema de ejecución presupuestaria ...	136
CAPITULO 3	137
PROPUESTA	137
1.1 Propuesta de diagnóstico continuo del curso de acción para la gestión de proyectos de desarrollo e impacto social.....	137
1.2 Propuesta de adaptación para la determinación del IPE en proyectos de desarrollo	138
1.3 Propuesta para el diagnóstico de salud de proyectos de desarrollo	145
1.3.1 El plan de proyecto.....	147
1.3.2 Recursos	147
1.3.3 Ownership (Apoyo de la entidad canalizadora del financiamiento e Interesados, a las decisiones que se toman en el proyecto)	148
1.3.4 Monitoreo y Evaluación	149
1.3.5 Experticia.....	150
1.3.6 Especificaciones claras	151
1.3.7 Apoyo de la alta gerencia	152
2.1 propuesta de gestión ágil en proyectos de desarrollo	157
2.1.1 Características de la gestión ágil contextualizado a los proyectos de desarrollo	157

2.2. Gestión de proyectos de desarrollo e impacto social combinando el enfoque tradicional y el enfoque ágil.....	159
2.2.1 Planificación en la gestión ágil de proyectos de desarrollo.....	161
2.2.2 Desarrollo del proyecto con la gestión ágil	161
2.2.3 Implementación de cambios.....	162
2.2.4 La gestión de riesgos	162
2.2.5 Propuesta para la Administración de Equipos	162
2.2.6 Entregas de valor	164
2.2.7 Compromiso con el resultado	165
2.2.8 Adaptación al cambio	165
2.2.9 Importancia de aplicar la metodología ágil en la ejecución los proyectos de desarrollo	166
3.1 Aplicación práctica de la metodología.....	167
3.1.1 paso 1 Evaluación de los componentes existentes de programación del proyecto	167
3.1.1.1 Principales elementos y herramientas	168
3.1.1.2 Cómo se realiza y quién lo lleva a cabo	168
3.1.1.3 Resultado obtenido	170
3.1.1.4 Consejos y buenas prácticas	171
3.1.2 Paso 2 Elección de las operaciones priorizadas.....	172
3.1.2.1 Elementos y herramientas principales	172
3.1.2.2 Como se realiza y quien lo lleva a cabo	174
3.1.2.4 Consejos y buenas prácticas	175
3.1.3 Paso 3 Desarrollo del plan priorizado	176
3.1.3.1 Punto de aceleración	176
3.1.3.2 Descripción del paso.....	177
3.1.3.3 Elementos y herramientas principales	177
3.1.3.4 Como se realiza y quien lo lleva a cabo	178
3.1.3.5 Resultado obtenido	179
3.1.3.6 Consejos y buenas prácticas	180
3.1.4 Paso 4 Consignación participativa de responsabilidades	180
3.1.4.1 Elementos y herramientas principales	180
3.1.4.2 Como se realiza y quien lo lleva a cabo	181
3.1.4.3 Resultado obtenido	182

3.1.4.4 Consejos y buenas prácticas	182
3.1.5 Paso 5 implementación del Plan Priorizado	183
3.1.5.1 Elementos y herramientas principales	184
3.1.5.2 Cómo se realiza y quién lo lleva a cabo	185
3.1.5.3 Reunión de revisión del punto de aceleración.....	188
3.1.5.4 Reunión de retrospectiva	189
3.1.5.5 Resultado obtenido	190
3.1.5.6 Consejos y buenas prácticas	191
3.2 Comentarios finales de la metodología propuesta	191
CONCLUSIONES.....	192
RECOMENDACIÓN	193
BIBLIOGRAFÍA	194

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estrategias de desarrollo conjuntas	30
Gráfico 2 Ejemplo del enfoque tradicional, predictivo o cascada.....	42
Gráfico 3 Ejemplo del enfoque ágil, adaptativo u orientado a los cambios.	42
Gráfico 4 Noción de causalidad – Cadena de Resultados.....	44
Gráfico 5 Las restricciones del proyecto.....	45
Gráfico 6 Fases de la gestión de proyectos de desarrollo	47
Gráfico 7 Interacción de las fases del proyecto	47
Gráfico 8 Nivel de esfuerzo y tiempo en la fase de implementación y monitoreo y control.....	48
Gráfico 9 Oportunidad de manejar el cambio de manera efectiva	49
Gráfico 10 Ejemplo de un diagrama del ordenamiento jerárquico de la EDT.....	52
Gráfico 11 Ejemplo EDT trabajo indirecto.....	53
Gráfico 12 Diagrama de precedencias	54
Gráfico 13 Ejemplo Diagrama de red	55
Gráfico 14 Curva s planificada vs Curva s real.....	56
Gráfica 15 Diagrama de ruta critica	57
Gráfico 16 Ejemplo Diagrama de Gantt.....	58
Gráfico 17 Modelo de resultado herramienta estado de salud en los proyectos.....	68
Gráfica 18 Ejecución en la implementación del proyecto GRANT ARRIBA en dólares canadienses	114

Gráfico 19 comportamiento de los productos a lo largo de la vida de implementación...	115
Gráfico 20 de conclusiones finales de diagnóstico	128
Gráfica 21 propuesta metodológica de gestión híbrida.....	137
Gráfica 22: Diagrama de chequeo de la salud en proyectos de desarrollo	155
Gráfico 23 Ejemplo Ilustrativo de la propuesta de gestión ágil	160
Gráfica 24 Estructura desglosada de trabajo.....	170
Gráfica 25: Lista de componentes priorizados.....	175
Gráfica 26 plan priorizado	177
Gráfico 27 plan priorizado con responsabilidades	180
Gráfico 28 Secuencia de desarrollo del plan priorizado.....	184
Gráfico 29 Tablero Kanban, inicio de punto de aceleración.....	186
Gráfico 30 Tablero Kanban, proceso del punto de aceleración	187
Gráfico 31 Tablero Kanban, finalización del punto de aceleración	188

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 comparativo con las diferencias básicas entre los dos enfoques	41
Cuadro 2: IPE para la aplicación en los proyectos	66
Cuadro 3 Áreas de verificación del estado del proyecto que se deben verificar (Torsten, 2008)	67
Cuadro 4 estructura de financiamiento del proyecto.....	71
Cuadro 5 aspectos generales de proyecto	72
Cuadro 6 Coordinación junta directiva y puertas de decisión	73
Cuadro 7 Reformulación presupuestaria comunidades educativas libres de violencia	81
Cuadro 8 Matriz de Marco Lógico Final	82
Cuadro 9 Alcance del proyecto planificado.....	84
Cuadro 10 de Cambios en el modelo lógico	106
Cuadro 11 Progreso frente a resultados.....	110
Cuadro 12 Alcance de beneficiarios	125
Cuadro 13 Alcance de intermediarios.....	126
Cuadro 14 panel de control IPE para proyectos de desarrollo.....	139
Cuadro 15: Propuesta IPE proceso de iniciación del proyecto	140
Cuadro 16: Propuesta IPE proceso de planeación del proyecto.....	141
Cuadro 17: Propuesta IPE proceso de ejecución	142

Cuadro 18: Propuesta IPE proceso de monitoreo y evaluación.....	143
Cuadro 19: Propuesta IPE Cierre o transición	144
Cuadro 20: panel de control, chequeo de salud proyecto de desarrollo	153
Cuadro 21: Cuerpo de la plantilla, chequeo de salud proyecto de desarrollo	154

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N.- 1	Diagramación de la propuesta metodológica de gestión híbrida en proyectos de desarrollo e impacto social
-------------	--

1. Título

“Propuesta metodológica de gestión híbrida en proyectos de desarrollo e impacto social”

2. Antecedentes

Los proyectos de desarrollo e impacto social (DI) son fundamentales en el ámbito de la ayuda internacional a los países en desarrollo. Estos proyectos son el principal instrumento a través del cual se dirige la ayuda internacional a los países en desarrollo. A diferencia de los proyectos de emergencia cuyo objetivo es proporcionar asistencia inmediata a las poblaciones afectadas por guerras o desastres naturales o los proyectos de tecnologías de la información (TI) los cuales se centran en la creación de productos digitales enfocándose en la fiabilidad del software, los proyectos de desarrollo e impacto social, suelen tener lugar en contextos más inestables buscando el objetivo de mejorar las condiciones de vida en términos económicos, educativos o sanitarios. Por estas razones, los proyectos de DI son menos visibles para la sociedad, pero normalmente conducen a resultados más duraderos (Diallo y Thuillier, 2005) (OCDE, Informe GLOBAL OCDE, 2008, 2009).

A pesar de su importancia, los proyectos de desarrollo e impacto social, aún no han recibido la atención necesaria en términos de herramientas y enfoques de gestión de proyectos (Khang, 2018) (Moe, 2008). Una investigación de McKinsey y Devex (Devex, 2019) confirma que los proyectos de DI a menudo carecen de eficiencia y eficacia. De hecho, los investigadores y profesionales están de acuerdo en que la gestión de proyectos se puede aplicar a diferentes contextos, pero también que son necesarias algunas adaptaciones, industria por industria (Hobbs, 2008). Debido a que los proyectos de DI tienen características peculiares (por ejemplo, naturaleza sin fines de lucro, alta

participación de las partes interesadas, contextos difíciles), parece ser necesario investigaciones adicionales (Youker, 2004).

De acuerdo con la literatura, se ha proporcionado información limitada sobre cuánto se difunden los estándares de gestión de proyectos entre las empresas y otras organizaciones (Ahlemann, Teuteberg, & Vogelsang, 2009), especialmente entre aquellos que no pertenecen a las industrias basadas en proyectos. De hecho, se ha prestado mucha atención a industrias como la ingeniería y la construcción, la tecnología de la información y la fabricación (por ejemplo, la aeroespacial). Esto representa un vacío que los investigadores y profesionales están tratando de llenar en otras áreas como de proyectos de desarrollo e impacto social y que, con el tiempo, ha traído extensiones de los estándares de gestión de proyectos adaptados a contextos específicos (Besner & Hobbs, 2008). De hecho, a pesar de la naturaleza universalista de las metodologías de gestión de proyectos, las diferentes industrias muestran diferentes enfoques de la gestión de proyectos. Uno de los sectores más descuidados es el de las organizaciones sin fines de lucro, y encontramos muy poca investigación sobre cómo las ONG abordan la gestión de proyectos de desarrollo e impacto social.

En la década de 1960 el éxito de un proyecto se definía solo en función a su calidad. O sea, un proyecto que cumpliera con los objetivos de calidad preestablecidos era considerado como exitoso. Luego, a partir de la década de 1980, se definía a un proyecto como exitoso, cuando, además de cumplir con la calidad, cumplía con los plazos y presupuesto según el plan del proyecto. (CEUPE, 2023)

A partir de 1990 no alcanza con cumplir la calidad, plazos y presupuesto para el éxito del proyecto, sino que además de estos objetivos mínimos es necesario que el proyecto cumpla con la “satisfacción del cliente”. (CEUPE, 2023)

A estas cuatro características de proyecto exitoso deberíamos agregar también la “sostenibilidad o cuidado”. Es decir, no podríamos definir como exitoso un proyecto que cumplió con parámetros técnicos de calidad, cronograma, presupuesto y satisfacción del cliente si no fuimos capaces de preservar el medio ambiente, o que las acciones no hayan sido apropiadas satisfactoriamente por las organizaciones receptoras.

La ciencia detrás de la gestión de proyectos, con énfasis en el tercer sector referido a proyectos de desarrollo e impacto social (DI), se caracteriza por tener ciclos de evolución y adaptación. Los primeros precursores usaron técnicas de gestión de proyectos estándares para la época, simplemente adaptaron metodologías que eran usuales en sectores como el de automotriz o manufactura, como era de esperar con el tiempo estas metodologías eran obsoletas para los proyectos de desarrollo e impacto social ya que no respondían a contextos sociales complejos ni a la interacción con partes interesadas diversas, es por ello que nos referimos a la gestión tradicional de proyectos de desarrollo a la evolución ajuste y complementación de metodologías altamente predictivas es decir donde existe una planificación minuciosa y poca tolerancia al cambio de la triple restricción mencionada. Pese a tener una evolución y ajuste la gestión tradicional de proyectos exige seguir un método, unas pautas definidas en las que no hay espacio para la improvisación. El proyecto en sí será el instrumento con el que trabaje todo un equipo multidisciplinario de profesionales, un conjunto de acciones debidamente programadas para lograr objetivos marcados y sin mucha tolerancia al cambio, (Project Management Institute, 2021).

Autores, como es el caso de (Chamoun, 2002), señalan que, de acuerdo con un artículo sobre la evolución de la administración de proyectos elaborado por Harold Kerzner, pueden identificarse tres periodos en función de la necesidad del éxito en proyectos, así como las habilidades requeridas por el director del proyecto. A continuación, se describe los principales periodos y sus características en la gestión de proyectos. (CEUPE, 2023)

Periodo tradicional (1960-1985), en dicho período, y aún en casos actuales, al contratar el desarrollo de un sistema electrónico o el diseño y construcción de nuestra residencia, consideramos que generalmente no cumpliremos con el tiempo de entrega y el presupuesto, y para considerar exitoso el proyecto será suficiente que funcione como esperamos y que la calidad sea lo primordial, ya que utilizaremos el producto del proyecto por un largo tiempo. (CEUPE, 2023),

Periodo de renacimiento (1985-1993), En dicho lapso, y aún en la actualidad, no es suficiente que el proyecto cumpla con los requerimientos técnicos si no se termina en el tiempo establecido y dentro del presupuesto, El éxito se mide en función del apego al tiempo, costo y desempeño de calidad técnica. (CEUPE, 2023)

Periodo moderno (1993 a la fecha), este periodo se caracteriza por medir el éxito del proyecto no solo por entregar un proyecto dentro del presupuesto, a tiempo y con la calidad técnica estipulada, sin embargo, si el cliente no queda satisfecho, no se puede considerar exitoso el proyecto, se mide el éxito en función del apego al tiempo, costo, desempeño y aceptación del cliente. (CEUPE, 2023)

Las metodologías ágiles en los proyectos, buscan mejorar y agilizar los proyectos a un ritmo que se obtengan más beneficios en menos tiempo. “El empleo de metodologías ágiles de gestión de proyectos resulta cada vez más popular por parte de distintas organizaciones, debido a la gran adaptación al cambio que ofrecen” (Vazquez, Varela, & Morales Vélez, 2018). “Las metodologías ágiles son flexibles, pueden ser modificadas para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto” (Navarro Cadavid, Fernandez Martínez, & Morales Vélez, 2013).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Los 17 ODS están integrados: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Los países se han comprometido a priorizar el progreso de los más rezagados. El Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023, elaborado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, advierte que el mundo se expone a fracasar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible si no se toman medidas para acelerar su implementación.

Es menester mencionar que la implementación con calidad de proyectos es fundamental para la efectividad del financiamiento internacional. Estos proyectos, alineados con las prioridades de desarrollo, permiten que los fondos se utilicen de manera eficiente y efectiva. Ya sea a través de las contribuciones voluntarias a las oficinas de la ONU, los fondos de cooperación al desarrollo en la cooperación bilateral, o los fondos recibidos por las organizaciones multilaterales. Los proyectos son el vehículo que permite traducir estos recursos financieros en acciones concretas para abordar los desafíos globales (ODS 2030) y promover el desarrollo sostenible (Thompson, 2015).

Los fondos destinados a Latinoamérica por la cooperación internacional a través de la AOD indica que el porcentaje de contribución tuvo una reducción considerable, a la fecha se destina un 7% del total de cooperación a Latinoamérica, hecho que repercutió en la baja de los fondos para el desarrollo en la región, tendencia que se proyecta se mantenga decreciente en años venideros pese a no cumplir con lo planificado en cuanto a los ODS 2030. La calidad en la implementación de los proyectos supone una

necesidad imperiosa dada la reducción de fondos cada vez más creciente en la región.

Según la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022) América Latina, con su rica diversidad cultural, se enfrenta a desafíos sociales que surgen de un contexto histórico complejo y de factores económicos, políticos y sociales. La región se esfuerza por consolidar democracias sólidas, lidiando con la crisis de los partidos políticos, la apatía ciudadana, las dificultades para alcanzar consensos y el desarrollo de mecanismos institucionales para el equilibrio de poderes y el control gubernamental. La economía de la región, marcada por la extracción de recursos minerales e hidrocarburos, la afectación de las reservas/áreas protegidas y la dependencia económica de estos recursos, puede influir en la implementación de proyectos de cooperación internacional. Además, los factores culturales, que incluyen diversas expresiones históricamente influenciadas y una amplia diversidad étnica y cultural, pueden tener un impacto significativo en la implementación de proyectos sociales de cooperación internacional.

Según lo anterior mencionado, la gestión exitosa de un proyecto dentro de los parámetros de calidad, tiempo, costo, son cruciales para asegurar futuros fondos de cooperación. En el contexto de la cooperación bilateral y multilateral, los donantes buscan evidencia de que sus inversiones están dando resultados tangibles y positivos. Por tanto, la gestión eficaz de los proyectos, que demuestra que los fondos se están utilizando de manera eficiente y efectiva, puede influir en la disposición de los donantes para proporcionar financiamiento adicional (Bendersky, Matias;, 2019). Esto subraya la importancia de una gestión de proyectos sólida y la rendición de cuentas en la implementación de proyectos financiados a través de la cooperación bilateral y multilateral.

3. Situación problemática

En el estudio realizado por (Vallejos, 2022), se examinó la calidad de la implementación de proyectos en América Latina, desde la perspectiva de la triple restricción. Analizando una muestra significativa de proyectos sociales, indica lo siguiente: el 83% de los proyectos logró cumplir con los objetivos de alcance establecidos. Sin embargo, solo el 17% de los proyectos se ejecutó dentro del cronograma previsto, y apenas el 35% se concluyó dentro del presupuesto planificado. Además, se identificaron otros aspectos relevantes: el 44% de los proyectos experimentó modificaciones en su alcance a solicitud de los beneficiarios, lo que sugiere que no existía una definición clara de los objetivos y que estos no contaban con la aprobación de las partes interesadas. Asimismo, el 28% de los proyectos se vio afectado por fallas de comunicación entre los principales involucrados. En muchos casos, no se informaron adecuadamente los efectos y consecuencias de la ejecución del proyecto. Por último, el 21% de los proyectos enfrentó dificultades debido al desabastecimiento de materiales e insumos, lo cual generó retrasos en los plazos y el presupuesto, evidenciando deficiencias en la planificación de las adquisiciones.

Según el informe del (STANDISH GROUP, 2020), detectar señales de problemas o fallas de manera temprana es crucial para prevenir problemas mayores en la implementación de proyectos. El tiempo desempeña un papel fundamental: cuanto más tiempo se tarde en detectar una falla, mayor puede ser el daño a la implementación. Estas fallas pueden incluir desviaciones en el diseño, problemas de comunicación o aspectos relacionados con el tiempo, el costo o la calidad. Por lo tanto, contar con un mecanismo de diagnóstico eficiente es esencial para mejorar la gestión de proyectos y evitar desviaciones oportunamente.

Por otra parte, los proyectos de desarrollo e impacto social al encontrarse en entornos altamente cambiantes, deben ser capaces de gestionarse, sometidos a externalidades fluctuantes bastante inestables y en muchos casos de mucha incertidumbre, pero aun así deberán mantener los estándares de la triple restricción (tiempo, costo y alcance) que marca la calidad de implementación en los proyectos.

La cooperación al desarrollo a manejado la gestión de los proyectos con una metodología estándar que se denomina gestión tradicional en proyectos, sin embargo, según él (Project Management Institute, 2019) las consecuencias de no adoptar una metodología que combine aspectos de gestión tradicional con ágil en un entorno dinámico, podrían ser las siguientes:

- Rigidez y Falta de Adaptabilidad. - Las metodologías tradicionales pueden ser rígidas y no se adaptan bien a los cambios. Sin una combinación de enfoques, el proyecto podría enfrentar dificultades para ajustarse a nuevas circunstancias.
- Menos Colaboración y Comunicación. - Las metodologías tradicionales a menudo no fomentan la colaboración activa entre equipos y partes interesadas. Esto podría afectar la calidad del producto final.
- Entrega Tardía o Ineficiente. - Sin la flexibilidad de las metodologías ágiles, los proyectos podrían demorarse o no cumplir con las expectativas de las partes interesadas.
- Falta de Mejora Continua. - Las metodologías tradicionales no siempre promueven la mejora continua. Esto podría afectar la eficiencia y la calidad a largo plazo.

Siguiendo la línea de lo mencionado anteriormente, según él (Project Management Institute, 2019), si los proyectos comienzan a detectar retrasos

en la implementación y, con el objetivo de recuperarse, utilizan planes de contingencia o aceleración poco precisos a nivel metodológico, podrían enfrentar las siguientes consecuencias:

- Falta de Coherencia. - Sin una metodología sólida en procesos de aceleración, los equipos pueden carecer de una estructura coherente para guiar sus acciones. Esto puede llevar a decisiones apresuradas y falta de alineación entre los miembros del equipo.
- Riesgo de mayores errores. - La falta de una metodología formal, en ciclos delicados de retraso, aumenta considerablemente el riesgo de más errores en la planificación, ejecución y control del proyecto. Esto puede afectar la calidad y los resultados finales.
- Desperdicio de Recursos. - El aceleramiento sin una metodología adecuada puede llevar a la asignación ineficiente de recursos, lo que afecta negativamente el presupuesto y la eficiencia del proyecto.
- Conflictos Internos. - La falta de una metodología clara puede generar conflictos entre los miembros del equipo debido a diferentes enfoques y expectativas.

Las diversas características mencionadas vienen a desembocar en los porcentajes alarmantes de fallas en los proyectos de desarrollo, que se mencionó anteriormente en el estudio de (Vallejos, 2022) que básicamente serían, dificultades para alcanzar con calidad los objetivos trazados en los proyectos, desviaciones en el tiempo de implementación, desviaciones en la gestión de presupuestos (sub ejecución o sobre ejecución), fallas en la comunicación interna y externa en los proyectos. Todo ello afectando tener una correcta implementación.

4. Formulación del problema de investigación

¿Cómo diseñar una metodología que permita tomar decisiones estratégicas oportunas, basadas en un diagnóstico del curso de acción, y que optimice los procesos de gestión programática en proyectos de desarrollo en un entorno altamente dinámico?

5. Justificación

La disminución de la inversión de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (CAD) de los países cooperantes en proyectos sociales es un factor crítico que ha creado un entorno desafiante, que indudablemente empuja a las organizaciones a mejorar y afinar la implementación, por ende, el éxito de estos proyectos. Además, el informe de 2023 sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU ha resaltado que estamos enfrentando dificultades para alcanzar los objetivos trazados. La incapacidad para alcanzar estos objetivos podría tener consecuencias graves para el bienestar de las personas y la sostenibilidad del planeta.

Estos desafíos se ven agravados por el entorno altamente cambiante y volátil en el que operan estos proyectos de desarrollo, en los países en vías de desarrollo. Por tanto, es esencial explorar formas de mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión de proyectos para maximizar el impacto de la inversión disponible, mejorar nuestras estrategias y enfoques para ayudar a alcanzar los ODS, y adaptarse rápidamente a las cambiantes circunstancias. Las metodologías híbridas de gestión, que combinan elementos de la gestión tradicional y ágil, pueden ofrecer una solución a este desafío. Sin embargo, se necesita más investigación para entender cómo estas metodologías pueden ser implementadas en proyectos de desarrollo.

La gestión híbrida a nivel genérico, que combina métodos ágiles con modelos de cascada, ha ganado una gran popularidad en los últimos años. Aunque no

se puede determinar un período específico en el que haya tenido más fuerza, se puede decir que ha adquirido una enorme dimensión tras el inicio de la pandemia del Covid-19. Esto se debe a que las organizaciones necesitaban adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos presentados por la pandemia, y la gestión híbrida de proyectos proporciona la flexibilidad necesaria para hacerlo. Además, según el Project Management Institute, el 23% de los gerentes de proyectos TI de las empresas de los sectores de Telecomunicaciones, Energía, Atención Médica y Construcción emplea el método híbrido en sus proyectos. Esto indica que esta metodología está siendo cada vez más adoptada por las organizaciones de todo el mundo (Servicenow, 2022)

Los proyectos de desarrollo social de cooperación internacional en países en vías de desarrollo, se encuentran en un entorno que es tanto volátil como cambiante, lo que requiere métodos de gestión que sean adaptables y flexibles. La gestión híbrida, que fusiona aspectos de la gestión tradicional y ágil, ha demostrado ser una herramienta eficaz en otros contextos para afrontar estos desafíos. Sin embargo, a pesar de su potencial, hay una carencia notable de literatura específica y validada sobre la implementación de la gestión híbrida en proyectos de desarrollo social de cooperación internacional.

Esta falta de conocimiento representa una oportunidad significativa para la investigación, en este sentido elaborar una metodología para el diagnóstico continuo y la gestión híbrida en este contexto podría no solo incrementar la eficiencia y efectividad de estos proyectos, sino también maximizar el impacto de la inversión disponible y contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Además, podría aportar un valioso conocimiento a la práctica de la gestión de proyectos y a la literatura académica en este campo.

Por tanto, la justificación del presente estudio se fundamenta en la necesidad de abordar el vacío existente en el conocimiento, así como en el potencial de

la gestión híbrida combinando un sistema de diagnóstico y procesos de gestión ágil para mejorar la ejecución y el éxito de los proyectos de desarrollo social en el ámbito de la cooperación internacional. La investigación propuesta es relevante, oportuna y podría generar un aporte significativo en este campo.

6. Objeto de estudio

La gestión tradicional de proyectos de desarrollo en el contexto de la cooperación internacional, con el enfoque de incorporar, procesos de diagnósticos al curso de acción y procesos de gestión ágil en puntos específicos durante la implementación programática.

7. Campo de acción

A pesar de que los proyectos analizados se encuentran en Bolivia y Etiopía, los resultados podrían tener un alcance más amplio debido a la naturaleza universal de la gestión de proyectos de desarrollo. Esta investigación se fundamenta en la revisión de documentación de proyectos existentes, con un enfoque en la eficiencia y efectividad de los proyectos gestionados de manera tradicional. En particular, se presta atención a aquellos proyectos que, aunque inicialmente se concibieron con una gestión predictiva, adoptaron enfoques ágiles de gestión de manera empírica debido a cambios en el contexto.

Las actividades específicas de la investigación incluyen el estudio de casos de proyectos de desarrollo, con especial énfasis en proyectos significativos de cooperación bilateral. Estos proyectos se analizan para identificar áreas de mejora y comprender cómo la gestión ágil puede incorporarse en puntos específicos de una planificación predictiva. A partir de este análisis, se formularán recomendaciones. Finalmente, se propondrá una metodología que permita un diagnóstico continuo y una gestión híbrida de los proyectos. Esta metodología buscará combinar lo mejor de los enfoques predictivos y ágiles para mejorar la eficacia de los proyectos de desarrollo.

8. Objetivos

8.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta metodológica híbrida, que incorpore en el marco de la metodología tradicional, un enfoque de diagnóstico continuo del curso de acción, así como la adopción de prácticas ágiles en momentos específicos durante la implementación de proyectos de desarrollo.

8.2 Objetivos específicos

1. Estudiar las metodologías, herramientas y técnicas de gestión de proyectos de desarrollo e impacto social, utilizadas por la cooperación internacional.
2. Analizar ejemplos de proyectos de desarrollo implementados en entornos altamente cambiantes, en base a la triple restricción, con el fin de determinar puntos críticos de mejora en la gestión.
3. Identificar indicadores clave de éxito en proyectos de desarrollo, que permitan evaluar el progreso y los resultados, en un momento determinado de la implementación.
4. Analizar la aplicabilidad de prácticas ágiles en la gestión tradicional de proyectos de desarrollo con el objetivo de identificar los puntos específicos donde estas metodologías pueden aplicarse en el proceso de implementación programática.

9. Formulación de la construcción teórica

9.1 Idea científica a defender

“Para lograr una implementación exitosa de los proyectos de desarrollo en entornos dinámicos, es fundamental abordar dos desafíos clave. Primero, se requiere una toma de decisiones oportuna que permita evaluar rápidamente

las condiciones de la implementación y ajustar las estrategias según sea necesario. Segundo, es esencial establecer procesos eficientes de aceleración programática para que los proyectos puedan adaptarse y responder rápidamente a los cambios en su entorno.”

10. Diseño Metodológico

10.1. Tipo de Estudio.

10.1.1 Por el Tipo de Diseño.

Enfoque mixto

Se opta por este método de investigación debido a que, según (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría, 2018) este enfoque combina técnicas cualitativas y cuantitativas, donde no solo se realizan inferencias lógicas, sino que también se evalúa la información mediante escalas medibles, permitiendo valoraciones numéricas y la observación de tendencias y frecuencias.

Esta investigación en particular, primordialmente se centra en el enfoque cualitativo, donde la idea a defender se plantea como un supuesto que guía la exploración y comprensión de los fenómenos. Además, se considera el enfoque cuantitativo como un elemento complementario, ya que para el diagnóstico resulta crucial analizar métricas relacionadas con la triple restricción en proyectos. Estos datos incluyen el costo (porcentaje de ejecución presupuestaria), el tiempo (porcentaje de desfase temporal) y el alcance (porcentaje de indicadores estratégicos alcanzados).

Enfoque cualitativo

En el desarrollo del presente estudio, se emplea la observación empírica como una herramienta esencial para la recopilación de datos. Como implementador de uno de los proyectos de desarrollo en cuestión, el autor tuvo la oportunidad única de observar directamente las dinámicas del proyecto y las prácticas de gestión en su contexto natural. Este contexto fue

particularmente desafiante debido a los cambios significativos provocados por la pandemia de COVID-19, lo que resultó en un entorno drásticamente cambiante para el desarrollo del proyecto.

Enfoque cuantitativo

La investigación también incorpora un enfoque cuantitativo complementario, este enfoque se centra en el análisis de datos numéricos relacionados con los proyectos de desarrollo estudiados. Se recopilan y analizan métricas de rendimiento de los proyectos, basada en la triple restricción, como el tiempo de entrega, el alcance y el presupuesto, para proporcionar una visión más completa de los mecanismos de gestión, en los proyectos observados.

10.1.2. Niveles de estudio en la investigación

Nivel exploratorio Según (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría, 2018) los estudios exploratorios por lo general son la fase inicial que permiten avanzar la investigación a través de la caracterización o descripción del fenómeno de estudio, se utiliza este nivel para entender cómo las metodologías ágiles pueden ser adaptadas en la gestión de proyectos y como se puede realizar un diagnóstico a la implementación. Esto implica la exploración de nuevas ideas y teorías, y la comprensión de las dinámicas y prácticas en los contextos naturales en que se desarrollan los proyectos.

Nivel descriptivo Según (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría, 2018), este nivel de investigación se centra en describir situaciones, eventos o hechos mediante la recopilación diversa de datos. Su objetivo es explicar minuciosamente lo que está sucediendo en un momento dado y proporcionar interpretaciones. Este enfoque se utiliza para describir y analizar la información de proyectos de desarrollo gestionados en entornos altamente volátiles.

Nivel explicativo En el contexto de la investigación, se aborda el nivel explicativo según (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría, 2018) este nivel tiene como objetivo analizar las causas subyacentes de los

eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. No se limita a identificar simplemente las dificultades en la implementación de proyectos basadas en la triple restricción (alcance, tiempo y costo), sino que también buscan comprender las razones que las generan. Al profundizar en las causas fundamentales, se pueden diseñar estrategias más efectivas para abordar los desafíos y mejorar la ejecución de proyectos.

10.2. Métodos de investigación

10.2.1. Métodos Teóricos

Método inductivo se utiliza para generar nuevas teorías y recomendaciones a partir de los datos recopilados. A partir de la observación empírica y el análisis de estudios de caso, se identifican patrones y tendencias que permiten formular recomendaciones sobre cómo los elementos ágiles y diagnósticos al curso de acción, pueden ser adaptados metodológicamente en la planificación tradicional en proyectos de desarrollo.

Método analítico se aplica al descomponer la gestión de proyectos de desarrollo en sus componentes individuales para un estudio detallado. Esto incluye el análisis de los diferentes aspectos de la gestión de proyectos predictiva, y cómo se han adoptado de forma empírica maneras ágiles de gestión en proyectos de desarrollo existentes. También se analizan los datos cuantitativos relacionados con los proyectos de desarrollo estudiados, como el tiempo de entrega, el presupuesto y el alcance.

Método sintético En el contexto de la gestión de proyectos de desarrollo, se utiliza este enfoque que integra componentes individuales para lograr una comprensión más completa de cómo las metodologías ágiles pueden adaptarse. Además, se evalúa cómo la gestión podría mejorar mediante un diagnóstico periódico del curso de acción. A partir de los hallazgos del análisis, se generan recomendaciones específicas sobre cómo incorporar de manera efectiva estas prácticas, en la gestión tradicional de proyectos de desarrollo.

Método histórico se utiliza para examinar la evolución y el contexto de los proyectos de desarrollo estudiados. Se revisa la documentación existente y se analizan los cambios y adaptaciones que se han realizado a lo largo del tiempo, especialmente en respuesta a la pandemia de COVID-19 en proyectos que se implementaron en ese rango de tiempo. Este análisis histórico proporciona una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que han surgido en el transcurso de la implementación de los proyectos.

Método lógico En el contexto de la gestión de proyectos de desarrollo, se emplea un enfoque lógico para razonar y deducir cómo las metodologías ágiles y el diagnóstico continuo pueden adaptarse. A partir de los hallazgos del análisis histórico y la observación empírica, se formulan argumentos lógicos e inferencias sobre cómo generar un sistema de diagnóstico del curso de acción y cómo adaptar metodológicamente los elementos ágiles en la planificación predictiva de proyectos de desarrollo.

10.3 Técnicas asociadas

Observación directa: En su rol como implementador de uno de los proyectos, el autor de la presente investigación ha observado y documentado empíricamente la adopción de prácticas ágiles en el marco de la gestión tradicional en proyectos de desarrollo. Esta observación directa proporciona una base sólida para proponer una metodología que incluya diagnóstico continuo y la adopción de prácticas ágiles en puntos específicos de implementación.

Análisis documental: En el marco de esta investigación, se realiza un análisis exhaustivo de diversos documentos. Esto abarca no solo los documentos clave de proyectos de desarrollo específicos, sino también una revisión detallada de la literatura y la documentación existente. El enfoque se centra en identificar puntos específicos dentro del diseño, la planificación, la implementación y el cierre de los proyectos, donde se pueden incorporar

elementos de las metodologías ágiles, así como mejores prácticas para realizar diagnósticos del curso de acción en los proyectos de desarrollo.

Estudios de caso: En los estudios de caso, se analizan proyectos de desarrollo específicos en detalle. El objetivo es comprender cómo se implementaron tradicionalmente, en qué momento se tomaron decisiones estratégicas correctivas y cómo la implementación podría haber sido influenciada por metodologías de aceleración poco precisas, especialmente en un entorno cambiante. Estos análisis proporcionan valiosas lecciones sobre la influencia de las prácticas en la ejecución de proyectos y en el análisis de la triple restricción.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Este capítulo profundiza en los principios teóricos asociados a la gestión de proyectos de cooperación internacional. Se explora en detalle las herramientas y técnicas disponibles.

1.1 La Cooperación para el desarrollo

Se entenderá a la Cooperación para el desarrollo como el conjunto de acciones que realizan Gobiernos y sus organismos administrativos, así como instituciones internacionales y entidades de la sociedad civil de un determinado país o conjunto de países, orientadas a mejorar las condiciones de vida e impulsar los procesos de desarrollo en países en situación de vulnerabilidad social, económica o política. A través de la CID (cooperación internacional para el desarrollo) se busca garantizar unas relaciones internacionales de carácter pacífico, más estables, más seguras y equilibradas para todos los habitantes del planeta (Romero & Cristina , 2020)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización internacional cuyo objetivo es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Su misión es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar. La OCDE trabaja en colaboración con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos para establecer estándares internacionales y proponer soluciones a diversos retos sociales, económicos y medioambientales. La OCDE es la sucesora de la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), que existió entre 1948 y 1960, fundada en 1961 fue liderada por el francés Robert Marjolin. Actualmente, la OCDE se ha constituido en uno de los foros mundiales más influyentes, en el que se analizan y se establecen orientaciones sobre temas de relevancia internacional como economía, educación y medio ambiente (OCDE, OCDE, s.f.).

Los inicios de la cooperación al desarrollo estuvieron marcados por la necesidad de hacer frente a la nueva realidad surgida tras los procesos de descolonización iniciados después de la segunda guerra mundial, y la evidencia de dos mundos contrapuestos, Norte y Sur, caracterizados por las grandes diferencias existentes entre ellos, y por la presencia en el segundo de importantes bolsas de pobreza y privación humana. En ese contexto, la cooperación se asoció desde el primer momento al objetivo de “disminuir” o “cerrar” la brecha Norte/Sur, mediante la superación de los problemas de pobreza presentes en los que fueron denominados “países en desarrollo”. De esa manera, y aunque se tratara en realidad de cuestiones conceptualmente diferentes, la lucha contra la pobreza y la necesidad de frenar la desigualdad internacional fueron presentados como partes de un mismo objetivo.

La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) surge en los años setenta, en el seno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La AOD comprende cualquier tipo de recursos, ya sean económicos, materiales, técnicos o humanos, que un organismo público destina a un país pobre con el objetivo de fomentar el desarrollo y combatir la pobreza.

Impulsado por el comité de ayuda al desarrollo (CAD), se acordó que países desarrollados citados anteriormente destinen el 0,7% del Producto Interno Bruto (PIB) a la ayuda al desarrollo, este acuerdo surgió del informe final de la ‘Comisión Pearson’ en 1969. Este objetivo fue adoptado por la Asamblea General de la ONU en octubre de 1970 como un compromiso para todos los países económicamente avanzados.

Datos de 2019 muestran que la AOD total de países del CAD y otros proveedores oficiales fue de 169,2 mil millones de dólares estadounidenses. La AOD total de los países del CAD en términos de subvención aumentó un 1,4% en términos reales en comparación con el año 2018 anterior. Sin embargo, los niveles actuales de la AOD por países del CAD no coinciden con la ambición colectiva del 0,7% de la AOD para

el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dado el papel particular que desempeña la AOD en el tratamiento de las necesidades humanitarias, la promoción de la paz y la estabilidad, la construcción de poblaciones saludables y productivas y la siembra de las semillas de los mercados mundiales del futuro, sigue siendo extremadamente necesario el aumento sostenido en la AOD. La ayuda oficial al desarrollo aumentó un 3,5% en 2020 alcanzando nuevo récord por la pandemia el monto destinado a AOD fue de 175,1 mil millones de dólares, esto para paliar la crisis mundial sufrida por el COVID 19.

En los años 80, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que recibía la región de América Latina representaba un 70% de la cooperación total. Sin embargo, a partir de 1993, esta proporción comenzó a disminuir. En 1990, la ayuda representaba el 0.54% del Producto Nacional Bruto (PNB) regional. Por lo tanto, la proporción de AOD que recibía América Latina en los años 80 y 90 era significativamente mayor que la proporción actual, que se mantiene en alrededor del 7% del total. La disminución de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a América Latina desde los años 80 hasta ahora se debe a 2 factores:

_Reducción de la cooperación por parte de ciertos países: Por ejemplo, la cooperación de EE. UU. hacia América Latina ha disminuido desde los años 90.

_Cambio en el estatus de desarrollo de los países latinoamericanos: Algunos países de América Latina “Según datos oficiales” han experimentado un crecimiento económico significativo y han avanzado en su desarrollo, lo que ha llevado a una disminución de la AOD.

Según un estudio del BID (Bendersky, Matias;, 2019), la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) ha sido históricamente una fuente de financiamiento crucial para los países en desarrollo en su camino hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por lo tanto, la relación entre los ODS y la AOD es que la AOD proporciona los recursos financieros necesarios para implementar las acciones y

políticas que permitirán alcanzar los ODS. Sin la AOD, muchos países en desarrollo tendrían dificultades para financiar las iniciativas necesarias para alcanzar los ODS. Por lo tanto, la AOD juega un papel crucial en la realización de los ODS en los países subdesarrollados. Según el informe de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022), las dos principales fuentes de financiamiento para el desarrollo sostenible en países en vías de desarrollo son:

Recursos Públicos Nacionales: Los fondos generados dentro de los países, por ejemplo, a través de los impuestos, son una fuente importante de financiamiento para el desarrollo que es de tipo de política pública interna y autónoma de cada país (United Nations, s.f.).

Cooperación Internacional para el Desarrollo: Esta es la cooperación oficial que otorgan las organizaciones internacionales a los países en desarrollo, para fortalecer sus capacidades nacionales en materia de desarrollo sostenible. (United Nations, s.f.) Según naciones unidas la cooperación internacional para el desarrollo tiene tres formas principales de cooperación:

1.- La cooperación bilateral se refiere a la asistencia directa que un país donante proporciona a un país receptor. Esta cooperación puede tomar varias formas, incluyendo la ayuda financiera directa, la asistencia técnica, o la provisión de bienes y servicios. Los gobiernos donantes canalizan sus fondos de cooperación al desarrollo directamente hacia los receptores siendo estos los países u organizaciones, estos fondos si bien tienen una temática establecida por el país donante debe ser complementaria a los proyectos nacionales y a la ejecución del plan nacional de desarrollo del país, La cooperación bilateral es una forma común que los países donantes utilizan para cumplir con sus compromisos de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD). (Cancillería del Gobierno de Colombia , 2024)

2.- La cooperación multilateral implica la asistencia proporcionada a través de instituciones internacionales que tienen múltiples países miembros. Estas instituciones pueden incluir organizaciones como las Naciones Unidas, el Banco

Mundial, y el Fondo Monetario Internacional. La cooperación multilateral permite a los países trabajar juntos para abordar desafíos que son globales en su naturaleza. (Alfonso, 2023)

La cooperación multilateral es un tipo de cooperación que proviene de organismos internacionales multi gubernamentales, incluyendo los regionales o subregionales. Se realiza con recursos de agencias, instituciones u organizaciones gubernamentales, que otorgan cooperación con sus propios recursos o con fondos provenientes de varias fuentes o diversos países miembros. Las características técnicas de la cooperación multilateral incluyen su legitimidad política, una base técnica más amplia y la posibilidad de lograr economías de escala que obtenga mayor impacto. (Alfonso, 2023)

En cuanto a su funcionamiento, los gobiernos miembros remiten fondos a las organizaciones multilaterales para que éstas los utilicen en la financiación de sus propias actividades. De esta manera, la gestión queda en manos de las instituciones públicas internacionales y no de los gobiernos donantes. Un ejemplo de organismo multilateral es el BID quien según datos de contribución tuvo un rol significativo en el financiamiento del desarrollo externo en Latinoamérica y el caribe, el 2019 aprobó \$13.094 millones el 2020 \$14.268 millones y el 2020 dada la crisis por el COVID ascendió a \$21.600 millones. (Taos, Lee Turner, 2020)

3.- Oficinas de las naciones unidas, depende completamente de contribuciones voluntarias de los Estados Miembros de la ONU, organizaciones multilaterales, el sector privado y otras fuentes, en forma de recursos regulares no restringidos y contribuciones designadas para un tema, programa o proyecto específico. (Naciones Unidas, 2023)

2.1 Conceptualización de proyecto

Brown Boveri (Vértice, 2008) aporta una interesante definición de proyecto, identificándolo como un trabajo no repetitivo que ha de planificarse y realizarse

según unas especificaciones técnicas determinadas y con unos objetivos, costes, inversiones y plazos prefijados. También se define un proyecto como un trabajo de un volumen y complejidad considerables que ha de realizarse con la participación de varios departamentos de la empresa y tal vez con la colaboración de terceros. La ejecución de un conjunto de actividades no constituye en sí misma un proyecto. Para que este conjunto de actividades pueda ser considerado como tal, además debe:

_Implicar un cierto grado de complejidad: esta complejidad puede ser derivada de su propia naturaleza (una obra de construcción) o de los condicionantes que le rodean, por ejemplo, la ubicación en la que se realiza, el entorno multicultural, o las restricciones de plazos o costes. Es decir, es un proyecto porque existe un grado de dificultad para gestionar adecuadamente los recursos asociados.

_Tener un carácter no repetitivo: cada proyecto es único, aunque pueda parecerse a otros realizados anteriormente. Si construyésemos el mismo puente en cien lugares diferentes a lo largo del mundo, podríamos hablar de cien proyectos de desarrollo e impacto social diferentes porque existe una serie de condicionantes que influyen de forma determinante: el terreno, la climatología, las personas, los proveedores o la cultura que hacen que el éxito no esté garantizado por el mero hecho de reproducir lo ejecutado en otro proyecto.

_Afectar a varias personas: un proyecto no se realiza de forma individual, sino que implica que varias personas interactúen en la ejecución del mismo de forma coordinada.

De acuerdo con la Norma Internacional (ISO, 2003), un proyecto es “un proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos”.

(Kerzner, 2011) señala que un proyecto es “cualquier serie de actividades y tareas que tienen un objetivo específico para ser completado con ciertas especificaciones, tienen unas fechas de inicio y fin definidas, tienen límites de financiación, consumen recursos humanos y no humanos (dinero, gente y equipo) y son multifuncionales”.

La IPMA (International Project Management Association,) (management, 2009), menciona que un proyecto es “una operación limitada en tiempo y coste para materializar un conjunto de entregables definidos (el alcance para cumplir los objetivos el proyecto) de acuerdo con unos requisitos y estándares de calidad”.

La Asociación Japonesa para la Gestión de Proyectos, (Project Management Association of Japan, P2M), (japan, 2005) enfoca sin embargo la gestión del proyecto como un “compromiso de creación de valor sobre la base de un procedimiento específico que se completa en un plazo determinado o acordado, y bajo restricciones que incluyen los recursos y las circunstancias externas”. Aparecen en esta definición algunos matices interesantes que no hemos encontrado en las definiciones anteriores: el proyecto debe crear valor, lo que nos obligará a centrarnos en los requerimientos y expectativas de las partes interesadas, y habla también de restricciones. La gestión del proyecto nos obligará a decidir y a dar más importancia a algunos aspectos, por ejemplo, plazo, en detrimento de otros, como son los costes.

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) (PRINCE 2 (Projects in controlled environments), 2009) especifica en relación con el proyecto que es “un entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio especificado”. Puesto que se trata, como bien señala, de un entorno de gestión, deberán aplicarse una serie de herramientas y metodologías para su tratamiento de forma sistematizada.

Finalmente, según él (Project Management Institute, 2021) un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o

resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio. Los proyectos tienen el objetivo de generar valor, los componentes de un sistema de entrega de valor crean entregables utilizados para producir resultados. Un resultado es el efecto o consecuencia final de un proceso o proyecto. Centrarse en los resultados, las elecciones y las decisiones enfatiza el desempeño del proyecto a largo plazo. Los resultados generan beneficios, que son ganancias obtenidas por la organización. Los beneficios, a su vez, crean valor, que es algo que tiene mérito, importancia o utilidad.

2.1.1 Tipos de proyectos

Según la naturaleza de los proyectos, existen múltiples tipos. En esta ocasión, nos centraremos en la clasificación según su carácter o la entidad que los promueve. Estos se dividen en dos categorías principales: proyectos públicos o sociales y proyectos privados. Los primeros buscan el beneficio general de la sociedad, mientras que los segundos se enfocan en objetivos económicos específicos.

2.1.2 Proyectos de carácter privado

Los proyectos privados, se financian y gestionan por empresas o individuos con fines de lucro. Su objetivo principal es generar beneficios económicos. Ejemplos de proyectos privados abarcan desde el desarrollo de productos hasta la expansión empresarial (como la apertura de sucursales o la adquisición de empresas), pasando por proyectos de investigación y desarrollo (I+D) para la innovación tecnológica, y campañas de marketing para el lanzamiento de productos. El financiamiento proviene de inversiones privadas, préstamos o capital propio, los proyectos privados se centran en objetivos económicos específicos. Además, estos proyectos buscan la creación de valor para sus accionistas dependen de la capacidad de pago de los beneficiarios y se evalúan a precios actuales de mercado. Por tanto, su entidad canalizadora del financiamiento es necesariamente son

empresas privadas o personas interesadas en obtener lucro del capital invertido para diferentes fines (VIVALLO, 2020)

2.1.3 Proyectos de carácter público o social

Los proyectos sociales tienen como objetivo abordar desafíos significativos identificados por la comunidad. Están estrechamente relacionados con las prioridades de quienes respaldan su implementación y buscan crear valor público para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad en su conjunto. A diferencia de los proyectos privados, su implementación no depende de la capacidad de pago de los beneficiarios y se evalúan a precios sociales. Por lo tanto, la entidad canalizadora del financiamiento es de estos proyectos incluyen al estado, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales e instituciones sin fines de lucro. Estas iniciativas abarcan áreas como la construcción de infraestructura (carreteras, hospitales, escuelas), programas de salud pública (vacunación, prevención de enfermedades), desarrollo comunitario y protección del medio ambiente. La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales en estos proyectos, ya que los fondos provienen del público. Además, su impacto a largo plazo es crucial, ya que buscan cambios duraderos y mejoras sostenibles en la calidad de vida. (Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, 2018)

Por la temática de la investigación, nos enfocaremos exclusivamente en los proyectos de carácter público social. Esto implica que analizaremos y consideraremos únicamente aquellos proyectos que tengan un impacto en la esfera pública o que estén orientados hacia el bienestar social colectivo y que no tenga rédito de lucro.

2.2 Los proyectos y el Desarrollo

Los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se

basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Estos proyectos se llevan a cabo bajo unos supuestos socioeconómicos que responden a una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios. Los proyectos deben responder a esta lógica mediante la generación de resultados intermedios a lo largo de un sendero de cambio cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo. Este mapa, también conocido como teoría del cambio (Change Framework), constituye la representación gráfica del proceso de cambio. Algunas características únicas de los proyectos de desarrollo incluyen:

_Diversidad de interesados: Los proyectos incluyen diversos interesados (stakeholders), que tienen distintas necesidades, expectativas, demandas, niveles de influencia e interés en el proyecto y requieren una estrecha comunicación y negociación para lograr acuerdos en los ámbitos económicos, políticos, sociales, ambientales, de género, etcétera.

_Sostenibilidad: Los proyectos de desarrollo buscan un impacto a largo plazo ya que la mayoría de ellos se enfoca al logro de cambios socioeconómicos o ambientales que no siempre muestran resultados inmediatos al finalizar y que suelen tomar más tiempo en materializarse. Por este motivo, surge la necesidad de monitorear esos cambios después del cierre del proyecto.

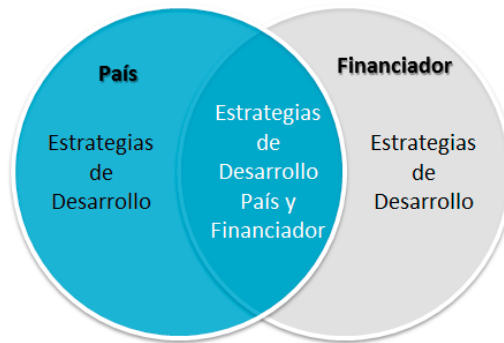
_Retorno social: Los proyectos de desarrollo son comúnmente llevados a cabo a partir de las necesidades de las comunidades beneficiarias y surgen de una estrategia de desarrollo económico y social del país. Se enfocan en mejorar las condiciones de vida, el medioambiente, y en obtener un retorno social, aspecto que no está necesariamente presente en la evaluación de los proyectos privados o corporativos.

2.2.1 La Estrategia de Desarrollo del País

Cada país tiene una serie de necesidades y prioridades sociales y económicas a partir de las cuales se prioriza la inversión pública a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos. Estas necesidades las determina y las desarrolla el gobierno en una estrategia de desarrollo del país, la cual incluye los objetivos de desarrollo, las prioridades estratégicas, el plan de cooperación internacional y el análisis del ámbito socioeconómico. Esta estrategia es de carácter periódico, se relaciona con los ciclos de gobierno y, en algunos casos, con una visión de más largo plazo (10 años).

Las entidades financiadoras de proyectos de desarrollo tienen, a su vez, áreas prioritarias de apoyo que complementan el análisis de la realidad económica y social del país y que forman parte de las negociaciones entre un gobierno y esa entidad para identificar las áreas comunes de apoyo. Según (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022), ambos actores –gobierno y entidades financiadoras– buscan implementar estrategias de desarrollo a través de marcos operativos adecuados en las áreas de planificación, presupuesto y evaluación del desempeño. Priorizan la alineación de objetivos de cooperación internacional e intensifican las sinergias y la colaboración en cuanto a políticas, estrategias y desempeño en materia de desarrollo. Se esfuerzan por eliminar la duplicidad de esfuerzos para alcanzar el máximo rendimiento y reformar y simplificar las políticas y los procedimientos para favorecer una colaboración y alineación progresiva. Además, emprenden acciones concretas y efectivas en la búsqueda de resultados de desarrollo y combaten la corrupción y la falta de transparencia, que imposibilitan la movilización y la asignación eficaz de recursos y desvían los recursos destinados a actividades vitales para erradicar la pobreza y para un desarrollo económico sostenible.

Gráfico 1 Estrategias de desarrollo conjuntas



Fuente: (Siles & Mondelo, 2018)

Según (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022) en el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil (se entiende por “Sociedad Civil” a una amplia gama de organizaciones: asociaciones; instituciones académicas y sin fines de lucro; grupos profesionales y grupos de responsabilidad social corporativa; organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro; sindicatos; fundaciones; instituciones religiosas; grupos de jóvenes; grupos indígenas; grupos de personas afro-descendientes; organizaciones formales e informales que pertenecen y/o representan los intereses de la comunidad con perspectivas filantrópicas, éticas, culturales, étnicas, religiosas y científicas) al solicitar financiación externa, enmarcan los objetivos de sus proyectos en los sectores y zonas geográficas predefinidas por los agentes financiadores. Cuando los agentes financiadores son los bancos multilaterales de desarrollo u otras agencias de cooperación internacional, previamente ya se ha realizado el proceso de negociación con el gobierno para la elaboración de la estrategia país, descrito en el párrafo anterior.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante resaltar que la alineación de los proyectos a las políticas públicas tiene como objetivo la eficiencia de las intervenciones de desarrollo, en términos de coordinación, consistencia, impacto, sostenibilidad, eliminando así la duplicidad de esfuerzos. En este sentido, dicho objetivo es lo que todo actor de desarrollo (público, privado, sociedad civil) debe perseguir. Los proyectos de desarrollo constituyen los vehículos para que un país logre mejorar sus índices de desarrollo.

2.2.2 Origen de las prácticas internacionales en gestión de proyectos

En términos generales, la necesidad de procedimientos y metodologías de gerencia de proyectos fue reconocida, en sus inicios, por las industrias de la construcción y la tecnología, principalmente. Esto respondía a la premisa de que, al concluir sus proyectos en un tiempo más corto y mediante la implementación de procesos más eficientes, se producirían ahorros sustanciales de recursos y dinero, lo cual permitiría crear economías de escala e incrementar los márgenes de utilidad.

En los últimos 20 años, este concepto ha proliferado en el mundo de los negocios a nivel mundial a través del desarrollo de varias organizaciones lideradas por el Project Management Institute (PMI). Mediante su amplia difusión e influencia en el continente americano, el PMI ha sido clave para el desarrollo y crecimiento de una oferta y demanda de profesionales expertos en gerencia de proyectos, avalados por una acreditación internacional emitida por dicha institución.

La necesidad de contar con metodologías de gerencia o gestión de proyectos en el sector de desarrollo ha surgido mayormente en la última década como respuesta a la búsqueda de resultados tanto por parte de la comunidad internacional de desarrollo como de los países receptores de ayuda al desarrollo. A continuación, se describe los principales periodos y sus características en la gestión de proyectos. (CEUPE, 2023)

2.2.2.1 Periodo tradicional (1960-1985)

En dicho período y aún en casos actuales, al contratar el desarrollo de un sistema electrónico o el diseño y construcción de nuestra residencia, consideramos que generalmente no cumpliremos con el tiempo de entrega y el presupuesto, y para considerar exitoso el proyecto será suficiente que funcione como esperamos y que la calidad sea lo primordial, ya que utilizaremos el producto del proyecto por un largo tiempo. (CEUPE, 2023), dentro de este periodo se abarcaron las siguientes metodologías.

El modelo Waterfall (cascada) conocido como *Systems Development Life Cycle (SDLC)* que traducido al español como desarrollo de sistema de ciclo de vida es el más antiguo y más conocido. “Este modelo es ampliamente utilizado en proyectos gubernamentales y en muchas empresas importantes. La característica especial de este modelo son sus pasos secuenciales que va hacia abajo a través de las fases de análisis de requisitos, diseño, codificación, prueba y mantenimiento. Además, garantiza los defectos de diseño antes del desarrollo de un producto. Este modelo funciona bien para proyectos en los que el control de calidad es una preocupación importante debido a su documentación y planificación intensivas. Las etapas que construyen este modelo no son etapas superpuestas, lo que significa que el modelo en cascada comienza y termina una etapa antes de comenzar la siguiente” (Alshamrani & Bahattab, 2015).

La metodología Lean Six Sigma Es una metodología rigurosa de mejoramiento desarrollada por Motorola en los años 80, cuyo principio fundamental es el enfoque al cliente. Utiliza el proceso DMAIC y métodos estadísticos con el fin de: *Definir* los problemas y situaciones a mejorar, *Medir* para obtener información y datos, *Analizar* la información recolectada, *Implementar* mejoras a los procesos y finalmente, *Controlar* los procesos o productos con el objetivo de alcanzar resultados sostenidos, lo que a su vez genera un ciclo de mejoramiento continuo (Mantilla Celis & Sanchez García, 2012).

Metodología PRINCE, (Proyectos en Entornos Controlados) fue originalmente desarrollado por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido (Office of Government Commerce) en 1989 y se usa como estándar especialmente en ese país. Su última versión, PRINCE2, es compatible con todo tipo de proyectos, es una de las metodologías de gestión de proyectos en cascada orientadas a procesos que enfatiza pasos claros y responsabilidades bien definidas. PRINCE2 pone gran énfasis en la planificación, la justificación comercial, el análisis de costos y la mitigación de riesgos, y es un marco increíblemente completo para ejecutar proyectos empresariales grandes y predecibles (Binder, 2012).

2.2.2.2 Periodo de renacimiento (1985-1993)

En dicho lapso, y aún en la actualidad, no es suficiente que el proyecto cumpla con los requerimientos técnicos si no se termina en el tiempo establecido y dentro del presupuesto, El éxito se mide en función del apego al tiempo, costo y desempeño de calidad técnica. (CEUPE, 2023)

Estándares del PMBOK, a mediados del siglo XX, los directores de proyecto iniciaron la tarea de buscar el reconocimiento de la dirección de proyectos como profesión. Un aspecto de esta tarea suponía llegar a un acuerdo sobre el contenido de los fundamentos para la dirección de proyectos (BOK, por las siglas en ingles de Body of Knowledge) llamado dirección de proyectos. Este conjunto de conocimientos luego se conocería como los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). El Project Management Institute (PMI) produjo una línea base de diagramas y glosarios para el PMBOK. Los directores de proyecto pronto comprendieron que un solo libro no podría contener el PMBOK completo. Por lo tanto, el PMI desarrollo y publico la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)", que se actualiza paulatinamente. (Project Management Institute, 2021)

Gerencia social El campo de la gerencia social se concibe desde finales de la década de los ochenta, la gerencia social es un enfoque que, a partir de procesos estratégicos de planificación y gestión, se asume el compromiso con el desarrollo social y la equidad. Surge a partir del requerimiento social para operativizar proyectos y programas sociales, es una metodología que permite el abordaje de lo social desde la gerencia organizacional de una manera práctica y cercana a la gente. Se partió de la experiencia y la asesoría de especialistas en el campo, para la consolidación, evaluación y seguimiento de proyectos sociales desde la gerencia organizacional, como una forma de ofrecer soluciones a problemas reales, promover acciones transformadoras. (Matteo & Graterol, 2017)

La norma ISO21500 (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO)” (AENOR, 2013). también según la (AENOR, 2013) a la norma ISO21500 lo define así “Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los conceptos y los procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos que son importantes y tienen impacto en el desempeño de los proyectos”

2.2.2.3 Periodo moderno (1993 a la fecha)

Este periodo se caracteriza por medir el éxito del proyecto no solo por entregar un proyecto dentro del presupuesto, a tiempo y con la calidad técnica estipulada, sin embargo, si el cliente no queda satisfecho, no podemos considerar exitoso el proyecto, se mide el éxito en función del apego al tiempo, costo, desempeño sostenibilidad y aceptación del cliente. (CEUPE, 2023)

En este apartado tratamos de definir que son las metodologías ágiles y las principales metodologías predictivas usadas en los proyectos tanto empresariales como de desarrollo.

Las metodologías ágiles buscan mejorar y agilizar los proyectos a un ritmo que se obtengan más beneficios en menos tiempo. “El empleo de metodologías ágiles de gestión de proyectos resulta cada vez más popular por parte de distintas organizaciones, debido a la gran adaptación al cambio que ofrecen” (Vazquez, Varela, & Morales Vélez, 2018). “Las metodologías ágiles son flexibles, pueden ser modificadas para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto” (Navarro Cadavid, Fernandez Martínez, & Morales Vélez, 2013).

Kanban se define como “un método productivo que permite mantener el flujo de trabajo, conservando la calidad en la fabricación del producto de forma rápida y garantizada para las organizaciones. Kanban aporta control y mejoramiento a los procesos, direcciona a la realización de tareas a través del trabajo en equipo y ayuda en la administración de los procesos, más específicamente en las líneas de

producción. En la actualidad este método es útil para la industria porque agiliza la producción y comercialización de productos o componentes relacionados con la gestión” (Lendínez, 2016).

Scrum lo define (Cadavid, 2013) como “un marco de trabajo diseñado para lograr la colaboración eficaz de equipos en proyectos, que emplea un conjunto de reglas y artefactos y define roles que generan la estructura necesaria para su correcto funcionamiento”.

Extreme Programming (XP) o programación extrema es “una metodología ágil centrada en potenciar las relaciones interpersonales como clave para el éxito en desarrollo de software, promoviendo el trabajo en equipo, preocupándose por el aprendizaje de los desarrolladores, y propiciando un buen clima de trabajo” (Letelier & Penadés, 2006).

Canvas según (Herrera, 2015) “creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha”.

Lean Project Management es una metodología de gestión de proyectos que se enfoca en la eliminación de desperdicios y la maximización del valor para el cliente. Se basa en herramientas y técnicas para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de proyectos, y se enfoca en la colaboración, la mejora continua y la adaptación al cambio. Además, se enfoca en la satisfacción del cliente y la entrega temprana de valor. (Abril Jaramillo, 2019)

El PMBOK séptima edición (Project Management Body of Knowledge) es una guía de buenas prácticas en la gestión de proyectos desarrollada por el Project Management Institute (PMI). La séptima edición del PMBOK se publicó en 2021 y

presenta varias características nuevas y mejoradas. El PMBOK se publicó por primera vez en 1987 y ha sido actualizado varias veces desde entonces. La séptima edición es la más reciente. Esta presenta una estructura basada en principios en lugar de grupos de procesos y áreas de conocimiento, esto permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyecto. Se centra en los resultados del proyecto, no solo en los entregables, esto significa que se presta más atención a los objetivos y beneficios del proyecto en lugar de simplemente completar tareas, pone especial énfasis en el cliente y en la gestión de las expectativas de los stakeholders, esto significa que se presta más atención a la comunicación y la colaboración con los stakeholders para garantizar que se satisfagan sus necesidades. Finalmente presenta una gestión de riesgos mejorada que se centra en la prevención de riesgos en lugar de simplemente responder a ellos. (Project Management Institute, 2021)

PMD PRO (project managemnt for development professionals) 2011, La metodología PMD Pro es una metodología de gestión de proyectos de desarrollo internacional impulsada por la iniciativa Project Management for Non -Governmental Organizations (Pm4ngos). Esta metodología se enfoca en la gestión de proyectos de desarrollo internacional y está diseñada para ayudar a los gerentes de proyectos a planificar e implementar proyectos de desarrollo. (PM4NGOs, 2020)

2.3 Conceptualización Gestión de proyectos

Las metodologías de gestión de proyectos establecen los estándares de procesos y áreas de conocimiento, pero también proporcionan métricas para juzgar el rendimiento, un sistema donde esos procesos puedan ser aplicados de forma consistente en la organización, y un método global (el modelo de madurez) para evaluar la efectividad de la metodología una vez que está implantada (Bucero, 2013)

En función de las características de la organización, tipo de proyecto, restricciones de tiempo, coste, recursos disponibles, etc., podrán utilizarse diferentes metodologías para la dirección de proyectos. Básicamente, podemos decir que la

gestión de proyectos puede ser predictiva (también conocida como clásica, tradicional o formal) o ágil.

Según (TERRAZAS PASTOR, 2015) La gestión de proyectos apunta a la consideración de herramientas de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para que la empresa u organización sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo. El propósito de lograr esta actividad es planificar, organizar, dirigir y controlar los eventos asociados al proyecto, dentro de un escenario de tiempo, costo y calidad predeterminados. En otras palabras, se trata de verificar el cumplimiento específico y efectivo de las actividades, costo y calidades planificadas a priori. Este concepto está asociado a lo que se llama la performance del proyecto.

Según él (Project Management Institute, 2021) la gestión de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos).

Por otra parte (PM4NGOs, 2020) plantea la siguiente definición la gestión de proyectos es planificar, organizar y gestionar los recursos para lograr con éxito los objetivos, resultados y productos específicos del proyecto.

2.3.1 Gestión de proyectos de manera tradicional

La gestión de proyectos de manera predictiva, también conocida como gestión de proyectos tradicional, es un enfoque que se caracteriza por su estructura secuencial y su énfasis en la planificación detallada. Según (Lepe, 2015) este enfoque implica una serie de procesos interrelacionados que abarcan desde la iniciación hasta el cierre del proyecto, pasando por la planificación, la ejecución y el monitoreo y control. En este enfoque, cada fase del proyecto debe completarse antes de pasar

a la siguiente. Esto permite un control riguroso del alcance, el tiempo y los costos del proyecto. La gestión de proyectos predictiva es especialmente útil cuando los requisitos del proyecto están bien definidos desde el principio y se espera que cambien poco durante la vida del proyecto.

2.3.2 Gestión de proyectos con el concepto ágil

El enfoque ágil, también conocido como ciclo de vida adaptativo, iterativo incremental u orientado al cambio (Agile and Change Driven, en inglés). Este enfoque se aplica comúnmente en entornos que cambian rápidamente y de manera disruptiva, por ejemplo, en proyectos de innovación, investigación y desarrollo o generación de conocimiento, en proyectos de cambio organizacional o en industrias que necesitan lanzar productos al mercado rápidamente.

El origen del concepto de agilidad se remonta al año 2001. El 12 de febrero de dicho año, diecisiete profesionales de la industria de software se reunieron para revisar los procedimientos y reglas establecidos hasta aquel momento para el desarrollo de proyectos de software y para acordar una nueva metodología que respondiera de mejor manera a la demanda creciente y a las nuevas necesidades del sector. De esta reunión surgió una publicación titulada “Manifiesto Ágil” (Beck, K., Beedle, y otros, 2001). Sus autores eligieron el término “agilidad” como el concepto que envuelve metodologías y marcos de trabajo altamente adaptativos ante los cambios. Los valores definidos en el Manifiesto ágil se basan en cuatro pilares, en los que se valora:

- _a los individuos e interacciones sobre los procesos y herramientas
- _el software que funciona sobre la documentación exhaustiva
- _la colaboración con el cliente sobre la negociación contractual
- _la respuesta ante el cambio sobre el seguimiento de un plan

El concepto de agilidad, originado en la industria del software, se ha extendido a otros sectores privados, como las empresas emergentes (startups) y otros entornos de innovación y competitividad donde es necesario renovarse constantemente para

mantenerse en el mercado. Esta metodología buscó realizar un cambio radical en la forma de gestionar los proyectos y sus tareas más críticas, con el objetivo de obtener resultados de mayor valor en menos tiempo. Se comprende que la creación de nuevos productos no ocurre de manera secuencial, sino de forma incremental, como resultado del trabajo en equipo.

2.3.3 Planificación del proyecto con el enfoque tradicional y ágil

Según (Lepe, 2015) El enfoque tradicional es ideal para contextos con altos grados de certidumbre, donde hay suficiente información previa para detallar la planificación completa del proyecto desde su comienzo: el objetivo a lograr, cómo alcanzarlo, el tiempo para la ejecución, el presupuesto y los recursos disponibles, los indicadores para realizar las mediciones, los parámetros de calidad a emplear y la gestión detallada de los riesgos.

En contraposición, según (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2020) la agilidad es excelente para trabajar en contextos de incertidumbre y cambio, donde la planificación detallada a largo plazo resulta complicada o incluso a veces imposible, por lo que la planificación a varios años se realiza de manera muy general y se enfatiza en la visión o propósito del proyecto. Esto ocurre, por ejemplo, cuando el producto final es desconocido porque se está innovando o probando algo nuevo.

2.3.4 Desarrollo del proyecto con el enfoque tradicional y ágil

(Lepe, 2015) En el enfoque tradicional, el proyecto se segmenta en fases que se llevan a cabo de forma secuencial siguiendo una lógica establecida, con un proceso formal de control de cambios en el que solo una o algunas personas con alta autoridad pueden aprobar cualquier modificación, asegurando así la integridad de lo planeado. Las comunicaciones se dirigen a las personas previamente identificadas en un conjunto de partes interesadas, utilizando mecanismos formales y en fechas específicas. Las contrataciones o adquisiciones se realizan a través de mecanismos y procesos de licitación abierta.

En el enfoque ágil, según (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2020) la planificación detallada se realiza solo para períodos cortos denominados “punto de aceleración”. Al final de cada punto de aceleración, se realiza una revisión de los resultados con feedback y una reflexión para mejorar. A medida que se recibe feedback e información, se ajusta el plan del siguiente punto de aceleración de acuerdo con la prioridad del trabajo a realizar. Es crucial tener en cuenta la participación continua del cliente durante la planificación y el desarrollo del proyecto, ya que dicho cliente será el responsable de establecer las prioridades, definir los criterios de aceptación y validar las entregas de cada punto de aceleración.

2.3.5 Entregas de valor con el enfoque tradicional y ágil

(Lepe, 2015) En un proyecto administrado de manera tradicional, el valor del proyecto solo se obtiene al finalizar el mismo. Sin embargo, con el enfoque ágil, (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2020) es crucial entregar valor de manera constante en cada punto de aceleración. De esta manera, el proyecto se va entregando con resultados incrementales o intermedios, permitiendo que el cliente pueda beneficiarse de ellos lo más pronto posible y proporcionar retroalimentación, que es esencial para mejorar las entregas futuras. Los prototipos son un ejemplo de estas entregas de valor parciales.

2.3.6 Implementación de cambios con el enfoque tradicional y ágil

(Lepe, 2015) En el enfoque tradicional, se busca minimizar la cantidad de cambios y, si es necesario realizar alguno durante la ejecución del proyecto, este debe ser documentado y aprobado por las personas autorizadas para tal fin.

Por otro lado, en el enfoque ágil, según (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2020) la interacción regular y abierta con los clientes permite un seguimiento natural del trabajo, donde el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente. Además, hay flexibilidad en los cambios del alcance del proyecto, la duración total e incluso el presupuesto disponible. Donde el cliente no solo valida el producto al final de la entrega, sino que también acompaña el proceso y realiza las correcciones necesarias en las diferentes iteraciones para lograr el producto final.

2.3.7 Gestión de equipos con el enfoque tradicional y ágil

(Lepe, 2015) El enfoque tradicional se basa en una estructura jerárquica, lo que significa que existen diferentes roles con diversas funciones a nivel organizativo. Cada miembro del proyecto tiene un rango específico que lo sitúa en una posición de superiores y subordinados en términos de funciones, responsabilidades y roles, y que es efectivo para todas las actividades de la organización.

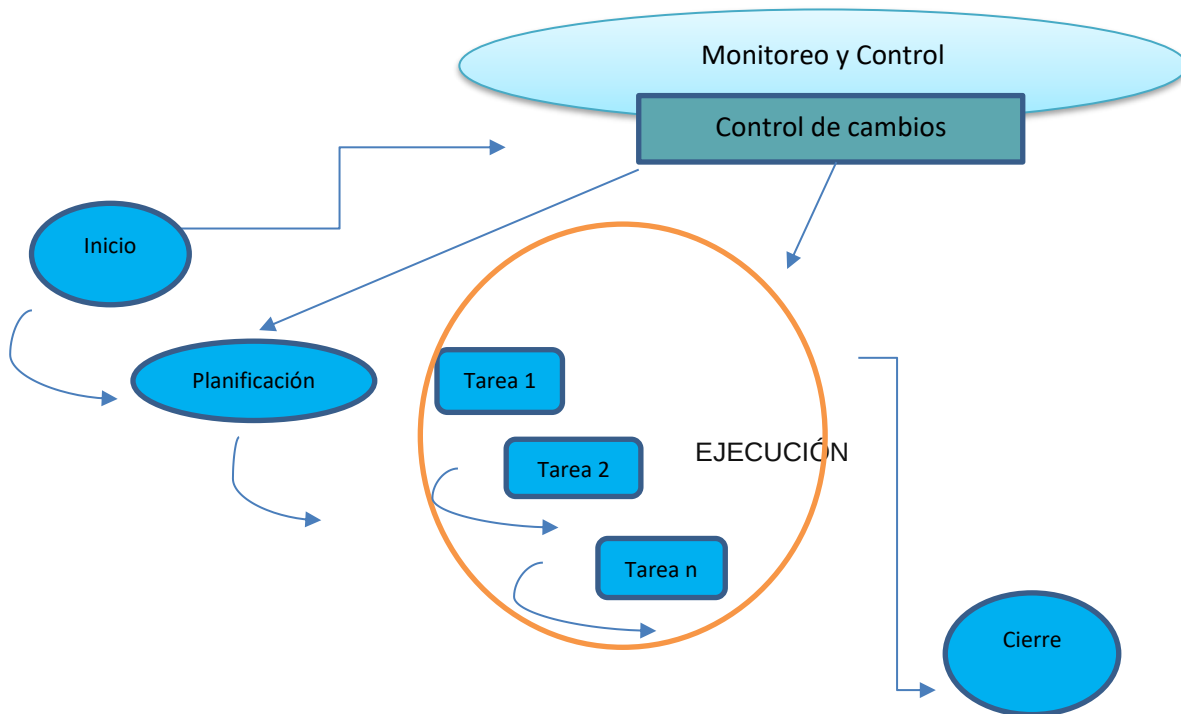
Cuadro 1 comparativo con las diferencias básicas entre los dos enfoques

Tradicional	Ágil
Se busca predecir lo que va a suceder en el proyecto.	Se busca adaptar el enfoque a lo que pase en cualquier momento del proyecto
La planificación se realiza de manera detallada al inicio del proyecto para poder realizar una asignación de recursos controlada, que incluya las fechas y los presupuestos	La planificación inicial es muy general; consiste en una visión de lo que se quiere lograr, sin detalle. Solo se realizan planificaciones detalladas en períodos de muy corto plazo, de no más de cuatro semanas.
Se cuenta con un proceso de monitoreo y control claro y específico con mediciones de avance que se comparan contra el plan definido.	Se realizan reuniones para ver los resultados y reflexionar, y el plan se ajusta en cada período corto
Existe una estructura jerárquica de puestos y autoridades con comunicación formal donde la gerencia del proyecto es la que comunica el progreso y asiste a las reuniones ejecutivas.	Los roles se dan de forma natural y pueden intercambiarse de manera autoorganizada por liderazgo de servicio en equipos pequeños. Por tanto, puede o no existir un rol formal como la gerencia del proyecto.
Se realiza un proceso formal de identificación, cuantificación, gestión y respuesta a los riesgos.	Se trabaja bajo gestión orgánica de riesgos, es decir, los riesgos se consideran parte del trabajo diario en el proyecto.

Fuente: elaboración propia en base a (Lepe, 2015) y (Project management institute, 2015)

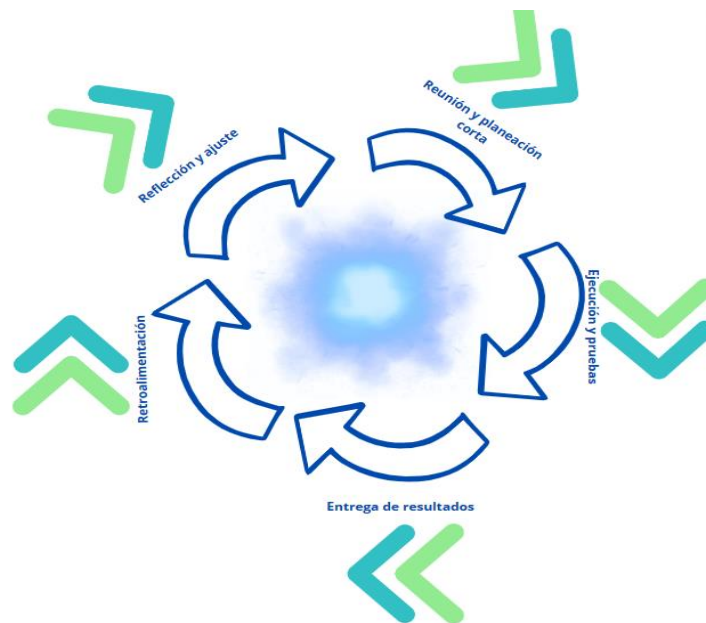
Por otro lado, según (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2020) en el enfoque ágil no hay jerarquía entre los miembros de un equipo, ya que todos tienen el mismo rango dentro del equipo y se autoorganizan para tomar las decisiones más beneficiosas para lograr los resultados. De esta manera, para cada proyecto específico, los roles pueden cambiar para maximizar las habilidades y conocimientos de cada miembro del equipo.

Gráfico 2 Ejemplo del enfoque tradicional, predictivo o cascada



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3 Ejemplo del enfoque ágil, adaptativo u orientado a los cambios.



Elaboración propia en base a (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2020)

2.4 El concepto de gestión de proyectos de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo (Ernesto Mondelo & Rodolfo Siles , 2019) introduce un concepto interesante en cuanto a la gestión de proyectos de desarrollo, La gestión de proyectos de desarrollo se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma), el costo (presupuesto) y el alcance planificados.

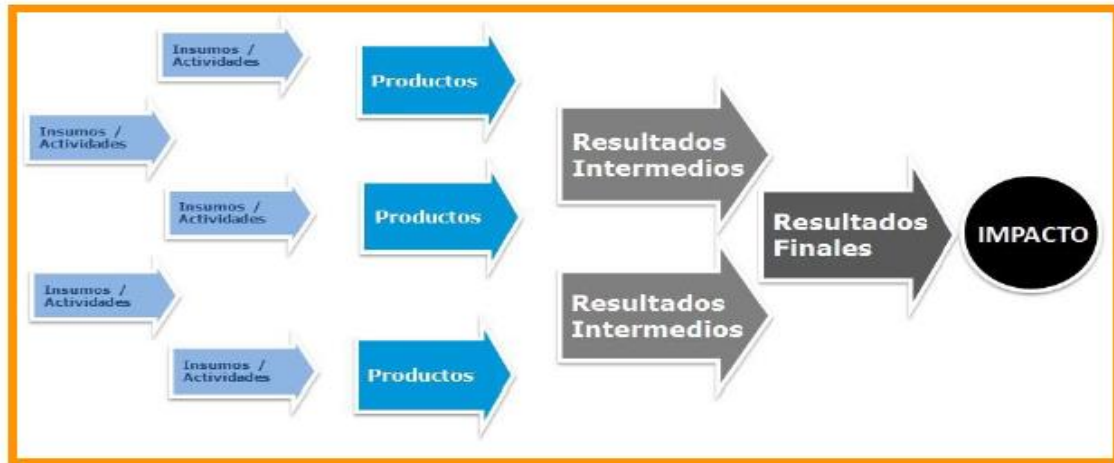
2.4.1 La lógica del proyecto de Desarrollo

Dentro del contexto de la gestión para resultados en el desarrollo, cuyo objetivo consiste en brindar recursos financieros, instrumentos técnicos y conocimientos para implementar iniciativas tendientes a lograr una cadena de resultados exitosos, la gestión de proyectos es una de las competencias claves. Por un lado, permite asegurar que los proyectos seleccionados mantengan su contribución a los objetivos estratégicos de los países y las entidades financiadoras del proyecto. por el otro, posibilita evaluar que los resultados esperados se hayan definido a partir de una priorización adecuada: primero, se determinan los resultados y, luego, la combinación de recursos para lograrlos.

Es por ello que el Banco Interamericano de Desarrollo define a la gerencia del ciclo de vida del proyecto bajo una lógica de resultados:

“Es un marco lógico inclusivo de todos los ciclos y actores de la gestión pública, que permite ordenar las relaciones causa-efecto existentes entre un objetivo estratégico y el programa que se llevará a cabo para lograrlo, los insumos que los ejecutores del proyecto deberán crear o producir para lograrlo, y el cómo hacer todo esto; es decir, la lógica de todo proyecto de desarrollo intenta partir de un enfoque en resultados, en lugar de actividades y el ciclo presupuestal, con el propósito de que la prioridad deje de ser el control de esas actividades (BID, 2010)”.

Gráfico 4 Noción de causalidad – Cadena de Resultados



Fuente: VV.AA. (2009) Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos. Washington, D.C

Los proyectos de desarrollo se encuentran en contextos complicados, con una variedad de partes interesadas, entornos operativos desafiantes y restricciones en el acceso a recursos y tecnologías. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta estos factores al diseñar el proyecto. Para manejar eficientemente estas complejidades, los encargados en cada etapa deben adoptar una perspectiva integral del proyecto, lo que significa entender cómo evoluciona a lo largo de su ciclo de vida. Con esta visión, estarán mejor equipados para comprender los elementos que pueden afectar el proyecto en cualquier momento.

Los proyectos nunca existen de forma aislada y siempre se ven influidos por dos factores:

_El entorno interno: Son las circunstancias relativamente controlables por las entidades u organizaciones responsables de la formulación y la ejecución del proyecto, tales como la cultura organizacional, las capacidades técnicas y gerenciales, la solvencia financiera, las competencias del personal y el análisis del portafolio.

_El entorno externo: Son las condiciones no controlables por los responsables del proyecto, por ejemplo, los fenómenos naturales, la incertidumbre y la inestabilidad

política, o las percepciones y expectativas no expresadas por los interesados (stakeholders) del proyecto.

2.4.2 Las restricciones del proyecto de desarrollo

Según la conceptualización más comúnmente conocida en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a una triple restricción: el alcance (productos), el tiempo (cronograma) y el costo (presupuesto). El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio. No es suficiente para un proyecto alcanzar los objetivos dentro del presupuesto o reportar que todas las actividades y los productos han sido ejecutados a tiempo, sino que, además de tener equilibradas las tres restricciones en todo momento, debe asegurarse de lograr los objetivos (impacto) esperados.

Gráfico 5 Las restricciones del proyecto



Fuente: Lewis, James P. (2005) *Project Planning, Scheduling & Control*, 4ª ed. McGraw Hill.

Este gráfico representa las relaciones de dependencia entre las restricciones de un proyecto. Si una de las restricciones cambia, al menos otra se verá impactada. Por ejemplo, un cambio en el plan del proyecto para acortar el cronograma puede dar como resultado un incremento de los costos o requerir una disminución en el alcance.

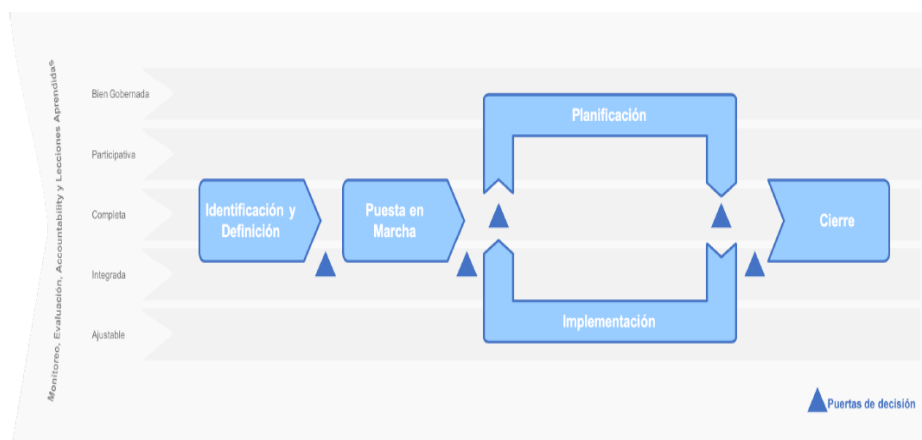
- *Alcance*: Se refiere al trabajo (productos) requerido para entregar los resultados del proyecto y los procesos usados para producirlos: es la razón de ser del proyecto. Una de las principales causas para que un proyecto falle es el mal manejo de su alcance en las siguientes situaciones: no se dedicó el tiempo necesario a definir el trabajo, no hubo un acuerdo acerca del alcance por parte de los interesados (stakeholders) o existió una falta de gestión sobre el alcance. Todas estas falencias provocan trabajos no autorizados o presupuestados, conocidos como alteración del alcance (Scope Creep).

- *Tiempo*: Se trata de la duración que requieren todas las actividades para completar el proyecto y es usualmente representado en un diagrama de barras (Gantt), un diagrama de hitos o un diagrama de red. A pesar de su importancia, el tiempo, a menudo, es la omisión más frecuente en proyectos de desarrollo. La ausencia de control de los tiempos de un proyecto se refleja en plazos que no se cumplen, actividades incompletas y atrasos en general. Un control adecuado del cronograma requiere una cuidadosa identificación de las tareas que serán ejecutadas, una estimación precisa de su duración, la secuencia en la que serán realizadas y cómo el equipo del proyecto y los recursos serán utilizados.

- *Costo*: Son los recursos financieros aprobados para la ejecución de las actividades del proyecto e incluyen todos los gastos requeridos para alcanzar los resultados dentro del cronograma planificado. En proyectos de desarrollo, una débil gestión de los costos puede resultar en situaciones complejas de devolución de recursos y de presupuesto asignado para el año contable y, por ende, puede producir dificultad de apropiación de recursos en los siguientes ejercicios contables. En proyectos de desarrollo, existen factores importantes para tener en cuenta: las restricciones presupuestarias, las políticas de asignación de presupuesto, las normas y los procedimientos de adquisiciones.

2.5. Fases de la gestión tradicional de los proyectos humanitarios y de desarrollo

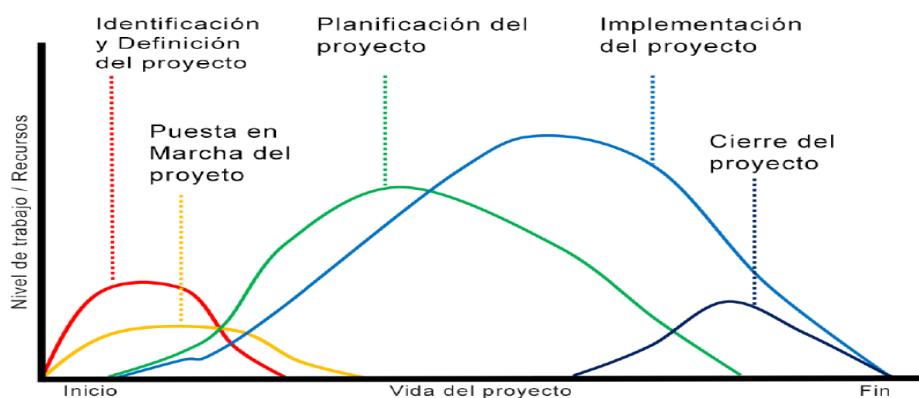
Gráfico 6 Fases de la gestión de proyectos de desarrollo



Fuente: (PM4NGOs, 2020)

La interacción de las fases del proyecto se produce a medida que el proyecto avanza a través de su ciclo de vida. Durante la fase de inicio, se definen los objetivos y se aprueba la viabilidad. En la fase de planificación, se crea un plan detallado que guía la ejecución. La fase de ejecución implica implementar las actividades planificadas, mientras que la fase de control monitorea el progreso y toma medidas correctivas. Finalmente, en la fase de finalización, se evalúa el proyecto y se cierran las actividades.

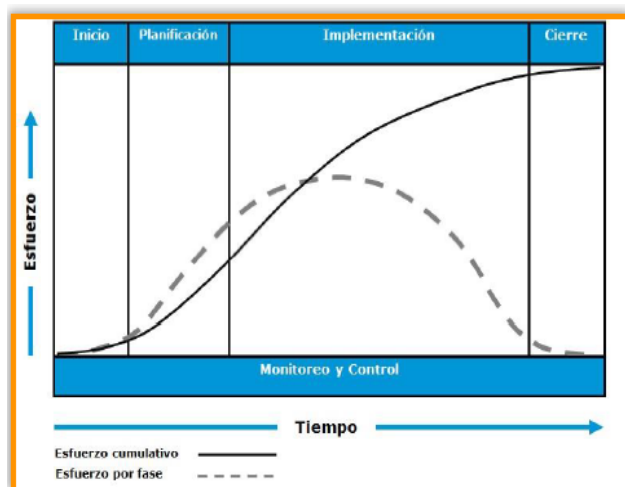
Gráfico 7 Interacción de las fases del proyecto



Fuente: (PM4NGOs, 2020)

Según (BID, 2020) El nivel de esfuerzo en cada etapa es diferente. Durante la fase de implementación y monitoreo y control desde el inicio, a partir del cual el nivel de esfuerzo aumenta paulatinamente hasta alcanzar su máxima elevación durante la implementación. La figura a continuación es particularmente útil para visualizar el nivel de impacto financiero en caso de que el proyecto esté expuesto a riesgos o cambios. Debido a que en la vida del proyecto el mayor nivel de esfuerzo, incluyendo el costo, ocurre durante la implementación, cualquier cambio o riesgo durante esta etapa genera un mayor impacto en el proyecto y demanda mayores recursos y esfuerzos. También el nivel de esfuerzo requerido en la etapa de planificación es muy importante. Muchos proyectos invierten muy poco tiempo y esfuerzo en esta etapa y, consiguientemente, enfrentan varios problemas durante la implementación.

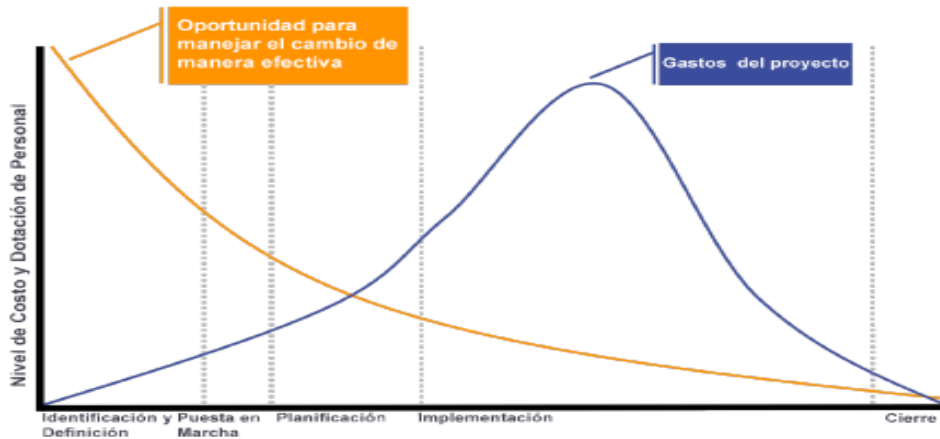
Gráfico 8 Nivel de esfuerzo y tiempo en la fase de implementación y monitoreo y control



Fuente (Taos, Lee Turner, 2020)

En los proyectos de desarrollo e impacto social, la oportunidad para gestionar el cambio es mayor al inicio. Es decir, es más factible y existen menos riesgos al realizar cambios tempranos en la implementación. Sin embargo, a medida que el proyecto avanza, los cambios pueden considerarse más costosos y riesgosos, lo que podría afectar la probabilidad de éxito del proyecto.

Gráfico 9 Oportunidad de manejar el cambio de manera efectiva



Fuente: (Project Management Institute, 2021)

2.5.1 Identificación y definición del proyecto

Durante la fase de identificación y definición del proyecto, se invierten tiempo, recursos y esfuerzo para definir las necesidades, explorar las oportunidades, analizar el entorno, cultivar las relaciones, generar confianza, desarrollar alianzas y definir el marco de trabajo de alto nivel para la intervención. Las decisiones que se toman durante la fase de identificación y definición se relacionan con las estrategias existentes y determinan el marco general en el que el proyecto se desarrollará posteriormente.

(Project Management Institute, 2021) En esta etapa se deberá asegurarse de incluir tantos miembros del equipo del proyecto y partes interesadas como sea posible, pero también debe tener en cuenta que, en este punto. Debido a que se realizará el análisis de alto nivel (estimaciones) durante esta fase, también es crucial involucrar a los equipos operativos y de soporte dentro de la organización. Será necesario consultar especialmente durante el proceso de redacción de propuestas a la cadena de suministro, los recursos humanos y las finanzas.

2.5.2 Puesta en marcha

El propósito de la fase de puesta en marcha es preparar a los miembros del equipo del proyecto y a las partes interesadas para la planificación, implementación y una buena gobernanza del proyecto. Aunque esto puede parecer redundante, la puesta en marcha del proyecto es crucial para garantizar que el equipo del proyecto está preparado para comenzar el proceso de planificación. Mucho del trabajo realizado en la fase de identificación y definición se detalla más ampliamente en la puesta en marcha, ofreciendo una base sólida para que el equipo del proyecto comience a avanzar con el mismo de una manera sistemática e integral.

2.5.2.1 Acta de constitución del proyecto

(PM4NGOs, 2020) Documento que proporciona una descripción general del proyecto y que debe ser firmado por la entidad rectora. El contenido del acta de constitución del proyecto puede variar, pero generalmente incluye declaraciones sobre el propósito del proyecto, los entregables del proyecto, las estimaciones de alto nivel del proyecto, los riesgos del proyecto, las tolerancias del proyecto y el control de cambios del proyecto.

2.5.2.2 Lanzamiento del proyecto

Uno de los objetivos principales de la fase de puesta en marcha es informar sobre el lanzamiento de las actividades del proyecto a las partes interesadas que tengan parte en la intervención. Estas partes interesadas pueden incluir las comunidades beneficiarias, las ONGs que trabajan en el área de intervención, representantes de los ministerios del gobierno, el público objetivo en general y muchos más. Existen varias herramientas de comunicación que pueden ser utilizadas para anunciar el lanzamiento del proyecto a la comunidad de partes interesadas.

2.5.3 Planificación del proyecto

(PM4NGOs, 2020) El plan de implementación tiene como objetivo guiar al equipo del proyecto a través de la implementación de actividades para lograr los resultados, objetivos y contribuir a llegar al impacto. La estructura de los planes de implementación puede cambiar en función de las necesidades organizativas y de los donantes, así como de la envergadura y complejidad del proyecto. En ciertas situaciones, un plan integral puede estar contenido en un único documento de plan de implementación del proyecto. Sin embargo, en otros casos, el plan de implementación del proyecto puede constar de varios documentos. Por ejemplo, un proyecto puede tener un plan de implementación principal y un plan específico para MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Lecciones Aprendidas). Además, en función del tamaño, complejidad y riesgo de un proyecto, un equipo puede optar por tener documentos separados que traten específicamente la cadena de suministro del proyecto, las comunicaciones del proyecto, la gestión de los recursos humanos del proyecto, etc. Cada uno de estos planes debe ser coherente con los demás documentos que forman el plan completo de implementación del proyecto. El objetivo del plan de implementación es proporcionar un esquema del proyecto que describa de manera clara qué sucederá, cuándo y quién lo llevará a cabo dentro del tiempo, el costo y el alcance de la intervención.

2.5.3.1 Cronograma de planificación

(PM4NGOs, 2020) El cronograma de planificación está directamente relacionado al triángulo de gestión, que comprende el alcance del trabajo, tiempo y recursos (incluyendo presupuestos, humanos y otros) requeridos para conseguir los resultados y objetivos de proyecto deseados.

2.5.3.1 Alcance del trabajo

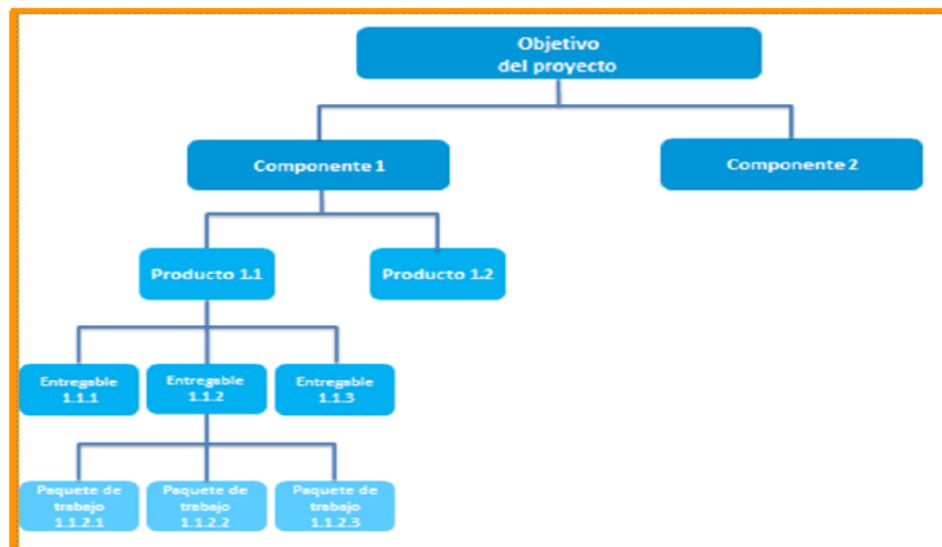
La fase de planificación es donde el alcance del producto se desglosa en detalles, brindando una lista completa de todo el trabajo directo e indirecto que se necesita para el proyecto. Cuando se determina el alcance del proyecto, el gerente y equipo

deben pensar en todas las tareas y actividades que necesitan trabajar para conseguir los resultados, objetivos y contribuir con el impacto del proyecto.

2.5.3.1.1 La estructura desglosada del trabajo (EDT)

(Ernesto Mondelo & Rodolfo Siles , 2019) El elemento más importante en la planificación de un proyecto es la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), también conocida como Work Breakdown Structure (WBS), es una herramienta esencial en la planificación de proyectos que permite descomponer jerárquicamente el trabajo necesario para alcanzar los objetivos del proyecto y producir los entregables requeridos. Aunque la EDT organiza y define el alcance total del proyecto. La EDT debe ser un documento fácil de modificar, centrado en resultados SMART definidos, y validado por el equipo encargado de la implementación del proyecto. No debe detallar las actividades, sino que debe permanecer a un nivel superior, denominado paquete de trabajo, que puede ser estimado, monitoreado y controlado. Este paquete de trabajo también puede asignarse a un responsable. Aunque no hay una regla fija sobre cuántos niveles debe tener una EDT, se recomienda entre tres y cinco, dependiendo de la complejidad del proyecto. La EDT no representa la secuencia de ejecución, sino que es una organización jerárquica de los entregables del proyecto, sin verbos, tiempos, costos ni recursos.

Gráfico 10 Ejemplo de un diagrama del ordenamiento jerárquico de la EDT

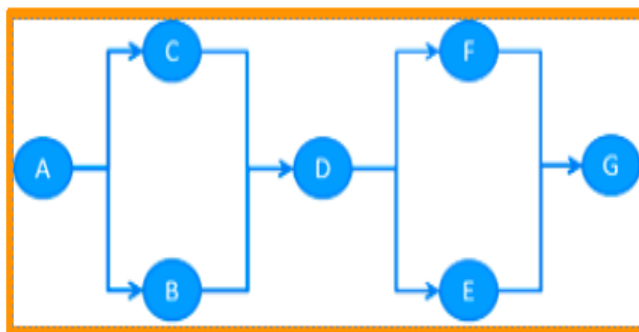


no pueden empezar hasta que la actividad anterior haya terminado. Existen tres tipos de dependencias entre actividades:

2.5.3.1.3 Diagrama de precedencias

El diagrama de precedencias es una técnica para crear un diagrama de red del proyecto. Se utilizan casillas o rectángulos, denominados nodos, a fin de representar las actividades y se conectan con flechas para mostrar las dependencias.

Gráfico 12 Diagrama de precedencias

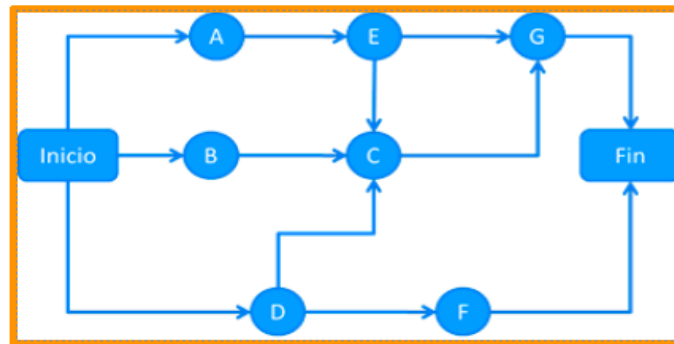


Fuente: (INDES, 2019)

2.5.3.1.4 Diagrama de red

EL diagrama de red es una técnica de diagramación que permite visualizar las dependencias de las actividades y calcular la duración total del proyecto. Un diagrama de red puede producirse manualmente o por medio de un programa de computación, que facilita el análisis de los cambios requeridos para optimizar el proyecto.

Gráfico 13 Ejemplo Diagrama de red



Fuente: (INDES, 2019)

2.5.3.2 Estimación de recursos de las actividades

(BID, 2020) Los recursos importan. son uno de los factores centrales que más influencia tienen en la estimación de la duración del proyecto, por lo tanto, las decisiones en cuanto a recursos deben ser tomadas antes de estimar la duración. Las decisiones relacionadas al número y calidad de los recursos comprometidos a cierta actividad, a su vez, inciden en numerosos factores, que, aunque no están limitados a éstos, incluyen:

Tiempo – Si se tiene un lapso temporal muy ajustado, se puede elegir asignar niveles altos de personal, materiales y equipo para afrontar las restricciones de tiempo. Si el lapso temporal es flexible, se puede elegir asignar niveles inferiores de recursos destinados para la actividad.

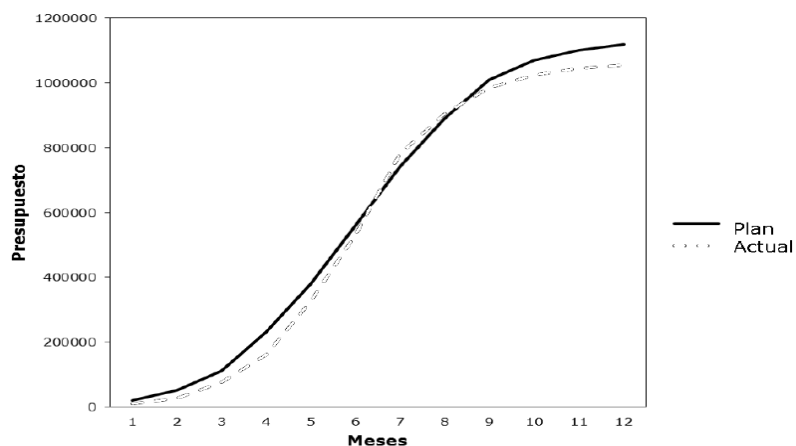
Presupuesto – Si hay poco suministro de fondos, el proyecto puede elegir si invierte en una mezcla de recursos de “bajo costo”. Por ejemplo: más trabajadores manuales y menos maquinaria son alternativas de bajo costo. Sin embargo, esta decisión en los recursos extenderá la duración de las actividades de construcción de letrinas.

Políticas regulativas y organizacionales – Comúnmente los proyectos son restringidos por leyes laborales y/o políticas internas organizacionales que limitan los cronogramas de trabajo (horas al día, días a la semana, vacaciones por año, políticas sobre permisos familiares). Estas restricciones influyen en la disponibilidad

2.5.3.3 La curva de uso de recursos

(Ernesto Mondelo & Rodolfo Siles , 2019) La gestión de costos se refiere a la organización de los recursos financieros de un proyecto para alcanzar los objetivos dentro del presupuesto aprobado. Esto implica una serie de procesos de planificación, estimación, análisis, preparación y coordinación con otros procesos de gestión del proyecto. Las técnicas clave incluyen la estimación de costos, el análisis del presupuesto y la creación de una línea de base. La gestión efectiva de los costos del proyecto requiere la planificación de los recursos, la estimación de sus costos, la preparación del presupuesto del proyecto, la gestión del flujo de caja y el control de las variaciones en los desembolsos del presupuesto. Una herramienta útil en este proceso es la curva de uso de recursos, o curva S, que es una representación gráfica de los usos de recursos a lo largo del tiempo, mostrando cómo los gastos son bajos al principio, aumentan y luego disminuyen a medida que el proyecto se acerca a su conclusión.

Gráfico 14 Curva s planificada vs Curva s real



Fuente: Adaptación de Milošević, Dragan Z. (2003) Project Management Toolbox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager, Figura 7-13 Curva S. New Jersey: John Wiley & Sons.

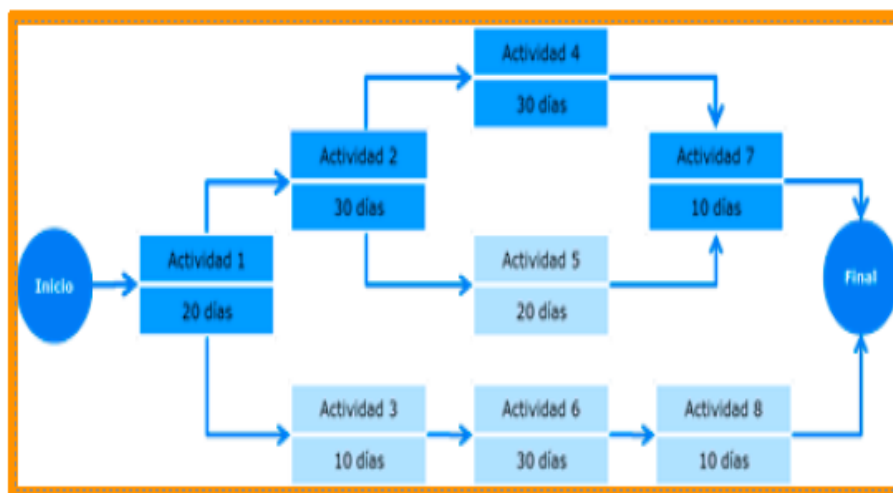
(Ernesto Mondelo & Rodolfo Siles , 2019) Los costos en un proyecto se pueden clasificar de varias maneras, siendo la más común por su grado de uso, que ayuda a determinar su impacto durante la implementación del proyecto. Los costos fijos

son constantes independientemente del nivel de actividad, mientras que los costos variables cambian proporcionalmente con el nivel de uso o actividad. Además, los costos pueden ser directos, asignados directamente a una actividad, o indirectos, distribuidos entre varias actividades. Dada la incertidumbre en la estimación de costos, es esencial tener contingencias o reservas para cubrir cambios no planificados en el alcance y el costo del proyecto. El monto de estas contingencias puede variar y su uso debe ser aprobado por el gerente del proyecto.

2.5.3.4 Diagrama de ruta critica

(Ernesto Mondelo & Rodolfo Siles , 2019) Esta se define como aquella que va desde el inicio hasta el final del proyecto y que toma más tiempo en comparación con las otras rutas. Es también la que no tiene espacios u holguras de tiempo entre actividades, lo que significa que cualquier demora en alguna de las actividades en esta ruta resultará en un retraso del proyecto. Calcular los valores para encontrar la ruta crítica es un proceso complejo ya que se debe determinar la duración de cada actividad en relación con los estimados, que incluyen los tiempos de holgura para que una actividad se inicie y concluya. El uso de programas de computación puede facilitar este proceso; en especial para proyectos de gran magnitud.

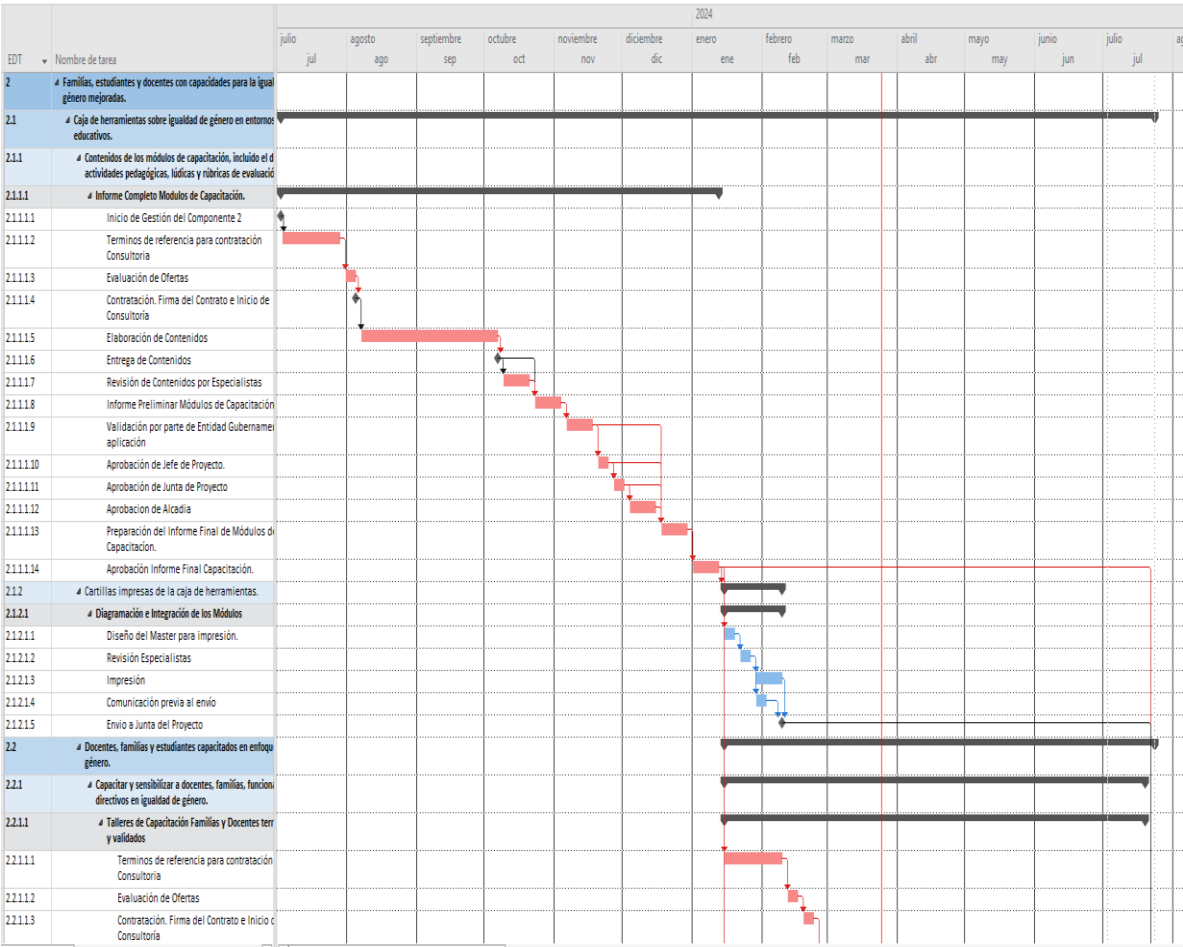
Gráfica 15 Diagrama de ruta critica



Fuente: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)- Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Gráfico 6-16, página 211.

2.5.3.5 Cronograma Diagrama de Gantt

Gráfico 16 Ejemplo Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia en software Microsoft Project

El diagrama de Gantt es una presentación gráfica muy utilizada cuyo objetivo es mostrar la duración prevista para las diferentes actividades a lo largo del tiempo total del proyecto. Se utiliza con frecuencia para presentar el cronograma del proyecto a los interesados (stakeholders) ya que su presentación gráfica favorece su comprensión. Básicamente, el diagrama está compuesto por un eje vertical, en el que se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas. Cada actividad se presenta en forma de una barra o línea que muestra el inicio y el

final, los grupos de actividades relacionados entre sí y las dependencias entre ambos.

2.5.3.6 Planificación de los controles internos

(Project Management Institute, 2021) Los procesos de control interno deben diseñarse para promover la efectividad y eficiencia de las operaciones, aumentar la confianza en los objetivos del proyecto, promover el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, proteger los recursos de la organización, tanto físicos como intangibles, y reducir el riesgo de fraude y corrupción. Un componente clave de la capacidad organizacional de un proyecto incluye el establecimiento de controles internos que aseguren un apoyo integral, por lo que los sistemas administrativos y de logística son necesarios para una implementación exitosa.

2.5.3.7 Planificación de roles y responsabilidades (Matriz RACI)

(PM4NGOs, 2020) Matriz de asignación de responsabilidades, es una herramienta que permite identificar y asignar roles y responsabilidades dentro de un proyecto o proceso. Un Gerente de Proyecto no suele operar en aislamiento. Incluso los proyectos más pequeños requieren la colaboración de una red de partes interesadas. A medida que la complejidad del proyecto se incrementa, la red de relaciones puede llegar a abarcar a grupos comunitarios, ministros de gobierno, proveedores, organizaciones locales no gubernamentales, universidades, organizaciones religiosas y más.

2.5.3.8 Planificación de la cadena de suministros

La integración de la planificación de la cadena de suministros en el desarrollo del cronograma del proyecto es esencial, y debe involucrar a las partes interesadas pertinentes. La coordinación de los tres componentes de la cadena de suministros con el cronograma es crucial, teniendo en cuenta cualquier restricción existente, especialmente en adquisiciones y logística. Este proceso de planificación debe realizarse con los miembros de la cadena de suministros, y es beneficioso incluir al Gerente del Programa, quien tiene una visión general de los requisitos de las

cadenas de suministros de los proyectos dentro del programa. Esto puede presentar una oportunidad para combinar esfuerzos entre proyectos para gestionar la cadena de suministros.

5.3.3.9 Planificación de recursos humanos

La planificación de los recursos humanos debe realizarse en colaboración con el departamento de Recursos Humanos y otras partes interesadas, tanto internas como externas, especialmente cuando se trabaja con socios de implementación. Los retrasos en los proyectos a menudo son el resultado del tiempo necesario para reclutar miembros del equipo y las rotaciones de personal. Durante las fases de identificación, definición y puesta en marcha, se realiza un análisis de alto nivel de los requerimientos de recursos humanos del proyecto. Un Gerente de Proyecto competente tendrá un plan de recursos humanos completo en ejecución, que considerará quién será requerido y cuándo, si se necesitarán expertos técnicos, cómo trabajar con contratistas y proveedores, las capacidades de planificación y desarrollo del personal, cómo se evaluarán los miembros del equipo, qué tipo de sistema motivacional se implementará, cómo se recompensará o sancionará a los miembros del equipo, y cómo se estructurará el organigrama del proyecto.

5.3.3.10 Planificación del cierre

La planificación integral de un proyecto debe contemplar un plan de cierre que describa la evolución del proyecto desde su inicio hasta su finalización. Este plan puede incluir diversos escenarios o contingencias que presenten riesgos y que puedan requerir recursos adicionales. Debe especificar las acciones necesarias para garantizar un cierre de proyecto eficiente y compatible. Esto implica la definición del tipo, calendario y recursos para las evaluaciones, los requisitos de informes, incluyendo los financieros y narrativos, las actividades de cierre que aseguran la finalización de todos los elementos del proyecto, y las actividades de traspaso en caso de que el proyecto sea transferido a otra ONG internacional, organización local o entidad, asegurando suficiente tiempo y recursos para un traspaso eficiente.

2.5.4 Implementación del proyecto

(BID, 2020) La etapa de implementación de un proyecto es intensa y requiere la supervisión constante del Gerente de Proyecto. Durante este período, se deben cumplir los plazos, el presupuesto y los objetivos de alcance, al tiempo que se mantiene la máxima calidad del producto o servicio. La gestión del triángulo de restricciones (tiempo, costo y alcance) es fundamental, así como la mitigación de riesgos y la resolución de problemas. Además, las partes interesadas desempeñan un papel crucial, y es esencial contar con planes y estrategias sólidos. Estos planes incluyen un análisis exhaustivo de las partes interesadas, un plan de comunicación y una estrategia de compromiso con ellas, así como un plan de recursos humanos. En última instancia, estos elementos aseguran que el proyecto incorpore el principio de participación activa.

2.5.4.1 Gestión de personas

(INDES, 2019) Los Gerentes de Proyecto desempeñan un papel crucial en la ejecución exitosa de proyectos. Su labor se centra en la gestión de personas y la consecución de metas a través del compromiso, cooperación y contribuciones del equipo. A menudo, se destaca la importancia de las habilidades “artísticas” de gestión de personal, como motivar, transmitir la visión, empoderar al personal y resolver conflictos. Estas competencias de liderazgo e interpersonales son fundamentales para el éxito del proyecto.

2.5.4.2 Gestión del cronograma del proyecto

(Ernesto Mondelo & Rodolfo Siles , 2019) Los Gerentes de Proyecto deben monitorear regularmente los cronogramas según lo detallado en el plan de implementación para asegurar que sigan en curso. Si el cronograma empieza a variar, existen opciones para corregirlo, como ajustar las fechas límite o reducir el alcance del proyecto. Sin embargo, si los cronogramas son fijos y el alcance no puede cambiarse, se pueden considerar dos técnicas: ejecución rápida y compresión.

“Ejecución rápida” cuando el cronograma del proyecto involucra ejecutar actividades que normalmente serían terminadas en secuencia, y en su lugar se completan de forma paralela. Para aprovechar al máximo la ejecución rápida, los equipos del proyecto primero deben enfocarse en las tareas de la ruta crítica, ya que las actividades en la ruta crítica otorgan el máximo potencial para acelerar el cronograma general del proyecto.

“Compresión” en el cronograma significa agregar recursos adicionales a la ruta crítica para acelerar el proceso, aunque no necesariamente obteniendo el máximo nivel de eficiencia.

2.5.4.3 Gestión del presupuesto

Las organizaciones del sector humanitario y de desarrollo dependen de donantes para financiar programas, y se espera que los fondos sean bien manejados. Además, tienen la responsabilidad de asegurar que los recursos obtenidos se utilicen de manera óptima para maximizar el impacto. A veces, los Gerentes de Proyecto no tienen control total sobre los procesos financieros, pero aún son responsables del proyecto. Al monitorear el desempeño financiero, la pregunta común es si el proyecto está dentro o fuera del presupuesto.

2.5.4.4 Gestión de riesgos

(BID, 2020) Durante la fase de implementación de un proyecto, es crucial monitorear continuamente los riesgos para identificar cualquier cambio en su estado o si se convierten en problemas. Se recomienda revisar regularmente los riesgos a lo largo de esta etapa, enfocándose en la probabilidad e impacto de cada riesgo, retirando aquellos que ya no son relevantes y detectando posibles riesgos emergentes. El registro de riesgos, creado durante la fase de puesta en marcha, debe actualizarse y revisarse nuevamente durante la planificación. A medida que el proyecto avanza, las estrategias de gestión de riesgos pueden evolucionar, adaptándose a las circunstancias cambiantes. Las revisiones programadas de los riesgos del proyecto garantizan que el tema de riesgos esté presente en todas las reuniones de gestión. Si surgieran riesgos imprevistos o si el impacto de un riesgo superara las

expectativas, el equipo del proyecto debería desarrollar respuestas adicionales para controlar eficazmente dichos riesgos.

2.5.4.5 Gestión de problemas

En el contexto de la gestión de proyectos, los problemas representan decisiones no resueltas, situaciones críticas o inconvenientes que pueden tener un impacto significativo en el éxito del proyecto. Estos problemas pueden surgir en cualquier etapa del proyecto y, a menudo, requieren una atención especial. La gestión de problemas implica establecer un proceso para identificar, gestionar y resolver estos inconvenientes.

2.5.4.6 Gestión de cambios

En el contexto de la gestión de proyectos, los problemas representan decisiones no resueltas, situaciones críticas o inconvenientes que pueden tener un impacto significativo en el éxito del proyecto. Estos problemas pueden surgir en cualquier etapa del proyecto y, a menudo, requieren una atención especial. La gestión de problemas implica establecer un proceso para identificar, gestionar y resolver estos inconvenientes.

2.5.4.7 Gestión de la cadena de suministros

Es importante tener clara la responsabilidad última de la gestión de las finanzas del proyecto, la cadena de suministros y recursos humanos descansa en el Gerente de Proyecto. Esto es cierto, aunque el Gerente de Proyecto puede no tener una línea directa de responsabilidad en cuanto a la gestión de los miembros del equipo de la cadena de suministros. Es trabajo del Gerente de Proyecto asegurarse que las finanzas del proyecto sean bien manejadas; que los bienes, servicios y materiales sean gestionados de manera efectiva y eficiente.

2.5.4.8 Gestión de adquisiciones

En la gestión de proyectos, las adquisiciones abarcan todo el proceso de obtención de bienes y servicios, desde la preparación y procesamiento de una requisición

hasta la recepción y aprobación de la factura para pago. El Gerente de Proyecto puede ser responsable de las adquisiciones necesarias para el desarrollo e implementación del proyecto, o puede delegar estas actividades a un líder del equipo de contrataciones o adquisiciones. Independientemente del rol exacto del Gerente de Proyecto, estas actividades de adquisiciones pueden afectar significativamente el presupuesto y el cronograma, por lo que deben considerarse y estar incluidas en el plan de implementación.

2.5.4.9 Gestión de logística

La logística desempeña un papel crucial en proyectos que dependen de la entrega puntual de materiales. Va más allá del simple transporte de bienes, abarcando todas las actividades necesarias para entregar artículos con precisión y eficiencia. Esto incluye la gestión de inventario y almacenamiento, así como el transporte de material. El inventario puede representar una parte significativa del costo total del proyecto, por lo que es fundamental establecer una gestión adecuada. El Gerente de Proyecto debe coordinar con los responsables del inventario para mantener un equilibrio entre suministros y demanda, asegurando existencias disponibles cuando se necesiten. Además, el transporte debe ser confiable, seguro y eficiente, adaptándose a las necesidades específicas de cada proyecto.

2.5.4.10 Gestión de activos

Los equipos y suministros del proyecto son propiedad de éste. Esto significa que esos activos se devuelven después del cierre del proyecto o se ponen a disposición de otro proyecto. El Gerente de Proyecto debe asegurarse que haya un proceso efectivo para el manejo de activos durante la fase de implementación.

2.5.5 Cierre del proyecto

El cierre de un proyecto en proyectos de desarrollo es la fase final donde se concluyen todas las actividades y procesos para cumplir con el alcance del proyecto (ASANA, 2024) ; (CEUPE, 2023) Incluye la verificación de los objetivos, cierre de contratos, liberación de recursos, análisis posterior, comunicación de resultados y

planificación de los pasos futuros (Project Management Institute, 2021). Además, implica la finalización de compromisos con la organización y externos, certificación de cumplimiento de alcance, liberación del equipo del proyecto, y cierre administrativo y financiero. Aunque se hayan alcanzado los objetivos, el proyecto no se considera terminado hasta que se ha realizado un proceso de cierre estructurado (ASANA, 2024).

Un proyecto, por definición, es un esfuerzo temporal con un principio y un final definido (generalmente limitado a una fecha, posiblemente por fondos o entregables). El carácter temporal de los proyectos lo diferencia de las operaciones comerciales de una organización (o de un negocio en marcha, por el trabajo funcional repetitivo, permanente o semipermanente que producen productos o servicios). Sin embargo, en los sectores humanitarios y de desarrollo, a menudo se encuentran proyectos que han estado en funcionamiento por años y una fase del proyecto continúa el trabajo de las fases previas. Esta observación enfatiza la realidad de que el cierre de un proyecto en el sector de desarrollo se caracteriza con mayor precisión, como una fase de transición en lugar de un cierre de proyecto estrictamente definido.

2.5.6 Índice de probabilidad de éxito en proyectos

En el año 1994, Fergus O'Connell diseñó una metodología para determinar el éxito de un proyecto en general, a lo que en su libro *“How to Run Successful Projects”* (Fergus O'Connell, 1994) llamó el PSI/IPE (*Probability of Success Indicator* – Índice de Probabilidad de Éxito). En este libro, Fergus O'Connell propuso un modelo en el que existían 10 factores clave en todo proyecto, a los que se les puede dar una calificación para determinar, en el futuro, qué tan probable es que el proyecto finalice exitosamente basado en las condiciones actuales de este. Esta definición la amplió en su libro *“How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet”* (Fergus O'Connell, 2001)

El IPE (índice de Probabilidad de Éxito) es un número entre 1 y 100, el cual podemos asignar a los proyectos por medio de un esquema de puntuación. El IPE puede ser

calculado en cualquier punto del proyecto por cualquier persona que tenga información acerca de este: puede ser diligenciado por el gerente del proyecto, los miembros del equipo de proyectos durante una reunión, u otras personas. La idea del IPE es determinar el puntaje para los diferentes factores y luego sumarlos, y así tener un valor cuantitativo acerca de cómo se ve el futuro del proyecto y a qué cosas debemos prestarle atención.

Factores que determinan el IPE

Existen 10 factores u elementos clave que debemos tener en cuenta para determinar el IPE según Fergus O'Connell, son:

Cuadro 2: IPE para la aplicación en los proyectos

Ítem de la lista	Valor máximo	Valor real
El alcance del proyecto	20 puntos	
Lista de actividades	20 puntos	
El Líder del proyecto	10 puntos	
Las Tareas y el equipo de proyecto	10 puntos	
Margen para error en el proyecto	10 puntos	
Estilo del equipo de trabajo	10 puntos	
El proyecto está bajo control	10 puntos	
Todo el mundo está enterado	10 puntos	
Repetir el IPE periódicamente	0	
El premio	0	

Fuente: (Fergus O'Connell, 2001)

2.5.7 Determinación de la salud de los proyectos

En el año 2008, Torsten J. Koerting (Torsten J. Koerting, 2008) pensó en esta misma situación: “¿Cómo podemos mitigar los riesgos de fracasar en un proyecto por medio de la identificación del estado de la salud de este?” Para lo anterior, Torsten ideó un modelo de medición del estado de salud de los proyectos, evaluando 16 dimensiones diferentes, enmarcadas dentro de los grupos de procesos del proyecto, así como puedes observar en la siguiente tabla:

Cuadro 3 Áreas de verificación del estado del proyecto que se deben verificar (Torsten, 2008)

Áreas a revisar	Grupos de procesos
Iniciación, inversión, caso de negocio	Iniciación
Entrega del proyecto al equipo de proyecto	
Planeación del proyecto	
Organización del proyecto	Planeación
Definición de paquetes de trabajo	
Gestión del equipo de proyecto	
Gestión de comunicaciones	
Inicio del proyecto	Desarrollo y entrega
Gestión de cambios	
Gestión de la calidad	
Gestión de proyectos	
Control y monitoreo del avance del proyecto	
Cierre del proyecto	Cierre
Nivel de satisfacción del cliente	
Desarrollo documentación	General
Cumplimiento de roles y responsabilidades	

Fuente: (Torsten J. Koerting, 2008)

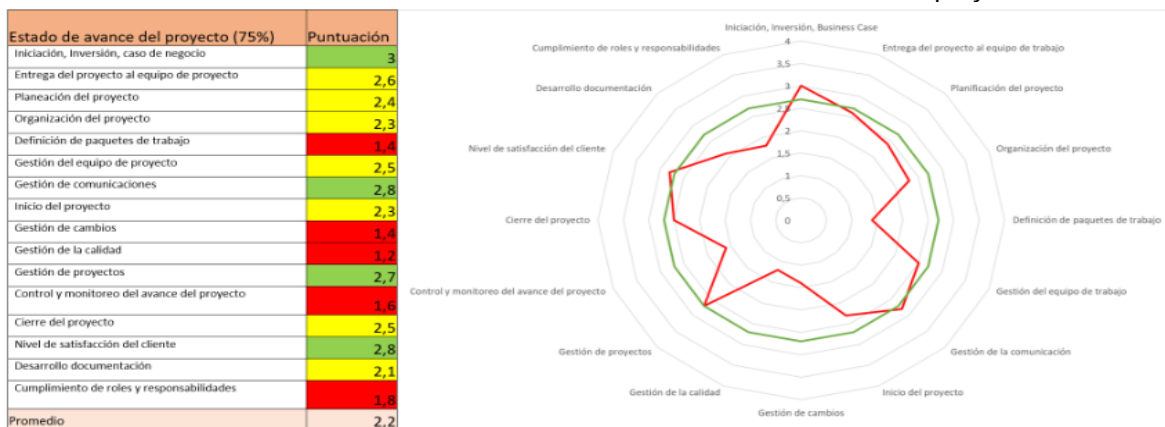
Torsten determinó que, muchas veces, el no revisar correctamente el estado de salud del proyecto a lo largo de su ciclo de vida podía traer problemas, por lo que ideó una estrategia basada en la revisión de las áreas, o dimensiones, del proyecto consignadas en la tabla presente. De acuerdo con lo anterior, según Torsten, existen gran variedad de beneficios al revisar el estado de salud de los proyectos, dentro de los que se encuentran:

- Permite desarrollar un análisis integral de un proyecto.
- Genera un resumen instantáneo de la situación actual.

- Permite la identificación de debilidades y generación de paquete de medidas.
- Permite la identificación de las mejores prácticas utilizadas.
- Permite valorar el trabajo del gerente de proyectos en varias dimensiones.
- Permite validar cómo ocurre la gobernanza del proyecto.

A diferencia del IPE (índice de probabilidad de éxito), el desarrollar un esquema de seguimiento y comprobación de la salud del proyecto, permite obtener descriptivamente dónde están ocurriendo los problemas, pues no solo permite aumentar la velocidad de reacción del equipo de proyecto ante eventuales situaciones problemáticas, sino que permite evidenciar el margen de maniobra para mitigar el riesgo de que el proyecto fracase.

Gráfico 17 Modelo de resultado herramienta estado de salud en los proyectos



Fuente: (Torsten J. Koerting, 2008)

Como se puede apreciar en la figura, la herramienta de diagnóstico del estado de salud de los proyectos tiene la ventaja de dirigirnos de manera más explícita hacia dónde se encuentran los problemas en los proyectos. A diferencia del IPE, esta herramienta descriptiva permite identificar en qué áreas se pueden estar presentando fallos en el momento actual, en lugar de simplemente indicar si el proyecto puede fracasar o no. Esta característica la convierte en una herramienta valiosa para la gestión y seguimiento de proyectos.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

1.1 Calidad en la implementación de proyectos de desarrollo a nivel global

El último informe del (Project Management Institute, 2021) “Pulse of the Profession 2021”, ofrece una visión actualizada del panorama de la gestión de proyectos. Según este estudio, las organizaciones están incurriendo en pérdidas significativas, estimadas en 99 millones de dólares por cada mil millones invertidos en proyectos. Estas pérdidas se atribuyen a una variedad de factores, entre los que se incluyen el rendimiento insatisfactorio de los proyectos, dificultades durante la fase de ejecución, falta de agilidad en la adaptación a cambios y una alineación deficiente con la estrategia organizacional.

Además, el informe resalta el impacto considerable de la pandemia de COVID-19 en la gestión de proyectos. Se informa que el 46% de las organizaciones han experimentado un impacto negativo en sus proyectos debido a la pandemia. En relación con la extensión del tiempo previsto para la realización de los proyectos, el informe señala que el 37% de los proyectos sufren retrasos en la entrega. Asimismo, el 35% de los proyectos experimentan sobrepasos en el presupuesto.

De igual manera el estudio colaborativo entre (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022) y (Vallejos, 2022) proporciona una visión general de la implementación de proyectos de desarrollo social en América Latina, con un enfoque particular en cuanto a la triple restricción: alcance, tiempo y presupuesto. Recordar que la triple restricción es un pilar fundamental en la gestión de proyectos que sostiene que estos tres factores están interrelacionados y que cualquier cambio en uno de ellos puede afectar a los otros dos. En este sentido, el estudio de Vallejos y la CEPAL proporciona una valiosa contribución al análisis de la gestión de proyectos en América Latina.

El estudio examinó una muestra significativa de proyectos sociales y descubrió que el 83% de los proyectos logró alcanzar los objetivos de alcance propuestos. Esto

implica que las organizaciones no gubernamentales, tanto a nivel internacional como local, se esfuerzan al máximo para cumplir con la calidad esperada. En muchos casos, esto resulta en un incremento del tiempo y del costo, ya sea para agotar completamente el presupuesto asignado o para acelerar procesos que se han retrasado. Sin embargo, solo el 17% de los proyectos se llevó a cabo dentro del cronograma previsto, y apenas el 35% se concluyó dentro del presupuesto planificado.

Además, el estudio identificó varios factores adicionales que afectaron el éxito de los proyectos. Por ejemplo, el 44% de los proyectos experimentó modificaciones en su alcance a solicitud de los beneficiarios, lo que sugiere que los objetivos iniciales no estaban claramente definidos o que no contaban con la aprobación de todas las partes interesadas. Este hallazgo subraya la importancia de una definición clara y consensuada del alcance del proyecto desde el inicio.

Asimismo, el 28% de los proyectos se vio afectado por fallas de comunicación entre los principales involucrados. Este dato pone de manifiesto la necesidad de una comunicación efectiva entre todas las partes interesadas para garantizar una comprensión común del alcance del proyecto y de los cambios que puedan surgir durante su implementación.

2.1 Análisis de los proyectos seleccionados

En el presente acápite los proyectos corresponden a proyectos de desarrollo de cooperación internacional catalogados en cooperación bilateral es decir una colaboración directa entre dos países, donde los fondos de desarrollo se canalizan a través de una entidad u organización ejecutante en el país receptor. Esta cooperación, establecida a través de un marco normativo, tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo social del país receptor. Los proyectos analizados fueron gestionados desde su concepción mediante metodologías predictivas tradicionales, pero por el contexto particularmente cambiante emplearon metodologías de aceleración de forma empírica para agilizar procesos. Estos proyectos serán analizados en su estructura en base a tres aspectos principales,

primero el contexto general que se refiere al entorno y las circunstancias que rodean y afectan el desarrollo y resultados, incluye el alcance del proyecto, el entorno físico y social, los procesos de toma de decisiones y las partes interesadas. (proyectos, 2021) En segundo lugar, la eficiencia se refiere a cómo se alcanzan esos objetivos que herramientas y metodologías se utilizaron. Finalmente, la eficacia se refiere al hecho de alcanzar los objetivos o metas establecidas.

2.1.2 Proyecto Comunidades educativas libres de violencia: Prevención de la violencia en razón de género en los departamentos de Chuquisaca y Potosí – Bolivia

2.1.2.1 Aspectos generales y contexto del proyecto

En base a la evaluación final externa (Marquez & Lanza, 2022), el presente proyecto es catalogado como un proyecto de pequeña envergadura, fue una iniciativa fruto de una subvención aprobada por Generalitat Valenciana de España el 9 de octubre de 2017, este proyecto se implementó en 7 municipios y 34 unidades educativas en los departamentos de Chuquisaca y Potosí, la Fundación Fe y Alegría asumió la ejecución directa del proyecto en el área urbana y la Fundación Ayuda en Acción implementó la intervención en el área rural de Potosí a través de sus socios locales: Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK) y Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO). El presupuesto tuvo un costo total de € 598.761,83. El inicio de actividades fue el 14 de abril de 2018, con fecha de finalización programada para marzo de 2020, sin embargo, el proyecto tuvo una petición de ampliación culminando el 13 febrero de 2021.

Cuadro 4 estructura de financiamiento del proyecto

Entidad Aportante	Monto aportado en Euros	%
Generalitat Valenciana	479.018,54	80%
Aportaciones de la entidad solicitante	10.947,43	1,83%
Aportaciones del socio local	68.655,27	11,47%
Otros Aportantes	40.140,59	6,70%
TOTAL	598.761,83	100,00

Fuente: (Marquez & Lanza, 2022)

Se tomó la decisión de analizar del presente proyecto ya que el contexto de implementación fue cambiante debido a incidencias externas que afectaron el último semestre de ejecución. La primera, ocasionada por los conflictos sociales que se dieron en toda Bolivia entre octubre y noviembre de 2019, la segunda incidencia, fue de carácter mundial, la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.

Cuadro 5 aspectos generales de proyecto

Título del Proyecto:	Comunidades educativas libres de violencia: Prevención de la violencia en razón de género en los departamentos de Chuquisaca y Potosí – Bolivia				
País y área geográfica de intervención:	País	Departamento	Municipio	Institución Ejecutora	
	Bolivia	Chuquisaca	Sucre Presto Mojocolla	Fe y Alegría	
			Potosí	Fe y Alegría	
		Potosí	Cotagaita Tomave	IPTK	
			Ckochas	ACLO	
ONG Local Solicitante:	Entreculturas Ayuda en Acción				
Organizaciones Socias Locales (OSL)	Fe y Alegría Ayuda en Acción IPTK ACLO				
Presupuesto total del Proyecto:	€ 598.761.83				
Entidades financiadoras:	Institución		Euros	%	
	Generalitat Valenciana		€ 479.018.53	80%	
	Entidades solicitantes y OSL		€ 119.743.30	20%	
Resultados:	▪ R2: Fortalecidas las capacidades del personal docente todas las unidades educativas bajo intervención, para la implementación de experiencias educativas innovadoras en prevención de la violencia y convivencia escolar con igualdad de género. ▪ R3: Articuladas todas las Unidades Educativas bajo intervención con sus correspondientes Servicios Legales integrales municipales (SLIM) y Defensorías de la Niñez y Adolescencia (DNA) para la prevención y referencia de casos de violencia en razón de género.				
Fecha planificada de inicio del Proyecto:	14 de abril de 2018	Fecha planificada de cierre del Proyecto:	14 de abril de 2020.		
Fecha efectiva de inicio del Proyecto:	14 de abril de 2018	Fecha efectiva de cierre del proyecto	13 de febrero de 2021		
Reformulaciones técnicas	Reformulación		Motivo	Fecha	Autorizado por:
	Modificación Marco Lógico		Ajustes necesarios	01/03/2019	G.Valenciana
	Modificación de cobertura		Dificultades en 3 unidades educativas	01/03/2019	G.Valenciana
	Modificación sustancial		COVID	08/08/2020	G.Valenciana

Fuente: (Marquez & Lanza, 2022)

2.1.2.2 Eficiencia

Con relación a los espacios y herramientas para la planificación y coordinación de actividades el informe de evaluación menciona una coordinación mediano débil ya

que los lineamientos de la coordinación general que fue liderada por Fé y Alegría, IPTK y ACLO fue formal pero distante puesto que no existió un dialogo directo.

Cuadro 6 Coordinación junta directiva y puertas de decisión

Comité Estratégico	Integrado por los técnicos responsables de proyectos de cooperación en Bolivia de Entreculturas y la Fundación Ayuda en Acción con sede en España, y por los coordinadores de proyectos de Fé y Alegría y de Ayuda en Acción Bolivia.	- Supervisión de la estrategia de intervención del proyecto: planes, presupuestos, cambios sustanciales, etc. - Valoración y ajuste en su caso de las líneas de intervención del proyecto - Aprobación de los informes intermedios y final y de la evaluación y auditoría establecidas - Selección y contratación y puesta en marcha de procesos de auditoría y evaluación. - Estrategia de visibilización de la financiación de la Generalitat Valenciana en Bolivia y España, así como de la difusión del contenido y logros del proyecto.
Comité Técnico	Integrado por dos representantes Fé y Alegría Bolivia, dos representantes de Ayuda en Acción Bolivia	- Elaboración de la planificación semestral del proyecto. - Elaboración del plan de trabajo de los responsables de las sesiones formativas, de los círculos de docentes, de la estrategia de fortalecimiento de los gobiernos estudiantiles y de la estrategia de articulación a los SLIM - Establecerán los contenidos sobre la prevención de la violencia en razón de género y las orientaciones curriculares para su tratamiento para una propuesta pedagógica común - Compromisos de ejecución y actores en terreno y colaboraciones con organizaciones proveedoras de bienes y servicios para la ejecución del proyecto. - Efectuar seguimiento a la ejecución presupuestaria del proyecto - Efectuar seguimiento al desempeño del equipo técnico y administrativo del proyecto. - Identificar cuellos de botella o dificultades del proceso de ejecución para sugerir soluciones o respuestas - Alertar sobre posibles riesgos del proyecto y las alternativas de solución - Realizar los informes técnicos del proyecto y orientar y supervisar la gestión económica del proyecto y los informes económicos por parte del equipo administrativo del proyecto.

Fuente: (Marquez & Lanza, 2022)

2.1.2.2.1 Aspectos principales de diseño y planificación

Según la evaluación, se identifica un aspecto de deficiencia en el dimensionamiento del diseño del proyecto, el tamaño del equipo técnico fue insuficiente en función de los retos que implica trabajar tanto en territorios urbanos como rurales. Una limitante del proyecto fue contar con un solo técnico en cada territorio, sobre todo porque el área rural presenta dinámicas de trabajo distintas al área urbana, tanto en la forma en que la comunidad educativa se organiza y trabaja, como en los tiempos que se requieren para trasladarse a cada comunidad y desarrollar las actividades.

Una de las debilidades en el diseño más notables en el proceso de implementación ha sido la rotación del personal de los equipos técnicos. Entre el inicio de la

ejecución y el desarrollo de la evaluación, prácticamente todo el equipo técnico que ejecutó el proyecto, desde el coordinador general hasta los técnicos de campo, han rotado y en la mayor parte de los casos ya no se encuentran trabajando en las instituciones. Esta rotación se ha dado incluso en dos ocasiones en algunos cargos a lo largo de la ejecución del proyecto, hecho que perjudica a la transición ágil de información como puede evidenciar posibles deficiencias en las condiciones laborales del proyecto, salarios inadecuados, recarga excesiva de trabajo, ello de seguro se debió al presupuesto limitado que se tenía para la implementación, es preocupante más aun al tratarse de un proyecto de solo 2 años.

Otro factor a considerar es que la evaluación coincidió con el cambio de autoridades a nivel de Gobiernos subnacionales. si bien dentro del proceso de planificación de la evaluación se priorizó el desarrollo de entrevistas con servidores públicos, antes de que dejen sus funciones en mayo, en algunos casos no se pudieron concertar las entrevista y en otros el personal que se encontraba en funciones no había ejercido funciones durante la ejecución del proyecto por lo que no conocían a detalle el proceso de implementación, sin embargo es previsible que suceda eso ya que es una constante en el contexto de Bolivia, es por ello que probablemente las estrategias de sostenibilidad para un proyecto de 2 años de duración podían haber sido planteadas de distintas maneras.

Otra dificultad se refiere a la gestión de los procesos administrativos debido a que la consolidación de los reportes financieros estuvo a cargo de Fé y Alegría, pero la ejecución de los fondos fue independiente para cada institución, es decir que tanto Fe y Alegría como ayuda en Acción recibieron los desembolsos de manera directa desde España y se ejecutaron de esa forma en terreno. Fe y Alegría realizó la consolidación de las justificaciones presupuestarias y esto representó dificultades en la compatibilización de criterios para la justificación de gastos debido a que cada institución cuenta con procesos y procedimientos contables propios, lo que denota dificultades en la comunicación efectiva de las normas y procedimientos contables – financieros requeridos, lo ideal sería el desarrollo de una herramienta de ejecución presupuestaria (manual, guía, protocolo, acuerdo previo) que clarifique los procesos

y procedimientos necesarios para facilitar la implementación de proyectos con múltiples instituciones ejecutoras.

(Marquez & Lanza, 2022) destaca que se emplearon varias herramientas para la planificación, seguimiento y evaluación de este proyecto, incluyendo el monitoreo de indicadores, rutas operativas de acción, e informes periódicos. Sin embargo, los aprendizajes obtenidos en los talleres de evaluación con los equipos técnicos sugieren que hay espacio para fortalecer el sistema. Esto podría lograrse mejorando aspectos de diseño y comunicación, como la gestión y planificación participativa del equipo, la contextualización de estrategias y metodologías, y la participación y comprensión del personal operativo en la selección de indicadores. Además, se identificaron debilidades en la interpretación del sistema de monitoreo y en la metodología de los formatos de los informes de rendición de cuentas. También se observaron problemas en el cálculo de los indicadores y en la presentación de resultados.

El proyecto ejecutó las actividades en un espacio geográfico bastante extenso y diverso, si bien se alcanzaron los resultados planteados en la lógica de intervención, las reflexiones sobre los procesos de implementación indican que las características del ámbito rural y urbano requieren de estrategias diferenciadas que permitan optimizar tanto el uso de los recursos como de los resultados alcanzados. Las dinámicas de la problemática de la violencia en cada espacio geográfico requieren que la intervención genere procesos culturalmente sensibles que se adapten a las necesidades particulares de la población beneficiaria. La dinámica operativa del proyecto también cambia en cada espacio territorial, el área rural puede presentar desafíos en cuanto a desplazamiento y dispersión de las unidades educativas, las formas de organización, así como las actividades socioeconómicas influyen en la forma en que el proyecto debe desarrollar las actividades en cuanto a duración, días y horarios de trabajo.

La suspensión de las clases escolares debido a los conflictos sociales y a la emergencia sanitaria, representó una serie de retos para las Organización Social

Local que implementaron el proyecto, sin embargo, se considera que las estrategias para adecuarse al contexto a través del uso de medios virtuales para dar continuidad a los procesos capacitación y el uso de la radio como medio de difusión de mensajes de prevención, entre otras acciones implementadas, coadyubaron a que se alcanzara en gran medida los resultados propuestos. Es importante considerar estrategias de reserva con medios digitales y audiovisuales para los proyectos como un plan B ágil de implementación en caso de futuras pandemias.

Una de las debilidades que se identifica en el diseño y comunicación del proyecto, es la ausencia de una guía específica que orientará los contenidos y conceptos a abordarse, debido a ello, los enfoques de trabajo en cada espacio territorial tuvieron distintas connotaciones. Algo similar sucedió con los procesos de acompañamiento a las y los docentes para la incorporación de temas de género y prevención de la violencia, puesto que cada equipo definió de manera independiente la forma de dar cumplimiento a la actividad y no se llegó a concretar un hilo conductor en la metodología que se aplicó, por lo que en algunos casos se abordaron procesos de acompañamiento, en otros actividades puntuales de socialización y en otros casos incluso se han desarrollado herramientas para facilitar la asesoría técnica.

2.1.2.2.2 Gestión del cronograma del proyecto

En cuanto al plazo de ejecución, se evidencian que el periodo de implementación real del proyecto se amplió en 10 meses. Atribuidos según la evaluación a la pandemia COVID 19 sin embargo esto denota una evaluación de riesgos deficiente y una metodología de gestión ágil que debería mejorarse, mencionar que en el periodo abril- agosto 2021, no se pudieron desarrollar actividades debido a las restricciones, por lo cual el tiempo efectivo de trabajo del periodo de ampliación fue de 6 meses (septiembre 2020-febrero 2021).

La matriz de marco lógico, contemplaba la implementación de 19 actividades para el cumplimiento de los tres resultados planteados en el proyecto. Por el análisis de los reportes técnicos, la observación en campo y las entrevistas, se aprecia que, a pesar de las contingencias en el último semestre de ejecución, las actividades

programadas fueron concluidas, apuntando hacia el logro positivo en términos generales de los resultados y objetivos planteados en el proyecto, mismos que serán analizados en el acápite de eficacia.

Al observar la reconstrucción de la línea de tiempo de cada Organización Social Local y el informe del primer semestre de ejecución, se aprecia que durante el periodo 2018 se realizó un gran esfuerzo por dar inicio a varias actividades previstas en la matriz de marco lógico. A pesar de los desfases entre el cronograma del proyecto y el inicio del año escolar, los informes reportan avances importantes en los dos primeros semestres de ejecución. Esta estrategia se considera acertada ya que en un periodo de ejecución de dos años el calendario escolar establece limitaciones al tiempo de trabajo efectivo con beneficiarios. Tomando en cuenta que las vacaciones escolares de verano y de invierno ocupan cerca de tres meses por año, los equipos técnicos contaban con tiempo limitado de trabajo con la población escolar y maestros.

Con relación al cumplimiento de la programación inicial de actividades, se aprecia que el desempeño en el ritmo de ejecución fue en general eficiente en los primeros 3 semestres de ejecución, se evidencia que algunas actividades iniciaron con retraso, sin embargo, se hace evidente que en el 4to semestre los conflictos sociales afectaron los últimos dos meses del año escolar 2019 cuando se tenían programadas varias actividades que correspondían a la etapa de cierre de las intervención en las UE, puesto que a partir de diciembre se tenía previsto iniciar las actividades de sistematización de experiencia, socialización de resultados y redacción de informes de cierre de proyecto.

Las actividades pendientes de ejecución se postergaron para el primer trimestre del año escolar 2020 con la finalidad de ejecutarlas entre los meses de febrero y abril, sin embargo, el 12 de marzo el gobierno de Bolivia decide suspender las clases presenciales debido a la detección del primer caso de COVID-19 en el país, posteriormente el 21 de marzo a través del D.S 4199 se declara cuarentena total en todo el territorio, la misma que se extiende hasta 31 de mayo generando

restricciones al desarrollo de actividades colectivas y presenciales. Estas medidas de contención tuvieron un proceso de desescalada hasta el mes de septiembre, durante estos meses las actividades del proyecto quedaron paralizadas restringiéndose a procesos de coordinación, el proyecto no mapeo un plan b para esta contingencia.

El Ministerio de educación de Bolivia emite un comunicado en el cual se establece que a partir del 31 de julio de 2020 se procede a la clausura de la gestión educativa para el Subsistema de Educación Regular en sus niveles Inicial, Primario y Secundario de la educación fiscal, privada y de convenio con la promoción de los estudiantes al curso inmediato superior. Esta medida ocasionó que el proyecto reanudaré sus actividades a través de medios virtuales y radio con un universo de población beneficiaria disminuida debido la deserción de estudiantes que esta medida ocasiona y a que varios maestros y maestras, sobre todo en el área rural, retornaron a sus regiones de manera permanente hasta que iniciara el nuevo año escolar.

En este contexto, el proyecto desarrolló dos planes de extensión. La primera solicitud abordó una extensión hasta julio periodo que no superaba 4 meses, por lo cual, de acuerdo con la normativa del financiador, no era necesaria la aprobación, sino informar oficialmente sobre esta situación. En el mes de mayo se valoró que, a pesar de la desescalada en las medidas de restricción, sería necesario extender el periodo de ampliación de cuatro a seis meses hasta octubre para concluir las actividades del proyecto, por lo cual, se realizó una solicitud de modificación substancial del plazo de ejecución, recibándose la aprobación recién con una demora en el mes de agosto. Durante el periodo de evaluación de la ampliación, la normativa del financiador no permite que la ejecución avance hasta que ésta haya sido aprobada, por lo cual se decidió adherirse a una nueva extensión de 4 meses que no requería aprobación sino solo la comunicación oficial a la entidad financiadora, concluyendo las actividades del proyecto finalmente en el mes de febrero de 2021, ampliándose de manera considerable el proyecto, es menester dejar claro en el acta de constitución del proyecto estos aspectos de tiempo de

respuesta y negociar con el donante estos tiempos para realizar la ampliación o modificaciones para que sean lo más ágiles posibles.

Un aspecto a considerar en el tema del diseño de la implementación fue que el cronograma del proyecto no fue totalmente compatible con el calendario educativo del sistema regular de educación boliviano. Este es un desfase que se origina en los tiempos de aprobación de la subvención del proyecto fruto de la falta de comunicación y negociación con el donante y el calendario del sistema regular de educación, aspectos que no están bajo control de las entidades solicitantes. En este marco, el proyecto inició en el mes de abril, cuando las unidades educativas ya se encontraban en clases desde febrero, por lo que varias actividades de coordinación y organización para el arranque del proyecto se realizaron el primer semestre del año escolar 2018, dejando solo cuatro meses disponibles para el desarrollo de actividades durante el primer año de gestión, puesto que entre noviembre y enero el sistema educativo se encuentra en vacaciones y en este periodo el proyecto solo puede desarrollar actividades de planificación y coordinación con otros actores.

El desembolso de fondos a las Organizaciones Sociales Locales implementadoras demoró 5 meses desde el inicio de la implementación del proyecto, retraso atribuible a la etapa de organización del proceso de ejecución, lo que también afectó la normal ejecución de actividades, entre ellas el desarrollo de la línea de base que brindo información importante para el ajuste de indicadores y los procesos de planificación. Es importante recalcar que estos estudios como línea de base y el tiempo de espera del desembolso deben estar claramente establecidos para no generar desfases del tiempo en la implementación, esto implica deficiencias en la etapa del diseño del proyecto.

De acuerdo con la reconstrucción de la línea del tiempo del proyecto, el desarrollo de los planes formativos se realizó durante el primer semestre de ejecución y fueron aplicados recién durante el segundo semestre, aunque varios procesos de capacitación ya se habían iniciado. Este retraso tiene que ver con el desfase en el

inicio del proyecto y el calendario escolar. Idealmente los procesos de coordinación y organización deberían emplazarse durante las vacaciones de invierno y verano de forma que durante el año escolar se tenga tiempo efectivo para el trabajo con los beneficiarios.

Otro aspecto a considerar de falla de diseño y planificación es, si bien el proyecto concluyó en el mes de febrero de 2021, el contacto directo en actividades presenciales se dio en marzo de 2020 y la evaluación inició el contacto con los actores relevantes del proyecto a fines de abril de 2021, un año después del cierre de actividades presenciales. Para ese momento varios actores que participaron en la ejecución del proyecto ya no estaban disponibles al momento que se realizó la evaluación, debido a la rotación natural de estudiantes, cambio de autoridades y funcionarios públicos e incluso personal de las instituciones ejecutantes que tuvo bajo su responsable

2.1.2.2.3 Gestión financiera y contable

Durante el periodo de ejecución se realizaron 2 reformulaciones técnico-presupuestarias. La primera reformulación se realizó en diciembre de 2019 durante el 4to semestre de ejecución con miras a optimizar el uso de remanentes de algunas partidas con la finalidad de llegar a la ejecución del 100% de los recursos al cierre del proyecto. Los cambios solicitados no suponían modificación del cronograma de actividades, tampoco en la matriz de marco lógico, y en el presupuesto las variaciones entre partidas presupuestarias en ningún caso superaban el 15%, ni se modificaban los porcentajes de las partidas que al momento de la aprobación de la subvención quedaron estipuladas en función de los límites marcados por las resoluciones de convocatoria.

La segunda reformulación se solicitó en el mes de agosto para responder a la situación que atravesaba el país por la emergencia sanitaria. Esta reformulación no afectó el techo presupuestario, pero implicaron la reasignación de fondos para

ejecutar estrategias que permitieran concluir las actividades y alcanzar los resultados propuestos en el proyecto.

Un aspecto muy importante a considerar es que las instituciones solicitantes de la subvención, han expresado que fueron insuficientes los límites de presupuesto que se asignaron para la contratación de recursos humanos, aspecto se considere en un inicio para la negociación con el financiador.

Cuadro 7 Reformulación presupuestaria comunidades educativas libres de violencia

REFORMULACION PRESUPUESTARIA en Euros						
Reformulación presupuestaria	Fecha de Reformulación	Partida de origen	Partida de destino	Motivo		
Reformulación 1	02/06/2021	A.14 Viajes, alojamiento y dietas	A.3 Evaluación externa	Pandemia	Covid-19	y
Reformulación 2	02/06/2021	A.14 Viajes, alojamiento y dietas	A.4 Auditoria Externa	Pandemia	Covid-19	y
Reformulación 3	02/06/2021	A.14 Viajes, alojamiento y dietas	A.9 Materiales y suministros	Pandemia	Covid-19	y
Reformulación 4	02/06/2021	A.14 Viajes, alojamiento y dietas	A.12 Otros servicios técnicos y profesionales	Pandemia	Covid-19	y
Reformulación 5	02/06/2021	A.14 Viajes, alojamiento y dietas	A.1 Línea de base	Pandemia	Covid-19	y
Reformulación 6	02/06/2021	A.6 Arrendamientos	A.14 /Viajes, alojamiento y dietas	Pandemia	Covid-19	y
Reformulación 7	02/06/2021	A.15 Gastos bancarios (reduce)	A.15 Gastos bancarios	Pandemia	Covid-19	y

Fuente: (Marquez & Lanza, 2022)

2.1.2.3 Eficacia

El análisis de eficacia se basa fundamentalmente en el análisis crítico del cumplimiento de los indicadores previstos tanto para el objetivo específico del proyecto como para los tres resultados planteados. Se tienen en total 15 indicadores de resultado de los cuales en nueve (9) se cumplió con la meta establecida y en cinco se afrontaron algunas dificultades en el contexto de implementación que limitaron su logro, estos temas se abordan en el análisis de cada resultado en los siguientes acápite.

Cuadro 8 Matriz de Marco Lógico Final

INDICADOR	REPORTADO EN EL INFORME FINAL				
	NACIONAL	FyA CHIGUISACA	FyA POTOSI	ACLO	IPTK
OE-1.1 Se ha incrementado en un 7% el número de casos de violencia en razón de género registrados en las UE y en un 5% los referidos a las instancias de atención y protección establecidas por Ley.	7%	7%	34%	91%	38%
OE-1.2 100% de las Unidades Educativas que participan del proyecto promueven la igualdad de género y la prevención de la violencia de género entre sus estudiantes (100%), dinamizando al menos dos acción específica.	98%	100%	100%	100%	97%
OE-1.3 1 propuesta de prevención y referencia de casos de violencia en razón de género que vincula la escuela con el SLIM y la DNA elaborada y socializada con los Gobiernos Municipales y el Ministerio de Educación.	1	1	1	1	1
OE-1.4 90% de estudiantes de todas las UE que participan en el proyecto, reconocen su derecho y mecanismos que garantizan una vida libre de violencia y presentan cambios de opinión favorables al derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.	76%	85%	80%	70%	70%
Resultado 1 Fortalecidas las capacidades de los estudiantes de secundaria, mujeres y varones, de todas las Unidades Educativas bajo intervención, para la prevención de la violencia en razón de género, para ejercer sus derechos y para reclamar su atención en instancias legalmente establecidas.					
R1-1.1 100% de los estudiantes de las UE participan en al menos tres de las cuatro sesiones sobre como reconocer, prevenir y referir casos de violencia en razón de género.	99%	90%	100%	99%	97%
R1-1.2 100% de los gobiernos estudiantiles de las Unidades Educativas que participan del proyecto, han sido capacitados en prevención de la violencia y convivencia escolar con igualdad de género y logran un 70% de respuestas correctas en la prueba de conocimientos.	100%	100%	100%	100%	100%
R1-1.3 80% de integrantes de gobiernos estudiantiles que participan en la capacitación conocen las instancias y los procedimientos para demandar atención en casos de violencia en razón de género.	81%	80%	85%	80%	80%
R1-1.4 100% de la UE que forman parte del proyecto cuentan con comisiones de convivencia conformadas y reglamentos internos de convivencia elaborados	100%	100%	100%	100%	100%
R1-1.5 Al menos el 80% de los adolescentes, mujeres y varones, del nivel secundario de las UE bajo intervención participan de manera proactiva en al menos una actividad en la Semana de acción municipal por una vida libre de violencia.	80%	80%	80%	80%	98%
Resultado 2 Fortalecidas las capacidades del personal docente todas las unidades educativas bajo intervención, para la implementación de experiencias educativas innovadoras en prevención de la violencia y convivencia escolar con igualdad de género.					
R2-2.1 80% de profesores han fortalecido sus conocimientos en planificación curricular para la prevención de la violencia y convivencia escolar con igualdad de género y obtienen al menos un 70% de respuestas correctas en las pruebas de conocimiento.	80%	80%	92%	80%	80%
R2-2.2 60 % del profesorado de las UE bajo intervención aplican planes curriculares con igualdad de género y prevención de violencia.	73%	80%	92%	60%	60%
R2-2.3 Al menos 30% de los profesores de las UE bajo intervención refieren casos sospechosos de violencia escolar y de género a la Dirección de la UE para su denuncia ante el SLIM y/o DNA, al finalizar el proyecto	42%	6%	35%	52%	75%
Resultado 3 Fortalecidas las capacidades del personal docente todas las unidades educativas bajo intervención, para la implementación de experiencias educativas innovadoras en prevención de la violencia y convivencia escolar con igualdad de género.					
R3-3.1 El DNA y/o SLIM implementan y fortalecen capacidades para la aplicación de protocolos de atención integral a víctimas de violencia en razón de género bajo enfoque de calidad y efectividad.	9 DNA/ SLIM	5 DNA/ SLIM	2 DNA/SLIM	1 DNA/SLIM	1 DNA SLIM
R3-3.2 1 propuesta integral de prevención y referencia de violencia escolar elaborada con participación de actores de la comunidad educativa, presentada y socializada a Gobiernos Municipales y Ministerio de Educación.	1 propuesta	1	1	1	1
R3-3.3 5 % de incremento en el número de casos de violencia en razón de género referidos por la UE que son atendidos integralmente por las DNA y/o SLIMs	4.5%	5%	5%	3%	5%

Fuente: (Marquez & Lanza, 2022)

De un total de 15 indicadores planteados para medir el logro del objetivo general, en nueve de ellos se cumplió con la meta establecida y en cinco se afrontaron algunas dificultades, sin embargo, en la mayoría de estos casos los valores alcanzados se encuentran muy próximos a la meta, lo que es muy valorable considerando las condiciones en las cuales se implementó el proyecto.

A nivel de objetivo, dos indicadores no fueron alcanzados, el OE 1.2 y el OE 1.4 en ambos casos se considera que uno de los factores fueron las incidencias externas que no permitieron que las actividades de prevención y las de capacitación se desarrollaran normalmente, por otra parte, también se identifica falencias en el

diseño y alcance del proyecto ya que las metas eran bastante exigentes, sobre todo en el OE1.2 donde se requería que el 100% de las UE realizaran 2 acciones de prevención. Finalmente se identifica también que existieron dificultades para cuantificar los indicadores puesto que las metas de capacitación eran del 100% del estudiantado y en este contexto, valorar la adquisición de conocimientos y cambio de actitud es bastante complejo.

En cuanto al logro de los resultados, en el resultado 1, 4 de 5 indicadores fueron alcanzados y el indicador referido a la participación del 100% de estudiantes en 3 de 4 sesiones de capacitación alcanzó un valor del 99% por lo que se puede establecer que el resultado fue alcanzado.

En el caso del resultado 2, todos los indicadores fueron alcanzados satisfactoriamente, existe por parte de directores de UE y maestros una apreciación muy positiva con relación a los procesos de capacitación y transversalización de las temáticas de género y prevención de la violencia, visibilizándose que la intervención era necesaria y que han generado resultados positivos en la adquisición de conocimientos por parte de maestras y maestros.

En el resultado 3, solo un indicador de tres fue logrado, esto se debe fundamentalmente a dos factores que no se encontraban bajo control del equipo técnico. En primer lugar, la alta rotación de personal no permitió que la DNA y SLIM de Ckochas concluyera todos los procesos de capacitación. El segundo factor fue el inicio de la pandemia que interrumpió el proceso de implementación del sistema de referencia y contrareferencia, por lo cual el registro y referencia de denuncias no se consolidó como se había planificado. A pesar de que algunos indicadores no fueron alcanzados como se había planificado, se valora de manera muy positiva la mejora en el relacionamiento y la articulación que a partir de las acciones realizadas por el proyecto se ha dado entre las UE, la DNA y el SLIM propiciando que se desarrollen acciones de prevención y respuesta temprana ante la ocurrencia de casos de violencia en las escuelas. En este último punto, la capacitación que se ha brindado a los funcionarios públicos de las instancias municipales ha sido

fundamental para generar una mejor capacidad de respuesta frente a las problemáticas que se suscitan al interior de las UE, pero dicho esfuerzo se ve opacado por la alta rotación de personal posterior.

Cuadro 9 Alcance del proyecto planificado

Cuadro 8. Beneficiarios del proyecto

Titulares de Derechos	8.934 estudiantes de educación secundaria, con edad comprendida entre los 12 y 18 años, estudiantes de 34 unidades educativas públicas participantes de los departamentos de Chuquisaca y Potosí.
Titulares de responsabilidades	564 docentes de las 34 Unidades Educativas seleccionadas
Titulares de obligaciones	11 Servicios Legales Municipales Integrales (SLIM) , 1 SLIM En Municipios rurales y 3 SLIM en municipios urbanos.

Fuente: (Marquez & Lanza, 2022)

Inicialmente se plateó como beneficiarios directos de la intervención al total de la población estudiantil registrada en la gestión 2017 en las 34 UE que habían sido seleccionadas para la ejecución del proyecto. En el documento de formulación se estimaba que los beneficiarios directos de la intervención serían aproximadamente 8.934 adolescentes (39% mujeres y 61%varones), 564 docentes y 32 y técnicas y técnicos de 11 Servicios Legales Integrales Municipales (SLIMs).

A pesar de los esfuerzos que realizaron los equipos técnicos del proyecto por desarrollar acciones de capacitación a través de medios virtuales y la difusión en radio, se estima que durante la cuarentena rígida y dinámica 4 de cada 10 niños en Bolivia no tuvieron acceso a clases debido a las limitaciones de acceso a la tecnología y al deterioro de las condiciones socioeconómicas que se dieron a partir de las cuarentenas establecidas. A partir de los datos registrado en la matriz de seguimiento a indicadores del proyecto, se estima que se capacitó a 5.685 estudiantes, 456 miembros de los gobiernos estudiantiles y 396 maestros/as.

Inicialmente en el proyecto se planteaba trabajar con 11 oficinas de SLIM Y DNA en los 7 municipios bajo intervención y fortalecer a 32 técnicos, a la conclusión de la intervención se observa que se logró abarcar a 12 oficinas de SLIM y DNA con las cuales se desarrollaron procesos de capacitación que beneficiaron a 61 funcionarios públicos. Con relación a los procesos de pasantía que se implementaron se logró involucrar a 33 técnicos/as. Finalmente, es importante destacar que en los espacios de socialización de la propuesta de prevención de la violencia y ruta crítica de denuncia de casos participaron 99 funcionarios municipales vinculados a los SLIM y DNA, este personal incluyo a psicólogos, trabajadores sociales y abogados que brindan atención a víctimas de violencia.

En ese sentido pese a los esfuerzos que realizaron los equipos, es evidente que el ambiente altamente cambiante y algunos defectos de diseño lograron afectar el cumplimiento a cabalidad de las metas y alcance establecido por el proyecto.

2.1.3 Proyecto “Mi Elección para mi vida” - Mejorar la salud y los derechos sexuales y reproductivos de los adolescentes y reducir el matrimonio forzado precoz, implementado en el país de Etiopía (regiones de Amhara y Sidama)

2.1.3.1 Aspectos generales y contexto del proyecto

Mi elección para mi vida fue un proyecto de cinco años iniciando el 15 de enero de 2018, con fondos de Asuntos Globales de Canadá (GAC), iniciativa destinada a reducir el matrimonio infantil, precoz y forzado y los malos resultados en materia de salud sexual y reproductiva para niñas y niños adolescentes en regiones específicas de Amhara y Sidama, Etiopía. Implementado por Plan International Etiopía y con el soporte de Plan International Canadá quien fue responsable de la gestión y el cumplimiento general del proyecto, el seguimiento basado en resultados, el respaldo técnico y las comunicaciones con GAC el financiador. Plan International Etiopía trabajó en asociación con la Asociación para el Programa Nacional Planificado para Niños Vulnerables y Necesitados-Etiopía (ANPPCAN) en Amhara, y la Organización de Desarrollo Comunitario e Infantil de Jerusalén (JeCCDO) en Sidama, el proyecto trabajó en colaboración con el Ministerio de la Mujer, la Infancia

y la Juventud (MoWCY), el Ministerio de Salud (MoH) y el Ministerio de Educación (MoE) de Etiopía, entre otros, incluidas sus autoridades regionales. oficinas de nivel y oficinas de Woreda. Este proyecto está catalogado como de gran envergadura “GRANT” ya que contó con un presupuesto total de \$8.190.000 de dólares canadienses en los que asuntos globales aportó con \$ 7.800.000 y Plan International Canadá: \$390.000. Para el presente análisis nos sustentaremos en el documento oficial Informe Final de Resultados Operaciones del Proyecto (Plan Internacional Canadá , 2023).

Un aspecto que se mantuvo constante durante toda la duración del proyecto fue un contexto en constante cambio. Los cambios de contexto abarcaron aspectos políticos, de salud, ambientales y socioeconómicos, muchos de los cuales crearon situaciones impredecibles, multifacéticas y peligrosas que fueron contraproducentes para el avance de los objetivos del proyecto y tuvieron implicaciones para la igualdad de género y los derechos humanos. Las difíciles circunstancias operativas también tuvieron un impacto en el personal que ejecutó el proyecto y en los departamentos gubernamentales y las comunidades con las que trabajaron en asociación.

2.1.3.1.1 Contexto político

Durante la vida del proyecto, el contexto político experimentó múltiples períodos de extrema volatilidad. Dentro del primer año del proyecto, y después de recibir la aprobación dentro del Plan de Implementación del Proyecto y los Acuerdos Gubernamentales para implementar el proyecto dentro de la zona de Sidama en la Región de Naciones, Nacionalidades y Pueblos del Sur, la zona de Sidama solicitó la aprobación para la Estadidad Regional. separarse de los pueblos del sur. Esta situación hizo que el gobierno declarara un estado de emergencia de seis meses en julio de 2019, lo que generó meses de incertidumbre dentro del proyecto a medida que las Woredas y kebeles respaldadas por el proyecto se reestructuraban dentro del estado de Sidama. Como tal, se requirió que Plan y JeCCDO crearan nuevos acuerdos de asociación con el gobierno del estado de Sidama, establecieran

relaciones con nuevos funcionarios y revisaran la lista de instalaciones de salud y escuelas apoyadas por el proyecto. Durante los 2 primeros años del proyecto, la inestabilidad política aumentó con el asesinato de cuatro funcionarios gubernamentales en Amhara y Addis Abeba. Esto creó inestabilidad dentro de la región operativa del proyecto en Amhara, así como un apagón de Internet en todo el país, limitaciones a las redes de comunicación, cierres de carreteras y restricciones a los viajes oficiales del gobierno. Se requirió que Plan y ANPPCAN la Asociación para el Programa Nacional Planificado para Niños Vulnerables y Necesitados-Etiopía, navegaran de cerca en el contexto de inseguridad, incluida la reubicación temporal del personal y la pausa de actividades. dentro de los 3 primeros años del proyecto y continuando hasta su cierre, ha habido disturbios políticos y civiles.

2.1.3.1.2 Contexto de salud

En enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) evaluó la COVID-19 como una pandemia global, que continuó durante el resto del período de implementación del proyecto. Sólo el 5 de mayo de 2023 la OMS declaró que el COVID-19 había terminado como emergencia sanitaria mundial. La pandemia provocó desafíos sin precedentes que impactaron el proyecto. Estas incluyeron cierres de escuelas durante tres meses, restricciones a los viajes nacionales e internacionales, prohibiciones y restricciones a las reuniones públicas y priorización del tiempo y los recursos del gobierno para combatir la pandemia. Plan unió fuerzas con el gobierno y otras partes interesadas para luchar contra la pandemia, incluida la incorporación a grupos de trabajo nacionales y regionales sobre prevención y respuesta al COVID-19. Junto con JeCCDO y ANPPCAN, Plan también desarrolló un plan de acción COVID-19 bajo el proyecto mi elección para mi vida. El equipo giró las estrategias del programa para reasignar \$225,000 hacia la distribución exitosa de equipos de protección personal (PPE) y suministros de salud e higiene a centros de salud y comunidades vulnerables, así como para apoyar la concientización pública sobre COVID-19. Además, Plan adaptó la estructura y los

procesos de su oficina para permitir que el personal trabajara en entornos remotos e híbridos, colaboró con las Naciones Unidas y el Departamento de Salud Pública de Etiopía para facilitar la vacunación del personal, ajustó las metodologías de actividades del proyecto de formatos presenciales a virtuales donde posible, reducción del tamaño de los grupos para actividades, y más. Además, y principalmente debido a la pandemia, Plan solicitó una extensión sin costo de 6 meses para permitir que el proyecto se recuperara de las interrupciones y entregara los resultados comprometidos. A pesar de los éxitos en la respuesta a la pandemia, el COVID-19 pasó factura al personal y a los socios del Plan, incluso en marzo de 2021, cuando al 25 % del personal se le diagnosticó el virus. Más allá de las implicaciones directas para la salud de la pandemia.

2.1.3.1.3 Contexto socioeconómico

Es comprensible que todas las cuestiones contextuales antes mencionadas hayan tenido un impacto en el contexto socioeconómico dentro de Etiopía y en los lugares de operación del proyecto. Durante el transcurso del proyecto, el índice de precios al consumidor de Etiopía aumentó >15% cada año, del cual en 2022 se registró el mayor cambio porcentual anual del 33,9%. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) afirmó además que el aumento del índice de precios de los alimentos tuvo un impacto sustancial en la creación de condiciones de inseguridad alimentaria en Etiopía, que se vieron exacerbadas aún más por el conflicto en Ucrania que comenzó en marzo de 2022. Más del 75% del trigo proviene de Ucrania y Rusia, lo que afectó enormemente a la disponibilidad y provocó que los costos se dispararan. Además, debido a la devaluación del Birr (moneda local de Etiopía) (por ejemplo, el valor del birr (moneda local) cayó un 25,5% interanual desde el 31 de diciembre de 2020 al 31 de diciembre de 2021 frente al USD) Sumado a la inflación, el Gobierno de Etiopía levantó un subsidio al combustible a mediados de 2022. Esto contribuyó a un aumento del costo del transporte y de los artículos que dependen del transporte, como los alimentos. Para ayudar a mitigar el impacto del aumento del costo del combustible, los socios trabajaron muy duro para alinear los horarios de

los trabajadores de campo para permitirles compartir vehículos cuando viajan a áreas similares. También se requería una estrecha gestión y supervisión financiera para revisar los tipos de cambio y garantizar que el presupuesto se gestionara dentro del alcance general del Acuerdo de Contribución.

2.1.3.2 Eficiencia

2.1.3.2.1 Supervisión de apoyo en el proyecto

El proyecto considera que las visitas de supervisión periódicas al equipo en campo, fueron esenciales para proporcionar retroalimentación in situ, monitorear la calidad de la implementación, registrar éxitos y lecciones aprendidas, y entender las brechas y desafíos que requieren acción inmediata. Estas visitas se aplican a las actividades del proyecto. Donde el equipo superviso aspectos, como las sesiones de Conversaciones Comunitarias y Campeones del Cambio, enfocándose en las habilidades de facilitación, la elección del lugar de las reuniones, la frecuencia de las mismas, el contenido y la participación de adolescentes y jóvenes. También se supervisa el sistema de informes y gestión de datos, la colaboración del proyecto con las partes interesadas del gobierno y el estado de remodelación de los espacios.

2.1.3.2.2 Evaluación intermedia

En el proyecto la evaluación intermedia se realizó en la segunda mitad del cuarto año, aunque originalmente estaba programada para el tercer año. Este retraso se debió principalmente al impacto de la COVID-19 en la implementación de las actividades. La evaluación se efectuó una vez que se completaron suficientes actividades en varias cohortes para obtener una muestra de respuestas más amplia.

El propósito principal de la Evaluación de Medio Término fue medir el avance hacia los resultados esperados del proyecto mediante la evaluación de indicadores seleccionados. Los hallazgos de esta evaluación se utilizarán principalmente para monitorear e informar sobre el progreso del proyecto hasta la fecha y para implementar acciones correctivas que aseguren que el proyecto esté en camino de alcanzar los resultados esperados.

En general, los resultados de la Evaluación de Medio Término mostraron un avance positivo hacia la consecución de los resultados inmediatos e intermedios del proyecto. De los 12 indicadores evaluados a mitad de camino, 10 (83%) mostraron un aumento en comparación con las cifras de referencia, y 7 (58%) alcanzaron o superaron el objetivo establecido para el indicador.

2.1.3.2.3 Gestión de la planificación

Cada año, el proyecto pasaba por un proceso de planificación de trabajo. Este proceso, que solía llevarse a cabo entre marzo y abril, incluía actividades como la revisión de los logros y desafíos del año anterior, la evaluación de los objetivos del proyecto y los logros acumulativos, y la recepción de comentarios sobre la implementación de las actividades por parte de las partes interesadas.

Se consultaba e involucraba a varias partes interesadas del proyecto cada año para asegurar que se abordaran los desafíos y se corrigiera el rumbo según fuera necesario. Entre las partes interesadas involucradas se encontraban financiador, entidades gubernamentales, personal de los socios implementadores, trabajadores comunitarios, miembros de la comunidad y adolescentes y jóvenes.

Este proceso de reflexión anual también permitía al proyecto proponer ajustes para asegurar que se pudieran alcanzar los resultados. Estos ajustes incluían la adición de recursos humanos, la eliminación de productos para redirigir fondos a la respuesta al COVID-19 y el aumento de la categoría de edad para adolescentes no escolarizados de 15-19 a 15-24.

2.1.3.2.4 Gobernanza del proyecto

El proyecto aprovechó una estructura de gobernanza escalonada que incluía un Comité Directivo del Proyecto a nivel nacional, dos Grupos Asesores Técnicos a nivel regional, así como un Equipo de Gestión del Programa.

2.1.3.2.4.1 Comité Directivo de proyecto

Este era el nivel de gobernanza más elevado en el Proyecto. Sus funciones principales consistían en brindar guía y dirección estratégica al proyecto, basándose en los objetivos programáticos y los resultados esperados. Además, proporcionaba una plataforma para que las partes interesadas clave participaran, se involucraran y respaldaran la implementación del proyecto. El comité directivo también tenía la responsabilidad de revisar y aprobar los entregables claves del proyecto, como los planes de trabajo anuales y cualquier modificación en el diseño del proyecto.

2.1.3.2.4.2 Grupo Asesor Técnico

Este conjunto de profesionales se congregaba para tratar temas técnicos y oportunidades del proyecto, enfocándose en el rendimiento, la calidad de la programación y la concordancia con las prioridades gubernamentales y el entorno local. El grupo estaba compuesto por responsables de las áreas de soporte de Plan International Etiopía y actores gubernamentales clave.

2.1.3.2.4.3 Equipo de gestión del proyecto

Este equipo, compuesto por expertos en gestión, finanzas y asesores de monitoreo y género, se reunía cada trimestre para discutir y proporcionar los servicios de apoyo técnico esenciales para el proyecto. Las reuniones se centraban en compartir actualizaciones sobre las actividades en curso, resaltar los logros clave, identificar las mejores prácticas, abordar los desafíos y extraer lecciones aprendidas. Además, el equipo elaboraba planes de aceleración y estrategias de gestión de riesgos según fuera necesario durante la ejecución del proyecto.

2.1.3.2.5 Socios implementadores

El proyecto estableció alianzas con organizaciones locales, ANPPCAN (Asociación para el Programa Nacional Planificado para Niños Vulnerables y Necesitados) y JeCCDO (Supervisión de apoyo conjunta de la Organización de Desarrollo), para cumplir con sus compromisos y responsabilidades de apoyar fundaciones de la zona. Se realizaron evaluaciones de capacidad y diligencia debida con ambos socios, centradas en áreas temáticas técnicas y procedimientos y procesos financieros, para diseñar planes de capacidad que garantizaran el apoyo adecuado a los socios y la implementación de medidas de mitigación necesarias. Posteriormente, se desarrollaron y firmaron acuerdos de asociación que incorporaban todos los entregables y requisitos de cumplimiento del financiador, Global Affairs Canada, además de incluir asignaciones presupuestarias para la duración del proyecto y planes de dotación de personal. De esta manera, se sentaron las bases para una colaboración efectiva y gestión de los recursos del proyecto.

2.1.3.2.6 Análisis de la gestión de riesgos del proyecto

Durante la vida del proyecto, se realizó un análisis de varios tipos de riesgos, desde la etapa de desarrollo de la propuesta hasta la presentación de informes y la planificación anual del trabajo. Este análisis interactivo fue validado con las partes interesadas en los talleres de implementación del plan y las sesiones de planificación anual del trabajo. Para mantener una actualización constante de estos riesgos, se mantuvo y actualizó periódicamente un Registro de Riesgos, que reflejaba los riesgos actuales y las medidas de mitigación asociadas, permitiendo un tiempo suficiente para su revisión. Además, se proporcionó un resumen detallado y numerado de los riesgos a lo largo de la vida del proyecto para facilitar su referencia. Los riesgos se actualizaban y se eliminaban del registro cuando ya no eran relevantes, asegurando así que el Registro de Riesgos estuviera siempre actualizado y reflejara la situación real del proyecto.

2.1.3.2.6.1 Riesgos Operacionales

OP1: Reestructuración de los procedimientos operativos estándar de la región con el nuevo estado regional de Sidama, lo que impactará la forma en que el proyecto se relaciona con los gobiernos Woreda, zonales y regionales.

OP2 – Transiciones dentro del gobierno etíope y posible impacto en el entorno operativo de las ONG internacionales.

OP3 – Retrasos experimentados con los consultores.

OP4 – Retrasos en las adquisiciones oportunas debido a fallas del mercado y largos procesos burocráticos.

OP5 – Condiciones climáticas desfavorables que crean entornos operativos complejos y dificultan la participación de los adolescentes en las actividades.

OP6 – Amenazas a la seguridad que afectan la movilidad del personal e impiden la implementación, incluida la inseguridad y el conflicto en las regiones del norte, incluidas las regiones de Tigray, Afar y Amhara.

OP7 – Plan y rotación de personal de los socios.

OP8 – Bajo desempeño de los socios implementadores.

OP 9 – Elecciones nacionales que pueden incitar disturbios y disputas políticas.

OP10 – La propagación de COVID-19 resultó en restricciones que afectaron la implementación y la protección de los riesgos para niños y jóvenes.

OP11 – Desafíos que enfrentan el equipo del proyecto y los socios implementadores para cumplir plenamente con el plan de trabajo, lo que genera retrasos adversos en la implementación, el gasto y los resultados.

2.1.3.2.6.2 Medidas tomadas riesgos operacionales

Para OP1 y OP2, el proyecto implemento medidas de mitigación, incluidos aspectos como comunicación abierta y colaboración con el Gobierno de Etiopía en varios niveles para fortalecer las relaciones y mantener el apoyo al proyecto y garantizar una comunicación abierta con el GAC (financiador) para proporcionar actualizaciones contextuales y solicitar cualquier aprobación necesaria fuera de los informes semestrales.

Muchos de los riesgos darían lugar a retrasos en la implementación de las actividades; sin embargo, los siguientes tienen el impacto más directo en términos de retrasos: OP3, OP4, OP5, OP6, OP7, OP8, OP10, OP11. Para mitigar el riesgo de retrasos en la implementación, se implementaron múltiples medidas que incluyen, entre otras, el desarrollo de documentos de planificación para preparar y realizar un seguimiento adecuado de las actividades, operar en línea con las políticas relevantes (es decir, procesos de adquisiciones), reuniones periódicas entre personal relevante que trabaja en el proyecto para planificar, reflexionar y ajustar el plan según sea necesario, toma de decisiones, seguimiento y apoyo consistentes brindados a los socios implementadores, asegurando estructuras de personal adecuadas con escalas salariales apropiadas, entre las más relevantes.

OP10, COVID-19, tuvo un impacto significativo en el proyecto ya que muchas actividades tuvieron que suspenderse debido a restricciones de viaje, restricciones gubernamentales, preocupaciones de salud y riesgos de salvaguardia para los niños y jóvenes que participaron en el proyecto. Esto se manejó a través de varias medidas de mitigación, algunos ejemplos incluyen un grupo de trabajo para monitorear la situación y garantizar el cumplimiento de las pautas de salud pública, seguir pautas nacionales para protocolos de seguridad al implementar actividades (es decir, distanciamiento físico, uso de material de bioseguridad), realizar reuniones/ talleres virtualmente en lugar de en persona en la medida de lo posible, realizar una evaluación rápida para niños y jóvenes sobre la protección de riesgos y desarrollar estrategias de mitigación que respondan a los adolescentes y redirigir los recursos del proyecto a COVID-19 según lo aprobado por el financiador.

El impacto de la OP6, riesgo de seguridad, en la implementación del proyecto varió según el tiempo y las áreas de implementación; sin embargo, las medidas de mitigación fueron clave para reducir los impactos en el proyecto y el personal. Las medidas de mitigación incluyeron, entre otras, un seguimiento diligente de la información más actualizada, la suspensión de la implementación en áreas donde fuera necesario y luego la utilización de planes de aceleración una vez que la implementación pudiera realizarse.

2.1.3.2.6.3 Riesgos de Desarrollo

DEV1 – Jubilación, renuncia y transferencia de personal/funcionarios de oficinas del sector gubernamental, lo que reduce la eficacia de las actividades respaldadas por el proyecto.

DEV2 – Ausencia de coordinación intersectorial, lo que impide una respuesta eficaz

DEV3 – Las normas, tradiciones y percepciones comunitarias dañinas podrían obstaculizar la realización de la Salud sexual reproductiva y la prevención de los matrimonios tempranos.

DEV4 – Sensibilidades con el Gobierno de Etiopía en torno a la implementación y la programación basada en derechos.

DEV5 – Resistencia y/o falta de aceptación por parte de los padres y miembros de la comunidad.

DEV6 – Las mejoras en los sistemas y procesos de los sistemas de información de gestión de salud y P+L no podrán llevarse a cabo más allá de las necesidades de intervención del proyecto.

DEV7 – Complejidad de proyectos multitemáticos.

DEV8 – Capacidad de los servicios de salud para satisfacer la mayor demanda.

DEV9 – Mantenimiento de las proporciones de mujeres y hombres establecidas dentro del PMF (75% mujeres, 25% hombres).

DEV10 – Los avances en el aumento de la notificación de matrimonios tempranos pueden minimizarse debido al seguimiento limitado de los casos y la exposición negativa para el niño y la familia.

DEV11 – Amenazas experimentadas por adolescentes, padres, comunidad, actores de CP y personal del proyecto por parte de perpetradores de abuso infantil.

DEV12 – Impacto de los retrasos en la implementación en los resultados.

DEV13 – Riesgos de salvaguardia y protección de los adolescentes como resultado de la participación en las actividades del proyecto.

2.1.3.2.6.4 Medidas tomadas para los riesgos de desarrollo

Como DEV1 y DEV2 dependían del compromiso y la participación de las partes interesadas institucionales del proyecto, el proyecto se aseguró que se firmaran convenios con las oficinas gubernamentales regionales relevantes para garantizar el compromiso, tratando de mantener una comunicación abierta y regular con los ministerios, oficinas y oficinas gubernamentales relevantes, incluidos los representantes gubernamentales en el proyecto. También Implementando orientaciones oportunas para el personal gubernamental recién asignado y utilizando diferentes mecanismos sectoriales y plataformas para mejorar la coordinación.

El proyecto reconoce que puede haber habido resistencia a la implementación de la política feminista y la programación basada en derechos en Etiopía por parte de los miembros de la comunidad y el gobierno, como se indica en DEV3, DEV4 y DEV5. Estos riesgos se mitigaron mediante medidas como actividades específicas diseñadas para abordar normas sociales arraigadas desde hace mucho tiempo, trabajando en estrecha colaboración con las oficinas del sector gubernamental y aprovechando directrices y paquetes de capacitación desarrollados y aprobados por

el Gobierno de Etiopía, programando intervenciones que ayuden a las comunidades a comprender los beneficios de los adolescentes. las niñas benefician al resto de la comunidad y no en detrimento, e involucran a actores comunitarios con influencia, incluidas las organizaciones comunitarias y los líderes religiosos y comunitarios.

El proyecto trabajó con sistemas existentes en las áreas de implementación del proyecto, lo cual es un enfoque de programación importante para garantizar la sostenibilidad más allá de la vida del proyecto; sin embargo, puede conllevar limitaciones y/o riesgos, incluidos DEV6 y DEV8. Sin embargo, estos se mitigaron a través de algunas de las siguientes medidas: enfocarse en mejoras de sistemas y procesos a nivel local, ya que esta es la esfera de influencia más probable, y mejorar el conocimiento, la capacidad y los recursos físicos de los actores de salud para responder a los pacientes y sobrevivientes.

Este proyecto era un GRANT complejo y tenía objetivos ambiciosos, lo cual es apropiado, pero puede conllevar riesgos como DEV7 y DEV9. Algunas formas en que se mitigaron estos riesgos son trabajar de manera proactiva con socios y oficinas del sector gubernamental para socializar la teoría del cambio y brindar desarrollo de capacidades en programación y el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación para rastrear el progreso. Cuando fue posible, el proyecto identificó e involucró a mujeres líderes comunitarias y de organizaciones comunitarias, manteniendo al mismo tiempo que los criterios prioritarios para esta participación son dirigirse a líderes con mayor influencia potencial para el cambio social y promover el intercambio de experiencias positivas de mujeres que participan en el proyecto en los esfuerzos. aumentar la participación femenina para alcanzar los objetivos del proyecto.

Participar en el proyecto puede conllevar riesgos para todos los involucrados, como se describe en DEV10, DEV11 y DEV13. Algunas de las medidas que el proyecto utilizó para mitigar estos riesgos incluyen socializar y utilizar protocolos, sensibilización de los líderes comunitarios y religiosos para disuadir prácticas y creencias culturales negativas, buscar retroalimentación de los adolescentes,

miembros de la comunidad y escuelas sobre los mecanismos y estructuras de respuesta para adaptar la programación en consecuencia, involucrarse con actores formales e informales, socializar información sobre la presentación de informes opciones disponibles, se implementó la capacitación del personal del proyecto sobre protección infantil a la luz del fortalecimiento del plan de evaluación y mitigación de riesgos de protección infantil y juvenil del proyecto.

Los retrasos en la implementación se analizaron en los riesgos operativos anteriores, sin embargo, DEV12 describe el impacto que esos retrasos podrían tener en los resultados del proyecto. Para mitigar esto, algunas de las medidas implementadas incluyen garantizar personal suficiente y escalas salariales adecuadas, solicitar una extensión sin costo, reducir el alcance general inicial en cuanto a metas, ampliar los objetivos de alcance en cuanto a población objetivo para incluir a adolescentes de hasta 24 años y revisar la programación según corresponda para acelerar las actividades.

2.1.3.2.6.5 Riesgos Financieros

FIN1: los fondos no se utilizarán para los fines previstos, los fondos no se contabilizarán adecuadamente y/o los servicios prestados no serán proporcionales a los fondos transferidos.

FIN2 – Inflación y pérdida de poder adquisitivo de bienes y servicios, y fluctuación del tipo de cambio de la moneda del donante.

2.1.3.2.6.6 Medidas tomadas ante los riesgos financieros

El proyecto implementó procesos y sistemas de acuerdo con las políticas y procedimientos de Plan para mitigar estos riesgos financieros, incluidos controles como múltiples niveles de aprobación, políticas antifraude y anticorrupción, etc. Todos los acuerdos de socios incluídos cláusulas relacionadas con el Acuerdo de Contribución y políticas de los donantes. Las fluctuaciones monetarias y las pérdidas o ganancias cambiarias se controlaban mediante informes financieros internos trimestrales. Cuando fue necesario, se realizaron ajustes durante los

procesos de planificación anual del trabajo para gestionar el riesgo a través de una planificación eficaz, contingencias y compras oportunas.

2.1.3.2.7 Lecciones aprendidas posiciones adicionales

Este proyecto fue diseñado intencionalmente como un proyecto ambicioso y multisectorial, con un alcance muy alto para abordar prácticas y comportamientos sociales sensibles y profundamente arraigados. Un aprendizaje clave del proyecto es que no contó con una estructura adecuada de liderazgo y personal desde el principio para ejecutar adecuadamente los componentes estratégicos y tácticos del proyecto. Como tal, se agregaron una serie de puestos al equipo a lo largo del proyecto, así como también se aumentó el nivel de esfuerzo asignado a roles clave. Los principales cambios incluyen:

Plan International Etiopía presentó un Jefe de programa (80% de tiempo de trabajo), un Líder de Proyecto (100% de tiempo de trabajo) y dos Oficiales de Proyecto con sede en Amhara y Sidama (100% de tiempo de trabajo). El esfuerzo de trabajo también se incrementó para el Especialista en protección infantil (del 25% al 100%) y Coordinador de Finanzas de Subvenciones (del 30% al 50%).

Los socios implementadores (ANPPCAN y JeCCDO) también agregaron 8 facilitadores de Campeones y campeonas del cambio, 12 trabajadores comunitarios y 2 oficiales de Monitoreo y evaluación. Todas las posiciones eran 100% de tiempo de esfuerzo.

2.1.3.2.8 Lecciones aprendidas rotación de personal

Durante la vida del proyecto, hubo rotación de personal en varios niveles, incluso dentro del Plan, los socios implementadores y las partes interesadas del gobierno. La rotación dentro del proyecto contribuyó en ocasiones a retrasos en la implementación, así como a un aumento de la carga de trabajo del personal restante. Plan reconoce que hubo factores tanto internos como externos que contribuyeron al desgaste que enfrentó el equipo del proyecto. Internamente, Plan

necesitaba centrarse en los paquetes de remuneración y la cultura del lugar de trabajo, y externamente necesitaba lidiar con un mercado laboral competitivo en Etiopía (incluso debido a la presencia de agencias de la ONU), una alta inflación y las realidades de dirigir equipos de proyectos en países volátiles y contextos inseguros. Las acciones correctivas y estrategias empleadas fueron:

Revisión de las estructuras salariales para proporcionar aumentos salariales al personal para alinearlos con el mercado y la inflación actuales. Esto incluyó una decisión crítica de basar los salarios del personal en el euro (en contraposición al fluctuante birr) y aumentar los beneficios necesarios en materia de alimentación y transporte. Aumento de niveles de esfuerzos en puestos que tenían demandas mayores a las anticipadas y justificaban un aumento.

Incrementar el nivel de grado de los puestos en función de los requisitos del puesto y, por lo tanto, atraer candidatos calificados para puestos clave.

Utilizar el personal existente (del proyecto, así como de otras áreas de la organización, tanto en Etiopía como en Canadá) para brindar apoyo durante el ínterin mientras se llevaba a cabo el reclutamiento. Aumentar el número de puestos en puestos clave a nivel de campo, incluidos trabajadores comunitarios y facilitadores.

Apoyar al personal con procedimientos operativos estándar claros en relación con la seguridad (incluida la reubicación del personal y la suspensión de operaciones según sea necesario para cumplir con las obligaciones del deber de cuidado), colaborar con las Naciones Unidas y el Departamento de Salud Pública de Etiopía para garantizar la vacunación del personal y establecer las condiciones. para permitir que el personal opere eficazmente en entornos remotos e híbridos.

2.1.3.2.9 Lecciones aprendidas contexto cambiante:

Devaluación de la moneda y aumento del costo de vida: El proyecto experimentó una devaluación del Birr y un aumento del costo de vida a lo largo de los años del

proyecto. Para mitigar el riesgo de esto, el equipo del proyecto implementó acciones que incluyen actualizar el tipo de cambio utilizado para la planificación y la elaboración de presupuestos, comprar artículos al por mayor, implementar un aumento salarial para el personal de acuerdo con un estudio de mercado externo, así como modificar los viáticos del personal. y política de viajes.

Inseguridad: Etiopía experimentó períodos de grandes conflictos políticos durante la vida del proyecto. Esto resultó en impactos sentidos en la implementación de las actividades, así como en el personal del proyecto. Varias acciones correctivas incluyeron:

Suspensión de las actividades del proyecto y reubicación del personal hasta que mejore la situación de seguridad. Buscando una aprobación excepcional de las autoridades para operar en 6 kebeles en Amhara, que se vieron afectados por los disturbios civiles y la guerra en Tigray y sus alrededores.

Obtención de una excepción para eludir algunas restricciones impuestas a los retiros de efectivo de los bancos. Sin embargo, a pesar de la excepción, esto seguía afectando las operaciones del proyecto en una escala diferente, lo que provocó algunos retrasos en las actividades.

Ajustar los planes de actividades y la dinámica de grupo a medida que los participantes del proyecto abandonaron las actividades del proyecto debido a preocupaciones de seguridad y/o se alejaron de las Áreas afectadas por el conflicto. Construir continuamente confianza con adolescentes y padres, quienes estaban preocupados por participar en las actividades del proyecto debido a un riesgo percibido de reclutamiento militar.

Colaborar con esfuerzos humanitarios más amplios implementados por Pian Etiopía para responder a la crisis.

2.1.3.2.10 Lecciones aprendidas Crisis sanitaria del COVID-19

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en el proyecto, tanto en términos de personal como de actividades. Las acciones correctivas incluyeron:

Plan unió fuerzas con el gobierno y otras partes interesadas para luchar contra la pandemia, incluida la incorporación a grupos de trabajo nacionales y regionales sobre prevención y respuesta al COVID-19.

Junto con los socios implementadores JeCCDO y ANPPCAN, Plan desarrolló e implementó con éxito un plan de acción COVID-19. El equipo giró las estrategias del programa para reasignar \$225,000 hacia la distribución de EPP y suministros de salud e higiene a centros de salud y comunidades vulnerables, y apoyó la sensibilización pública sobre la COVID-19.

Plan adaptó la estructura y los procesos de su oficina para permitir que el personal trabajara en entornos remotos e híbridos, colaboró con las Naciones Unidas y el Departamento de Salud Pública de Etiopía para facilitar la vacunación del personal, ajustó las metodologías de actividades del proyecto de formatos presenciales a virtuales cuando fue posible. redujo el tamaño de los grupos para las actividades.

Compromiso gubernamental: Un componente clave de este proyecto fue la participación del gobierno y, por lo tanto, requirió la participación, aceptación y aprobación de los funcionarios gubernamentales. En ocasiones, esto provocó retrasos, ya que la atención de los funcionarios del gobierno se desvió hacia otras crisis y responsabilidades. En particular, esto fue un desafío durante las elecciones, la COVID-19 y el conflicto en curso en el norte de Etiopía. Esto significó que a veces no pudieron cumplir con su compromiso de apoyar el proyecto, como asignar espacios para espacios seguros de CP, asignar trabajadores sociales o representantes del gobierno estuvieron ausentes para los talleres y capacitaciones organizados por el proyecto. Para mitigar el impacto, el equipo del proyecto realizó visitas a sus oficinas y aseguró una comunicación frecuente con las respectivas

oficinas para abogar por el apoyo a través de otro personal gubernamental delegado.

Cierres de escuelas: Durante la vida del proyecto, las escuelas estuvieron cerradas debido a las elecciones en curso y en respuesta al COVID-19, lo que tuvo un impacto en las actividades implementadas en las escuelas, incluidas las sesiones de orientación. Para adaptarse a esto, se desarrollaron planes de aceleración de manera empírica una vez que las escuelas reabrieron para completar las sesiones al final del año escolar, que en algunos casos también se extendieron para compensar el tiempo perdido.

2.1.3.2.11 Lecciones aprendidas en las operaciones - Desarrollo de Materiales del Proyecto:

El proyecto fue diseñado de una manera que requeriría múltiples evaluaciones sectoriales para informar del desarrollo y/o contextualización de materiales de capacitación y estrategias del proyecto, que luego se utilizaran para realizar actividades. La lógica de este enfoque aprovecha los datos y el contexto para tomar decisiones informadas y producir guías de capacitación y planes de actividades relevantes. Sin embargo, la naturaleza secuencial de este enfoque es sensible a retrasos que pueden crear efectos en cadena y retrasar aún más la implementación. El proyecto enfrentó retrasos en la finalización de algunas de las evaluaciones fundamentales, como el estudio de línea de base. Los retrasos se debieron principalmente a dificultades para contratar consultores calificados para realizar tareas complejas y multisectoriales, así como para completarlas según las expectativas de calidad. Esto creó efectos en cadena y retrasos en el desarrollo de las estrategias principales y guías de capacitación. Se subestimaron enormemente las habilidades y el tiempo necesarios para traducir materiales del inglés, al amárico, sí como a los idiomas regionales, agewigna y sidamegna, lo que creó un obstáculo importante en la implementación de las capacitaciones. Además, Plan también validó estratégicamente sus materiales y enfoques de capacitación con adolescentes, miembros de la comunidad y departamentos gubernamentales, según corresponda, y si bien este es un enfoque que sigue siendo fundamental para

la relevancia y aceptación local, requiere tiempo adicional en el cronograma del proyecto. Algunas de las acciones correctivas que se emplearon incluyeron:

Desarrollar o finalizar materiales internamente cuando se encontraron desafíos con la contratación de consultores calificados y aprovechar los materiales existentes cuando sea posible para alimentar el desarrollo de materiales que se producen internamente.

_Brindar apoyo cercano, retroalimentación y seguimiento con consultores seleccionados.

_Aprovechar el personal del proyecto (tanto en Etiopía como en Canadá) para apoyar la traducción y contratar un consultor específico para el trabajo de traducción.

_Desarrollar planes de aceleración para cumplir con los plazos revisados para el desarrollo, identificar e implementar todas las actividades preparatorias y de apoyo antes del uso de los materiales, y revisar los cronogramas para la implementación de actividades para alinearlos con la finalización de los materiales.

2.1.3.2.12 Lecciones aprendidas extensión sin costo

En el plan de trabajo del año 4 el proyecto solicitó una prórroga de seis meses, ampliando así la fecha de finalización del proyecto desde el 31 de diciembre 2022 al 30 de junio de 2023 con el fin de respaldar la capacidad del proyecto para lograr resultados. El motivo principal de la extensión fue permitir seis meses adicionales para que el proyecto reforzara las consideraciones clave de calidad para que los productos prioritarios impulsaran los resultados. Plan reconoció que el proyecto enfrentó retrasos en los primeros años debido a factores internos y externos, y que la pandemia de COVID-19 ejerció una presión sin precedentes en el ritmo de implementación, especialmente durante el estado de emergencia de cinco meses del Gobierno de Etiopía (abril – agosto de 2020).

Como tal, el estudio de mitad de período no pudo avanzar como se pretendía originalmente en el año 3 y, por lo tanto, se completó aproximadamente entre 6 y 9 meses más tarde de lo planeado. Los resultados de la mitad de período pudieron luego guiar a Plan, y los socios ANPPCAN y JeCCDO sobre qué aspectos del proyecto requerían fortalecimiento para asegurar los compromisos de resultados y poner en práctica las recomendaciones. La extensión sin costos fue aprobada el 7 de noviembre de 2022 y el presupuesto para el período de prórroga se mantuvo dentro del presupuesto general del Acuerdo de Contribución.

2.1.3.2.13 Ejecución presupuestaria

Durante la vida del proyecto, se observó que la ejecución financiera no se alineó exactamente con lo que se recomienda teóricamente. Aunque se logró una ejecución financiera del 100% al final del período de prórroga asignado, los primeros años mostraron una ejecución notablemente más baja de lo planificado. Como resultado, la mayor parte de la carga de trabajo, debido a los retrasos, se concentró en los últimos años del proyecto. Esto generó una presión significativa y una gran carga de trabajo para el equipo técnico, cuyo objetivo principal era ejecutar el presupuesto cumpliendo los controles internos y alcanzar los objetivos establecidos con calidad.

2.1.3.3 Eficacia

2.1.3.3.1 Gestión de la teoría del cambio, modelo lógico y marco de medición de desempeño

El objetivo general era contribuir a la reducción de los matrimonios tempranos y los malos resultados en materia de salud sexual reproductiva para niñas y niños adolescentes en las regiones objetivo de Amhara y Sidama. Durante la vida del proyecto, se realizaron los siguientes cambios a la teoría del cambio,

Cuadro 10 de Cambios en el modelo lógico

Año 2	Dentro del LM se aprobaron ajustes menores para modificar las siguientes declaraciones de resultados para responder al contexto local y mejorar la claridad sobre las funciones y responsabilidades de los Ejércitos de Desarrollo de la Salud (HDA) y los Trabajadores de Extensión de la Salud (HEW). • Salida 1113: Los adolescentes, especialmente las niñas, sensibilizados sobre la igualdad de género, el matrimonio infantil, precoz y forzado, y la salud y los derechos sexuales y reproductivos de los adolescentes por parte de las HDA y los HEW. Como los HDA eran actores del lado de la demanda de movilización comunitaria, fueron el foco de esta actividad y, por lo tanto, los HEW fueron eliminados de este Producto ya que fueron alcanzados a través de las actividades del lado de la oferta bajo el Producto 1211. • Salida 1211: Trabajadores de extensión de salud y HDA capacitados en servicios y derivaciones de salud sexual y reproductiva protectoras, sensibles al género y adaptadas a los adolescentes, incluidas derivaciones de protección infantil, ya que las HDA se incluyeron en el Producto 1113. Esta aclaración también delinea los actores del lado de la demanda y la oferta. • Subactividad 1211.3: Proporcionar capacitación sobre salud y derechos sexuales y reproductivos de los adolescentes y protección infantil para los Ejércitos de Desarrollo de la Salud en kebeles específicos del proyecto con un enfoque en la prestación de salud sexual y reproductiva de los adolescentes de calidad y la protección, educación, promoción y derivaciones con perspectiva de género de los niños. Esta subactividad era una duplicación de la actividad 1113.2 y fue eliminada.									
Año 3	Dentro del LM se aprobaron ajustes menores para modificar las siguientes declaraciones de resultados para responder mejor al contexto local. • Salida 1133: Eliminación de los términos “parteras y circuncidados tradicionales” de la declaración. Con la aparición del COVID-19, se eliminaron los siguientes productos para redirigir \$225 000 CAD a los planes de respuesta al COVID-19 del gobierno regional. • Salida 1113: Adolescentes, especialmente niñas, sensibilizados sobre GE, CEFM y SRASDH por HDA • Salida 1311: Se fortalecen los sistemas formales de gestión de información de salud y P+L • Salida 1322: Personal/funcionarios gubernamentales de sectores específicos capacitados en planificación y gestión basada en evidencia con perspectiva de género Revisión del siguiente resultado: • Salida 1321: Funcionarios gubernamentales capacitados en planificación y elaboración de presupuestos con perspectiva de género • NUEVA Salida 1322: Se respaldan los planes de respuesta al COVID-19 de Woreda y del gobierno regional									
Año 4	Para permitir que el proyecto se adaptara a los ajustes del año 4, se revisó el LM del proyecto para centrarse en los productos que tuvieron un mayor impacto en los resultados del proyecto. Además, el lenguaje de las subactividades se revisó en detalle y se actualizó para simplificarlo. Nivel de salida: • Remoto Producto 1312 Investigación-acción integrada de género sobre temas clave relacionados con la SDR de jóvenes y adolescentes y CEFM realizada y difundida. Nivel de actividad: <table><tr><th>Número</th><th>Declaración</th><th></th></tr><tr><td>1131.2</td><td>Capacitar a expertos en movilización sobre estrategias de participación masculina para la movilización a nivel comunitario.</td><td>Fusionado con 1131.3. Eliminación del diagrama de Gantt</td></tr><tr><td>1132.3</td><td>Llevar a cabo sesiones anuales de intercambio y aprendizaje sobre GE, ASRHR y CEFM entre miembros de la comunidad (adultos)</td><td>Fusionado con 1132.2. Eliminación del diagrama de Gantt</td></tr></table>	Número	Declaración		1131.2	Capacitar a expertos en movilización sobre estrategias de participación masculina para la movilización a nivel comunitario.	Fusionado con 1131.3. Eliminación del diagrama de Gantt	1132.3	Llevar a cabo sesiones anuales de intercambio y aprendizaje sobre GE, ASRHR y CEFM entre miembros de la comunidad (adultos)	Fusionado con 1132.2. Eliminación del diagrama de Gantt
Número	Declaración									
1131.2	Capacitar a expertos en movilización sobre estrategias de participación masculina para la movilización a nivel comunitario.	Fusionado con 1131.3. Eliminación del diagrama de Gantt								
1132.3	Llevar a cabo sesiones anuales de intercambio y aprendizaje sobre GE, ASRHR y CEFM entre miembros de la comunidad (adultos)	Fusionado con 1132.2. Eliminación del diagrama de Gantt								

		<i>grupos incluidos), representantes del gobierno y del parlamento infantil</i>	
1133.4		<i>Apoyar a los líderes tradicionales y religiosos para que asistan y transmitan mensajes sobre CEFM, ASRHR y HTP durante las sesiones de conversación comunitaria de adolescentes.</i>	Fusionado con 1112.3. Eliminación del diagrama de Gantt
1211.3		<i>Proporcionar capacitación en SSRA y CP para HDA en kebeles específicos del proyecto con un enfoque en la prestación de SSRA de calidad y educación, promoción y derivaciones con perspectiva de género en CP.</i>	Eliminado del diagrama de Gantt para reflejar lo anterior eliminación aprobada de la Salida 1113
1212.6		<i>Capacitar a los proveedores de servicios de atención médica sobre LARC, prevención y control de infecciones; y gestión de residuos</i>	NUEVO
1222.4		<i>Capacitar al personal del espacio CP sobre gestión de casos y vías de derivación</i>	NUEVO
1233.4		<i>Facilitar reuniones anuales de revisión a nivel de Wearda seguidas de visitas de intercambio de experiencias para evaluar su desempeño protector.</i>	Fusionado con 1231.7. Eliminación del diagrama de Gantt
1311.5		<i>Desarrollar e implementar una campaña de comunicación que muestre los resultados y lecciones del proyecto.</i>	Fusionado con 1311.3 y .4. Eliminación del diagrama de Gantt
1311.6		<i>Participar en foros o conferencias de aprendizaje regionales o internacionales para presentar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas.</i>	Fusionado con 1311.3 y .4. Eliminación del diagrama de Gantt
1332.4		<i>Organizar sesiones de coordinación entre organizaciones comunitarias y organizaciones religiosas/de la sociedad civil (OSC) para socializar cuestiones prioritarias y coordinar actividades de promoción.</i>	Fusionado con 1332.3 Eliminación del diagrama de Gantt
1332.6		<i>Apoyar la organización de un foro consultivo de políticas a nivel nacional/zonal sobre SSRA y CEFM en colaboración con el Ministerio de Salud y el MoWCY.</i>	Fusionado con 1332.5. Eliminación del diagrama de Gantt

Fuente: (Plan Internacional Canadá , 2023)

Los ajustes realizados dieron lugar a la eliminación de las salidas 1113, 1311, 1312 y 1322, así como de sus indicadores correspondientes. En relación con la adaptación de los productos 1310 y 1320, se detectó una falta de datos en la línea base para el indicador intermedio original 1300a. lo que denota cierta deficiencia en el diseño inicial del proyecto. Los planes operativos anuales y los presupuestos de Woreda en las ubicaciones seleccionadas carecían de detalles sectoriales suficientes para calcular los indicadores originalmente propuestos. Por lo tanto, se revisó este indicador para reflejar los logros en términos de planificación y presupuestación. Ahora, el indicador 1300a mide el nivel de capacidad de respuesta institucional a la SDSR y las necesidades de protección de niñas y niños adolescentes, según la percepción de los funcionarios gubernamentales.

A nivel de resultados inmediatos, tras la eliminación del Producto 1311, se realizó la siguiente revisión: el indicador 1310a ahora representa el número de personas alcanzadas a través de actividades de difusión. A nivel de productos, el indicador

1322 fue introducido para medir el número de acciones apoyadas dentro del plan de respuesta del Gobierno al COVID-19.

Es evidente que ha habido cambios en el alcance del proyecto. Aunque estos cambios no son de gran magnitud, han contribuido a reducir el tiempo de implementación necesario. Si estos cambios no se hubieran realizado, es probable que el proyecto hubiera requerido más tiempo para su conclusión.

2.1.3.3.2 Gestión de resultados – sistema de monitoreo

Desde el comienzo del proyecto, se implementó un sistema de monitoreo y evaluación para seguir el rendimiento del proyecto, permitiendo un seguimiento constante de las actividades, productos y resultados. El sistema se basó en herramientas y protocolos estandarizados para recoger información tanto cuantitativa como cualitativa, incluyendo encuestas, cuestionarios, discusiones en grupos focales, observaciones con listas de verificación y entrevistas con informantes clave.

Las herramientas de recopilación de datos se emplearon para las evaluaciones de línea de base, media y final, así como para el seguimiento continuo del proyecto. Para gestionar estos datos, se desarrolló un Sistema de Información de Gestión integral que permitía la recopilación de datos en varios niveles mediante tecnologías móviles, la sincronización automática de datos con una base de datos central en la nube y una interfaz de informes automatizada que generaba informes resumidos y paneles de gestión para la toma de decisiones en tiempo real.

El proyecto menciona que los datos recopilados se integraron en las estructuras de planificación y toma de decisiones, específicamente a través de las reuniones de los grupos de decisión y las reuniones de planificación anual del trabajo.

2.1.3.3.3 Resultados finales de alcance

En cuanto el alcance se esperaba llegar a un total de 174.592 adolescentes (131.578 niñas y 43.014 niños) de entre 10 y 19 años, incluidos 27.550 adolescentes vulnerables, de los cuales entre el 50% y el 75% eran niñas. El proyecto se dirigió a comunidades y 180 escuelas en seis Woreddas, incluidos Guagua, Ayo Guagusa y Banja, en la zona de Awi de Amhara; y los Woreddas de Gorche, Bensa y Dara dentro de la región de Sidama. Dentro de estos wanteddas, el proyecto también se centró en 38 centros de salud. El proyecto al final llegó directamente a un 92% de los planificado 161.569 adolescentes y jóvenes (101.576 niñas adolescentes, 59.993 niños adolescentes), de los cuales 92.511 (58.915F, 33.596M) adolescentes de 10 a 14 años y 69.058 (42.661F, 26.397M) adolescentes y jóvenes de 15 a 24 años. Además, el proyecto también llegó a 7.178 (3.614F, 13.564 M) intermediarios, que estaban compuestos por una amplia gama de actores que se comprometieron a proporcionar entornos propicios para los adolescentes. Esto incluyó facilitadores de grupos para clubes de adolescentes, líderes comunitarios e influyentes, proveedores de servicios de salud y protección, grupos de apoyo para adultos, actores escolares, funcionarios gubernamentales.

2.1.3.3.4 Progreso final frente a resultados

En los niveles de resultados finales, intermedios e inmediatos, el proyecto demostró un progreso medianamente positivo en el 92% de los indicadores de resultados a partir de los datos de referencia, sin embargo, solo el 58% de los resultados superaron sus objetivos, mientras que el restante 42% si tuvieron un avance favorable pero no lograron llegar a la meta planificada.

Cuadro11 Progreso frente a resultados

Resultado final 1000	Contribuir a la reducción del matrimonio infantil precoz y forzado y de los malos resultados en materia de salud sexual y reproductiva de niñas y niños adolescentes en las regiones objetivo de Amhara y Sidama
1000a	La proporción de mujeres de 18 a 22 años que estaban casadas o en unión antes de los 15 años disminuyó del 28,4% al inicio al 18,5% al final, y las casadas entre 15 y 17 años disminuyeron del 30,4% al 22,2%.
1000b	La tasa de natalidad de las adolescentes (de 10 a 19 años) disminuyó de 96,7 a 9,6 por cada 1.000 adolescentes.
1000c	La puntuación media del Índice de Empoderamiento de Mujeres y Niñas aumentó de 45 sobre 100 a 57 sobre 100.
Demanda (Resultado Intermedio 1100)	Mayor capacidad de decisión de los adolescentes, especialmente de las niñas, para utilizar los servicios de SSR y retrasar el matrimonio
1100a	El porcentaje de niñas y niños adolescentes con una toma de decisiones adecuada con respecto al matrimonio y su propia SSR aumentó del 37% al inicio al 53,9% al final.
1100b	El porcentaje de niñas y niños adolescentes con acceso adecuado a recursos y servicios de SDRS aumentó del 28% al inicio al 68,8% al final.
1100c	El porcentaje de niñas adolescentes que decidieron utilizar la planificación familiar, solas o junto con sus maridos/parejas disminuyó del 68,9% al inicio al 47,4% al final.
Oferta (Resultado intermedio 1200)	Servicios mejorados de SSR con perspectiva de género y adaptados a los adolescentes, en particular, prestados por el gobierno local, espacios seguros, escuelas e instalaciones de salud comunitarias
1200 a	El nivel de satisfacción de los niños y niñas adolescentes con la calidad y la capacidad de respuesta de los servicios de SSR proporcionados por los centros de salud seleccionados aumentó de 64 de 100 al inicio a 76 de 100 al final.
1200 b	El nivel de sensibilidad de género y de accesibilidad para los adolescentes de los servicios de SDRS en los centros de salud seleccionados aumentó de 49 de 100 a 87 de 100.
1200 c	El porcentaje de establecimientos de salud seleccionados con al menos tres métodos anticonceptivos modernos disponibles el día de la evaluación disminuyó ligeramente del 100% al 83,3%.
1200 d	El nivel de coordinación y funcionalidad de los servicios formales e informales de protección infantil en Kebeles aumentó de 59 sobre 100 a 78 sobre 100.
Rendición de cuentas (Resultado intermedio 1300)	Mayor capacidad de respuesta institucional a la SDRS y las necesidades de protección de niñas y niños adolescentes.
1300 a	El nivel de capacidad de respuesta institucional a la SDRS y las necesidades de protección de niñas y niños adolescentes tal como lo perciben los funcionarios gubernamentales fue calificado como Alto (dentro de una escala de 4 puntos: Ninguno / Bajo / Moderado / Alto).

Fuente: Elaboración propia en base a (Plan Internacional Canadá , 2023)

2.1.4 Proyecto ARRIBA “Logrando el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos en la adolescencia y juventud boliviana – implementando en 12 municipios de Bolivia”

2.1.4.1 Aspectos generales y contexto del proyecto

ARRIBA fue un proyecto implementado por Plan International Bolivia, en colaboración con el Ministerio de Salud y Deportes de Bolivia y el socio implementador Marie Stopes Bolivia. Este proyecto, que tuvo una duración de más de cinco años, desde el 29 de marzo de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2023, se centró en la salud y los derechos sexuales y reproductivos, incluyendo la salud materna y neonatal. Su objetivo principal era reducir la mortalidad materna y mejorar la salud en estas áreas para adolescentes, mujeres en edad reproductiva y mujeres embarazadas, especialmente en las poblaciones vulnerables de Bolivia.

El presupuesto original del proyecto fue de CAD \$10 966 406 incluye una contribución mayoritaria de Global Affairs Canada de CAD dólares canadienses \$9 811 559 y una contribución de Plan International Canadá de dólares canadienses CAD \$1 154 847. El 28 de abril de 2022, GAC aprobó el uso de CAD \$ 81.015 de intereses devengados hasta el 31 de marzo de 2022, que se utilizaron dentro de 1.2 para Remuneración – Empleados Locales. Esto incrementó el presupuesto original del proyecto a \$11.047.421. El 15 de diciembre de 2022, el GAC aprobó intereses adicionales por \$35,828. Además, se ganaron otros intereses por un monto de \$4,678 en 2023. GAC aprobó el uso de \$3,339 el 12 de septiembre de 2023 y \$1,339 el 26 de septiembre de 2023. El interés total aprobado para el proyecto suma \$121,521, y el presupuesto acumulado final fue de CAD \$ 11.087.927 lo que lo convierte al proyecto más grande gestionado por Plan International Bolivia además de ser catalogado como GRANT. Las actividades se desarrollaron en 12 municipios objetivo que fueron: La Paz (Batallas, Pucarani, Patacamaya y Achacachi); Cochabamba (Mizque y Aiquile); Chuquisaca (Tomina, Villa Serrano, Camargo y Culpina); y Potosí (Ravelo y Puna). ARRIBA también tuvo intervenciones de fortalecimiento de capacidades que incluyen las redes de salud de El Alto, Lotes y Servicios y Porco en Potosí. Para el presente análisis nos sustentaremos en el

documento oficial Informe Final de Resultados Operaciones del Proyecto. (ARRIBA, 2023)

A lo largo de los años, el proyecto navegó por un vertiginoso y cambiante panorama durante su ejecución de seis años, el Proyecto ARRIBA experimentó una serie de cambios políticos, económicos, ambientales y sociales. La pandemia de COVID-19, en particular, tuvo un impacto significativo en todos los aspectos del proyecto en particular durante su tercer y cuarto año de implementación. Esto llevó a cambios en la estrategia de implementación.

Desde sus comienzos, el proyecto ARRIBA se orientó por las políticas de salud vigentes, como el modelo de salud familiar comunitario intercultural, SAFCI. Este modelo complementa y articula al personal de salud y a los médicos tradicionales de los pueblos indígenas, con un enfoque en la atención integral de la salud intercultural. Además, el proyecto se alineó con el proceso de implementación del Sistema Único de Salud (SUS). El objetivo del proyecto era influir en las políticas de salud y mejorar las instalaciones de salud para proporcionar servicios integrales de salud sexual y reproductiva. Esto estaba en línea con el objetivo del SUS de proporcionar acceso universal y equitativo a la atención.

En 2019, durante el segundo año de implementación de ARRIBA, se presentaron desafíos políticos y económicos significativos debido a las elecciones presidenciales de octubre. Estos eventos desencadenaron protestas y bloqueos que interrumpieron las actividades escolares y del proyecto. La renuncia del presidente Evo Morales y otros funcionarios condujo a cambios institucionales en el Ministerio de Salud, lo que afectó la coordinación y la implementación de las actividades del proyecto. La situación se complicó aún más con el estallido de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, lo que resultó en cuarentenas y restricciones en todo el país, retrasando las actividades del proyecto y afectando el acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva para los adolescentes. La pandemia sobrecargó el sistema de salud, lo que llevó al cierre de los servicios de atención primaria y a un enfoque en la respuesta inmediata a la pandemia. Esto afectó el acceso a los

servicios de salud sexual y reproductiva y generó una creciente preocupación por la violencia de género. El proyecto se adaptó a formas remotas de operar, desarrollando materiales y metodologías virtuales para trabajar con adolescentes. Sin embargo, al comienzo de la pandemia, fue más desafiante desarrollar estrategias para trabajar con otros actores comunitarios, ya que la alfabetización digital y la conectividad eran más desafiantes para la población adulta. Las actividades completadas en el tercer año proporcionaron una respuesta importante a la pandemia, en coordinación con el Ministerio de Salud, la SEDES y los gobiernos autónomos municipales. Esta coordinación integral se canalizó a través del apoyo de ARRIBA al Plan de Contingencia en salud materna y salud sexual reproductiva del Ministerio de Salud.

Reconociendo los retrasos en la implementación del Proyecto debido a diversos desafíos externos (el largo tiempo necesario para la aprobación formal del Proyecto por parte del Ministerio de Salud, los conflictos sociopolíticos en 2019, la pandemia de COVID-19 en 2020), en enero de 2020, Plan International presentó una solicitud formal al GAC para una extensión de 1 año del proyecto sin costos adicionales. La solicitud fue aprobada formalmente por Global Affairs Canada el 25 de enero de 2021, extendiendo el Acuerdo de Contribución hasta el 31 de diciembre de 2023, y todas las actividades deberán completarse a más tardar el 30 de junio de 2023.

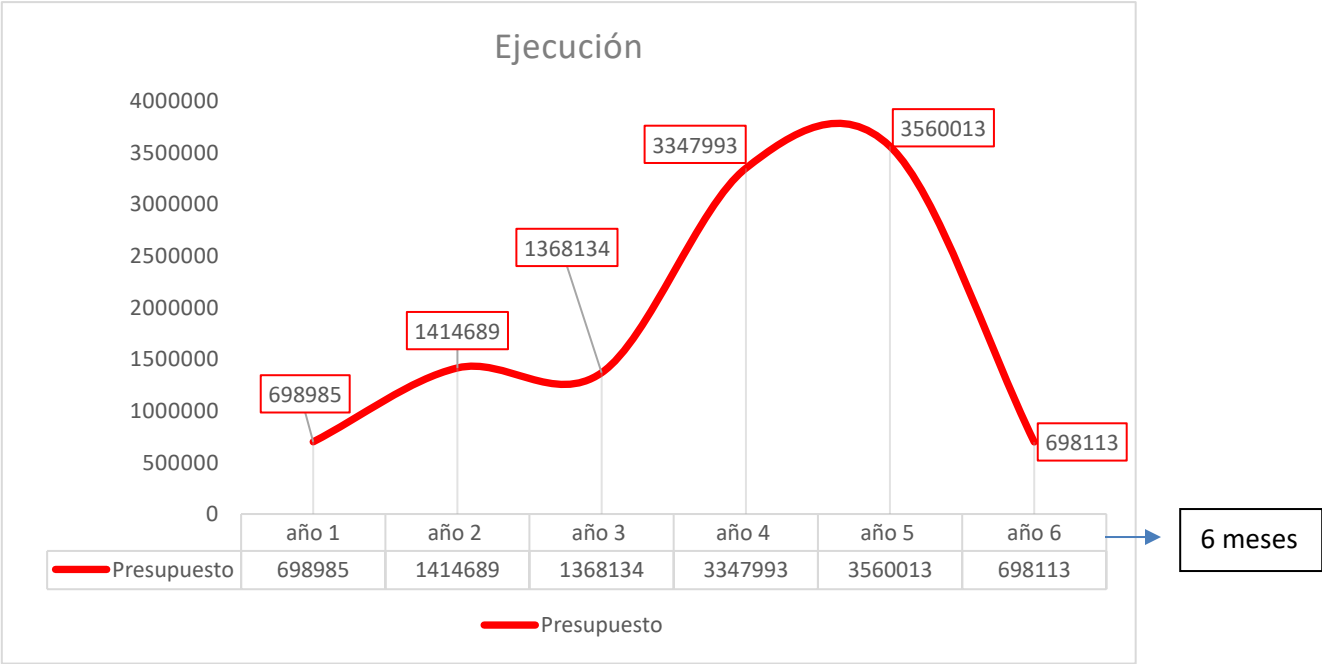
Durante el cuarto año del proyecto, los cambios de personal en la Dirección General de Planificación del Ministerio de Salud y otras áreas tuvieron un impacto en los cronogramas de actividades conjuntas. Estas actividades incluían la actualización de la Guía del plan participativo de salud municipal, la implementación de los servicios de atención diferenciada para adolescentes, y el fortalecimiento de la Medicina Tradicional. Estos cambios provocaron más retrasos en la transferencia de las solicitudes de teleeducación y teleconsulta, la aprobación de la estrategia del plan de parto, y la coordinación de actividades de capacitación para el personal de salud con el Ministerio de Salud. Estas actividades ya habían experimentado retrasos debido a la pandemia de COVID-19. Sin embargo, se identificó una medida

de mitigación y se llevaron a cabo procesos de capacitación para fortalecer las capacidades de los proveedores de salud locales a través de la coordinación con los servicios departamentales de salud, lo que destacó la importancia de la colaboración a nivel departamental.

2.1.4.2 Eficiencia

2.1.4.2.1 Gestión del presupuesto y finanzas del proyecto

Gráfica 18 Ejecución en la implementación del proyecto GRANT ARRIBA en dólares canadienses



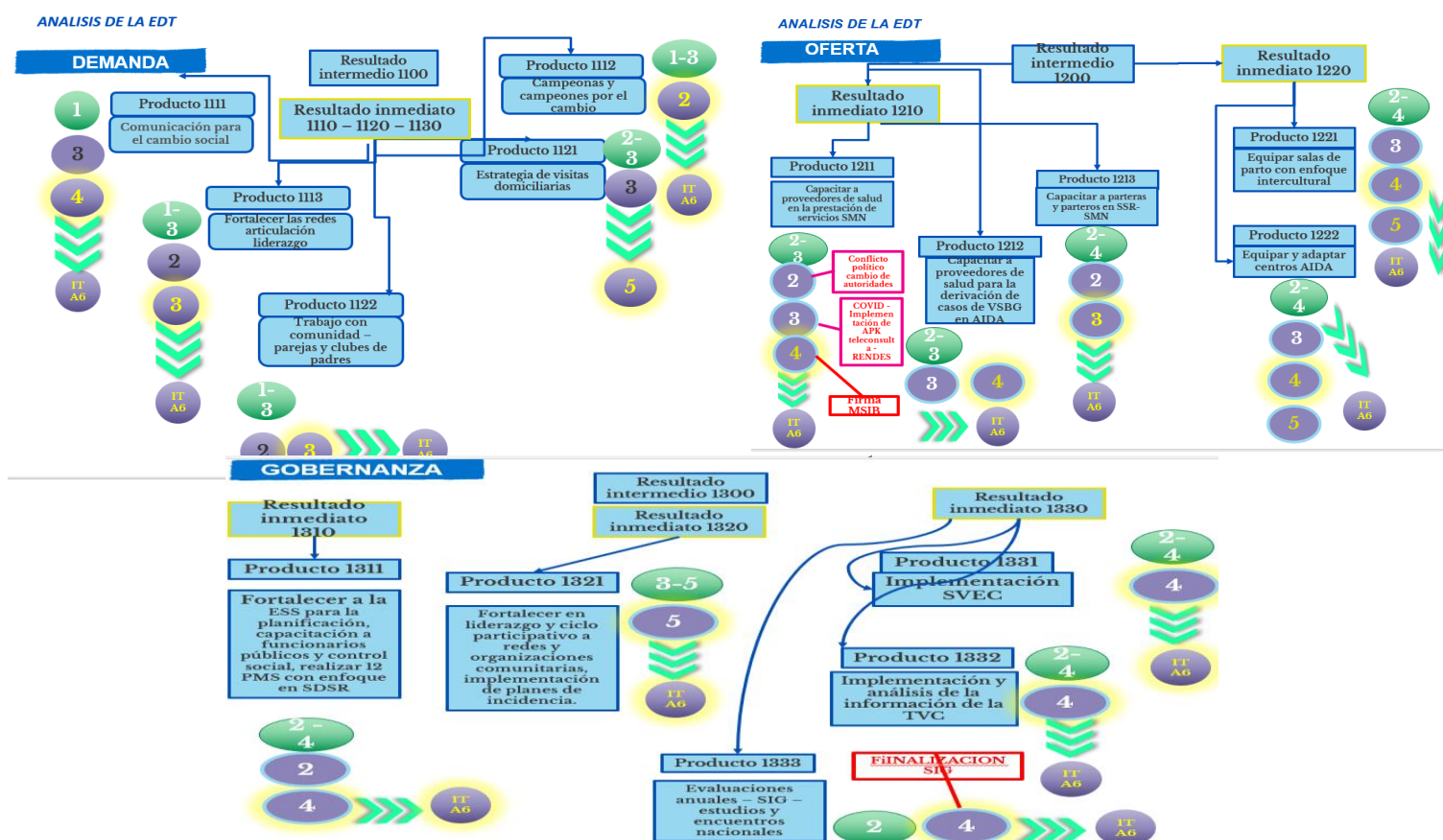
Fuente: elaboración propia en base a (ARRIBA, 2023)

Si bien el proyecto completó una ejecución del 100%, la presente gráfica ilustra la ejecución del proyecto ARRIBA, destacando los problemas de retraso detectados. En el tercer año, cuando el proyecto solo tenía previsto un periodo de implementación de 4 años y 9 meses, había transcurrido el 61% del tiempo de vida del proyecto, pero solo se había ejecutado el 31% del total. Esta situación generó una alarma a nivel de dirección del país y del financiador. Se solicitó una extensión sin costo de un año y durante el cuarto año se contrataron posiciones clave adicionales que no se contemplaron en un inicio, como un oficial de proyectos a nivel nacional y una especialista en comunicación. Estas incorporaciones ayudaron

a clarificar la estructura programática y a establecer planes de aceleración. Además, se contrató a una persona adicional por municipio con fondos de patrocinio de Plan International Bolivia, para agilizar las actividades en campo y se activaron planes de emergencia. Como resultado de los planes de aceleración, el proyecto logró ejecutar el 69% del presupuesto en los siguientes 2 años y 6 meses, es decir, en el 39% del tiempo restante. Este desafío implicó muchas renunciaciones inesperadas y una sobrecarga de trabajo excesiva para el personal del proyecto.

2.1.4.2.2 Gestión del cronograma proyecto ARRIBA

Gráfico 19 comportamiento de los productos a lo largo de la vida de implementación



Fuente: elaboración propia en base a (ARRIBA, 2023)

La gráfica presentada revela una similitud con la gráfica de rendimiento de ejecución presupuestaria, aquí se puede observar que la mayoría de las actividades del proyecto comenzaron su ejecución formal en el tercer y cuarto año, y concluyeron

en el primer trimestre del sexto año. Estos retrasos iniciales podrían atribuirse a cambios estratégicos lentos, gestión inadecuada de las externalidades del contexto cambiante, un sistema de riesgos defectuoso, rotación del personal y una planificación deficiente en el diseño. Es notable que la herramienta considerada más importante en el diseño que sirve para medir y gestionar el alcance, la EDT, no existía y hasta el cuarto año no se tenía un registro de la gestión del cronograma, es menester mencionar que como dato resaltante el sistema de recopilación de información de datos recién se concluye oficialmente el 4to año, hecho que pone en riesgo incluso hasta la calidad de la información del proyecto. Sin embargo, una vez iniciado el cuarto año con nuevas incorporaciones clave, se aceleraron los procesos para concluir la mayoría de las actividades de manera satisfactoria. Esto implicó la implementación de mecanismos de gestión ágil, procesos de aceleración y una carga de trabajo considerable para el personal del proyecto.

2.1.4.2.3 Lecciones aprendidas operaciones

En la supervisión operativa del avance del proyecto, se adoptó un enfoque basado en resultados que proporcionó claridad en la mayoría de los resultados esperados y los indicadores medidos, guiados por herramientas. Las metas se establecieron durante la etapa de planificación, utilizando información de la línea base. El progreso hacia los resultados y productos se evaluó en las evaluaciones intermedia y final, y se documentó en informes semestrales y anuales.

Durante el cuarto y quinto año del proyecto, la gestión de la cadena de suministros enfrentó numerosos desafíos, especialmente cuando se aceleraron las compras para normalizar la ejecución. El proyecto requería la adquisición de insumos altamente especializados, como servidores informáticos en rack o modelos anatómicos, entre otros, lo que provocó retrasos en las compras. De manera similar, los procesos de consultoría, que eran altamente especializados, en algunos casos superaban la capacidad del equipo de servicios generales, resultando en demoras significativas en las contrataciones. Esto condujo a retrasos en las compras y contrataciones de consultoría esenciales para el proyecto. Para evitar situaciones

similares en el futuro, se recomienda adoptar procesos similares a los del cuarto año, donde una planificación constante de compras y un seguimiento exhaustivo podrían garantizar la anticipación a compras importantes con importaciones internacionales. En relación a los consultores, tener una base de datos con equipos de profesionales especializados e identificados podría acelerar la planificación y las contrataciones.

Se implementó un sistema de monitoreo digital para rastrear el logro de las metas por parte de los actores, el municipio y la comunidad. Este sistema de seguimiento incluyó un desglose por sexo y grupos de edad relevantes, desagregando la información de los participantes del proyecto en categorías como: niñas y niños adolescentes, parteras tradicionales y médicos tradicionales, líderes comunitarios y organizaciones de mujeres. Cabe mencionar que el sistema se terminó el 4to año de implementación y fue durante los últimos años del proyecto, donde mayoritariamente el sistema contribuyó a identificar brechas restantes, proporcionando información para toma de decisiones estratégicas.

2.1.4.2.4 Estructura de gobernanza del proyecto

El proyecto aprovechó una estructura de gobernanza escalonada que incluía un Comité Directivo del Proyecto a nivel nacional, Comités de Coordinación del Proyecto municipales y regionales y el Comité Interno Técnico del Proyecto.

El Comité Directivo del Proyecto, se estableció como el principal órgano de toma de decisiones del proyecto. Este comité fue convocado por Plan Internacional Bolivia y Plan Internacional Canadá, y contó con la participación de representantes de diversas entidades, incluyendo las direcciones de Promoción de la Salud, Planificación y Servicios de Salud, Redes y Calidad de Servicios del GAC, y el Ministerio de Salud. También participaron la Dirección Nacional de Telecomunicación, Salud y Coordinación SAFCI. A partir del tercer año, durante la pandemia, las reuniones se realizaron de manera virtual, lo que permitió la inclusión de representantes adicionales con los SEDES de los cuatro departamentos de

intervención. La primera reunión tuvo lugar en octubre de 2019, después de la cual el Ministerio de Salud brindó su respaldo formal al proyecto. Posteriormente, el comité se reunió anualmente en La Paz, ya sea de manera virtual o híbrida debido a la pandemia, sumando un total de cinco reuniones. Durante las reuniones, se analizó el progreso del proyecto y se identificaron los ajustes necesarios a las estrategias.

En el ámbito municipal, se formaron comités de gestión de proyectos. Estos comités estaban compuestos por concejales, titulares de las defensorías, del sistema legal integrado municipal, funcionarios municipales, coordinadores de redes de adolescentes, especialistas de SAFCI, beneficiarios del Bono Juana Azurduy y representantes del distrito educativo. Estos comités se reunían anualmente para revisar las actividades realizadas y los avances logrados hasta la fecha. Además, validaban el informe anual y los planes de trabajo actualizados.

Previo a su integración al espacio con el comité directivo, también se realizaron espacios técnicos separados con las SEDES de La Paz, Chuquisaca, Cochabamba y Potosí en el año 1 y año 2, con el fin de presentar el proyecto y sus objetivos, para posteriormente recibir retroalimentación y coordinar detalles del proyecto. planes de trabajo anuales a nivel departamental. La coordinación con la SEDES fue clave en la validación de planes de capacitación del personal de salud, entre otros.

En el año 3, una comisión de Comunicaciones compuesta por asesores técnicos, así como oficiales técnicos y de campo del proyecto, apoyó el desarrollo de mensajes de comunicación para el cambio social, específicos utilizados en todas las actividades del proyecto. Posteriormente, la orientación y los mensajes clave desarrollados por la comisión se gestionaron e implementaron bajo el liderazgo del oficial de comunicación del proyecto, buscando orientación técnica de otros miembros del comité según fuera necesario.

2.1.4.2.5 Socios implementadores

Socios implementadores: Como parte de su compromiso estratégico, Plan International originalmente designó a APROSAR, una asociación local, para implementar el proyecto ARRIBA en los municipios de Villa Serrano, Tomina, Camargo y Culpina. Se firmó un acuerdo inicial de colaboración con APROSAR en el primer año. Sin embargo, tras observaciones sobre las prácticas administrativas de APROSAR en otro proyecto con Plan Bolivia, se decidió en septiembre de 2018 someter a APROSAR a una investigación por parte de la Unidad Independiente Contra el Fraude de Plan Internacional. La investigación reveló violaciones graves al Código de Conducta de Plan International y a la Política Antifraude, Antisoborno y Corrupción. Como resultado, se decidió terminar todas las relaciones de asociación con APROSAR en Bolivia, incluyendo el acuerdo como socio implementador para el Proyecto ARRIBA. Se desarrolló un plan de cierre con APROSAR y su contrato se cerró oficialmente a finales de octubre de 2018.

Posteriormente, el Centro de Investigación y Educación Social (CIES) fue reconocido como socio debido a su experiencia y habilidades necesarias para contribuir al logro de los resultados del Proyecto ARRIBA. CIES, una organización boliviana conocida por su amplio trabajo en SDSR en todo el país, asumió la responsabilidad de implementar todas las actividades del proyecto en los municipios de Villa Serrano, Tomina, Camargo y Culpina desde el tercer trimestre del primer año hasta el primer trimestre del tercer año, aportando más de tres décadas de experiencia nacional en SRR. Sin embargo, a principios del tercer año, debido al impacto adverso de la pandemia, falta de entendimiento en objetivos y requerimientos además de una adición considerable al presupuesto inicial de desembolso CIES Y Plan Internacional decidieron no continuar como socio implementador del proyecto. En mayo de 2020, ambas organizaciones acordaron formalmente terminar su Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para la implementación conjunta del Proyecto ARRIBA. Se tomaron medidas apropiadas para cerrar la asociación, incluyendo el cierre de las actividades programáticas de CIES y la presentación de los informes financieros y programáticos requeridos antes

del final de julio de 2020. A partir de julio de 2020, el Proyecto ARRIBA fue implementado directamente por Plan International Bolivia, incorporando a PIA Tarija al equipo de implementación de campo de ARRIBA, junto con PIA Altiplano y PIA Sucre. Tras un exitoso proceso de evaluación interna, Plan contrató a los técnicos de operaciones de campo de CIES que trabajaban en ARRIBA para continuar su trabajo en el proyecto, asegurando la continuidad de las acciones previamente emprendidas por CIES.

En el transcurso del cuarto año, tras un exhaustivo análisis de capacidades y una seria consideración de la contribución al proyecto, se estableció una colaboración con Marie Stopes Internacional. Esta organización internacional, especializada en servicios de salud sexual reproductiva y anticoncepción, se centró en la implementación de capacitaciones en centros de salud específicos y en la provisión de anticonceptivos de larga duración a las comunidades involucradas en el Proyecto ARRIBA. Esta colaboración resultó exitosa y se extendió durante el quinto año, logrando avances significativos en la concientización, capacitación y difusión de anticonceptivos de largo plazo en las comunidades donde se implementó el proyecto. Se subraya la importancia de tener plena confianza al seleccionar al socio implementador desde el inicio del proyecto.

2.1.4.2.6 Lecciones aprendidas recursos humanos

Fallas en el dimensionamiento y diseño de arranque del proyecto, hizo necesario modificar la estructura de personal inicial del proyecto efectivizándolo. Se incorporó un oficial de proyecto adicional a nivel nacional y en la recién incorporada área de implementación en Tarija, un especialista en comunicación y se incrementó la participación del personal financiero. Estas acciones respondieron a las necesidades del proyecto y contribuyeron a la efectividad de su implementación. Tras la salida del socio, se realizaron adaptaciones de personal que incluyeron equilibrar la carga de trabajo, ajustar horarios y monitorear a los supervisores para gestionar las vacaciones y la compensación laboral durante los fines de semana.

La decisión de utilizar motocicletas como medio de transporte principal en el proyecto limitó y fue un error logístico, afectó la contratación de personal femenino, dado que muchas mujeres de la región no poseen licencia para conducir. Este enfoque debería ser revisado en el futuro para eliminar posibles barreras en los perfiles laborales y garantizar la movilización logística del personal.

A lo largo de la vida del proyecto, desde su inicio hasta su conclusión, la rotación de personal se presentó como un desafío significativo. Este problema, que interrumpía la transferencia de información, se agravó debido a la aceleración de la implementación, lo que resultó en procesos de transferencia de información defectuosos. Las inquietudes sobre el rendimiento individual y la adaptación al trabajo de campo, intensificadas por la presión de los retrasos y las expectativas de las partes interesadas, llevaron a una serie de renunciaciones inesperadas. Además, las condiciones laborales, incluyendo la sobrecarga de trabajo derivada del retraso, debieron haber sido examinadas de manera más detallada. Hacia el final del proyecto, la búsqueda de oportunidades más atractivas por parte del personal, como una mayor remuneración o una mayor estabilidad, emergió como un factor adicional a considerar.

2.1.4.2.7 Gestión de Riesgos

2.1.4.2.7.1 Riesgos Operacionales

Durante la implementación del proyecto se monitorearon los siguientes riesgos:

OP1 Rotación de autoridades, personal del GAM y personal de salud provoca discontinuidad en los procesos de fortalecimiento y coordinación de actividades. (Y1-Y6)

OP2 Continúan los cambios de liderazgo en curso en el Ministerio de Salud, lo que resulta en más retrasos en el proyecto y en la aprobación formal del Plan de Implementación del Proyecto. (Y2)

OP3 Las elecciones generales programadas para octubre de 2019 generan una percepción en el público de que las actividades del proyecto están vinculadas políticamente; la campaña y el proceso electoral intervienen con actividades que causan retrasos. (Y2)

OP4 El período electoral y el conflicto político afectan la dinámica de las actividades de ARRIBA (Y3-Y4)

OP5 La crisis sanitaria del COVID-19 afecta negativamente la SDR de adolescentes y SMN y exacerba las desigualdades de género. (Y3-Y6)

OP6 Los cambios en la Dirección de Planificación, Redes y Servicios de Salud y Promoción de la Salud del Ministerio de Salud y otros actores clave retrasan las actividades planificadas (incluso como consecuencia de la COVID-19). (Y3-Y6)

OP7 Los cambios en el enfoque de SDR debido al cambio de gobierno y nuevas prioridades de salud afectan negativamente los objetivos del proyecto. (Y3)

OP8 La pandemia de COVID-19 aumenta el riesgo de violencia sexual y de género, embarazos prematuros y no deseados y muertes maternas. (Y4-Y5)

OP9 Participación y alcance limitados de poblaciones vulnerables a través de actividades remotas. (Y4-Y5)

OP10 El conflicto político afecta negativamente la dinámica de las actividades de ARRIBA (Y4-Y5)

2.1.4.2.7.2 Riesgos de Desarrollo

Durante la implementación del proyecto se monitorearon los siguientes riesgos:

DEV1 La resistencia de los padres, miembros de la comunidad, autoridades y/o líderes indígenas por razones culturales, religiosas o sociales impide que los adolescentes participen en actividades de SDR. (Y1 – Y6)

DEV2 Los conflictos sociales generan retrasos en la realización de actividades. (Y1)

DEV3 La resistencia o incompreensión del enfoque transformador de género por parte de las personas de las comunidades, asfixia la participación en las actividades. (Y1-Y6)

DEV 3 Brechas en la integración de parteras tradicionales con el personal de salud. (Y1)

DEV4 Baja participación y retención de los padres en las actividades del proyecto. (Y1)

2.1.4.2.7.3 Riesgo Financiero (FIN)

Durante la implementación del proyecto se monitorearon los siguientes riesgos:

FIN1 Los aumentos salariales y beneficios laborales (doble bonificación, subsidios) por decreto supremo, especialmente durante años electorales, requieren más presupuesto del planeado para cubrir las responsabilidades del personal del proyecto. (Y1 – Y6)

FIN2 El socio CIES para los municipios de Villa Serrano, Tomina, Camargo y Culpina retrasa proyecto y/o requiere aumento de presupuesto. (Y2)

2.1.4.3 Eficacia

2.1.4.3.1 Gestión de la teoría del cambio, modelo lógico y marco de medición de desempeño

Durante la vida del proyecto, el financiador GAC propuso y aprobó pequeños cambios al Marco de Medición del Desempeño (MMD) para responder a la intención del proyecto de lograr y medir adecuadamente los resultados, considerando el

contexto local. Los siguientes cambios fueron presentados en los Informes Anuales de la siguiente manera:

Año 2 Cambio aprobado Durante este año se realizaron dos cambios:

- Debido a retrasos en la implementación causados por los conflictos sociales y políticos y la emergencia sanitaria derivada del COVID-19, se cambió la frecuencia de recolección de datos para los indicadores de Resultados Intermedios e Inmediatos de una frecuencia anual a tres mediciones a lo largo de la vida del proyecto. Proyecto (línea base, línea media y línea final).
- La frecuencia de la recopilación de datos se limitó a la línea de base y la línea final para los indicadores relacionados con el resultado final (1000a, 1000b, 1000c, 1000d, 1000e y 1000f) dada la naturaleza de largo plazo de los cambios esperados.

Año 3 Cambio aprobado La única variación consistió en la actualización del primer indicador para el Producto 1122. Anteriormente, este indicador se refería al “Número de mujeres embarazadas capacitadas en SDSR y protección”. Sin embargo, se modificó para incluir tanto a “mujeres embarazadas” como a “mujeres embarazadas capacitadas en SDSR y protección”. Esta modificación permitió una representación más precisa del indicador combinado y la naturaleza de las capacitaciones impartidas, que estaban dirigidas tanto a mujeres embarazadas como a mujeres en general.

Cabe destacar que, durante la duración del proyecto, no se realizaron cambios en la Teoría del Cambio ni en el Modelo Lógico.

2.1.4.3.2 Alcance del proyecto

Cuadro 12 Alcance de beneficiarios

	Alcance acumulado			Objetivo del proyecto			Porcentaje Logrado
	Femenino	Masculino	Todo	Femenino	Masculino	Todo	
Adolescentes (10 - 19 años)	15.447	10.868	26.315	6.268	6.068	12.336	213%
WRA (20 - 49 años)	5.433		5.433	6.748		6.748	81%
Mujeres embarazadas (15 - 49 años)	7.271		7.271	6.211		6.211	117%
Beneficiarios totales	28.151	10.868	39,019	19,227	6.068	25,295	*

Fuente: (ARRIBA, 2023)

Los resultados de alcance del proyecto reflejan algunas tendencias y desafíos notables. En primer lugar, cabe señalar que hubo una mayor participación de las adolescentes de entre 15 y 19 años en comparación con sus homólogos masculinos. Sin embargo, es importante mencionar que los objetivos del proyecto fueron ampliamente superados en ambos casos.

El objetivo relacionado con las mujeres en edad reproductiva (20-49 años) no se logró como se esperaba, principalmente debido a la dificultad de trabajar con mujeres adultas en el período de restricciones pandémicas. Además, al considerar a las mujeres embarazadas, el objetivo del proyecto se superó una vez que pudimos considerar a las mujeres beneficiadas a través de los servicios de salud mejorados a nivel de los establecimientos de salud.

Cuadro 13 Alcance de intermediarios

Límite total	Alcance acumulado			Objetivo del proyecto			Porcentaje Logrado
	Femenino	Masculino	Todo	Femenino	Masculino	Todo	
Jóvenes (20-24 años)	5.329	4.336	9.665	0	0	0	-
Líderes comunitarios	1.676	1.337	3.013	153	39	192	1,569%
Funcionarios	881	1.032	1.913	64	64	128	1,494%
Agentes de protección infantil	248	185	433	0	0	0	-
Cuidado de la salud profesionales	1.804	1.318	3,122	59	235	294	1.062%
Escuela secundaria profesores	450	468	918	0	0	0	-
Nacimiento Tradicional Asistentes / Médicos	756	649	1.405	150	20	170	826%
Salud local Autoridades	254	314	568	38	154	192	296%
ACS	22	30	52	60	42	102	51%
Miembros de la comunidad y padres	4,192	3.136	7.328	1.370	1.370	2.740	267%
Total intermediarios	15.612	12.805	28,417	1.894	1.924	3.818	

Fuente: (ARRIBA, 2023)

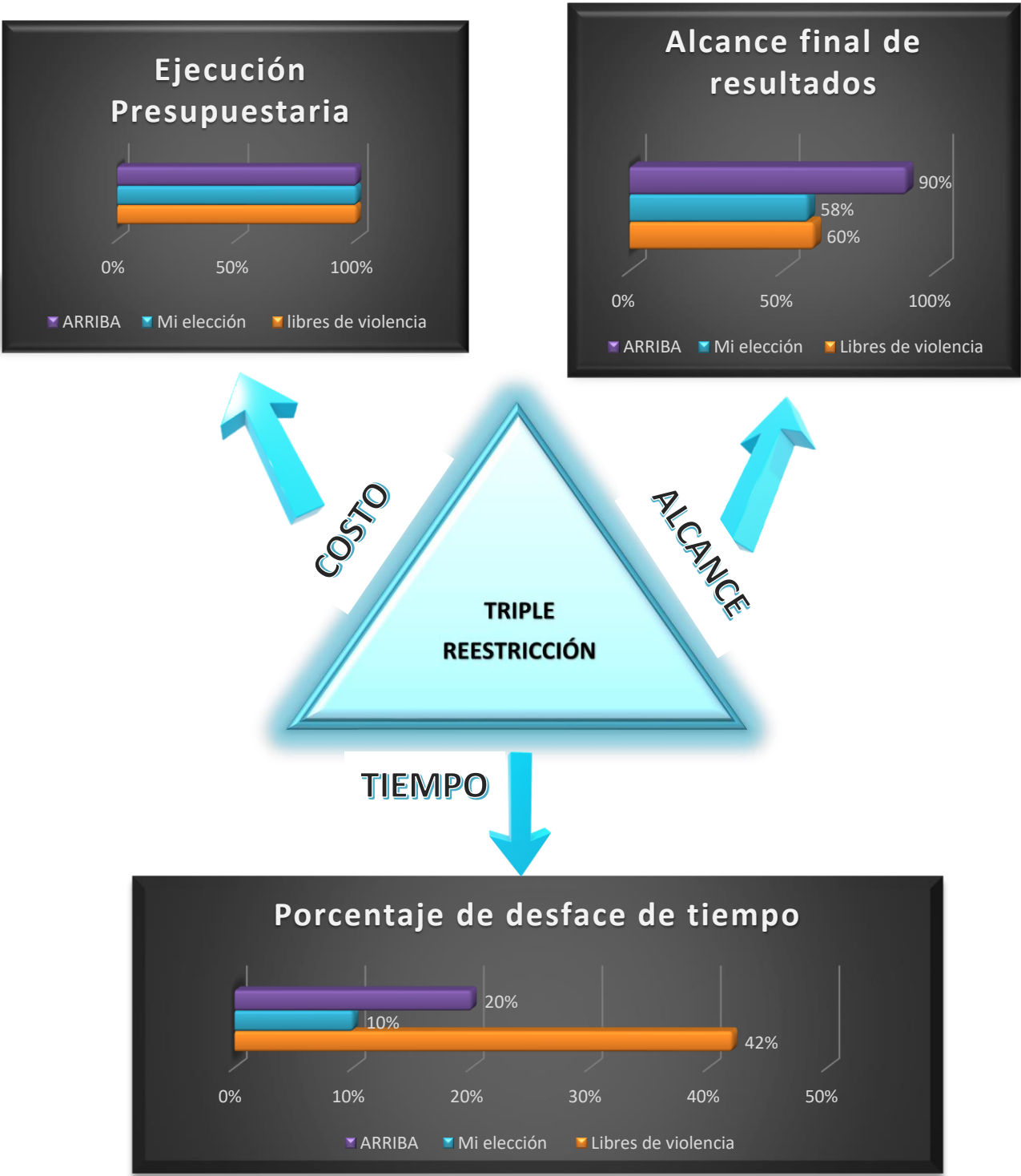
El proyecto logró un alcance directo a 26.315 adolescentes, de los cuales 15.447 eran niñas y 10.868 eran niños, todos entre las edades de 10 a 19 años. Además, se llegó a 5.433 mujeres en edad reproductiva y 7.271 mujeres embarazadas. Se estableció una coordinación con 28.417 intermediarios, compuestos por 15.612 mujeres y 12.805 hombres, para crear un entorno favorable para el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de adolescentes y mujeres. Los intermediarios incluían jóvenes, líderes comunitarios, proveedores de servicios de salud y protección, parteras tradicionales, trabajadores de salud comunitarios, funcionarios gubernamentales, miembros de la comunidad y padres.

2.1.4.3.3 Progreso final frente a resultados

En los niveles de resultados finales el proyecto cumplió con un alcance satisfactorio de la mayoría de metas, intermedias e inmediatas, se observó un progreso en el 90% de los indicadores de resultados del proyecto, es decir, 37 de los 41 indicadores. Al concluir, 17 indicadores (41%) excedieron la meta proyectada en más de 10 puntos porcentuales, mientras que 12 indicadores (29%) lograron la meta establecida. Cuatro indicadores adicionales (10%), aunque no tenían metas asociadas, mostraron un progreso notable en comparación con la situación inicial. De los 8 indicadores (20%) que estuvieron por debajo del objetivo, 4 (10%) experimentaron una recuperación notable al final, a pesar de una disminución considerable en la línea media, los 4 indicadores restantes también mostraron un aumento, aunque no alcanzaron el objetivo previsto, en resumen, se lograron 17 indicadores por encima de la meta, 12 indicadores en la meta y 8 indicadores que muestran mejoras significativas a pesar de no alcanzar la meta establecida.

2.2 Conclusiones finales del diagnóstico

Gráfico 20 de conclusiones finales de diagnóstico



Fuente: elaboración propia en base a (Marquez & Lanza, 2022), (ARRIBA, 2023), (Plan Internacional Canadá , 2023)

Según (Esterkin , 2021) en el texto “Simulación del manejo de la triple limitación en la ejecución del proyecto”, nos menciona que, dentro del contexto de la gestión de proyectos, existe un concepto conocido como la triple restricción, que comprende tres elementos fundamentales: el alcance, el tiempo y el costo. Estos tres factores están intrínsecamente ligados y mantener un equilibrio entre ellos es esencial para el éxito de cualquier proyecto. Un proyecto puede ser considerado defectuoso si no se logra mantener este equilibrio. Por ejemplo, si un proyecto no logra cumplir con todas las metas y objetivos que se establecieron inicialmente, esto puede ser un indicativo de que el alcance del proyecto no se ha gestionado adecuadamente. De manera similar, si los costos del proyecto superan el presupuesto que se había establecido, esto puede sugerir que la gestión de costos del proyecto ha sido deficiente. Finalmente, si un proyecto no se completa dentro del plazo que se había establecido, esto puede ser un signo de que la gestión del tiempo en el proyecto ha sido inadecuada. En resumen, la incapacidad para gestionar adecuadamente la triple restricción puede resultar en un proyecto defectuoso. De acuerdo con esta premisa y tras el análisis de los casos presentados, los tres proyectos, gestionados de manera tradicional con planes de aceleración empíricos, se clasifican como proyectos defectuosos. Ninguno de ellos logró un alcance óptimo y todos tuvieron que solicitar una extensión de tiempo sin costo adicional.

En relación con la ejecución presupuestaria, se observa que las organizaciones priorizan en gran medida una ejecución del 100% en los proyectos de desarrollo. Lo contrario podría resultar en una devolución de fondos y afectar la confiabilidad de la organización ante los financiadores. De esta manera, se nota que los tres proyectos, al finalizar las extensiones sin costo solicitadas, lograron ejecutar el 100% del presupuesto asignado. Es importante mencionar que, en el caso del proyecto ARRIBA, debido a la situación de emergencia en el cuarto año, se contrató personal adicional para el trabajo en campo con fondos de patrocinio. Dadas las restricciones presupuestarias que los financiadores imponen para la contratación de personal, la organización Plan Internacional Bolivia añadió más presupuesto para la contratación de este personal. Esto posiblemente indica una falta de

dimensionamiento en cuanto a los requisitos de trabajo necesarios para ese proyecto.

En relación con el alcance, se destaca que el proyecto ARRIBA logró un notable 90% del alcance previsto. Este logro podría atribuirse en parte al incremento del tiempo, los puestos adicionales, las contrataciones añadidas financiadas con otros recursos y a los planes de aceleración empíricos implementados a partir del cuarto año. Sin embargo, esto se logró a costa de lidiar con deficiencias de diseño, una sobrecarga laboral significativa y la gestión de una alta rotación de personal. En contraste, los proyectos “Libre de Violencia” y “Elección para Mi Vida” alcanzaron un alcance del 58% y 60% respectivamente. Incluso el proyecto “Mi Elección para la Vida” redujo su alcance al eliminar cuatro productos de su lógica de intervención. Esto sugiere que, a pesar de un incremento en el tiempo y la ejecución del 100% del presupuesto en estos proyectos, es posible que los planes de aceleración realizados no hayan sido eficaces y que los riesgos internos y externos, así como la gestión de cambios en los proyectos, no hayan sido manejados de manera eficiente.

Finalmente se observó que, ante dificultades en la gestión, las organizaciones optaban inicialmente por solicitar extensiones de tiempo sin costos adicionales. Esto sugería que los proyectos carecían de las habilidades técnicas necesarias para incrementar los costos en acciones estratégicas que permitieran ahorrar tiempo en la implementación, es decir, una gestión ágil en áreas específicas de los planes programáticos. Es menester recordar que gestión ágil se entiende como la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y responder de manera efectiva a los desafíos emergentes, lo que implica la capacidad de reasignar recursos, ajustar los planes y cambiar las prioridades según fuera necesario para mantener el proyecto en curso y cumplir con los objetivos establecidos. En los proyectos analizados, la estrategia de extensión de tiempo tenía dos objetivos principales: ejecutar el cien por ciento del presupuesto asignado al proyecto y alcanzar las metas establecidas en la mayor medida posible. Sin embargo, esta estrategia podía tener consecuencias, como la sobrecarga de trabajo para el personal del proyecto debido a la presión por ejecutar todo el presupuesto durante el tiempo de extensión, lo que

podía llevar a una alta rotación de personal y afectar la eficiencia y la efectividad del proyecto a largo plazo. A nivel general, solicitar una extensión de tiempo sin costo adicional durante una emergencia podía tener varias consecuencias con el financiador, como la necesidad de revisar el contrato o el plan del proyecto para adaptarse a la nueva línea de tiempo, y si se solicitaban extensiones de tiempo con frecuencia, esto podía afectar la reputación del proyecto o de la organización que lo gestiona.

2.2.1 Consideraciones y recomendaciones sobre el diagnóstico

2.2.1.1 Consideraciones en relación al diseño de los proyectos

El libro “El Proceso de Diseño como Acto Creativo” y el artículo “La Importancia del Ciclo de Diseño en la Creación de Proyectos” (Martin David, 2013) destacan la importancia del diseño en la vida de un proyecto. El diseño no es simplemente una etapa, sino un componente integral y crucial que impregna todas las fases de un proyecto. Es en esta etapa donde se planifican y organizan meticulosamente las ideas y los recursos, estableciendo así la base para el desarrollo del proyecto.

Estos textos sugieren que el diseño en los proyectos no es solo una herramienta para la creación estética, sino un medio para resolver problemas. A través de principios ordenadores, el diseño permite abordar y superar desafíos de manera eficiente y efectiva. Estos principios actúan como guías que ayudan a navegar el proceso de diseño, asegurando que cada decisión y acción esté alineada con los objetivos del proyecto

A medida que el proyecto avanza en su ciclo de vida, surgen oportunidades adicionales para revisar aspectos como el alcance, la calidad, el presupuesto, los recursos y el tiempo. Sin embargo, una vez que se inicia la implementación, cuando se contrata al personal, se inician las actividades, se asignan los presupuestos y los productos comienzan a materializarse, el costo de modificar los parámetros del proyecto aumenta, y estos cambios se vuelven considerablemente más difíciles de gestionar. Por lo tanto, es beneficioso tener un Gerente de Proyecto contratado

desde el inicio, cuya función es recopilar y procesar los datos necesarios para informar estas decisiones durante la fase de identificación y definición. El enfoque general de esta fase estaría orientado a fomentar la exploración creativa, la generación de ideas, la visión y la discusión de la estrategia.

2.2.1.2 Negociación en cuanto control de cambios con el equipo supervisor y donante

En retrospectiva, todos los proyectos examinados presentan deficiencias en su diseño. En ese sentido se enfatiza la importancia de abordar todas las etapas de diseño de manera exhaustiva. A menudo, los equipos consideran esta etapa como secundaria, pero es esencial disponer de toda la información necesaria. Esto incluye la identificación y participación temprana de las partes interesadas clave para que puedan valorar la necesidad planteada en el proyecto. Se utiliza el árbol de problemas y el árbol de objetivos para trazar la lógica de intervención y validar las notas conceptuales propuestas y la propuesta final del proyecto. Es fundamental que la necesidad esté claramente argumentada y definida en base a una recopilación exhaustiva de información. Un aspecto de gran relevancia es la revisión de la información y las lecciones aprendidas de proyectos similares para evitar repetir los mismos errores. Además, se pone un énfasis especial en la necesidad de negociar con el donante y el equipo supervisor que usualmente está ubicado en otro país, los tiempos de respuesta a cambios fundamentados que requieren implementarse en el proyecto a futuro, ello durante la etapa de diseño. Cuanto menor sea el tiempo requerido, el proyecto podrá moverse de una forma ágil y adaptarse al cambiante contexto. Esta negociación rápida y eficaz con el donante es crucial para la aprobación de cambios rápidos en la implementación del proyecto, y debería especificarse claramente en el acta de constitución.

2.2.1.3 Elaboración y Aplicación de la EDT

Es fundamental que todos los proyectos incorporen la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) en su diseño. La omisión de la EDT en los proyectos examinados ha llevado a una serie de problemas interrelacionados. La ausencia de una EDT puede resultar en una definición imprecisa del alcance del proyecto, ya que esta

herramienta permite descomponer el trabajo en partes manejables y facilita una comprensión integral del proyecto. En el diagnóstico sin la EDT, los proyectos han pasado por alto tareas esenciales, lo que ha causado retrasos. Además, la falta de una EDT puede crear confusión en la asignación de responsabilidades, ya que proporciona una visión clara de quién está a cargo de cada tarea, evitando así la duplicación de esfuerzos y la omisión de tareas. La EDT es crucial para la planificación y programación del proyecto, y sin ella, es complicado realizar estimaciones precisas de los recursos, tiempos y costos necesarios, lo que puede llevar a una gestión ineficiente del proyecto. Por último, la EDT es esencial para el seguimiento y control del proyecto, y sin ella, puede ser difícil medir el avance del proyecto y detectar desviaciones del plan, deficiencias que se observaron claramente en el diagnóstico.

2.2.1.4 Aplicación de la línea de base, antes que se implemente el proyecto

Mencionar que según el texto (Ernesto Cohen Rolando Franco , 2015) la evaluación de proyectos sociales es un proceso sistemático y objetivo que mide la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades de un proyecto en relación con los objetivos específicos. Este proceso implica la recopilación y análisis de datos sobre las características y resultados de un proyecto, y se realiza para mejorar la toma de decisiones, maximizar la eficacia y responsabilidad, y promover el aprendizaje y la mejora continua, permitiendo a los gestores de proyectos medir el rendimiento del proyecto, identificar áreas de mejora, y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la planificación futura. La planificación de la periodicidad de los estudios de evaluación es crucial y depende del tiempo y tamaño del proyecto. Sin embargo, se sugiere realizar tres evaluaciones: una línea de base, un estudio de medio término y una evaluación final. Sin embargo, se observa en el diagnóstico un error generalizado en el diseño del proyecto que es: “establecer la línea de base al comienzo de la implementación”. Esto limitó la obtención de datos precisos y confiables, es preferible realizar el estudio de línea de base antes de la implementación del proyecto. Esto proporciona un punto de referencia más exacto para medir el progreso y los cambios del proyecto. Si se establece al inicio de la

implementación, puede no reflejar con precisión el estado inicial del proyecto. Además, una línea de base temprana es vital para la gestión de riesgos, ya que ayuda a identificar riesgos potenciales y a desarrollar estrategias de mitigación. Por último, es esencial para la planificación de recursos, ya que proporciona una estimación más precisa de los recursos necesarios, evitando su sobre o subutilización.

2.2.1.5 Tope presupuestario en la partida financiera para contrataciones de personal

Un elemento crucial en el estudio de los recursos humanos en la fase de diseño, es la negociación del tope presupuestario de la partida financiera encargada de las contrataciones. Esto depende indudablemente de la subvención total asignada, del tiempo estimado para la finalización del proyecto y de la amplitud de los objetivos. En los proyectos analizados, todos recibieron asignaciones y contratos adicionales y se observó una rotación de personal que podría ser riesgosa. Esta rotación supone un gran peligro para la transición efectiva de información, causando posibles fallas en la programación, especialmente cuando involucra a personal gerencial o táctico, donde las decisiones y sus implicancias se magnifican. Por lo tanto, ofrecer las mejores condiciones laborales posibles se convierte en un aspecto esencial para intentar comenzar y finalizar el proyecto con el mismo equipo.

2.2.1.6 Elección del socio implementador

En muchos casos, los socios para la implementación serán parte de la ecuación, por lo que es esencial evaluar también su capacidad y comprender cuáles habilidades y conocimientos se requerirán para que completen efectivamente su parte del proyecto. Comenzar este proceso temprano (ya sea haciendo una evaluación de la capacidad organizacional o proporcionando plantillas y creando capacidades con herramientas) será beneficioso a medida que el proyecto avanza. En el proyecto ARRIBA se ha identificado dos cambios en cuanto a la elección de un socio implementador para concluir con el idóneo al final, este análisis de compatibilidad no debe tomarse a la ligera y se debe ser altamente juicioso al momento de escoger al socio.

Es posible que el equipo del proyecto esté trabajando en varios proyectos en un momento determinado, lo cual no es lo más recomendado, pero esta es la realidad para muchos socios locales e implementadores. Cuando se empiezan a evaluar las necesidades de recursos humanos, se debe conocer el nivel de esfuerzo con el que cada miembro del equipo contribuirá a lo largo de la vida del proyecto. El nivel de esfuerzo debe estar claramente articulado y considerado al momento de definir los roles y las responsabilidades y generalmente se incluye en la sección del presupuesto de la propuesta.

2.2.1.7 Diseño del plan logístico del proyecto

En relación con la gestión logística, se han observado deficiencias de diseño en varios proyectos, lo que sugiere la necesidad de un análisis integral de las necesidades. Por ejemplo, en el proyecto ARRIBA, la decisión de comprar motocicletas en lugar de vehículos más grandes limitó la eficiencia de los equipos de campo en sus desplazamientos. Además, es crucial destacar la importancia del diseño temprano de materiales didácticos escritos y audiovisuales. Muchos proyectos carecían de estos contenidos al inicio y solo comenzaban a desarrollarlos una vez iniciado el proyecto. Este retraso se ve agravado por la necesidad de aprobación por parte del equipo supervisor o, en algunos casos, de los gobiernos subnacionales o centrales. Esta cadena de aprobación puede causar grandes demoras, especialmente si hay cambios en el personal público. Por lo tanto, es esencial que el diseño y el acta de constitución del proyecto incluyan un tiempo de negociación del contenido. Si este proceso se prolonga demasiado, el proyecto debe asumir su autonomía en el contenido del material y comenzar a trabajar con él, para evitar retrasos alarmantes en varios componentes de cambio de comportamiento social o procesos de sensibilización. En cuanto a la gestión de compras, se recomienda la creación de bases de datos de proveedores especializados, tanto consultores como proveedores de material, desde las primeras etapas del proyecto. Debe haber una planificación anual de las compras necesarias para alertar al equipo de adquisiciones y realizar un seguimiento exhaustivo con esa área. Los proyectos especializados a menudo requieren

compras muy técnicas, y si no se alerta al área de servicios generales, pueden producirse retrasos considerables.

2.2.1.8 Diseño del sistema de monitoreo y sistema de ejecución presupuestaria

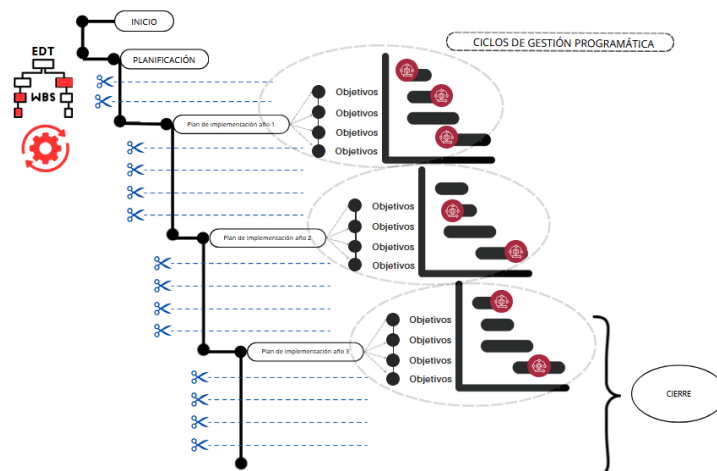
Es esencial que el sistema de monitoreo esté completamente finalizado en el primer año. Esto garantiza un proceso fiable y eficiente de recolección de datos y asegura la calidad de la información manejada en el proyecto. Además, se recomienda que las organizaciones establezcan desde el inicio un programa financiero de ejecución presupuestaria simple y confiable que proporcione información casi inmediata sobre la ejecución financiera. Esta es una necesidad crucial para una toma de decisiones ágil, especialmente en contextos volátiles. Se ha observado que la falta de este sistema en los proyectos analizados ha obstaculizado la toma de decisiones ágiles, causando retrasos.

CAPITULO 3

PROPUESTA

En el capítulo de diagnóstico, se identificaron dos dificultades que pueden generar múltiples problemas si no se abordan. Por un lado, existe la dificultad de diagnosticar a tiempo y con precisión los problemas de gestión. Por otro lado, se presenta la carencia de metodologías precisas para la gestión programática. La presente propuesta se centra en desarrollar una metodología híbrida que incluye una propuesta para generar diagnósticos continuos al curso de acción de los proyectos y una metodología de gestión ágil en puntos específicos de la implementación.

Gráfica 21 propuesta metodológica de gestión híbrida



Fuente: Elaboración propia

1.1 Propuesta de diagnóstico continuo del curso de acción para la gestión de proyectos de desarrollo e impacto social

De acuerdo con el capítulo de diagnóstico, la detección tardía de los problemas surgidos durante la implementación resultó en la aplicación demorada de acciones correctivas. Esta situación se agravó debido a la falta de claridad sobre la ubicación exacta de los problemas. Por lo tanto, a continuación, se propone una metodología

para realizar un diagnóstico continuo del curso de acción de los proyectos. Esta metodología permitiría tomar medidas basadas en el análisis en tiempo real.

La propuesta se fundamenta en un análisis bibliográfico riguroso y en la experiencia personal en el campo de la gestión de proyectos. El análisis bibliográfico proporciona una base sólida y probada para la metodología, mientras que la experiencia personal aporta una perspectiva práctica y realista. Juntos, estos elementos contribuyen a una metodología aplicable que puede mejorar significativamente la gestión de proyectos.

1.2 Propuesta de adaptación para la determinación del IPE en proyectos de desarrollo

El Índice de Probabilidad de Éxito (IPE) es una medida que se puede utilizar en cualquier momento durante la vida del proyecto para indicar la probabilidad de éxito del mismo. Si se utiliza al inicio del proyecto, el IPE puede funcionar como una lista de verificación práctica para medir la probabilidad de éxito antes de que el proyecto comience, evitando así que despeguen proyectos destinados al fracaso. Si se utiliza en otro momento, el IPE puede indicar si el proyecto es viable y puede identificar señales de advertencia de que el proyecto puede estar en riesgo, el IPE debería aumentar constantemente durante la vida del proyecto si este se planifica y ejecuta correctamente. Sin embargo, el IPE puede disminuir si no se manejan adecuadamente los cambios en el proyecto, como cambios en los objetivos o en los niveles de recursos. Las evaluaciones en torno al IPE sugieren que el porcentaje de 60 es un umbral importante. Aunque inicialmente los proyectos pueden no obtener más de un 60%, lo que indica que hay más trabajo por hacer en términos de definición del alcance del proyecto y planificación, un proyecto debería superar rápidamente el 60% durante el ciclo de implementación y mantenerse por encima de este nivel.

Los puntajes individuales bajos en un proyecto señalan las áreas que requieren atención. En este sentido, el Índice de Probabilidad de Éxito (IPE) actúa como un panel de control del proyecto, garantizando que los elementos esenciales estén en

buena forma en todo momento. Si un proyecto mal planificado enfrenta problemas, los líderes y los principales interesados suelen hacer que el equipo de trabajo dedique más horas, es decir, ejecutan más planes. Sin embargo, si los problemas persisten, el balance relativo de las puntuaciones que componen el IPE sugiere que el problema puede estar en la planificación, no en la ejecución del plan. En lugar de continuar ejecutando un plan deficiente, es recomendable detenerse, elaborar un nuevo plan y volver a ejecutar. Esta propuesta se basa en el ciclo de proyectos de la guía (PM4NGOs, 2020) expone el IPE original adaptado para proyectos de desarrollo con la ayuda de macros en Microsoft Excel. Cabe recordar que PM4NGOs es una organización dedicada a la promoción de la gestión de proyectos en el sector de desarrollo sin fines de lucro, y su principal contribución es la Guía Project DPro, una guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo.

Cuadro 14 panel de control IPE para proyectos de desarrollo

El IPE (Índice de Probabilidad de Éxito) es un número en el rango de 0 - 100, el cual se asigna a un proyecto usando el esquema de calificación mencionado aquí. El IPE puede adecuarse para ser calculado en diferentes formas, con base en las necesidades de la organización.

CÓMO CALCULARLO

El IPE se calcula aplicando una calificación para cada uno de los grupos de proceso de la Gerencia de Proyectos, de acuerdo con la Guía project D Pro. La calificación máxima es 100 y el total del proyecto se determina con base en las calificaciones individuales de los grupos de proceso.

No.	Grupo de Procesos	Calificación	Total
1	INICIACIÓN	20	20,0
2	PLANEACIÓN	30	30,0
3	EJECUCIÓN	20	20,0
4	MONITOREO Y CONTROL	20	20,0
5	CIERRE	10	10,0
		100	100%

Fuente: Adaptación propia en base a O'Connell F. (2002). How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet (3rd Edition).

Como se menciona en el panel de control tendremos los procesos de iniciación que cubre los segmentos de diseño y puesta en marcha de proyectos, planificación ejecución, el proceso continuo de monitoreo y control y finalmente cierre y transición, en el ejemplo el total esta rankeada al máximo valor, sin embargo, en la realidad el ranking no será perfecto y dependerá del estado del proyecto.

Cuadro 15: Propuesta IPE proceso de iniciación del proyecto

INICIACIÓN				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
1	¿Es claro el alcance del proyecto?	20	Si	20
2	¿Relaciona los interesados?	20	Si	20
3	¿Relaciona los roles y responsabilidades o hay algún documento donde este tema esté especificado?	5	Si	5
4	¿Relaciona las metas y los objetivos del proyecto, de manera clara, medible y son estos factibles de alcanzar?	10	Si	10
6	¿Relaciona las expectativas del proyecto?	5	Si	5
7	¿Relaciona los Factores Críticos de Éxito?	10	Si	10
9	¿Relaciona o hace referencia a algún documento con los requerimientos de calidad?	5	Si	5
10	¿El Project Charter (Acta de constitución del proyecto) incluye los tiempos de respuesta a cambios por parte del financiador?	20	Si	20
11	¿El Project Charter (Acta de constitución del proyecto) incluye estrategias para los riesgos?	5	Si	5

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en iniciación (acorde calificación relacionada en Introducción)	20,0
---	------

Panel de control	Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre	+
------------------	-------------------	------------	-----------	---------------------	--------	---

Fuente: Adaptación propia en base a O'Connell F. (2002). How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet (3rd Edition).

En base al diagnóstico elaborado se realizaron las preguntas en el cuadro mencionado, la mayoría relacionado al alcance, validación del plan con las partes interesadas y las negociaciones que se realizan en el acta de constitución del proyecto.

Cuadro 16: Propuesta IPE proceso de planeación del proyecto

PLANEACIÓN				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
Plan del Proyecto				
1	¿Está disponible un plan de trabajo detallado del proyecto?	10	Si	10
2	¿El plan de trabajo, ha sido desglosado en paquetes de trabajo incluyendo los planes de los diferentes equipos?	5	Si	5
3	¿Se han estimado las duraciones de las actividades?	10	Si	10
4	¿Todas las actividades tienen un responsable asignado?	5	Si	5
5	¿Todas las actividades tienen secuencia lógica y poseen predecesora?	10	Si	10
6	¿Se estableció la línea base del proyecto?	20	Si	20
7	¿Se estableció la ruta crítica del proyecto?	20	Si	20
Riesgos				
8	¿Hay definido un Plan de Riesgos del proyecto?	5	Si	5
Comunicaciones				
12	¿Se ha definido un Plan de Comunicaciones para el proyecto?	10	Si	10
13	¿Las responsabilidades de las comunicaciones del proyecto están claramente definidas y entendidas?	5	Si	5

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%
Puntuación obtenida en planeación (acorde calificación relacionada en Introducción)	30,0

Panel de control	Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre	+
------------------	------------	------------	-----------	---------------------	--------	---

Fuente: Adaptación propia en base a O'Connell F. (2002). How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet (3rd Edition).

En el cuadrante de planeación se dieron énfasis a cuestiones relacionados al plan como tal como el detalle de trabajo, la duración de actividades responsables y si cuenta con una ruta crítica establecida, también se tomó en cuenta la gestión de riesgos y las comunicaciones del proyecto.

Cuadro 17: Propuesta IPE proceso de ejecución

EJECUCIÓN				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
Project Charter				
1	¿Se revisa y actualiza el Project Charter cuando es necesario?	10	Si	10
Plan de Trabajo				
2	El plan de trabajo del proyecto, ¿se actualiza regularmente?	20	Si	20
3	¿Han sido identificados en el Plan de Trabajo, los principales hitos asociados a los entregables del proyecto?	20	Si	20
4	¿Se actualiza la línea base del proyecto para tener en cuenta los requerimientos de cambio aprobados (versiones consideren avances anteriores)?	10	Si	10
Riesgos				
5	¿Se han sido identificado, han tenido seguimiento y han sido reportados los riesgos del proyecto?	20	Si	20
6	¿Se ha llevado a cabo una estrategia de implementación de los Planes de Respuesta al Riesgo?	10	Si	10
7	¿Se le hace seguimiento al registro de riesgos y a la documentación asociada?	10	Si	10

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en ejecución (acorde calificación relacionada en Introducción)	20,0
--	------

Panel de control	Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre	+
------------------	------------	------------	------------------	---------------------	--------	---

Fuente: Adaptación propia en base a O'Connell F. (2002). How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet (3rd Edition).

En el proceso de ejecución se considera la revisión constante del acta de constitución del proyecto, la aprobación de cambios, la actualización del plan de trabajo y el monitoreo de la gestión de riesgos.

Cuadro 18: Propuesta IPE proceso de monitoreo y evaluación

MONITOREO Y CONTROL				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
Plan de Trabajo				
1	¿Está cumpliendo el proyectos con las metas planificadas hasta el momento?	10	Si	10
2	¿Está cumpliendo el proyecto con las fechas planeadas?	20	Si	20
3	¿Se podrá ejecutar el proyecto dentro del presupuesto?	20	Si	20
Calidad				
4	¿Cumplen los entregables del periodo con las expectativas y estándares de calidad?	14	Si	14
5	¿Se tiene toda la documentación requerida, debidamente actualizada?	10	Si	10
Riesgos				
6	¿Se monitorea continuamente el estado del Plan de Respuesta al Riesgo y se toman medidas correctivas cuando son necesarias?	15	Si	15
7	¿Se monitorean los problemas del proyecto?	11	Si	11

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%
Puntuación obtenida en monitoreo y control (acorde calificación relacionada en Introducción)	20,0

Panel de control	Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
------------------	------------	------------	-----------	----------------------------	--------

Fuente: Adaptación propia en base a O'Connell F. (2002). How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet (3rd Edition).

Cuadro 10: Propuesta IPE Cierre e transición

CIERRE				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
1	Se tiene clara la idea de alto nivel para el cierre?	10	Si	10
2	Se ha diseñado la estrategia de sostenibilidad?	25	Si	25
3	Se tiene claro los recursos para los cierres contractuales?	20	Si	20
4	Se tiene claro los procesos de transferencia y/o donación de activos?	20	Si	20
5	Se tiene una noción de los objetivos del estudio final?	10	Si	10
6	Se tiene clara la estrategia de desenganche de las acciones con relación al sector público?	15	Si	15
Puntuación máxima		100		
Puntuación obtenida			100	
% obtenido con respecto al máximo			100%	
Puntuación obtenida en iniciación (acorde calificación)			10,0	

En este proceso final en el ciclo de proyectos los aspectos fundamentales considerados fueron al inicio del proyecto la idea de alta nivel de cierre, la estrategia de sostenibilidad, los cierres contractuales y administrativos, nociones de los términos de referencia de la evaluación final y finalmente las estrategias de

desenganche con el sector público con el cual se coordina las acciones de continuidad de acciones.

Es importante destacar que el Índice de Performance del Proyecto (IPE) propuesto es altamente adaptable a las necesidades y expectativas de cada organización. Esta flexibilidad permite un análisis claro y preciso del estado del proyecto, identificando áreas críticas de la gestión del proyecto que requieren redirección. El IPE estándar, mencionado anteriormente, es una herramienta invaluable para un análisis cualitativo de la gestión del proyecto, permitiendo identificar posibles deficiencias en el equipo, el área de soporte o, especialmente, en el líder del proyecto. Sin embargo, esta adaptación se enfoca en los procesos clave específicos de los proyectos de desarrollo. Es relevante subrayar que esta herramienta puede ser personalizada según las necesidades específicas del proyecto y la importancia asignada a cada aspecto. Además, ambas versiones del IPE pueden utilizarse en conjunto para obtener un diagnóstico más completo y detallado del proyecto, proporcionando una visión integral que facilita la toma de decisiones informadas y efectivas.

El IPE se destaca como una herramienta de alerta eficaz para identificar el grado de éxito posible del proyecto. Sin embargo, si nuestro objetivo es determinar de manera más precisa y delimitada dónde residen los problemas, necesitamos un enfoque más detallado. Entonces surge la pregunta: ¿Cómo identifico exactamente dónde están mis problemas?

1.3 Propuesta para el diagnóstico de salud de proyectos de desarrollo

Basándose en el diagnóstico de la investigación de Torsten y con la idea de que las técnicas y herramientas deben ser prácticas para su uso, se propone un modelo simplificado para determinar el estado de salud de una manera tan eficiente como el modelo de Torsten, pero más sencillo de utilizar. Como resultado, se desarrolla un esquema muy similar al IPE. Este modelo evalúa las siguientes dimensiones en los proyectos de desarrollo:

- El plan de proyecto
- Recursos
- Ownership (en cuánto confían los interesados en las decisiones que toma el equipo y en su autonomía para tomar decisiones)
- Monitoreo y evaluación
- Experticia
- Especificaciones claras
- Apoyo de la alta gerencia

Para justificar la diferencia entre las dimensiones evaluadas por el modelo de Torsten y el modelo propuesto, se argumenta que más allá de los problemas con los diferentes elementos del proyecto, es esencial que el equipo del proyecto posea las habilidades y competencias necesarias, esté respaldado por herramientas para desarrollar su trabajo y cuente con el apoyo de los diferentes interesados. Si se tiene un buen equipo de proyecto, un marco de trabajo definido y el apoyo de los interesados, cualquier otro problema puede solucionarse. Sin embargo, si se presentan problemas con estos elementos, es muy probable que el proyecto tenga más posibilidades de enfrentar dificultades.

Teniendo en cuenta las dimensiones propuestas en el modelo de salud de proyectos, se desarrolla un sistema de preguntas con calificación numérica. Para cada una de las dimensiones de la herramienta, existen una serie de afirmaciones a las que se asigna un valor, que varía entre -4 y 4, con valores intermedios de -2, 0 y 2.

Inicialmente, siguiendo la idea del modelo de Torsten, para determinar el estado de salud es necesario evaluar diferentes dimensiones del proyecto. Sin embargo, en el modelo propuesto, el enfoque se centra únicamente en 7 dimensiones, en lugar de las 16 del modelo inicial de Torsten. Esta decisión se justifica en base al capítulo de diagnóstico analizado y la experiencia, ya que los mayores impactos ocurren cuando no se tienen bases sólidas en los temas de: equipo de proyecto, poder de decisión en el proyecto y apoyo de la alta gerencia. Cualquier otro problema puede ser

solucionado si se cuenta con estos tres elementos, por lo que es importante identificar si se presentan problemas en estos aspectos, inicialmente.

1.3.1 El plan de proyecto

Uno de los factores más cruciales para el éxito de un proyecto es la definición precisa de un proceso de planificación del proyecto, seguido de un plan sólido. Este plan actúa como una hoja de ruta a seguir, en la que se definen las líneas base de alcance, tiempo y costo, así como los planes de calidad, comunicaciones, riesgos, recursos, adquisiciones, interesados e integración. Sin un plan de proyecto adecuado, las probabilidades de fracaso son altas, ya que no se tendría una definición clara del alcance del proyecto, ni del tiempo esperado para cumplir con este alcance, ni de cuánto dinero y otros recursos serán necesarios para su ejecución.

1.3.2 Recursos

Tal como se pudo observar en el punto de “El plan del proyecto”, los recursos desempeñan un papel muy importante en el proyecto. Sin embargo, surge la pregunta de qué tan preparados están estos recursos para desarrollar el proyecto. Con esto en mente, esta dimensión tiene como objetivo evaluar el estado de los recursos en términos de su preparación para el proyecto.

- ¿Tenemos suficientes recursos para desarrollar el proyecto?
- ¿Los recursos cuentan con las herramientas y la tecnología necesaria para desarrollar sus actividades?
- ¿La tecnología y herramientas disponibles funcionan para el proyecto? (por ejemplo, podríamos tener un software especial, pero sin licencias no podríamos hacer nada)
- ¿Los recursos tienen definidas sus actividades y tareas? ¿Los recursos están desarrollando bien sus tareas específicas?
- ¿Los miembros del equipo tienen claro su rol dentro del equipo?

Cada uno de estos puntos deberá ser respondido dentro de la plantilla. Con los resultados obtenidos, se podrá identificar si podrían surgir problemas en relación con: el número de recursos, las herramientas para trabajar, la capacidad de uso de estas herramientas, la definición de las tareas a un nivel detallado, y el rol dentro del proyecto, entre otros aspectos. Estos factores son cruciales para el éxito del proyecto y deben ser cuidadosamente evaluados y gestionados.

1.3.3 Ownership (Apoyo de la entidad canalizadora del financiamiento e Interesados, a las decisiones que se toman en el proyecto)

Para comprender la importancia de esta dimensión, se examina uno de los proyectos analizados en el capítulo de diagnóstico, en el que el financiador de un proyecto grande y complejo ha decidido que “todas las decisiones del proyecto deben pasar primero por él”. Cuando se materializa un riesgo con uno de los entregables intermedios y se decide elevar el caso, pero él no responde hasta un tiempo después, la demora en tomar acciones compromete el proyecto hasta tal punto que se vuelve inviable cumplir con el cronograma. En el caso de que el equipo de proyectos hubiera tenido control sobre las decisiones, podrían haber actuado más rápidamente.

La mejor manera de entenderlo es pensar en cuánto confían los interesados en las decisiones que toma el equipo y en su autonomía para tomar decisiones. Esta dimensión pretende evaluar el “ownership” desde varios puntos de vista:

- ¿Los interesados proporcionaron información al principio del proyecto? ¿Se han generado los canales de comunicación para que los interesados suministren información?
- ¿Los interesados confían en que el equipo tiene las capacidades para hacerse cargo del proyecto? ¿Confían en que el equipo actúa en beneficio del proyecto?
- ¿La entidad que canaliza la financiación y el financiador, saben cuál es el entregable, o entregables, del proyecto? ¿Fueron estos entregables definidos en conjunto con ellos?

- ¿Los interesados son conscientes de las limitaciones en el alcance del proyecto? ¿Evitan hacer ampliaciones en el alcance sin el proceso de control de cambios respectivo?
- ¿Los interesados saben cuáles de sus requerimientos están dentro del proyecto y cuáles no?

Al responder a cada uno de estos puntos dentro de la plantilla, se podrá determinar si podrían surgir problemas con respecto a la comunicación con los interesados, el “ownership” del proyecto, la definición de los entregables, el compromiso con el alcance del proyecto y las limitaciones del proyecto, entre otros aspectos.

1.3.4 Monitoreo y Evaluación

El marco de medición de desempeño es un conjunto de indicadores que se utilizan para supervisar y evaluar el rendimiento de una organización, unidad, proyecto o individuo en relación con sus metas y objetivos estratégicos. Estos indicadores pueden ser tanto financieros como no financieros, y se seleccionan en función de los objetivos y prioridades específicas de cada organización.

Este marco ayuda a las instituciones a monitorear y evaluar continuamente los resultados de los programas, así como la eficiencia de su gestión. También facilita la toma de decisiones informadas y oportunas con respecto a los proyectos, proporciona informes departamentales efectivos y relevantes sobre los avances, y asegura que la información recopilada sirva de apoyo eficaz para un análisis eficiente.

Como se observó en el diagnóstico de los proyectos, los estudios y herramientas que garantizan el seguimiento y el control de calidad de los proyectos a menudo se inician tarde o en los últimos años de implementación. Esto puede provocar deficiencias y vulnerabilidades en la calidad de la información reportada, además de una falta de comprensión del equipo sobre el propio sistema de informes. Por lo tanto, se analizan los siguientes aspectos:

¿Se finalizó la línea de base antes del inicio de la implementación del proyecto?

¿Está concluido el sistema de recopilación de indicadores?

¿El equipo tiene completa claridad para el llenado y/o carga de datos de indicadores?

¿Se están revisando continuamente las fuentes de verificación de los indicadores?

¿Se han actualizado los cambios, si los hubo, en el marco de medición de rendimiento?

Al responder a cada uno de estos puntos dentro de la plantilla, se podrá determinar si podrían surgir problemas con respecto a las estimaciones del proyecto, las evaluaciones precisas, los informes de calidad y las métricas de cumplimiento del proyecto.

1.3.5 Experticia

Como se ha mencionado en varios puntos, el factor humano es de gran importancia para el desarrollo correcto de un proyecto. Uno de los factores más importantes para determinar si un proyecto tiene buenas probabilidades de finalizar con éxito es contar con un equipo de proyecto con la experiencia adecuada y haber identificado a los interesados más relevantes para apoyarlo.

Es necesario evaluar la experiencia tanto del equipo de proyecto como de otros interesados, que incluyen la entidad que canaliza la financiación y los usuarios finales. En esta dimensión, se evalúan los siguientes puntos:

¿El equipo de proyecto tiene la experiencia adecuada para el proyecto? ¿Todos los miembros del equipo tienen la experiencia y las competencias necesarias para desarrollar sus tareas?

¿Los usuarios serán capaces de usar el proyecto cuando esté finalizado?

¿El equipo de proyecto comprende cómo se evalúa el avance del proyecto?
¿Entienden cómo se evaluará su desempeño?

¿Los miembros del equipo y otros interesados entienden cuáles son sus responsabilidades dentro del equipo del proyecto?

¿Existe un proceso de capacitación para los miembros del equipo y otros interesados en caso de que los recursos no cuenten con las capacidades para desarrollar sus actividades? ¿Está contemplado el ítem de “Capacitación/Entrenamiento” dentro del presupuesto y del cronograma?

Al responder a cada uno de estos puntos, se podrá determinar si podrían surgir problemas con respecto a la experiencia y competencias del equipo de trabajo, el conocimiento de las métricas de evaluación de avance y desempeño, las responsabilidades dentro del equipo, y el esquema de capacitaciones/entrenamientos, entre otros aspectos.

1.3.6 Especificaciones claras

Uno de los problemas que pueden surgir en los proyectos es la falta de claridad sobre lo que se debe hacer, lo que podría llevar a conflictos con los interesados y a un posible fracaso del proyecto. Este ítem tiene como objetivo evaluar cuánto se sabe sobre los objetivos del proyecto y cómo están definidos su alcance y sus requerimientos. Para determinar esto, se evalúan los siguientes aspectos:

- ¿Todos los interesados y miembros del equipo del proyecto comparten la misma visión del proyecto? ¿Están claros los objetivos del proyecto para todos los interesados y miembros del equipo del proyecto?
- ¿Los objetivos del proyecto están alineados con los objetivos estratégicos de la organización? ¿Genera valor el proyecto?
- ¿El gerente del proyecto está convencido de las posibilidades de éxito de este proyecto?
- ¿Están bien documentados los requerimientos del proyecto y las necesidades de rendimiento operacional?
- ¿Todos los interesados y miembros del equipo del proyecto conocen las metas y objetivos del proyecto? ¿Se han comunicado correctamente a los interesados?

Al responder a cada uno de estos puntos, se podrá identificar si podrían surgir problemas con respecto a la uniformidad de las visiones del proyecto, la alineación estratégica del proyecto, las posibilidades de que el proyecto finalice con éxito, la calidad de la documentación y la efectividad de los planes de comunicación, entre otros aspectos.

1.3.7 Apoyo de la alta gerencia

Uno de los aspectos cruciales es el respaldo de la alta dirección. Se reconoce que un proyecto sin el apoyo de la alta dirección de la organización tiende a fracasar, por lo que es vital determinar si se encuentra en esta situación. Para ello, se evalúan los siguientes aspectos:

- ¿Se considera a la entidad que canaliza el financiamiento como un “miembro del equipo”?
- ¿La dirección general de la organización comparte la responsabilidad con el equipo del proyecto para garantizar su éxito?
- ¿La alta dirección está dispuesta a responder rápidamente a cualquier solicitud que surja del proyecto? ¿Cómo reaccionaría la alta dirección ante una mala noticia o la solicitud de fondos y recursos adicionales?
- ¿Está claramente definida la jerarquía dentro del proyecto, si la hay? ¿Están claramente definidos los niveles de responsabilidad dentro del equipo?
- ¿El gerente del proyecto confía plenamente en que puede recurrir a la Alta Dirección para obtener ayuda cuando lo considere necesario?
- ¿La entidad que canaliza el financiamiento está totalmente comprometida con el éxito del proyecto?

Cada uno de estos puntos debe ser respondido dentro de la plantilla. Con los resultados obtenidos, se podrá determinar si podría haber problemas con respecto a la participación de la entidad financiadora, la disposición de la alta dirección, el esquema de responsabilidades dentro del proyecto, la confianza en la alta dirección, y el compromiso de la entidad que canaliza el financiamiento con el proyecto.

Cuadro 20: panel de control, chequeo de salud proyecto de desarrollo

Chequeo de la Salud del Proyecto		
Nombre del Proyecto: ABC		
Gerente de Proyecto: Luis		
Calificación del chequeo del	-1,20	Riesgo Alto
Riesgos Individuales (Calificaciones de -2 a +2)		
Plan del Proyecto	-0,40	CUIDADO
Recursos	-0,40	CUIDADO
Ownership	-0,40	CUIDADO
Monitoreo y Evaluación	-0,40	
Experticia	0,40	
Especificaciones claras	-0,40	CUIDADO
Apoyo de la Alta Gerencia	0,40	
Reglas de calificación		Riesgo Total del Chequeo de Salud
Muy en desacuerdo o No sé	-4	-14 a -7 Imposible
En desacuerdo	-2	-6 a 0 Alto Riesgo
Neutral	0	1 a 7 Riesgo Medio
De acuerdo	2	8 a 14 Riesgo bajo
Muy de acuerdo	4	

Fuente: elaboración propia en base a (Torsten J. Koerting, 2008)

En esta primera parte de la plantilla propuesta se plantea las áreas del proyecto examinadas anteriormente con señales de alerta, en este ejemplo el plan los recursos, ownership y las especificaciones claras, tienen una alerta de cuidado por lo que el proyecto marca en este caso riesgo alto, por lo que la calificación del chequeo es de -1.20 sobre 14, pudiendo ser en otros casos más extremos un proyecto imposible de salvar, y casos más favorables de riesgo medio o de riesgo bajo.

Cuadro 21: Cuerpo de la plantilla, chequeo de salud proyecto de desarrollo

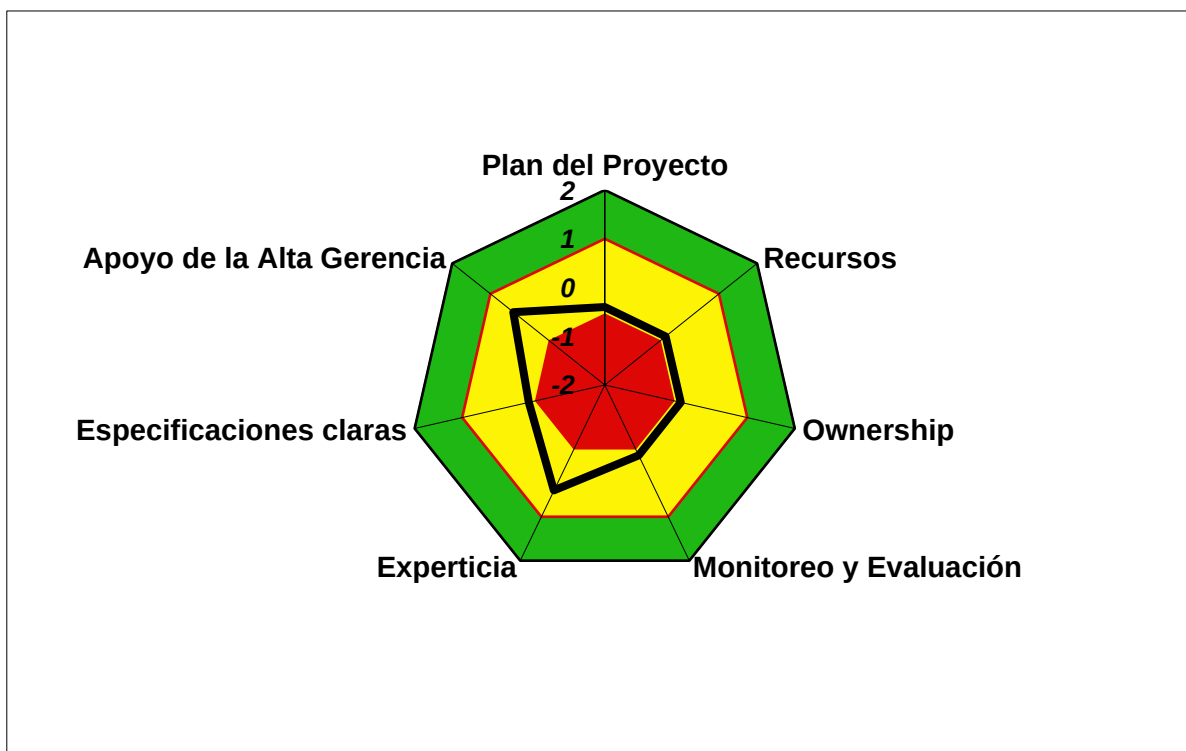
Plan del Proyecto		Recursos	
Hay un plan detallado para la terminación del proyecto (que incluye el cronograma, la ruta crítica, los costos, los hitos, los requisitos de personal, etc.)	4	Hay suficiente personal para terminar el proyecto	-4
Hay un presupuesto detallado para el proyecto	-4	Está disponible la tecnología apropiada a través del ciclo de vida del proyecto	4
Las necesidades de personal clave (quiénes, cuándo) están claras y se especifican en el plan del proyecto	4	La tecnología que se utilizará para apoyar el proyecto funciona adecuadamente y está completamente soportada	4
Sabemos qué actividades tienen holgura o recursos que se pueden utilizar en otras áreas durante una emergencia	-4	Las tareas específicas del proyecto se gestionan bien	-4
Hay planes de contingencia para el caso en que el proyecto esté atrasado en el cronograma o por encima	-4	Los miembros del equipo de proyecto tienen claro su rol	-4
Ownership		Monitoreo y Evaluación	
A los interesados se les dio la oportunidad de proporcionar información temprano en el proyecto	-4	La Línea de base fue finalizada antes del inicio de la implementación del proyecto?	-4
Los interesados aceptan el ownership de las acciones del proyecto	4	El sistema de recopilación de indicadores está concluido?	4
Las condiciones de los entregables han sido convenidos con el patrocinador del proyecto	-4	El equipo tiene completa claridad para llenado y/o cargado de data de indicadores?	-4
Los interesados comprenden las limitaciones del proyecto (p.e., qué no va a hacer el proyecto)	-4	Se está revisando continuamente las fuentes de verificación de los indicadores?	4
Los interesados entienden cuáles de sus requerimientos están incluidos en el proyecto	4	Se han actualizado los cambios, si lo hubo en el marco de medición de rendimiento?	-4
Experiencia		Especificaciones claras	
Todos los miembros del equipo de proyecto poseen los niveles apropiados de experiencia	4	Los objetivos del proyecto están claros para todos los interesados y para los miembros del equipo de proyecto	4
Los usuarios del proyecto lo entienden y son capaces de implementarlo cuando se los entreguen	4	Las metas del proyecto están en línea con las metas corporativas y con los estándares corporativos	-4
El equipo de proyecto entiende cómo va a ser evaluado su desempeño	-4	Está el gerente del proyecto convencido de las posibilidades de éxito de este proyecto	4
Se han escrito, han sido entendidas y se han convenido las responsabilidades para los miembros del equipo de	4	Hay una documentación adecuada de los requerimientos del proyecto y de las necesidades de	-4
Se ha definido un entrenamiento adecuado (y el tiempo para el mismo) dentro del alcance y con base en el cronograma del proyecto	-4	Se ha hecho una presentación adecuada de las metas y de los objetivos del proyecto a los interesados	-4
Apoyo de la Alta Gerencia			
El patrocinador del proyecto comparte la responsabilidad con el equipo de proyecto para asegurar el éxito del	-4		
La Alta Gerencia responderá rápidamente a la solicitud de recursos adicionales, si se presenta la necesidad	4		
Se han convenido los términos de referencia, los niveles de autoridad y de responsabilidad para el proyecto	4		
El gerente de proyecto tiene total confianza en que puede acudir por ayuda a la Alta Gerencia cuando lo considere necesario	-4		
El patrocinador del proyecto está comprometido completamente con el éxito del proyecto	4		

Fuente: elaboración propia en base a (Torsten J. Koerting, 2008)

Como se visibiliza en el cuadro por fines de ejemplo se alteró las puntuaciones para riesgo alto, esto dependerá del análisis del estado del proyecto que se realice,

fluctuando en las escalas muy en desacuerdo -4, desacuerdo -2, neutral 0, de acuerdo 2 muy de acuerdo 4.

Gráfica 22: Diagrama de chequeo de la salud en proyectos de desarrollo



Fuente: Fuente: elaboración propia en base a (Torsten J. Koerting, 2008)

La gráfica presentada, altamente ilustrativa, se muestra como una radiografía del proyecto. Forma parte de la plantilla propuesta y, basándose en el ejemplo, muestra claramente el comportamiento y las áreas críticas del proyecto en tiempo real. La gráfica indica que cuanto más cerca se encuentre un proceso de la zona roja, más dificultades está experimentando en su gestión. En el caso del ejemplo, el plan de recursos, la propiedad y las especificaciones claras están teniendo dificultades, mientras que las áreas donde se están logrando avances positivos serían la experiencia y el apoyo de la alta gerencia. Cada campo ponderado tiene una puntuación máxima de 2, lo que da una puntuación máxima de 14. En este ejemplo, el proyecto tiene una media máxima de -1.20, lo que indica que está enfrentando muchos problemas.

La herramienta de diagnóstico propuesta, diseñada para evaluar la salud de un proyecto, posee la capacidad de identificar problemas en áreas específicas a lo largo de toda la gestión del proyecto. Esta herramienta, especialmente adaptada para proyectos de desarrollo, se convierte en un recurso para el control y diagnóstico ágil del proyecto. Su aplicación puede permitir iniciar de manera eficiente los procesos y planes de mejora, justificando su implementación dentro de la gestión de los proyectos. Al proporcionar una visión detallada y precisa del estado del proyecto, esta herramienta puede facilitar la toma de decisiones informadas, la promoción de la eficiencia operativa y puede llegar a contribuir a la consecución exitosa de los objetivos del proyecto.

2.1 propuesta de gestión ágil en proyectos de desarrollo

La propuesta que se fundamenta en la Guía Práctica de Ágil del PMI (Project management institute, 2015), las estrategias efectivas de administración ágil de proyectos como (PRINCE 2 (Projects in controlled environments), 2009) y el marco de trabajo Scrum (Ken Schwaber & Jeff Sutherland, 2020). La metodología sugerida ofrece una respuesta a un problema crítico identificado en el análisis de esta investigación. En su deseo de acelerar las acciones, los equipos implementaron métodos empíricos de aceleración que, a pesar de ser bien intencionados, resultaron en una sobrecarga tanto para las instancias de soporte como para el equipo de implementación. Esta sobrecarga promovió la rotación de personal y provocó errores en la transferencia de información, lo que a su vez generó retrasos significativos en la implementación de los proyectos. Esta propuesta se centra en las tareas prioritarias del proyecto, aquellas que aportan más valor al beneficiario o que están atrasadas, permitiendo mostrar resultados en un tiempo más corto.

2.1.1 Características de la gestión ágil contextualizado a los proyectos de desarrollo

Para definir las características de la agilidad, a continuación, se explicará qué significan los cuatro pilares del Manifiesto Ágil, adaptada en la aplicación en los proyectos de desarrollo e impacto social

_Personas: El enfoque está en apreciar más a las personas, ya que son el núcleo y la razón de ser de los proyectos de desarrollo e impacto social. Esto abarca tanto a los equipos que llevan a cabo el proyecto como a la población que se beneficia de él. Los procesos y herramientas también son relevantes, pero nunca deben superar en importancia a las personas. Los procesos deben ser lo más reducidos posibles y, si es necesario, deben ser actualizables o adaptables para que no se conviertan en un impedimento para el progreso del proyecto.

_Entregas de valor: Se trata de ajustar los documentos de diseño y minimizar la burocracia asociada a las aprobaciones del proyecto para poder realizar entregas

regulares y mostrar beneficios concretos lo más pronto posible. Cuanto antes se entregue valor, más rápido se recibirá feedback, lo que permitirá identificar si existen problemas y, en su caso, mejorarlos. Las entregas regulares ayudan a mantener la simplicidad en cada punto de aceleración (intervalo de tiempo predefinido para las entregas) y a que el equipo se centre en lo más relevante. Además, proporcionan la capacidad de adaptación para corregir la dirección y generar un mejor retorno de la inversión social.

_Equipos colaborativos: En el ámbito social existen varios clientes: la población que se beneficia del proyecto, los financiadores, las unidades ejecutoras, el gobierno y todos son importantes. Por eso es necesario formar equipos colaborativos que busquen alcanzar resultados y respetar los acuerdos establecidos, así como la legalidad de cada país e institución. Los equipos de trabajo ágiles deben ser pequeños, multidisciplinarios, autónomos y colaborativos. Sus miembros deben ser personas con la capacidad y el talento suficientes para alcanzar los objetivos del proyecto y deben estar motivados, por lo que es necesario proporcionarles un entorno seguro y el apoyo necesario para que puedan realizar su trabajo y autoorganizarse.

_Flexibilidad ante los cambios: La flexibilidad ante los cambios es un aspecto esencial en los proyectos de desarrollo e impacto social, tal como se resaltó en el capítulo de diagnóstico. Los entornos complejos y llenos de incertidumbre en los que se desarrollan estos proyectos a menudo experimentan cambios lentos por parte de la entidad canalizadora del financiamiento es o financiadores, lo que puede generar problemas que requieren una respuesta rápida. Por lo tanto, es fundamental replantear y ajustar constantemente los planes para adaptarse a las situaciones emergentes y avanzar en el proyecto. En este sentido, los cambios son inherentes a la naturaleza de los proyectos ágiles, siempre que se mantenga un ritmo de trabajo sostenible sin sobrecargas para los equipos. Si se producen picos de sobrecarga, es importante analizar las causas y proponer soluciones alternativas para prevenirlas.

2.2. Gestión de proyectos de desarrollo e impacto social combinando el enfoque tradicional y el enfoque ágil

Los proyectos de desarrollo e impacto social buscan lograr resultados específicos que promuevan el desarrollo socioeconómico de un país o región. Estos resultados a medio o largo plazo se logran gradualmente, a través de la obtención de resultados intermedios que favorecen la sostenibilidad del resultado final. Además, los sectores prioritarios donde se realizan la mayoría de los proyectos de desarrollo e impacto social evolucionan rápidamente y las organizaciones buscan mostrar resultados rápidamente para aprovechar los períodos de gobierno, los fondos disponibles o diversas situaciones de fondos sociales.

A menudo, la ejecución de estos proyectos comparte características comunes como la incertidumbre y los riesgos, por lo que es fundamental realizar una revisión continua, adaptarse al cambio y medir si se están logrando los resultados propuestos para el éxito del proyecto. Si solo se utiliza el enfoque tradicional para la gestión de este tipo de proyectos, pueden ocurrir dos cosas, como se muestra claramente en el capítulo de diagnóstico:

_Primero, los procesos de revisión y control formales pueden causar retrasos en las fechas de entrega, ineficiencias y aumentos de precios y trabajo.

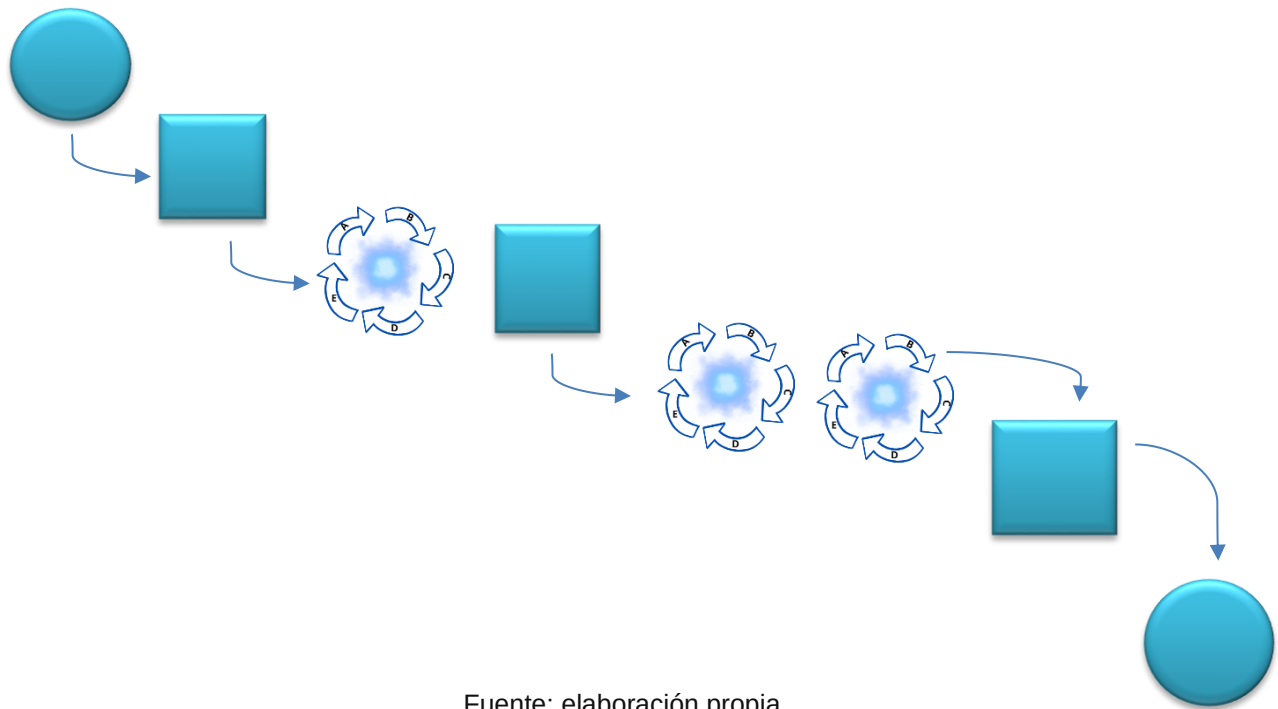
_Segundo, cuando se obtiene el resultado final, algunas prioridades pueden haber cambiado y el proyecto puede requerir actualización.

Si el equipo del proyecto opta por el enfoque ágil, es posible que se encuentre con estructuras jerárquicas de instituciones gubernamentales y unidades ejecutoras que deben respetar por razones legales y de relaciones públicas protocolarias o internacionales. Los equipos están sujetos a estos niveles de jerarquía y sus miembros realizarán las tareas derivadas de la naturaleza de sus funciones diarias, además de las del proyecto. Por otro lado, es posible que el equipo se encuentre con restricciones contractuales y legales de contrataciones, ejecución y uso de fondos públicos o sociales, que exigen tener una planificación previa y reportar

avances sobre la misma. Por estas razones, es importante, saber aplicar un enfoque combinado cuando sea necesario, tomando elementos del enfoque tradicional combinados con las características de la agilidad y aplicándolos a partes del proyecto o a su totalidad. Por ejemplo, es muy común que los proyectos de desarrollo e impacto social que contemplan la construcción de infraestructuras incluyan consultorías y productos de conocimiento complementarios para lograr los objetivos y el impacto esperado. En estos casos, aplicar un enfoque híbrido permitirá entregar valor de manera continua para los productos de conocimiento mediante el enfoque ágil, mientras se gestionan las obras con un enfoque tradicional, con una planificación detallada.

La figura a continuación ilustra una planificación tradicional en cascada en la que se aplican procesos ágiles a trabajos específicos del alcance total del proyecto.

Gráfico 23 Ejemplo Ilustrativo de la propuesta de gestión ágil



Fuente: elaboración propia

En el caso de proyectos de desarrollo e impacto social de cooperación bilateral, será apropiado utilizar esta metodología. No obstante, será útil evaluar factores como la cantidad de información previa disponible sobre cómo llevar a cabo el trabajo necesario para alcanzar los objetivos, la presencia de aspectos legales o de transparencia con respecto a los cambios que puedan ocurrir en los requisitos del proyecto y finalmente la cultura organizativa de la entidad o entidades que están implementando el proyecto. En función de las respuestas a estas consultas, el equipo del proyecto decidirá qué combinación utilizar para adaptarse a la organización y a la fase en la que se encuentra el proyecto.

2.2.1 Planificación en la gestión ágil de proyectos de desarrollo

Los proyectos de desarrollo e impacto social se benefician de herramientas de planificación que se elaboran al comienzo de la ejecución. Estas herramientas detallan las tareas que deben realizarse para cumplir con los objetivos establecidos en el diseño del proyecto, todo dentro del plazo acordado y el presupuesto disponible. Principalmente, estas herramientas forman el Plan de Implementación Anual, que se va actualizando a medida que avanza el trabajo previsto.

Con la aplicación de esta metodología, se puede identificar y enumerar los elementos necesarios para completar el producto o el resultado final del proyecto. Estos elementos se deben priorizar en función del valor que cada uno aporta al logro de los objetivos, luego, se deben definir los criterios de aceptación para cada elemento identificado en la lista, que se utilizarán para considerar el trabajo como completado.

Por lo tanto, los proyectos orientados al desarrollo y al impacto social, con la ayuda de estas herramientas de planificación y la aplicación de esta metodología, pueden gestionar de mejor manera sus tareas.

2.2.2 Desarrollo del proyecto con la gestión ágil

Una vez que se han establecido las prioridades, es recomendable que el equipo del proyecto seleccione las tareas que cubran un horizonte de planificación de tres

meses y las desglose hasta el nivel de tareas que se puedan completar en menos de dos semanas. De esta manera, pueden distribuirse dentro de los plazos establecidos y formar un plan priorizado. Los períodos consecutivos de dos semanas utilizados para estructurar los proyectos con un enfoque ágil, que a su vez conforman el Plan Priorizado, se denominan “Puntos de Aceleración”. Sin embargo, la duración de cada punto de aceleración, y por ende del Plan priorizado, puede variar en función de la complejidad y las características del proyecto. Para el desarrollo del plan y la ejecución de cada punto de aceleración, es esencial una comunicación precisa y eficiente del equipo, así como interacciones presenciales y la ubicación del equipo en un mismo lugar. Estos factores son fundamentales para cumplir con las tareas comprometidas en cada punto de aceleración.

2.2.3 Implementación de cambios

Con esta metodología, al finalizar cada punto de aceleración, el equipo llevará a cabo las comprobaciones para observar los progresos realizados hacia los objetivos del proyecto y sugerirá ajustes de las tareas identificadas para los siguientes puntos de aceleración. Cualquier cambio en los entregables definidos en la planificación original deberá ser validado antes de su implementación.

2.2.4 La gestión de riesgos

Basándose en una gestión iterativa de riesgos, la metodología propone una gestión formal de los mismos, pero con una actualización acelerada en períodos de tiempo más cortos que los utilizados en el enfoque tradicional. Las acciones definidas en el plan de respuesta se deberán incorporar en cada uno de los puntos de aceleración de acuerdo con su prioridad y relevancia.

2.2.5 Propuesta para la Administración de Equipos

Se sugiere que los equipos estén compuestos por entre cinco y siete personas. Estos individuos serán los encargados de liderar el proyecto y de analizar el tipo de organización, la naturaleza del proyecto y las circunstancias por las que atraviesa, para decidir qué enfoque utilizar en las diferentes etapas del mismo. Los proyectos

de desarrollo e impacto social suelen tener múltiples componentes y entregables, lo que hace que su gestión sea compleja. Por ello, se definen los siguientes roles para la gestión y ejecución de los mismos:

Gerente de proyecto: Esta persona es la autoridad encargada de decidir qué características y funciones tendrá el producto o resultado final del proyecto. También es responsable de establecer los criterios de aceptación para cada entrega propuesta y priorizar el trabajo del equipo. Además, representa a otros usuarios y partes interesadas.

Equipo de la entidad que canaliza la financiación: Este equipo promueve y proporciona recursos y apoyo para el proyecto. Es responsable de facilitar el éxito del proyecto y es el responsable final del resultado del mismo. También participa en la autorización, modificación y revisiones del alcance.

Oficial técnico de proyecto: Esta persona es propietaria de los procesos y es responsable de adaptarlos para superar los obstáculos, de manera que se complete el trabajo comprometido.

Oficial técnico de proyecto general: En ciertos proyectos, que por su naturaleza comprenden múltiples componentes con objetivos variados o similares, pero con trabajos de diversa índole (como infraestructura, sistemas tecnológicos, desarrollo de procedimientos, etc.), se requiere la figura de un súper oficial técnico de proyecto. Esta persona coordina a los líderes ágiles de cada segmento del proyecto para garantizar que la priorización realizada por el gerente del proyecto se mantenga con una visión integral del proyecto. Para lograrlo, el oficial técnico de proyecto general tiene la responsabilidad de apoyar a cada oficial técnico de proyecto en la resolución de problemas o impedimentos que pueda enfrentar cada equipo, proporcionar los recursos necesarios solicitados por el oficial técnico de proyecto para la correcta ejecución de las tareas asignadas al equipo del proyecto, y actuar como enlace entre los equipos de proyecto y los roles de gerente del proyecto y entidad canalizadora del financiamiento.

Equipo de proyecto: Son responsables de definir cómo se realizará el trabajo. Para obtener su mejor desempeño, se recomienda que el equipo esté integrado por un número reducido de profesionales, con proximidad física y capacidad de autoorganización. En muchos casos, este equipo estará conformado por especialistas en áreas como comunicaciones, monitoreo y evaluación, finanzas y cualquier otra especialidad que el proyecto pueda requerir.

2.2.6 Entregas de valor

Como se indicó previamente, los proyectos de desarrollo e impacto social suelen tener un objetivo establecido a medio o largo plazo. La entrega de resultados parciales a lo largo de la ejecución es esencial para su sostenibilidad. La metodología se basa en entregas frecuentes de valor, de tal manera que la población beneficiaria no tiene que esperar hasta el final de la ejecución del proyecto para acceder a los resultados intermedios generados en el mismo. Además, estas entregas permiten realizar revisiones regulares de los trabajos completados y realizar las adaptaciones necesarias para maximizar el impacto de las intervenciones.

En el caso de los proyectos de desarrollo e impacto social, el concepto de valor se define en una matriz de resultados que incluye los objetivos y los resultados esperados al final del proyecto. Sin embargo, el entorno en estos proyectos es dinámico y los equipos pueden descubrir que los entregables acordados formalmente al inicio pueden requerir ajustes debido a diversas situaciones. Aunque el propósito del proyecto se mantiene, a menudo los cambios ocurren a una velocidad menor a la que la población beneficiaria y las partes interesadas desearían y requieren de aprobaciones de alto nivel que retrasan la ejecución. Cuando los equipos trabajan con entregas frecuentes de valor, los ajustes son más pequeños, continuos y tienen en cuenta las contribuciones de la población beneficiaria; por lo tanto, el valor de los productos finales aumenta y se recibe en un plazo más corto.

2.2.7 Compromiso con el resultado

En las organizaciones que implementan proyectos de desarrollo e impacto social, el compromiso con el resultado debe extenderse más allá del equipo del proyecto. Es fundamental que todas las partes interesadas clave adopten este principio. A menudo, para el éxito del proyecto se requieren aportes, aprobaciones u otras acciones de alguna otra persona o área fuera del equipo. Por lo tanto, es necesario involucrar a las partes interesadas clave desde el principio y hacer el máximo esfuerzo para asegurar que estas dependencias externas faciliten la consecución de los objetivos del equipo y no se conviertan en un obstáculo. Por ejemplo, cuando el equipo del proyecto esté preparando el primer plan de implementación, es importante invitar a las partes interesadas clave (ministros, viceministros, titulares, directores, etc.) para que comprendan la importancia de sus intervenciones cuando sean necesarias y para que el equipo pueda cumplir los plazos establecidos para las entregas acordadas. No es necesario que participen en la sesión completa, pero es fundamental que estén involucradas en la elaboración del plan. A partir de ahí, cada tres meses se programará un nuevo plan y dichas partes interesadas clave deberán participar para conocer los avances y las acciones que se les requerirán en los próximos meses. Estas participaciones deben ser lo más breves posibles para asegurar su presencia.

2.2.8 Adaptación al cambio

En los proyectos de desarrollo e impacto social, se anticipa que los requisitos evolucionen durante el ciclo de vida del proyecto. Los períodos de gobierno, la disponibilidad de presupuesto, las situaciones de emergencia y los cambios en las partes interesadas clave o sus prioridades son desafíos que, durante la ejecución de un proyecto, pueden influir en los resultados que se establecieron al inicio de la fase de ejecución a nivel de entregables, recursos, equipo o incluso duración del proyecto. Los equipos dinámicos estarían preparados para el cambio y, por lo tanto, adaptan sus estrategias para lograr los resultados, siempre buscando optimizar los procesos para que los cambios se puedan implementar lo más pronto posible, sin dejar de satisfacer las necesidades del entorno en el que operan.

2.2.9 Importancia de aplicar la metodología ágil en la ejecución los proyectos de desarrollo

Por lo general, los proyectos de desarrollo e impacto social se diseñan siguiendo un enfoque tradicional. Este enfoque implica una gestión predictiva, donde se desglosa el alcance del proyecto que debe ser ejecutado en un plazo específico, con una serie de recursos asociados para materializar los entregables en los momentos definidos desde el inicio.

No obstante, la realidad es que estos proyectos se construyen gradualmente, entregando sus productos de manera incremental y sometiénolos a ciclos consecutivos para poder medir el progreso logrado. Además, estos proyectos suelen tener un horizonte temporal de mediano o largo plazo, durante el cual las condiciones y las personas involucradas pueden cambiar.

Por estas razones, los proyectos de desarrollo e impacto social son ideales para aplicar procesos de gestión ágil. Este enfoque se caracteriza por realizar entregas frecuentes en períodos cortos, aportar valor a medida que el proyecto avanza, sin tener que esperar hasta el final, y adaptarse a la realidad del proyecto en cada momento.

Los proyectos de desarrollo e impacto social requieren un enfoque que se adapte a cada situación particular que enfrentan. Esto es especialmente cierto para aquellos proyectos que se encuentran en un entorno complejo y cambiante, y que están llenos de incertidumbre. Por ejemplo, cuando hay varias partes interesadas involucradas, cuando se acerca un período electoral, durante pandemias mundiales, o cuando el proyecto tiene una estructura de gestión vertical con muchos cuellos de botella. A menudo, todas estas situaciones se presentan simultáneamente en un mismo proyecto.

La incorporación de la metodología ágil a la gestión predictiva se alinea perfectamente con un mecanismo de ejecución en el que es común ajustar las

prioridades en función de la realidad del entorno. En este contexto, la entrega y recepción de valor se vuelve de vital importancia para las partes interesadas clave.

3.1 Aplicación práctica de la metodología

3.1.1 paso 1 Evaluación de los componentes existentes de programación del proyecto

Esta propuesta presenta una metodología que fusiona las mejores prácticas de la gestión de proyectos tradicional o predictiva (que incluye herramientas como el cronograma, la curva S y la estructura de desglose de trabajo elaboradas al comienzo del proyecto, donde el horizonte es el plazo total de ejecución) con las mejores prácticas ágiles (planificación en ciclos cortos, entregas iterativas e incrementales, revisiones constantes de los trabajos y adaptación al cambio, entre otros). El objetivo es crear una metodología que se adapte a los proyectos de desarrollo e impacto social.

En la primera etapa de este enfoque de gestión de proyectos (una combinación del enfoque tradicional y el enfoque ágil), se formarán uno o más equipos de trabajo de acuerdo con los roles del equipo. Recordemos que estos roles son: 1) la entidad que canaliza la financiación, responsable de facilitar el éxito del proyecto; 2) el gerente del proyecto, quien decide las características y funcionalidades del producto y asegura que los entregables estén alineados con el objetivo del proyecto; 3) el oficial técnico del proyecto, quien garantiza que el equipo tiene todas las condiciones necesarias para llevar a cabo la parte del proyecto que le ha sido asignada.

Una vez formados los equipos, se deberá revisar las herramientas e insumos de planificación desarrollados desde el inicio de la ejecución para determinar el estado de avance del proyecto, identificar los trabajos finalizados, los que están en proceso y los que están pendientes de ejecución. Además, se deberá conocer y comprender el contexto global de todos los trabajos identificados como “en proceso” o “pendientes de ejecución”, así como las prioridades de las partes interesadas relacionadas con ellos. La metodología busca identificar los trabajos prioritarios del

proyecto, es decir, aquellos que aportan más valor a las poblaciones beneficiarias y que, al acelerar su ejecución, permitirán mostrar resultados de manera más rápida y eficiente cuando el proyecto tiene varios componentes.

3.1.1.1 Principales elementos y herramientas

Para entender el punto de partida, será esencial revisar todos los documentos y herramientas de gestión del proyecto disponibles, incluyendo cualquier documento de seguimiento y monitoreo, así como los documentos fundacionales del proyecto (acta de constitución, contrato). Además, es crucial asegurarse de tener las versiones más recientes de estos documentos para conocer qué aspectos del proyecto se han completado y qué queda por hacer.

Por lo tanto, siempre se iniciará con el análisis de una planificación tradicional centrada en tres elementos clave: alcance, tiempo y costo. Estas dimensiones pueden ser gestionadas de diferentes maneras dependiendo del equipo, por ejemplo, a través de un Plan de ejecución del proyecto o el Plan operativo anual donde se detalla qué se va a realizar, cuándo y con qué recursos, o mediante herramientas de gestión como la estructura de desglose de trabajo (EDT), el cronograma detallado o la curva S, entre otros.

En cuanto a la metodología, la EDT será la herramienta principal a partir de la cual se seleccionarán los trabajos prioritarios. Cuanto más esfuerzo inicial se dedique al análisis de estos documentos previos y a la mejora de la EDT, o a su creación si es necesario, más sencillo será priorizar los trabajos y elaborar el plan.

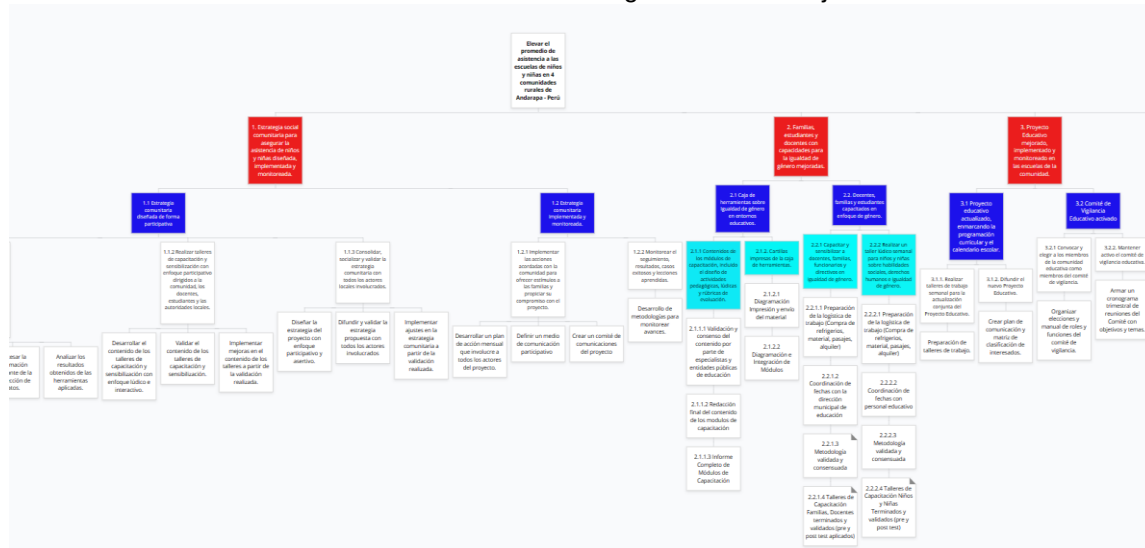
3.1.1.2 Cómo se realiza y quién lo lleva a cabo

Este primer paso será realizado por cada miembro del equipo (la entidad que canaliza la financiación, el gerente del proyecto, el oficial técnico de proyecto, el oficial técnico de proyecto general, el equipo de proyecto), así como por aquellas partes interesadas clave con alta influencia e interés, incluyendo a los contratistas y proveedores. Todos estos individuos deberán revisar la documentación del proyecto y ajustar la planificación a largo plazo con el objetivo de desarrollar o

mejorar la EDT con todos los insumos analizados. Para esta tarea, se tendrán en cuenta las prioridades de cada participante y se llegará a un nivel de desglose tal que los trabajos que componen el proyecto tengan una duración menor a dos semanas, de manera que, al elaborar el Plan, estos trabajos se puedan ubicar fácilmente en cada punto de aceleración. Inicialmente, cada participante de este proceso revisará de forma individual los insumos antes de la sesión presencial en la que se desarrollará la EDT (si no existe) o se mejorará (si se requiere más detalle).

En la sesión presencial, liderada por el gerente del proyecto y el oficial técnico de proyecto general, se deberá compartir todas las apreciaciones de la información revisada y se la debe incorporar para actualizar los insumos. Estas apreciaciones pueden incluir, entre otras, la experiencia en procesos similares del mismo proyecto u otros proyectos, que puede proporcionar información para identificar tareas que no estaban mapeadas o procesos que no tenían desglose. Uno de estos procesos podría ser, por ejemplo, la contratación de una firma consultora para el desarrollo del diseño de una escuela que, aunque originalmente era una sola tarea, al revisarla se identifica que debe dividirse en la elaboración de las especificaciones técnicas, la conformación del documento de licitación, la publicación del anuncio de la convocatoria, la evaluación de las propuestas recibidas y la adjudicación del contrato, entre otras. Para facilitar este proceso de mejora, se utilizará un formato visual que permita ver el panorama completo del proyecto, de tal forma que sea sencillo incorporar de manera participativa la retroalimentación de los participantes.

Gráfica 24 Estructura desglosada de trabajo



Fuente: elaboración propia mediante [GlooMaps - Herramienta de mapa del sitio visual](#)

La metodología sugerida promueve el uso de las herramientas denominadas “baja tecnología, alto contacto” que se promueven en el enfoque ágil. Estas son herramientas de fácil acceso, bajo costo, simples y que buscan fomentar la interacción continua entre los miembros del equipo. El gerente de proyecto deberá esforzarse por asegurar que cada participante intervenga, contribuya y escuche activamente las contribuciones del resto del equipo, con el fin de crear una visión compartida de las prioridades que permita satisfacer a todas las poblaciones beneficiarias en el momento adecuado. Lo más importante en este paso será alcanzar el consenso de las partes interesadas con los resultados del proyecto, y la tarea principal del oficial técnico de proyecto será apoyar al equipo en todo lo que necesite para lograr este consenso.

3.1.1.3 Resultado obtenido

El resultado es una EDT revisada, mejorada y validada por todas las partes, a través de la cual dichas partes tienen claridad sobre los siguientes aspectos:

_Cuál es el alcance que se quiere alcanzar al final del proyecto.

_Qué se debe hacer para lograrlo, es decir, el desglose del trabajo.

_Entre todos los trabajos a realizar, cuáles son los más importantes, es decir, aquellos en los que se debe enfocar la metodología y concentrar el esfuerzo del equipo, alineados con las prioridades de las poblaciones beneficiarias.

Por lo tanto, se trata de un documento elaborado de manera consensuada y participativa que contiene una visión general del proyecto con un detalle muy específico de los trabajos a realizar.

3.1.1.4 Consejos y buenas prácticas

A continuación, se presentan algunos consejos y prácticas beneficiosas para iniciar este paso:

_Trabajar de manera individual en la revisión de los elementos existentes en la planificación antes de comenzar con la revisión en equipo.

_Contar con la dedicación y el compromiso de todo el equipo, así como un buen conocimiento del proyecto.

_Fomentar un cambio gradual de mentalidad en los equipos. Es muy importante que la entidad que canaliza la financiación, el gerente del proyecto y el oficial técnico de proyecto motiven al equipo, aprendan juntos del proceso e incluyan mejoras graduales que provengan del propio equipo, para generar confianza.

_Promover la comunicación continua, lo cual al principio requerirá un esfuerzo adicional por parte del equipo, pero se facilitará con las reuniones programadas durante la implementación del plan. La comunicación debe ser fluida, abierta y sin jerarquías, para generar un ambiente en el que el equipo pueda expresarse libremente y aportar valor al proceso.

3.1.2 Paso 2 Elección de las operaciones priorizadas

En la primera etapa de la metodología, denominada “Evaluación de los componentes existentes de programación del proyecto”, se lleva a cabo una revisión para determinar el estado presente del proyecto e incorporar el desglose de las tareas prioritarias. Esto facilita que el equipo avance hacia los objetivos del proyecto. Como se mencionó anteriormente, el resultado de este paso fue una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) optimizada, que se estableció como el nuevo alcance del proyecto.

La metodología se enfoca en las tareas prioritarias del proyecto, es decir, aquellas tareas que brindan mayor valor a las poblaciones beneficiarias, y las prioriza dentro del alcance total del proyecto. Por lo tanto, en esta etapa, el gerente del proyecto, el equipo y su oficial técnico de proyecto colaborarán para identificar cuáles de las tareas de la planificación mejorada son prioritarias. De esta manera, seleccionarán las tareas que deben llevarse a cabo durante los próximos tres meses. En otras palabras, en esta etapa se organizarán, por orden de prioridad, los diferentes paquetes de trabajo a realizar en el proyecto en un marco temporal de tres meses y se conformará una lista vertical con los paquetes de trabajo ordenados de mayor a menor prioridad, para luego ubicarlos en el plan.

3.1.2.1 Elementos y herramientas principales

Para llevar a cabo la selección, es importante entender que no todos los trabajos son prioritarios, ya que, si se selecciona todo, no habría una verdadera priorización. Por lo tanto, a partir de la EDT o EDT mejorada, el gerente del proyecto definirá cuál es el trabajo prioritario a realizar en los próximos tres meses para satisfacer los intereses de las poblaciones beneficiarias. Se recomienda un plazo de tres meses para la duración de un plan priorizado, ya que permite avanzar al mismo tiempo que se reduce el número de reuniones de seguimiento, permitiendo que el equipo se centre en la ejecución del proyecto. Además, permite revisar los trabajos realizados y evaluar cómo fue el proceso de elaboración de los mismos con una periodicidad suficiente como para reaccionar a tiempo si algo no está funcionando como se

esperaba, además muchas entidades financiadoras exigen enviar informes trimestrales de avance. La idea es implementar el plan del proyecto en incrementos trimestrales y así tener toda la información esencial para tomar acción y ejecutar las tareas necesarias para completar el trabajo. Para seleccionar los trabajos que conformarán la lista, se deben aplicar los criterios “prioritario”, “crítico” y “alcanzable”.

_Prioritario: Es lo más urgente que hay que hacer, lo primero que se debe tener en cuenta. En ciertas ocasiones, en la etapa inicial del proyecto, identificar la prioridad puede ser complejo. En este caso, se pueden seleccionar los trabajos incluidos en la ruta crítica, entendiendo como ruta crítica aquellos trabajos del proyecto que, si sufren alguna demora en su ejecución, retrasarán el proyecto en su totalidad. Asimismo, a veces se decide que algunos trabajos son prioritarios porque representan una inversión significativa o porque son necesarios para definir el alcance de otros trabajos clave del proyecto. En otras ocasiones, la prioridad puede encontrarse en la importancia de esos trabajos para la población beneficiaria. Por ejemplo, la entrega de una obra determinada que beneficie a un grupo de partes interesadas clave.

_Crítico: Es aquello que necesariamente hay que realizar para que el proyecto avance; son elementos indispensables del proyecto. Por ejemplo, si el emplazamiento de una obra de construcción requiere alguna intervención de reasentamiento de población, dicho reasentamiento tendrá que llevarse a cabo antes de iniciar las obras y, por tanto, la identificación de la población a ser desplazada, así como la definición del plan de reasentamiento serán elementos críticos del proyecto.

_Alcanzable: Debe ser un objetivo realista, que se pueda cumplir en el marco temporal en el que se está trabajando, es decir, debe poderse realizar en su totalidad en los tres meses siguientes. En el caso de que se identifique algún trabajo que sea prioritario y crítico pero que no se pueda lograr en los tres meses del plan priorizado, habrá que volver al paso 1 de la metodología y descomponerlo en tareas

de menor duración, para asegurar que su ejecución completa quede dentro del plan. Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo de capacidades para menores en situación de vulnerabilidad se identifica en la lista de trabajos priorizados el contenido formativo elaborado, por ser prioritario y crítico. Sin embargo, su duración es de cinco meses y, por tanto, no es alcanzable en tres meses. Habrá que descomponer ese trabajo en entregables que se puedan finalizar en los tres meses siguientes, como por ejemplo el diagnóstico de necesidades aprobado y la propuesta de contenidos validada, e incluirlos en la lista de trabajos priorizados.

Aunque se aconseja que los trabajos cumplan estos tres criterios, no existen parámetros universales para seleccionar estos trabajos. Los trabajos prioritarios serán específicos para el proyecto y dependerán de lo que se acuerde por parte de cada parte interesada.

3.1.2.2 Como se realiza y quien lo lleva a cabo

Debe ser un esfuerzo colaborativo de todo el equipo, donde todos deben apoyar, ayudar y participar en la priorización. Es crucial que el proceso sea participativo y que no haya ninguna figura que dicte cómo proceder, para que el equipo pueda aportar sus diferentes visiones sobre el alcance del proyecto y también sobre lo que es prioritario y lo que no. Se enfatiza que las distintas visiones de los miembros del equipo sobre una misma cuestión enriquecen el resultado final. Adicionalmente, el gerente del proyecto definirá cuáles son los criterios de aceptación de cada paquete de trabajo incluido en el conjunto de paquetes de trabajo priorizados. Además, se asegurará de que el equipo comprenda esos criterios, ya que serán las condiciones de aceptación que garantizarán que el trabajo se haya completado de manera satisfactoria. Por último, el gerente del proyecto será nuevamente la persona responsable de decidir qué es lo más importante en esa lista y aprobar su priorización. Es quien deberá decidir finalmente qué se hace y qué requisitos se deben cumplir.

3.1.2.3 El resultado obtenido

El resultado es una lista que se coloca en forma de columna, con los paquetes de trabajo priorizados, ordenados de mayor a menor prioridad. Es lo que se denomina “conjunto de trabajos priorizados”, “backlog del producto” o “lista priorizada del producto”. La figura a continuación contiene una lista de trabajos priorizados con todos los paquetes de trabajo detallados.

Gráfica 25: Lista de componentes priorizados



Fuente: elaboración propia

Estos paquetes de trabajo seleccionados se ubicarán posteriormente en cada uno de los puntos de aceleración que formarán parte del Plan Priorizado y se llevarán a cabo en los próximos tres meses.

3.1.2.4 Consejos y buenas prácticas

A continuación, se presentan algunos consejos y mejores prácticas a considerar para este paso:

_Siempre es importante escuchar al equipo, ya que posee más información sobre los tiempos y factores del entorno o del proyecto que pueden hacer posible o imposible alcanzar el objetivo propuesto en el plazo determinado. Si el objetivo no es alcanzable, deberá descomponerse en paquetes de trabajo de menor duración

para evitar la frustración que generaría al equipo no poder lograrlo. Este paso sirve como control de calidad del paso 1 y del nivel de desglose de la EDT mejorada.

_Mantener en una lista los trabajos que no se incluyeron en el plan priorizado. Normalmente, al avanzar al siguiente paso, pueden quedar trabajos sin incluir en el plan porque no se han definido como prioritarios, críticos y alcanzables. Pueden existir trabajos que pueden quedar fuera del plan, pero eso no significa que no sean trabajos importantes o que no haya que realizarlos. Estos trabajos se mantendrán en la lista y se incluirán en la siguiente etapa, cuando se realice el siguiente plan de tres meses.

_Intentar dar espacio y estimular la participación voluntaria de todo el equipo. Generar lo que se denomina “seguridad psicológica”, que consiste en conseguir que las personas se sientan cómodas y libres para participar y plantear cualquier pregunta o tema sin que se emitan juicios de valor.

_Iniciar el ejercicio definiendo qué se entiende por prioritario, crítico y alcanzable, de modo que todos los participantes tengan claro cuáles son las reglas para establecer qué es lo que se debe priorizar. Esto facilita, posteriormente, llegar a acuerdos sobre la priorización de los trabajos.

3.1.3 Paso 3 Desarrollo del plan priorizado

En las etapas previas, utilizando una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) optimizada, se identificaron las tareas prioritarias a completar en los próximos tres meses para lograr los objetivos del proyecto. Ahora es el momento de proceder al paso 3: la elaboración del Plan Priorizado.

3.1.3.1 Punto de aceleración

Son períodos consecutivos de duración fija que llamaremos “Punto de aceleración”. En los proyectos de desarrollo e impacto social, se recomienda que estos Punto de aceleración tengan una duración de 2 semanas. Sin embargo, esta duración podría variar en función de la complejidad y características específicas del proyecto.

3.1.3.2 Descripción del paso

En esta etapa, se listarán y distribuirán todas las tareas priorizadas que se llevarán a cabo durante el período establecido para la implementación del plan. Este paso actuará como un control de calidad de las etapas anteriores, especialmente en lo que respecta al detalle del desglose de las actividades, teniendo en cuenta que las tareas deben completarse dentro de un Punto de Aceleración.



Fuente: elaboración propia

3.1.3.3 Elementos y herramientas principales

Para la asignación de tareas, se utilizarán los planes priorizados, que tienen una duración sugerida de tres meses y se dividen en seis períodos, llamados “Punto de aceleración”. Cada Punto de Aceleración tiene una duración de quince días y son consecutivos, de manera que cuando uno se cierra, el siguiente comienza automáticamente. La duración de cada plan priorizado puede ajustarse según las necesidades de cada proyecto, siempre y cuando los Punto de aceleración sean consecutivos, tengan la misma duración entre sí y la duración total del plan no exceda los tres meses. Por ejemplo, al final de la fase de ejecución, puede ser necesario hacer planes de un mes de duración con cuatro Punto de aceleración de una semana cada uno.

Para formar el plan priorizado, se deberán colocar todas las tareas seleccionadas y priorizadas en el paso anterior en las columnas de los seis Punto de aceleración que se van a ejecutar, en función de cuándo debe suceder cada una.

3.1.3.4 Como se realiza y quien lo lleva a cabo

La creación del plan priorizado se llevará a cabo de manera colaborativa para distribuir el trabajo a lo largo de los seis Punto de aceleración. Este paso debería ser sencillo, ya que se basa en el desglose detallado del trabajo realizado en el paso 1 y la priorización consensuada en el paso 2. Para facilitar el proceso, se recomienda trabajar visualmente, utilizando notas adhesivas en la pared, de modo que todos puedan ver la propuesta al mismo tiempo, interactuar y realizar ajustes de manera sencilla. Si los miembros del equipo no están físicamente en el mismo lugar, se pueden utilizar plataformas digitales colaborativas para realizar esta actividad, sin necesidad de que estén presentes. Puede darse el caso de que una tarea que está más abajo en la lista priorizada de trabajos se realice antes que otras tareas con mayor prioridad, ya sea porque es crítica para lograr otros objetivos o porque es más urgente. Sin embargo, esto no alterará la priorización aprobada por el gerente del proyecto en el paso anterior, es decir, no significará que lo que se realiza primero tenga más prioridad que lo que se realiza después, sino que, por la lógica de la secuencia de acciones o por necesidades urgentes, hay tareas que deben implementarse antes.

En este paso 3, todo el equipo será responsable de ubicar los trabajos priorizados de tal manera que se puedan cumplir dentro del plan de tres meses. Además, este paso servirá como control de calidad de los pasos anteriores. Al comenzar a trabajar con este enfoque, es posible que al equipo le cueste dimensionar lo que es capaz de hacer en cada punto de aceleración o durante el plan completo. Podría haber una tendencia natural a sobrecargar los primeros puntos de aceleración y fijar algunas tareas para el final del plan, pero dejar los puntos de aceleración intermedios con una baja carga de trabajo. El uso de las notas adhesivas servirá para identificar visualmente cuán cargado está un punto de aceleración y para que

el equipo comience a tomar conciencia de su capacidad para ejecutar todas las tareas, o no, con los recursos y tiempos de los que dispone.

El desequilibrio de notas adhesivas entre unos puntos de aceleración y otros pondrá de manifiesto que hay que corregir esta distribución de tareas para poder ejecutarlas correctamente. Este también será el momento de preguntarse cuánto tiempo se tarda en hacer cada tarea. Si se tarda más de dos semanas, lo que podría suceder en numerosas ocasiones, habría que dividir ese trabajo en entregables más pequeños que quepan en un punto de aceleración para que se pueda ejecutar, volviendo al paso 1 de la metodología.

Por ejemplo, si hay un trabajo asignado y se sabe que realizarlo llevará tres semanas, habrá que dividirlo en al menos dos partes, de manera que cada una de ellas entre en un punto de aceleración sin pasar al siguiente. Si por su naturaleza no es posible fraccionar un paquete de trabajo, entonces en cada punto de aceleración habrá que programar un resultado parcial que sirva como control. Por ejemplo, en la fase de recepción de ofertas de un proceso de adquisición (que usualmente dura más de dos semanas) se tendrán que incluir en cada punto de aceleración notas, informes o cualquier otro documento que indique el avance de ese paquete de trabajo. Poner esto en práctica minimizará la frustración del equipo al no conseguir realizar las entregas previstas y asegurará que, en caso de que no suceda lo que estaba planeado, se pueda reaccionar a tiempo y asegurar entregas que realmente tengan valor.

3.1.3.5 Resultado obtenido

El producto de esta etapa es el plan priorizado para los próximos tres meses, que incorpora todos los trabajos priorizados distribuidos en seis puntos de aceleración, cada uno con una duración de dos semanas. Este plan, debe ser tangible y accesible para todos, permita visualizar la ubicación de los trabajos y el estado de las tareas. Siendo una herramienta eficaz para mantener a todos informados y alineados con los objetivos del proyecto.

3.1.3.6 Consejos y buenas prácticas

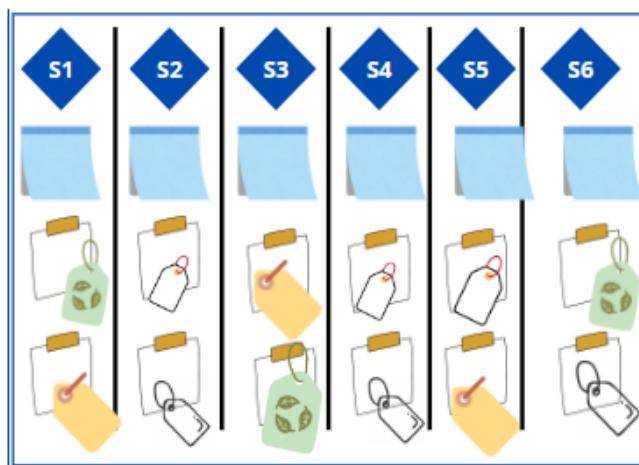
A continuación, se presentan algunos consejos y mejores prácticas para llevar a cabo este paso:

_Una vez que todos los paquetes de trabajo se han distribuido en los seis puntos de aceleración, es importante realizar una validación visual de la carga del plan. Si se observa una mayor concentración de notas adhesivas al inicio y al final, se recomienda identificar qué trabajos pueden trasladarse al punto de aceleración centrales. Es común que la primera vez que se programa un plan, se sea muy optimista con los plazos de cumplimiento y no se alcancen los objetivos del primer plan.

3.1.4 Paso 4 Consignación participativa de responsabilidades

Este paso implica determinar de manera colaborativa quién será el encargado de cada una de las tareas que se muestran en el Plan.

Gráfico 27 plan priorizado con responsabilidades



Fuente: elaboración propia

3.1.4.1 Elementos y herramientas principales

Se comenzará con el plan prioritario desarrollado en el paso anterior, que contiene las tareas que deben completarse durante su ejecución en los próximos tres meses,

distribuidas en los puntos de aceleración quincenales. En este paso, el equipo se reunirá para decidir, de manera voluntaria y consensuada, quiénes serán los responsables de cada una de las tareas incluidas en el plan. Al finalizar este paso, ninguna de las tareas deberá quedar sin un responsable asignado. Un elemento clave de este proceso es el concepto de auto asignación. Cada persona elegirá libremente la tarea de la que se hará cargo según su rol. En otras palabras, los miembros del equipo, comprometidos con el éxito del proyecto, seleccionarán los entregables de manera voluntaria y se comprometerán a completarlos dentro del punto de aceleración correspondiente. Debe ser un proceso transparente en el que todas las personas puedan ver claramente qué está haciendo cada una y se asignen tareas de manera voluntaria, lo que facilita el compromiso con el resultado.

3.1.4.2 Como se realiza y quien lo lleva a cabo

En este paso, cada miembro del equipo deberá autoasignarse tareas, colocando su nombre junto al trabajo seleccionado para que sea visible para todos dentro del plan. Autoasignarse una tarea no implica que se vaya a realizar de manera individual, ni que la persona que se la asignó tenga que ejecutarla directamente, significa que quien se asignó el trabajo se encargará de que se complete antes de que termine el punto de aceleración.

Por ejemplo, para lograr la elaboración de los términos de referencia para un proyecto de empoderamiento económico en microemprendimientos para desarrollar el tejido empresarial, un miembro del equipo responsable de las comunicaciones puede autoasignarse la tarea. Sin embargo, es posible que su experiencia no cubra el desarrollo del tejido productivo, pero se asegurará de que los expertos en el campo aporten sus insumos a tiempo para incluirlos en el documento de los términos de referencia dentro del punto de aceleración.

Este proceso de auto asignación se llevará a cabo como una actividad plenaria, es decir los miembros del equipo se reunirán y todas las tareas serán autoasignadas de manera voluntaria. En el caso de que más de una persona se ofrezca como voluntaria para la misma tarea, los participantes, de manera consensuada, decidirán

quién se hará cargo de ella. Más allá de que alguien sea responsable de ciertas tareas, todo el equipo será responsable de que se cumpla el plan. Por lo tanto, si alguien del equipo ve que otra persona está sobrecargada, reaccionará y propondrá una redistribución de las cargas para alcanzar el objetivo. El equipo asumirá la responsabilidad del plan de manera conjunta.

3.1.4.3 Resultado obtenido

El resultado es un plan idéntico al que ya existía en la etapa previa, pero ahora incluye a todos los responsables asignados de manera voluntaria y participativa a las diversas tareas, esto permite que todo el equipo tenga visibilidad, promoviendo la transparencia y dejando en claro el trabajo que se espera de cada miembro del equipo para los próximos tres meses, este paso actúa como un control de calidad del plan, permitiendo visualizar la carga de trabajo de cada miembro del equipo en cada punto de aceleración.

En muchas situaciones, será necesario reasignar algunos paquetes de trabajo entre los diferentes punto de aceleración, ya que es posible que algunos miembros del equipo que se asignaron tareas de forma espontánea experimenten una sobrecarga en algún punto de aceleración, en estos casos, se debe evaluar si cada responsable podrá completar las tareas asignadas dentro de la duración del punto de aceleración donde se ubicaron, si la respuesta es negativa, será necesario redistribuir estas tareas en otros punto de aceleración o dividir las en paquetes de trabajo más pequeños para garantizar su realización.

3.1.4.4 Consejos y buenas prácticas

Algunos consejos y buenas prácticas que pueden ayudar en este paso son:

_Es común que, al aplicar la metodología por las primeras veces, se concentren la mayoría de las tareas en el primer y último punto de aceleración, mientras que los puntos intermedios se les asigna una carga laboral significativamente menor. También es habitual que las tareas se concentren en uno o dos miembros del equipo. Al finalizar la auto asignación, el equipo debe analizar conjuntamente la

distribución, validar si cada miembro puede completar su trabajo en el tiempo previsto y redistribuir las tareas si es necesario, esto ayudará a manejar la frustración que surge cuando un punto de aceleración termina y el equipo no ha logrado completar el trabajo comprometido, reforzando el trabajo en equipo.

_Al autoasignarse tareas, es recomendable usar siempre el nombre de la persona responsable en lugar de su rol, para evitar jerarquías innecesarias.

_No se deben asignar tareas a personas que no estén presentes en el proceso, ya que es un proceso de auto asignación voluntaria. Pero, si excepcionalmente se tiene que hacer, se debe informar a la persona a quien se le asignó la tarea a corto plazo y confirmar si está de acuerdo con la asignación.

3.1.5 Paso 5 implementación del Plan Priorizado

Durante los primeros cuatro pasos de la metodología propuesta, se examinaron los componentes existentes de la planificación del proyecto y se optimizó la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). Posteriormente, se ordenaron las tareas a realizar en los próximos tres meses en una lista de prioridades descendente y se distribuyeron las tareas en un plan de tres meses con punto de aceleración de dos semanas, dando lugar al plan priorizado. Finalmente, el equipo se autoasignó la responsabilidad de completar cada tarea identificada en el plan, llegando al punto de poner todo en acción.

Este paso implica la ejecución del plan priorizado que se diseñó para entregar el trabajo programado, siguiendo las condiciones de aceptación establecidas por el gerente del proyecto. Se asegura que todo el aprendizaje adquirido en cada punto de aceleración se aplique en los siguientes para mejorar tanto el proceso de entrega de los paquetes de trabajo como la calidad de los mismos.



Fuente: elaboración propia

3.1.5.1 Elementos y herramientas principales

En este paso, las reuniones son el núcleo central. Estas reuniones facilitarán el seguimiento de la ejecución de las tareas con los actores clave y permitirán capitalizar el conocimiento adquirido en el proceso para su inclusión continua.

Existen tres categorías distintas de reuniones recomendadas:

_Revisión del punto de aceleración: Al concluir cada punto de aceleración, se revisarán las tareas programadas para entrega. El gerente del proyecto las aceptará o rechazará según los criterios establecidos en la fase de priorización de las tareas.

_Retrospectiva: Tras la revisión de los entregables del punto de aceleración, esta reunión se centrará en analizar el rendimiento del punto de aceleración, con énfasis en el proceso que el equipo utilizó para llevar a cabo las tareas. Durante la reunión, se identificarán las mejores prácticas, las posibles mejoras en el proceso, es decir, lo que el equipo debe implementar en el próximo punto de aceleración para mejorar su rendimiento, y los problemas u obstáculos que surgieron o lo que el equipo debe evitar hacer.

_Reunión intermedia del punto de aceleración: A mitad del punto de aceleración, y si el equipo lo considera apropiado, se llevará a cabo una reunión breve con el objetivo de identificar posibles desafíos y cuellos de botella para lograr las tareas planificadas.

En este paso, se utilizarán dos herramientas esenciales en el día a día: el Plan Priorizado y el Tablero Kanban.

El Plan Priorizado incluye los paquetes de trabajo que se llevarán a cabo durante los próximos tres meses, distribuidos en cada punto de aceleración, con los responsables autoasignados de cada tarea. Este plan está visible y accesible para todos los miembros del equipo.

El Tablero Kanban es la herramienta que se utilizará para la implementación del plan. Consiste en cuatro columnas: 1) la primera columna contiene las tareas pendientes; 2) la segunda columna contiene las tareas en proceso, es decir, las tareas que se están implementando actualmente; 3) la tercera columna contiene las tareas en verificación/aceptación, es decir, las tareas que se han completado pero aún no han sido validadas por el propietario del producto, y finalmente, 4) la cuarta columna contiene las tareas completadas, es decir, las tareas que se han desarrollado y han sido aprobadas porque cumplen con los criterios establecidos en la fase de priorización de las tareas. En cada una de las columnas, se colocarán los paquetes de trabajo según la fase de ejecución en la que se encuentren a lo largo del punto de aceleración.

3.1.5.2 Cómo se realiza y quién lo lleva a cabo

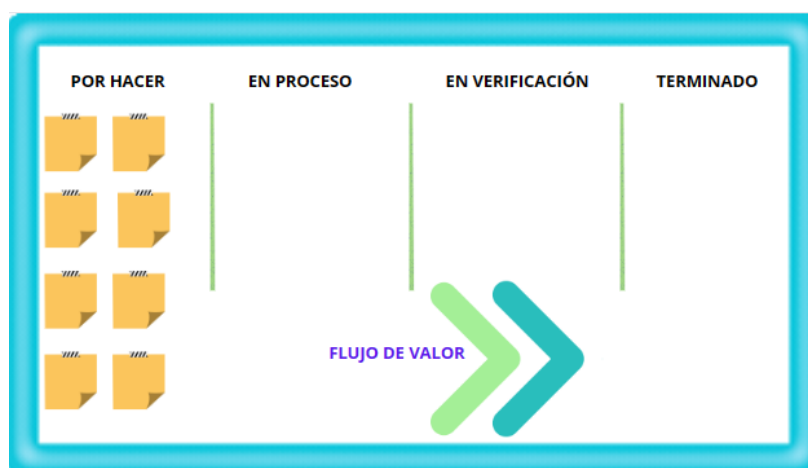
Se sugiere que la implementación del plan priorizado comience el mismo día o al día siguiente de la finalización de los primeros cuatro pasos de la metodología. Este enfoque se centrará en el primer punto de aceleración, donde todas las tareas contenidas en el paquete se colocarán en la primera columna, o columna de tareas pendientes, del tablero Kanban. Este tablero facilitará el seguimiento visual y transparente de las tareas durante el proceso de producción en el punto de aceleración.

El tablero Kanban puede ser virtual, utilizando alguna aplicación de trabajo colaborativo de acceso universal para todo el equipo. Por ejemplo, se pueden emplear hojas de cálculo compartidas personalizadas o tableros web colaborativos.

Lo esencial es que sea de acceso universal para los participantes del proyecto, es decir, fácil de usar, accesible desde cualquier lugar y con información en tiempo real.

Al comienzo del punto de aceleración, todas las tareas se ubicarán en la primera columna del tablero y el resto de las columnas estarán vacías, tal como se muestra en el ejemplo a continuación:

Gráfico 29 Tablero Kanban, inicio de punto de aceleración



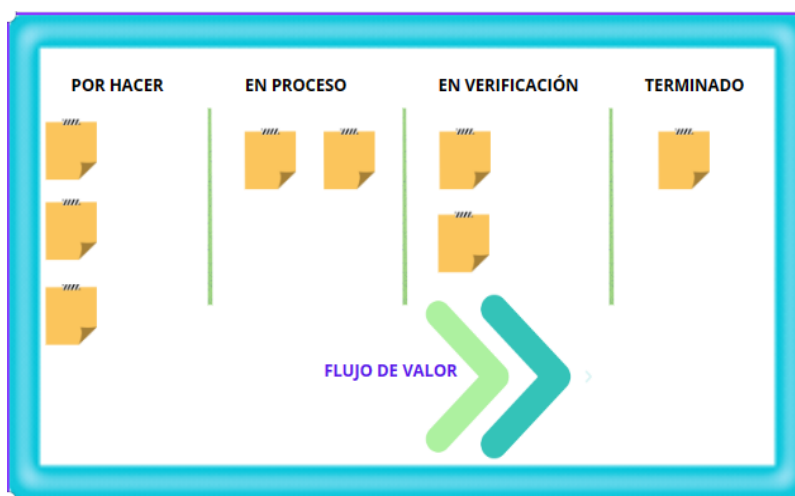
Fuente elaboración propia

A medida que el punto de aceleración avanza y los días pasan, el proceso de ejecución de las tareas también progresa. Cada miembro del equipo moverá las tareas para las que es responsable en el tablero. Cuando comienza la ejecución de un paquete de trabajo, se coloca en la columna “en proceso”. Es habitual que un mismo miembro del equipo tenga varias tareas en proceso que avanzan en paralelo y, por lo tanto, estarán en la columna “en proceso”. Es importante recordar que el equipo es quien decide cómo y en qué orden se llevarán a cabo las tareas definidas en cada punto de aceleración.

Una vez que la persona responsable haya terminado cada tarea, esta entrará en el proceso de verificación o aceptación y, por lo tanto, la moverá a la tercera columna. Allí permanecerá hasta que el gerente del proyecto apruebe las entregas de acuerdo

con los criterios de aceptación establecidos en la fase de priorización de las tareas. Esto se hará durante la reunión de revisión del punto de aceleración. Una vez que el gerente del proyecto dé su aprobación, pasarán a la última columna de tareas completadas. De esta manera, el equipo podrá visualizar de forma sencilla cómo fluyen las tareas.

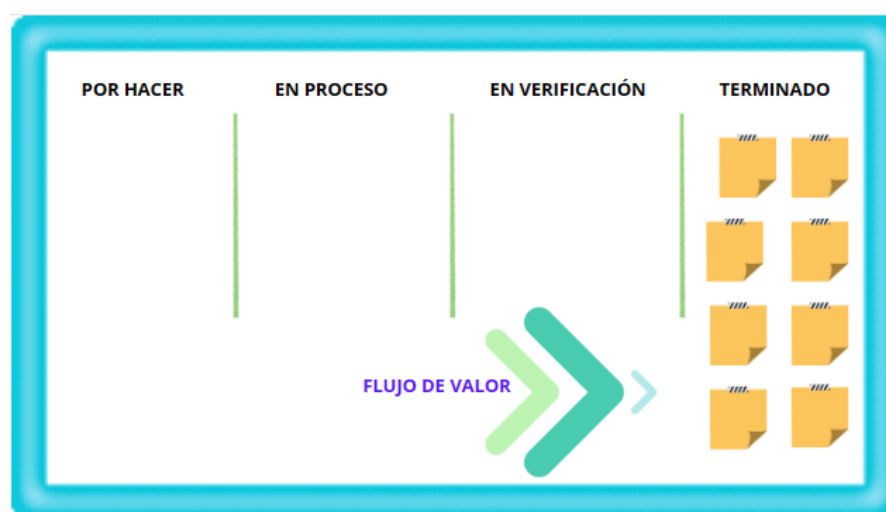
Gráfico 30 Tablero Kanban, proceso del punto de aceleración



Fuente elaboración propia

al concluir cada punto de aceleración, se espera que las tres primeras columnas estén vacías y que todas las tareas que se colocaron en la primera columna el primer día se encuentren en la última columna, es decir, en la columna de tareas completadas. Esto indicaría que todas las tareas programadas para ese punto de aceleración se han ejecutado y aprobado satisfactoriamente.

Gráfico 31 Tablero Kanban, finalización del punto de aceleración



Fuente elaboración propia

Así es, dos semanas después del inicio, al concluir el punto de aceleración, se sugiere la realización de dos reuniones fundamentales de manera consecutiva. Estas reuniones son esenciales para evaluar el progreso del proyecto, identificar áreas de mejora y planificar los próximos pasos.

3.1.5.3 Reunión de revisión del punto de aceleración

Se recomienda que la reunión sea organizada por el oficial técnico del proyecto, con la participación del equipo y el gerente del proyecto. El propósito es revisar las tareas programadas en el punto de aceleración. Recordemos que todas las tareas comenzaron en la columna “por hacer” y en esta reunión, todas deberían estar en la columna “en verificación”.

El equipo presentará las tareas realizadas al gerente del proyecto, quien verificará si cumplen con los criterios de aceptación establecidos durante la priorización. Si se cumplen estos criterios, el gerente del proyecto los aprobará y el miembro del equipo que los tenía asignados los moverá a la última columna: “completados”. Si alguna entrega no cumple con los criterios, se considerará como trabajo rechazado y se volverá a colocar en la lista de trabajos priorizados para su consideración en los

siguientes puntos de aceleración. Antes de iniciar el siguiente punto de aceleración, pero después de las reuniones, el equipo identificará conjuntamente las razones por las que no se logró cumplir con los criterios de aceptación y se incorporará ese aprendizaje al proceso. Luego, se revisarán nuevamente los cuatro pasos previos a la implementación de los trabajos rechazados: verificar si tienen el desglose adecuado, definir su priorización en la lista de trabajos priorizados, programarlo en el plan priorizado y realizar el proceso de auto asignación de la responsabilidad de la ejecución.

En ocasiones, el trabajo no se ha completado en su totalidad debido a la falta de tiempo, recursos o algún imprevisto y, por lo tanto, sigue en la columna “en proceso”; sin embargo, la parte finalizada del trabajo cumple con los criterios establecidos. En estos casos, también se revisarán nuevamente los cuatro pasos de la metodología para ver si es necesario descomponerlo en paquetes de trabajo más pequeños, identificando qué partes del trabajo ya se completaron.

3.1.5.4 Reunión de retrospectiva

Una vez concluida la reunión de revisión del punto de aceleración, se recomienda dar inicio a esta reunión, centrada en el proceso llevado a cabo para lograr los paquetes de trabajo programados en el punto de aceleración. Esta reunión será convocada y facilitada por el oficial técnico del proyecto, y contará con la participación de los miembros del equipo. Se sugiere responder a las siguientes preguntas en esta reunión:

¿Cuáles fueron las mejores prácticas de este punto de aceleración? El equipo reflexionará sobre lo que funcionó bien y qué prácticas deben mantenerse.

¿Cómo se puede mejorar el proceso? De manera conjunta, se identificarán las mejoras que se pueden incorporar al proceso para aumentar su eficiencia.

¿Cuáles fueron los problemas y obstáculos? En este punto, se identificarán los desafíos que surgieron y el equipo llegará a un consenso sobre qué prácticas deben eliminarse.

Basándose en estas tres preguntas, se debe hacer un resumen y se llegará a un consenso sobre las mejores prácticas utilizadas en el punto de aceleración. Además, se identificarán mejoras para el proceso de realización de los trabajos. El oficial técnico del proyecto tomará nota de los problemas y obstáculos identificados por los miembros del equipo para resolverlos. Si no puede resolverlos por sí mismo, los elevará al oficial técnico del proyecto general (si existe esta figura en el proyecto). Si aun así no se resuelven, el oficial técnico del proyecto general deberá elevar los problemas al gerente del proyecto.

Al cerrar las dos reuniones, comenzará automáticamente el siguiente punto de aceleración. Para empezar, se revisarán todos los trabajos que fueron rechazados o quedaron pendientes. Luego, se llevarán a cabo los cuatro pasos de la metodología para incluirlos en el siguiente punto de aceleración, en el que se repetirá todo el ciclo descrito utilizando un tablero Kanban y las reuniones mencionadas. Este proceso será iterativo y se repetirá hasta el sexto y último punto de aceleración. Al finalizar este, además de la reunión de revisión del punto de aceleración y la reunión de retrospectiva, se deberá programar el siguiente plan de implementación. Esto implicará repetir los cinco pasos descritos para la metodología durante los siguientes tres meses.

3.1.5.5 Resultado obtenido

El resultado de este paso comprende las tareas realizadas conforme a los criterios de aceptación establecidos. Además, se anticipa un equipo motivado, donde cada miembro se siente complacido con el trabajo realizado. Un resultado significativo adicional es el aprendizaje obtenido para mejorar el procedimiento en el siguiente plan.

3.1.5.6 Consejos y buenas prácticas

Algunos consejos y buenas prácticas para este paso son los siguientes:

_Visibilidad del tablero Kanban: Es esencial que el tablero Kanban sea visible para todo el equipo, permitiendo así que sus miembros puedan ofrecer y recibir ayuda mutuamente y que el proceso de implementación sea transparente.

_Reunión intermedia: Se sugiere llevar a cabo una reunión intermedia de corta duración (aproximadamente quince minutos). Esta reunión debería realizarse exactamente una semana después de iniciar cada punto de aceleración y se acordará al inicio de la implementación del Plan.

_Duración de las reuniones: Es crucial que las reuniones sean breves y que se respeten los tiempos establecidos, ya que el objetivo es centrarse en el trabajo para alcanzar el objetivo. No se deberían realizar más reuniones de seguimiento o planificación que las mencionadas para que el equipo pueda centrarse en la obtención de los resultados del proyecto.

3.2 Comentarios finales de la metodología propuesta

Esta propuesta metodológica se basa en un análisis bibliográfico exhaustivo que engloba tanto la metodología tradicional de gestión de proyectos de desarrollo como la literatura contemporánea sobre gestión ágil de proyectos. Con una visión innovadora, la propuesta tiene como objetivo principal optimizar la gestión de proyectos de desarrollo e impacto social, y colmar un vacío en la literatura existente. Su propósito esencial es proporcionar un apoyo a las organizaciones y equipos de proyectos, permitiéndoles adaptarse de manera eficiente a las fluctuaciones del entorno. Se cree que esto puede lograrse siguiendo una serie de pasos estratégicos que ponen un énfasis particular en las personas por encima de los procesos, y en la entrega de valor constante diseñada para producir resultados rápidos y de alta calidad.

CONCLUSIONES

El capítulo del marco teórico ofrece una visión global del avance metodológico en la gestión de proyectos. Se destaca la evolución de la gestión de proyectos hasta la actualidad, proporcionando un panorama detallado de los cambios y desarrollos en este campo. Además, el capítulo presenta una metodología clara para la gestión de proyectos estandarizada, específicamente para proyectos de desarrollo e impacto social.

Los informes actuales ponen de manifiesto una disminución notable en los fondos destinados a los proyectos de desarrollo en América Latina. Este fenómeno, junto a la incertidumbre sobre la posible consecución de los objetivos de desarrollo sostenible para 2030, ha llevado a las entidades de financiamiento bilateral a ser más rigurosas y meticulosas en cuanto a los resultados de los proyectos de desarrollo. No obstante, si los proyectos arrojan resultados positivos en tiempo y materia, las posibilidades de obtener nuevo financiamiento a corto y mediano plazo mejoran, aunque este tipo de financiamiento es cada vez más limitado. En este contexto, la calidad de los proyectos se convierte en un factor crucial para el aseguramiento de posibles fondos externos que mediante proyectos puedan contribuir al desarrollo socioeconómico de los países receptores.

El capítulo de diagnóstico nos ofrece un análisis técnico profundo de los resultados de tres proyectos de diferentes tamaños, todos ellos gestionados en situaciones de alta incertidumbre. Este análisis puso de manifiesto una serie de fallas a nivel sistémico. Entre estos, se destacan deficiencias en la aplicación de herramientas de gestión tradicional, tomas de decisión tardía, carencias significativas en el diseño de los proyectos y una gestión de riesgos que necesitaba de mayor rigurosidad. Para progresar en los resultados y remontar el retraso los equipos recurrieron a procesos de aceleración de carácter empírico. Aunque fruto de esto la mayoría de los proyectos lograron avances importantes en la consecución de sus objetivos, todos experimentaron extensiones de tiempo sin coste adicional, además estos procesos de aceleración generaron un desgaste considerable a los equipos

encargados de la gestión e implementación de los proyectos. En resumen, este capítulo proporciona una visión clara de los desafíos que se enfrenta y las áreas de mejora en la gestión de proyectos de desarrollo e impacto social, en contextos cambiantes.

El capítulo de propuesta se desarrolló en respuesta a las dificultades evidentes en la gestión de proyectos de desarrollo e impacto social, que se manifestaban en ciclos de retrasos y alta rotación de personal. Esta propuesta ofrece herramientas adaptables y claras para identificar áreas que requieren atención en la gestión de proyectos. Además, la propuesta de gestión híbrida proporciona directrices para la incorporación de puntos de aceleración en una gestión de proyectos tradicional. Esto permite a los equipos de proyectos mejorar su rendimiento y adaptabilidad en situaciones de alta incertidumbre.

RECOMENDACIÓN

El capítulo de propuesta subraya que las metodologías propuestas no son herramientas fijas, sino que requieren adaptación a las condiciones y reglas específicas de cada organización que gestiona proyectos. Se alienta a las instituciones que realizan esta labor a enfocar sus esfuerzos en crear las mejores condiciones laborales para las personas que llevan a cabo la ejecución de los proyectos. Los procesos deben ser diseñados con el objetivo de mejorar el trabajo de las personas, en lugar de centrarse exclusivamente en los procesos como tal. La evidencia sugiere que las personas son el motor que impulsa el valor de los proyectos. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones se adapten para satisfacer de manera proactiva las necesidades de administración de los proyectos, ya que estos constituyen el centro de su labor.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Jaramillo. (2019). *análisis de la metodología Lean Management* .
- AENOR. (2013). *EL CERTIFICADO AENOR DE PROYECTOS DE I+D+i* .
- Ahlemann, Teuteberg, & Vogelsang. (2009). *Project management standards - Diffusion and application in Germany and Switzerland*.
- Alfonso, D. (2023). *Diccionario de Acción Humanitaria*. Obtenido de <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/41.html>
- Alliance., P. M. (2018). *Guía Práctica de Ágil. Estados Unidos de América. Project Management Institute, Inc.*
- Alshamrani, & Bahattab. (2015). *Un análisis comparativo de modelos SDLC tradicionales y ágiles para el desarrollo de software*.
- ARRIBA, P. I. (2023). *Informe Final de resultados y operaciones del proyecto ARRIBA P001956*.
- ASANA. (2024). *Guía para la gestión integrada de proyectos*.
- Baum, W. C. (1970). *El ciclo de los proyectos* .
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning,, . . . y Thomas, D. (2001). *Manifiesto por el desarrollo ágil de software* .
- Bendersky, Matias;. (2019). *El Camino al Financiamiento de los ODS: Impulsando la Movilización de Recursos Domésticos*.
- Besner, & Hobbs. (2008). *Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de construcción basada en los principios del PMI y la experiencia/Evaluación de herramientas para la gestión de proyectos de construcción basada en los fundamentos y la experiencia del PMI*.
- BID. (2020). *Marco de medición de proyectos de desarrollo*.
- Biggs, & Smith. (2003). *Límites del marco lógico y deficiencias de la evaluación tradicional de la cooperación al desarrollo para medir impacto* .
- Binder. (2012). *Seis principios del aprendizaje de proyectos*.
- Bucero, A. (2013). *La dirección de proyectos (una nueva versión)*.
- Cadavid, N. (2013). *Introducción a la Agilidad y Scrum*.
- Cancillería del Gobierno de Colombia . (2024). *Colombia Potencia de la Vida*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional/asistencia-oficial-desarrollo>

- CEUPE, C. E. (2023). *Master en project management - dirección estratégica de proyectos*.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos - una guía práctica para programar el éxito de los proyectos*.
- Coleman, R. D. (1987). *Diagrama de red pert - caso red coleman*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Balance preliminar de las economías en América Latina*. Santiago: (LC/PUB.2023/22-P).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Una década de acción para un cambio de época (LC/FDS.5/3)*, . Santiago.
- Costafreda, A., & Sáenz, H. C. (2020). *El desarrollo en transición en América Latina ¿Una nueva agenda tecnocrática o la oportunidad de una mirada política a las trampas de la renta media?* Fundación Carolina Agenda 2030.
- Coullard, Garon, & Riznic. (2009). *El enfoque del marco lógico – Milenio*.
- Coullard, P. (2009). *Revisión del marco lógico: conceptualización, metodológica, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas*.
- De Cos. (2007). *Teoría general del proyecto: (Síntesis ingeniería. Ingeniería industrial)*.
- Devex, M. y. (2019). *Metodología del marco lógico con enfoque de gestión de riesgos para mejorar la eficiencia de los proyectos de cooperación al desarrollo*.
- Diallo y Thuillier. (2005). *Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South America*.
- Ernesto Cohen Rolando Franco . (2015). *Evaluación de proyectos sociales 4ta edición*.
- Ernesto Mondelo, & Rodolfo Siles . (2019). *PM4R BID* .
- Esterkin . (2021). *Simulación del manejo de la triple limitación en la ejecución del proyecto: Simulation of managing the triple constraints involved in implementing projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2021. Latin America, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Fergus O'Connell. (1994). *How to Run Successful Projects*.
- Fergus O'Connell. (2001). *How to Run Successful Projects III: The Silver Bullet*.
- Goldratt, E. (1984). *Cadena Crítica " una novela empresarial sobre la gestión de proyectos"*.

- Golini, R., & Landoni, P. (2014). *Proyectos de desarrollo internacional de organizaciones no gubernamentales, evaluación de las necesidades de herramientas específicas de gestión y evaluación de proyectos*. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>.
- Group, E. C. (2012). *Critical Chain Project management CCPM . the executive guide to winning results* . Westfield Tower 2,101 Grafton Street,Bondi Junction NSW, Australia 2022: EnsembleConsultingGroup.com.
- Guerra. (2002). *Proyectos y metodología de la investigación* .
- Herrera, D. C. (2015). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos*.
- Hobbs, B. (2008). *Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones:referentes teóricos y aplicaciones*.
- INDES, I. I. (2019). *project management for results*.
- ISO, S. C. (2003). *Norma Internacional ISO 10006 - Sistemas de gestión de la calidad Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*. Ginebra - Suiza.
- japan, P. m. (2005). *Metodología de Gestión de Proyectos PM2 Guía 3.0*.
- Ken Schwaber & Jeff Sutherland. (2020). *La Guía Scrum "La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego"*. Share-Alike license of Creative Commons.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamiento de proyectos: un abordaje sistémico para el planeamiento programación y control*.
- Khang, M. (2018). *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional* .
- Landoni, & Corti. (2011). *La gestión de proyectos de desarrollo internacional: ¿hacia un enfoque estándar o hacia una diferenciación?*
- Lendínez, L. C. (2016). *KANBAN. METODOLOGÍA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS - KANBAN. METHODOLOGY TO INCREASE PROCESS EFFICIENCY*. Jaén, España : <https://orcid.org/0000-0001-7763-3082>.
- Lepe, A. F. (2015). *METODOLOGIAS DE DESARROLLO DE PROYECTOS EN CASCADA*. Instituto profesional Virginio Gomez.
- Letelier, & Penadés. (2006). *Metodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP)*. https://www.researchgate.net/publication/26428496_Metodologias_agiles_para_el_desarrollo_de_software_eXtreme_Programming_XP?enrichId=rgreq-2696c797f34d3acf8d1e94e7c8019c79-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NDI4NDk2O0FTOjEwMjcwNDcxNzQ0NDMwMDIA MTYyMTg3ODUzNj.

- management, I. p. (2009). *Base para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos*.
- Mantilla Celis, & Sanchez García. (2012). *Lean Six Sigma Logistics: Modelo de Desarrollo-Edición Única*.
- Marquez , P., & Lanza, A. (2022). *INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO - Comunidades educativas libres de violencia: Prevención de la violencia en razón de género en los departamentos de Chuquisaca y Potosí – Bolivia*”. La Paz.
- Martin David. (2013). *El Proceso de Diseño como Acto Creativo*.
- Matteo, C., & Graterol, E. (2017). *PROYECTOS SOCIALES: METODOLOGÍA E IMPLICACIONES PARA LA GERENCIA SOCIAL*.
- Melton. (2004). *The Agile Council 3rd Update*.
- Moe. (2008). *Success criteria and factors for international development projects: a lifecycle-based framework. Project Management Journal 39(1), 72-84.*
<https://doi.org/10.1002/pmj.20034>.
- Mondelo , Ernesto; Sanchez, Ricardo. (2019). *PM4R Agile Guía Práctica*.
- Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Navarro Cadavid, Fernandez Martínez, & Morales Vélez. (2013). *Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software*.
- OCDE. (2008, 2009). *Informe GLOBAL OCDE*.
- OCDE. (s.f.). *OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>
- Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, U. (2018). *bout South-Shout and Triangular Cooperation. United Nations Office for South-South Cooperation.*
<https://www.unsouthsouth.org/about/about-sstc/>.
- Plan Internacional Canadá . (2023). *Informe Final de Resultados y Operaciones del Proyecto Mi elección para mi vida P001331*.
- PM4NGOs. (2020). *Project DPro Guide*. Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.
- PRINCE 2 (Projects in controlled environments). (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. United Kingdom: TSO (The Stationery Office).
- Project management institute. (2015). *Guía práctica de ágil*.

- Project Management Institute. (2019). *Cómo desenvolverse en un entorno complejo*. Newtown Square, PA 19073-3299, EE. UU.
- Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Independent Publishers Group.
- Project Management Institute. (2021). *Pulse of the Profession*.
- proyectos, A. (2021). *Administrar proyectos*. Obtenido de <https://administrarproyectos.com/gestion-de-proyectos-incidencia-y-eficiencia/>
- Rojas Bernardi de Souza, L. (2017). *Impacto de la gestión de proyectos de cadena crítica y la gestión de cartera de productos en el rendimiento del desarrollo de nuevos productos*.
- Romero, M., & Cristina, C. (2020). *¿Cómo funciona la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en la actualidad?*
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). *La Guía Definitiva de SCRUM*.
- Servicenow. (7 de Enero de 2022). *Servicenow*. Obtenido de <https://www.servicenow.com/es/products/strategic-portfolio-management/what-is-hybrid-project-management.html>
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas de la gestión de proyectos de desarrollo*.
- Solem. (1987). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*.
- STANDISH GROUP. (2020). *INFORME DE CAOS*.
- Taos, Lee Turner. (21 de diciembre de 2020). *IDB Press Office*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/grupo-bid-aprueba-record-de-us21600-millones-en-prestamos-en-2020>
- TERRAZAS PASTOR, R. (2015). *Preparación y Evaluación de PROYECTOS UN ENFOQUE SISTEMICO E INTEGRAL*.
- Thompson, A. (2015). *Niveles e interconexiones del éxito de los proyectos de ONGs*.
- Torsten J. Koerting. (2008). *The critical value of project risk management*. Australia - Brisbane.
- United Nations. (s.f.). *Departamento de asuntos economicos y sociales*. Obtenido de <https://financing.desa.un.org/es/about/what-financing-sustainable-development>
- Vallejos, B. (2022). *Balance preliminar de las economías en América Latina, procedimiento metodológico para el éxito en la gestión de proyectos públicos*.
- Vanclav, F. (2015). *Lineamientos para la Evaluación y Gestión de Impactos Sociales de Proyectos*.

Vazquez, Varela, & Morales Vélez. (2018). *Libro Proyectos Formulación evaluación y control*.

Vértice. (2008). *Gestión de proyectos (Dirección y gestión de empresas)*.

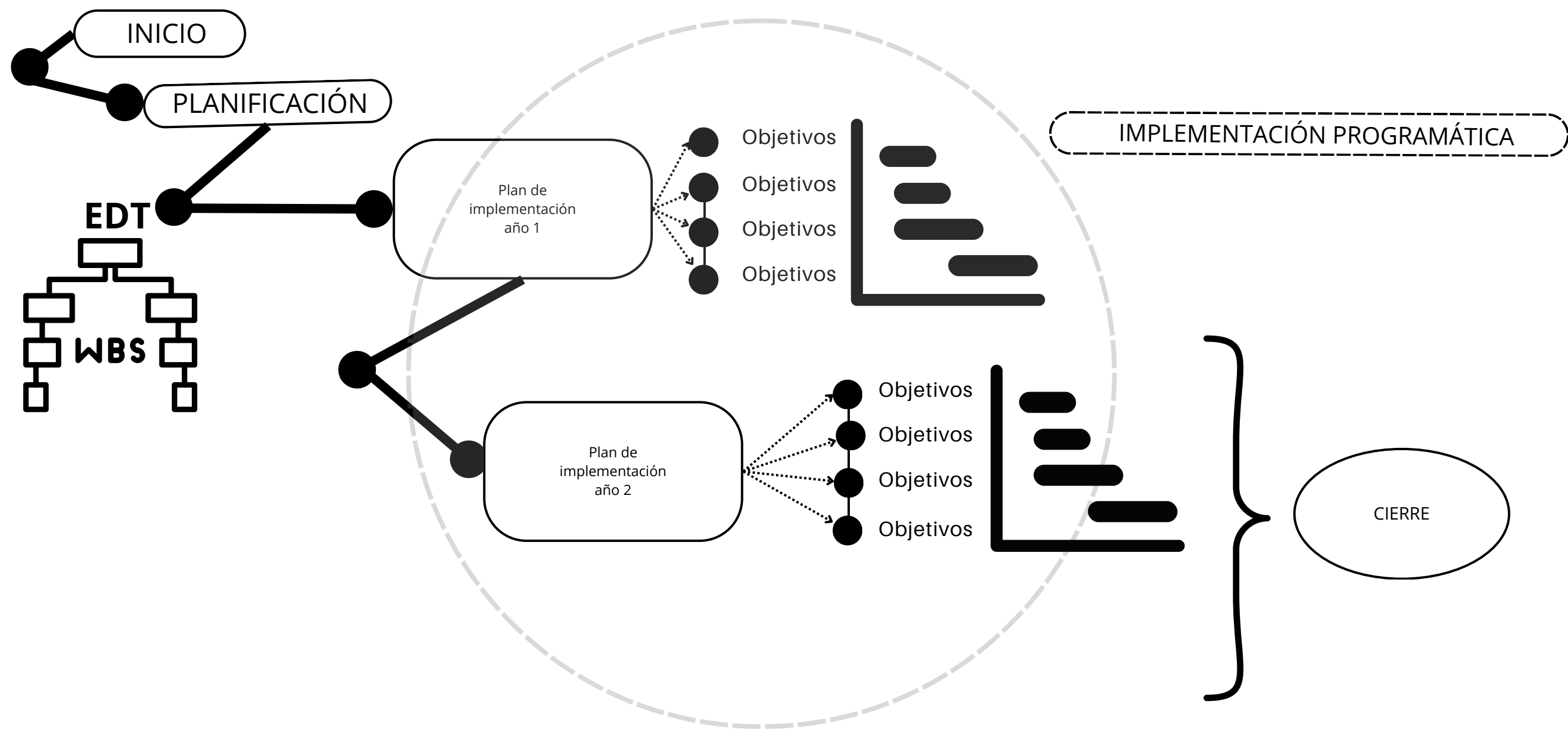
VIVALLO. (2020). *FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS PRIVADOS*.

Youker, R. (2004). *Alternativas de organización en administración de proyectos* .

ANEXO 1

Diagramación de la propuesta metodológica de gestión híbrida en proyectos de desarrollo e impacto social

Ciclo de gestión tradicional (tipo cascada) en proyectos de desarrollo



En el marco de la gestión tradicional, la aplicación metodológica de gestión híbrida

La Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) es una herramienta fundamental para definir el alcance total del proyecto. Constituye el punto de partida en el diseño de esta metodología. En esta etapa, se priorizan los paquetes de trabajo que se ejecutarán mediante procesos ágiles. El objetivo es **desarrollar** la EDT si el proyecto está en su fase inicial o **ajustarla** si ya ha comenzado. Es crucial mantener una **actualización** constante de la EDT, realizando las modificaciones necesarias durante la implementación.

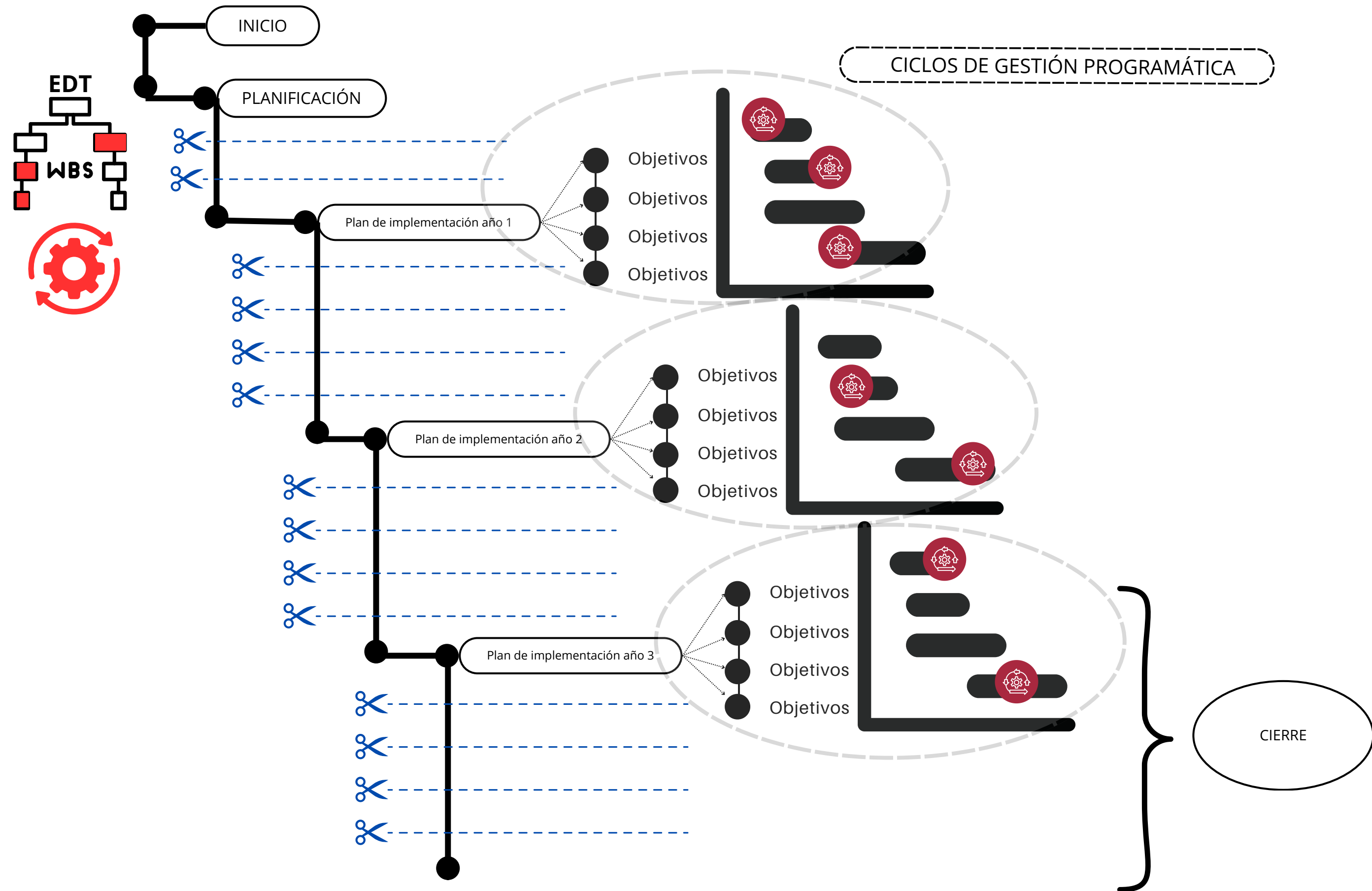
Donde:



son puntos de aceleración que corresponden a planes ágiles priorizados, en la implementación.



son cortes para realizar el diagnóstico del curso de acción.



Adaptación metodológica del índice de probabilidad de éxito en los proyectos de desarrollo

El IPE (Índice de Probabilidad de Éxito) es un número en el rango de 0 - 100, el cual se asigna a un proyecto usando un esquema de calificación, en este caso se realiza la adaptación de los grupos de procesos en función al ciclo de gestión de los proyectos de desarrollo aquí. El IPE puede adecuarse para ser calculado en diferentes formas, con base en las necesidades de la organización. La calificación máxima es 100 y el total del proyecto se determina con base en las calificaciones individuales de los grupos de proceso.

Panel de control

No.	Grupo de Procesos	Calificación	Total
1	INICIACIÓN	20	20,0
2	PLANEACIÓN	30	30,0
3	EJECUCIÓN	20	20,0
4	MONITOREO Y CONTROL	20	20,0
5	CIERRE	10	10,0
		100	100%

En el desglose de cada grupo de procesos, a posterior se definirán preguntas de relevancia, que determinen la correcta gestión de cada ciclo en el proyecto y se asignaran un peso específico a cada pregunta.

Las evaluaciones en torno al IPE sugieren que el **porcentaje de 60** es un umbral importante. Aunque inicialmente los proyectos pueden no obtener más de un 60%, lo que indica que hay más trabajo por hacer en términos de definición del alcance del proyecto y planificación, un proyecto debería superar rápidamente el 60% durante el ciclo de implementación y mantenerse por encima de este nivel.

INICIACIÓN				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
1	¿Es claro el alcance del proyecto?	20	Si	20
2	¿Relaciona los interesados?	20	Si	20
3	¿Relaciona los roles y responsabilidades o hay algún documento donde este tema esté especificado?	5	Si	5
4	¿Relaciona las metas y los objetivos del proyecto, de manera clara, medible y son estos factibles de alcanzar?	10	Si	10
6	¿Relaciona las expectativas del proyecto?	5	Si	5
7	¿Relaciona los Factores Críticos de Éxito?	10	Si	10
9	¿Relaciona o hace referencia a algún documento con los requerimientos de calidad?	5	Si	5
10	¿El Project Charter (Acta de constitución del proyecto) incluye los tiempos de respuesta a cambios por parte del financiador?	20	Si	20
11	¿El Project Charter (Acta de constitución del proyecto) incluye estrategias para los riesgos?	5	Si	5

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en iniciación (acorde calificación relacionada en el panel de control)	20,0
--	------

PLANEACIÓN				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
Plan del Proyecto				
1	¿Está disponible un plan de trabajo detallado del proyecto?	10	Si	10
2	¿El plan de trabajo, ha sido desglosado en paquetes de trabajo incluyendo los planes de los diferentes equipos?	5	Si	5
3	¿Se han estimado las duraciones de las actividades?	10	Si	10
4	¿Todas las actividades tienen un responsable asignado?	5	Si	5
5	¿Todas las actividades tienen secuencia lógica y poseen predecesora?	10	Si	10
6	¿Se estableció la línea base del proyecto?	20	Si	20
7	¿Se estableció la ruta crítica del proyecto?	20	Si	20
Riesgos				
8	¿Hay definido un Plan de Riesgos del proyecto?	5	Si	5
Comunicaciones				
12	¿Se ha definido un Plan de Comunicaciones para el proyecto?	10	Si	10
13	¿Las responsabilidades de las comunicaciones del proyecto están claramente definidas y entendidas?	5	Si	5

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en planeación (acorde calificación relacionada en panel de control)	30,0
---	------

EJECUCIÓN				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
Acta de constitución				
1	¿Se revisa y actualiza el acta de constitución del proyecto cuando es necesario?	10	Si	10
Plan de Trabajo				
2	El plan de trabajo del proyecto, ¿se actualiza regularmente?	20	Si	20
3	¿Han sido identificados en el Plan de Trabajo, los principales hitos asociados a los entregables del proyecto?	20	Si	20
4	¿Se actualiza la línea base del proyecto para tener en cuenta los requerimientos de cambio aprobados (versiones consideran avances anteriores)?	10	Si	10
Riesgos				
5	¿Han sido identificado, han tenido seguimiento y han sido reportados los riesgos del proyecto?	20	Si	20
6	¿Se ha llevado a cabo una estrategia de implementación de los Planes de Respuesta al Riesgo?	10	Si	10
7	¿Se le hace seguimiento al registro de riesgos y a la documentación asociada?	10	Si	10

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en ejecución (acorde calificación relacionada en el panel de control)	20,0
---	------

MONITOREO Y CONTROL				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
Plan de Trabajo				
1	¿Está cumpliendo el proyecto con las metas planificadas hasta el momento?	10	Si	10
2	¿Está cumpliendo el proyecto con las fechas planeadas?	20	Si	20
3	¿Se podrá ejecutar el proyecto dentro del presupuesto?	20	Si	20
Calidad				
4	¿Cumplen los entregables del periodo con las expectativas y estándares de calidad?	14	Si	14
5	¿Se tiene toda la documentación requerida, debidamente actualizada?	10	Si	10
Riesgos				
6	¿Se monitorea continuamente el estado del Plan de Respuesta al Riesgo y se toman medidas correctivas cuando son necesarias?	15	Si	15
7	¿Se monitorean los problemas del proyecto?	11	Si	11

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en ejecución (acorde calificación relacionada en el panel de control)	20,0
---	------

CIERRE				
No.	Preguntas	Peso	Si/No?	Puntuación
1	Se tiene clara la idea de alto nivel para el cierre?	10	Si	10
2	Se ha diseñado la estrategia de sostenibilidad o desenganche?	25	Si	25
3	Se tiene claro los recursos para los cierres contractuales?	20	Si	20
4	Se tiene claro los procesos de transferencia y/o donación de activos?	20	Si	20
5	Se tiene una nocion de los objetivos del estudio final?	10	Si	10
6	Se tiene clara la estrategia de desenganche de las acciones con relacion al sector público?	15	Si	15

Puntuación máxima	100
Puntuación obtenida	100
% obtenido con respecto al máximo	100%

Puntuación obtenida en iniciación (acorde calificación relacionada al panel de control)	10,0
---	------

Adaptación metodológica del chequeo de la salud para proyectos de desarrollo

Nombre del Proyecto: ABC

Gerente de
Proyecto: Luis

Calificación del chequeo del Riesgo/Salud

10,00

Riesgo Bajo

Riesgos Individuales
(Calificaciones de -2 a +2)

Plan del Proyecto

2,00

Recursos

2,00

Ownership (Apoyo de la entidad canalizadora del financiamiento e Interesados, a las decisiones que se toman en el proyecto)

-2,00

Monitoreo y Evaluación

2,00

Experticia

2,00

Especificaciones claras

2,00

Apoyo de la Alta Gerencia

2,00

Cuidado

Reglas de
calificación

Muy en desacuerdo o No sé

-4

En desacuerdo

-2

Neutral

0

De acuerdo

2

Muy de acuerdo

4

Se desarrolla un sistema de preguntas con calificación numérica. Para cada una de las dimensiones de la herramienta, existen una serie de afirmaciones a las que se asigna un valor, que varía entre -4 y 4, con valores intermedios de -2, 0 y 2.

Según la ponderación del riesgo/salud, a menor ponderación mayor será el riesgo, según esta escala si la calificación marca **“imposible”** será muy difícil el rescate del proyecto

Riesgo Total del Chequeo de Salud

-14 a -7 Imposible

-6 a 0 Alto Riesgo

1 a 7 Riesgo Medio

8 a 14 Riesgo bajo

Se tendrá alertas en cada dimensión, si se detecta varios problemas.

Dimensiones estratégicas consideradas en el análisis necesario para un exitoso gerenciamiento de proyectos de desarrollo.

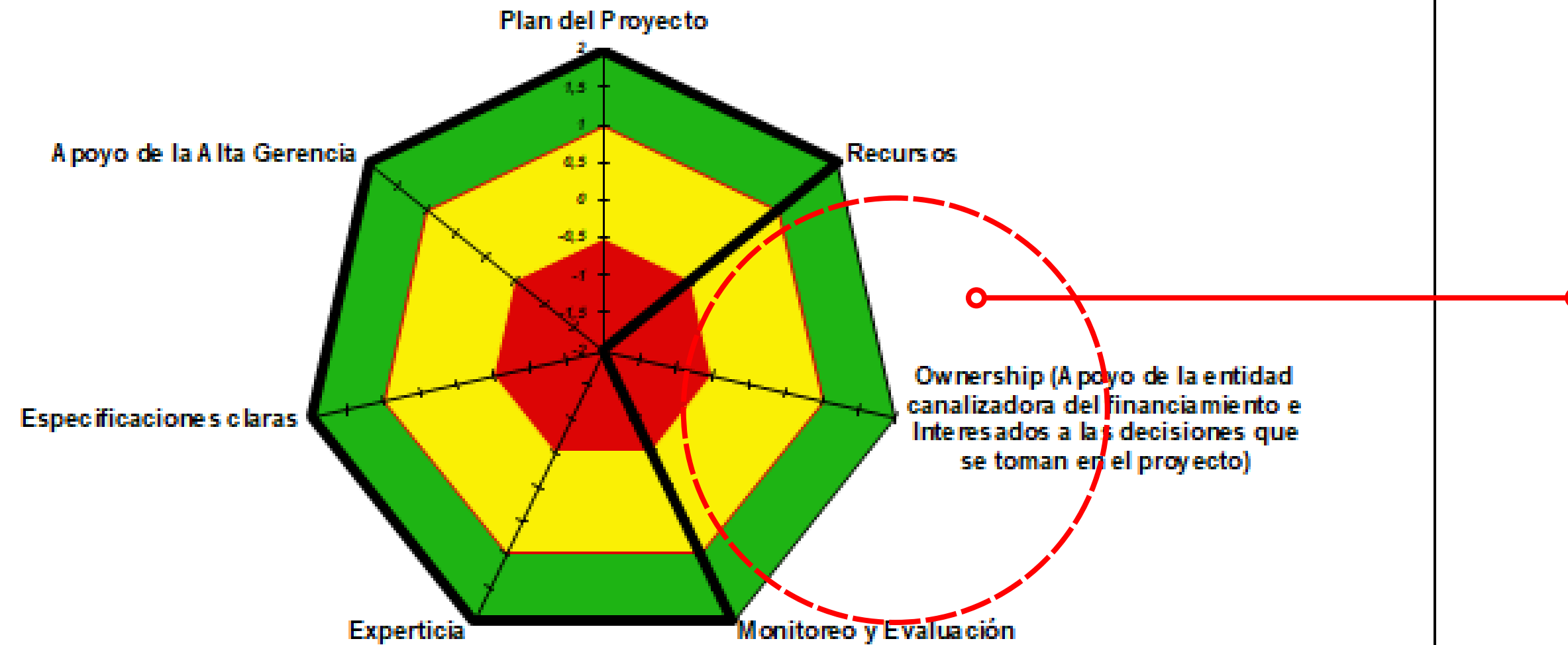
Plan del Proyecto	Puntuación	Recursos	Puntuación
Hay un plan detallado para la terminación del proyecto (que incluye el cronograma, la ruta crítica, los costos, los hitos, los requisitos de personal, etc.)	4	Hay suficiente personal para terminar el proyecto	4
Hay un presupuesto detallado para el proyecto	4	Está disponible la tecnología apropiada a través del ciclo de vida del proyecto	4
Las necesidades de personal clave (quiénes, cuándo) están claras y se especifican en el plan del proyecto	4	La tecnología que se utilizará para apoyar el proyecto funciona adecuadamente y está completamente soportada	4
Sabemos qué actividades tienen holgura o recursos que se pueden utilizar en otras áreas durante una emergencia	4	Las tareas específicas del proyecto se gestionan bien	4
Hay planes de contingencia para el caso en que el proyecto esté atrasado en el cronograma o por encima de presupuesto	4	Los miembros del equipo de proyecto tienen claro su rol	4

Ownership (Apoyo de la entidad canalizadora de financiamiento e interesados a las decisiones que se toman en el proyecto)	Puntuación	Monitoreo y Evaluación	Puntuación
A los interesados se les dio la oportunidad de proporcionar información temprano en el proyecto	-4	La Linea de base fue finalizada antes del inicio de la implementación del poyecto?	4
Los interesados aceptan la autonomía de las acciones del proyecto	-4	El sistema de recopilación de indicadores esta concluida?	4
Las condiciones de los entregables han sido convenidos con el patrocinador del proyecto	-4	El equipo tiene completa claridad para llenado y/o cargado de data de indicadores?	4
Los interesados comprenden las limitaciones del proyecto (p.e., qué no va a hacer el proyecto)	-4	Se esta revisando continuamente las fuentes de verificación de los indicadores?	4
Los interesados entienden cuáles de sus requerimientos están incluidos en el proyecto	-4	Se han actualizado los cambios, si lo hubo en el marco de medición de rendimiento?	4

Experticia	Puntuación	Especificaciones claras	Puntuación
Todos los miembros del equipo de proyecto poseen los niveles apropiados de experticia	4	Los objetivos del proyecto están claros para todos los interesados y para los miembros del equipo de proyecto	4
Los usuarios del proyecto lo entienden y son capaces de implementarlo cuando se los entreguen	4	Las metas del proyecto están en línea con las metas corporativas y con los estándares corporativos	4
El equipo de proyecto entiende cómo va a ser evaluado su desempeño	4	Está el gerente del proyecto convencido de las posibilidades de éxito de este proyecto	4
Se han escrito, han sido entendidas y se han convenido las responsabilidades para los miembros del equipo de proyecto	4	Hay una documentación adecuada de los requerimientos del proyecto y de las necesidades de desempeño operacional	4
Se ha definido un entrenamiento adecuado (y el tiempo para el mismo) dentro del alcance y con base en el cronograma del proyecto	4	Se ha hecho una presentación adecuada de las metas y de los objetivos del proyecto a los interesados	4

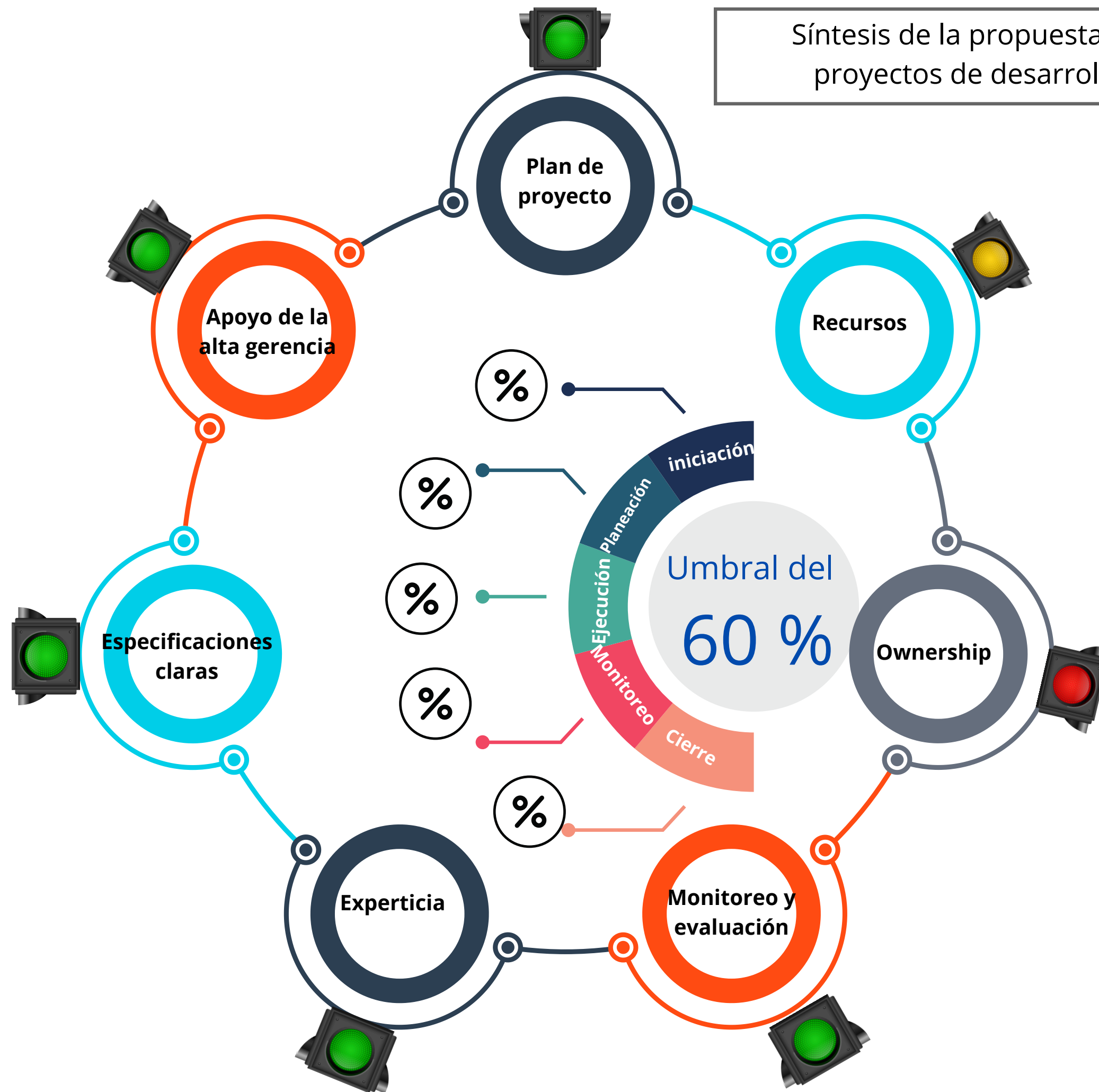
Apoyo de la Alta Gerencia	Puntuación
El patrocinador del proyecto comparte la responsabilidad con el equipo de proyecto para asegurar el éxito del proyecto	4
La Alta Gerencia responderá rápidamente a la solicitud de recursos adicionales, si se presenta la necesidad	4
Se han convenido los términos de referencia, los niveles de autoridad y de responsabilidad para el proyecto	4
El gerente de proyecto tiene total confianza en que puede acudir por ayuda a la Alta Gerencia cuando lo considere necesario	4
El patrocinador del proyecto está comprometido completamente con el éxito del proyecto	4

APORTE ILUSTRATIVO DEL CHEQUEO DE LA SALUD EN PROYECTOS DE DESARROLLO



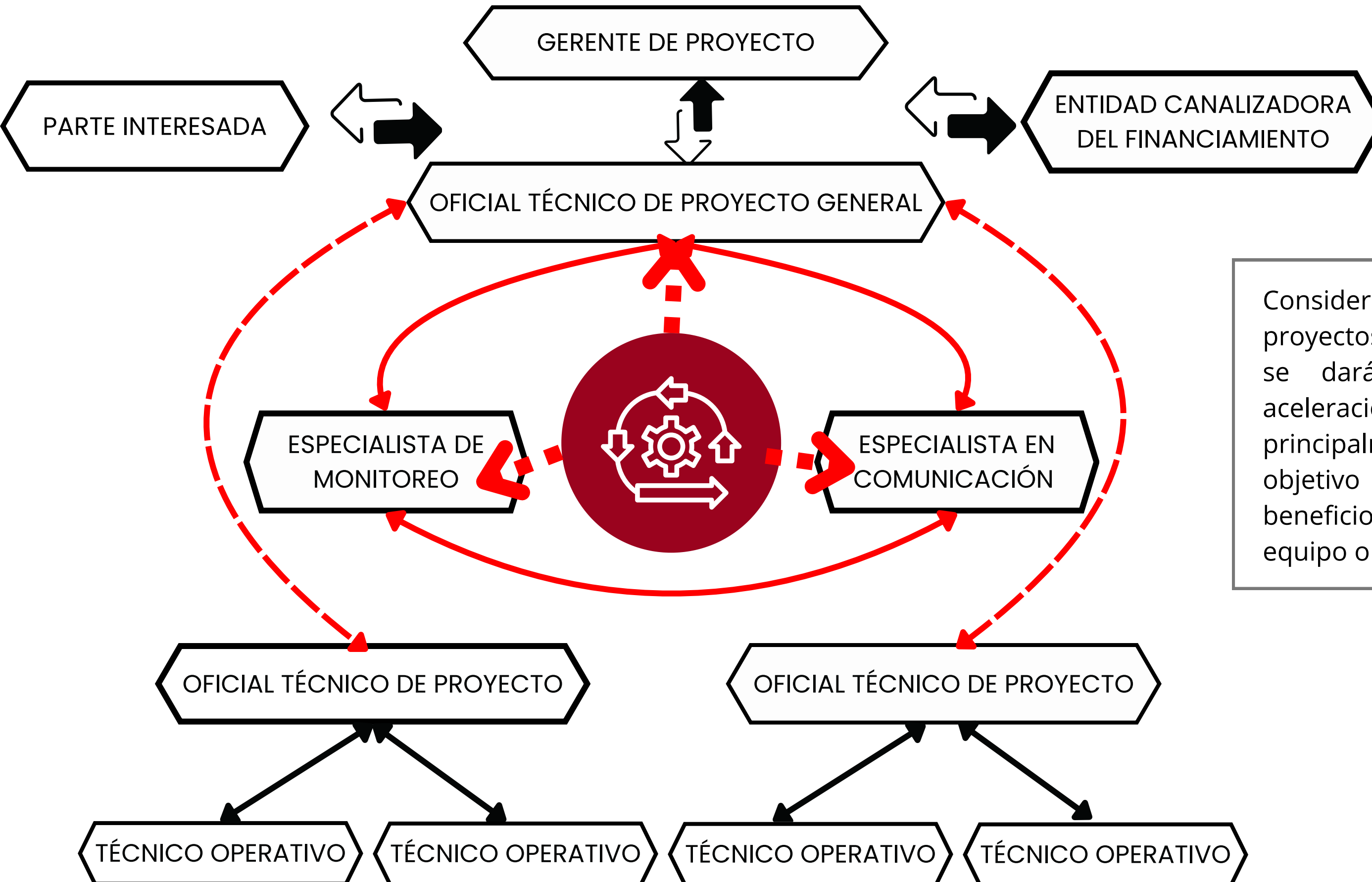
Esta gráfica ilustrativa forma parte de la herramienta empleada y ejemplifica visualmente los serios problemas que podrían surgir en el campo de la autonomía (ownership) en este ejemplo de aplicación dentro de un proyecto.

Síntesis de la propuesta metodológica del diagnóstico continuo al curso de acción en proyectos de desarrollo, en base al IPE y al chequeo de la salud de los proyectos.



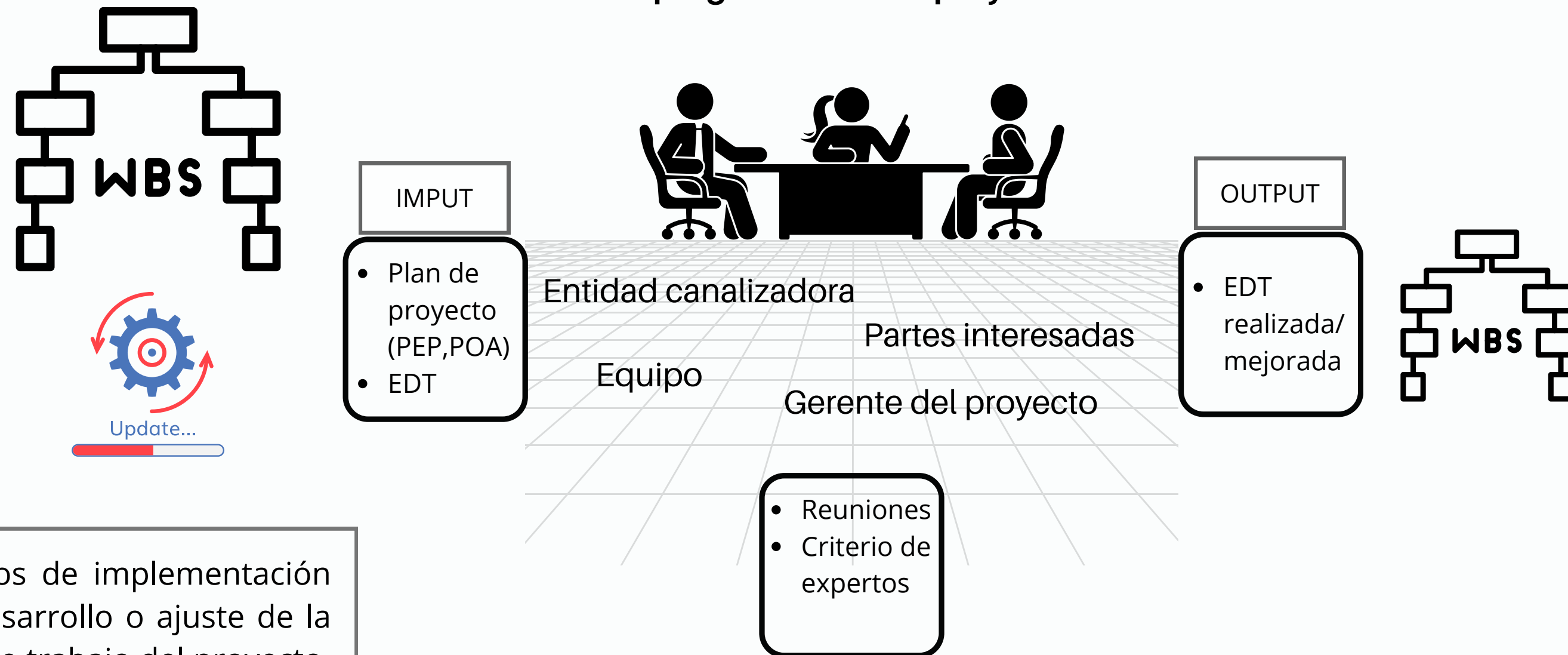
Cada **CORTE** ilustrado en la segunda lámina del anexo, corresponde a un período de tiempo específico. En estos momentos, se puede realizar un análisis detallado para determinar el diagnóstico del curso de acción del proyecto. Esta información es valiosa y útil para tomar decisiones oportunas ante cualquier desviación identificada y cualquier alteración al umbral del IPE.

Propuesta de funciones, basado en un organigrama, en la metodología de gestión híbrida



Considerando un organigrama tradicional en proyectos de desarrollo, la gráfica ilustra cómo se dará la interacción del punto de aceleración. Este punto se centrará principalmente en el equipo táctico, con el objetivo de asegurar que los entregables y beneficios de este proceso ágil lleguen tanto al equipo operativo como al gerencial.

paso 1 Evaluación de los componentes existentes de programación del proyecto



La metodología de ciclos de implementación ágil comienza con el desarrollo o ajuste de la estructura desglosada de trabajo del proyecto. Esto permite establecer con precisión el alcance total del proyecto, y como resultado, se obtiene una EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) mejorada.

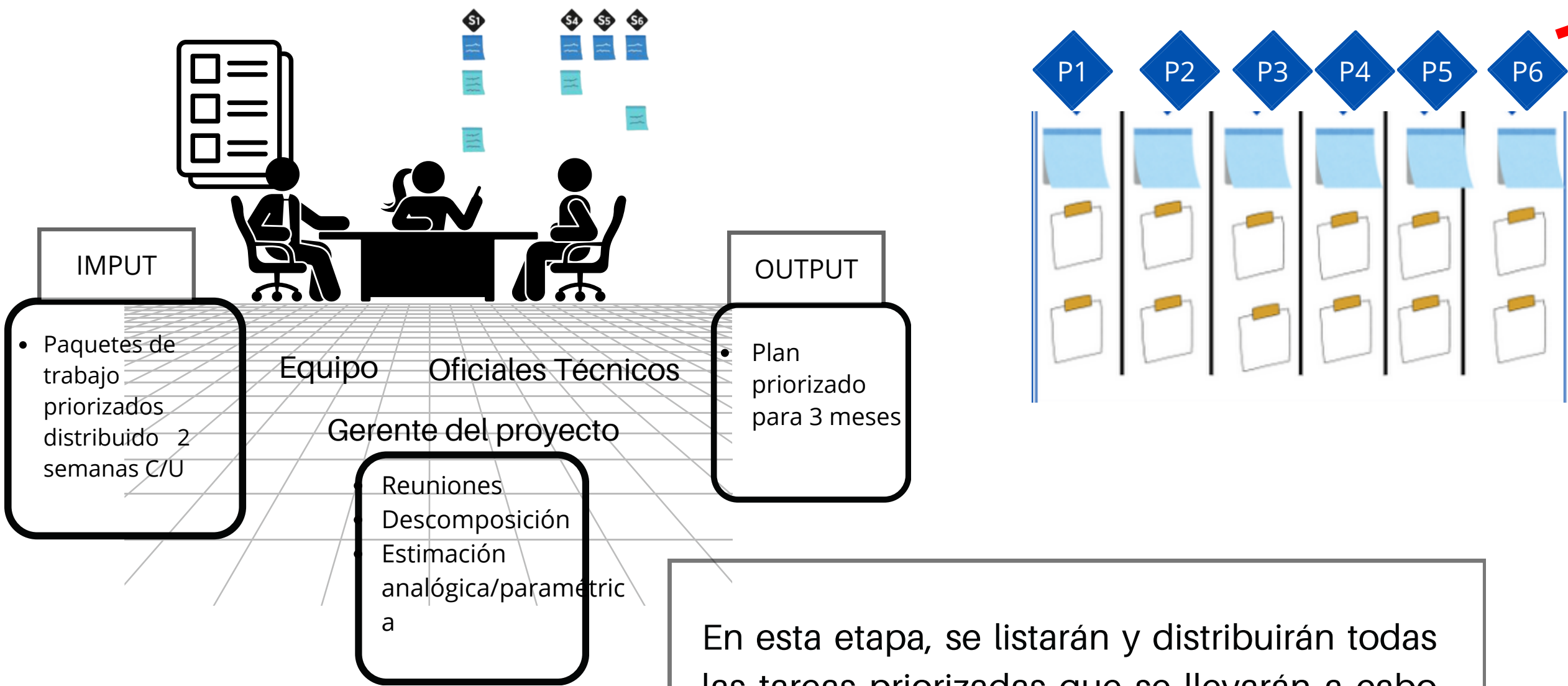
Paso 2 Elección de las operaciones priorizadas



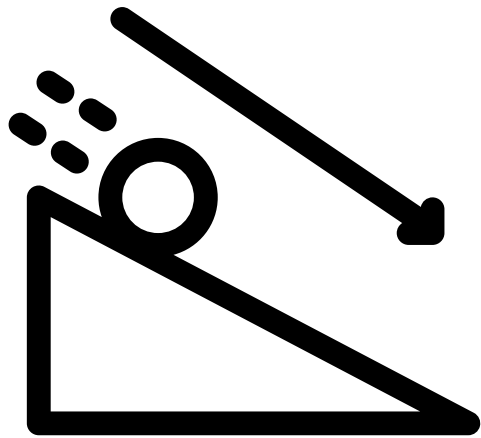
En este paso, es fundamental que el equipo defina las operaciones prioritarias. Estas pueden considerarse parte de la ruta crítica o tener un presupuesto considerable. El producto resultante será un plan ya priorizado, con un tiempo de implementación de 3 meses.

Paso 3 Desarrollo del plan priorizado

Cada punto de aceleración debe tener 2 semanas de duración, conformando el plan de 3 meses



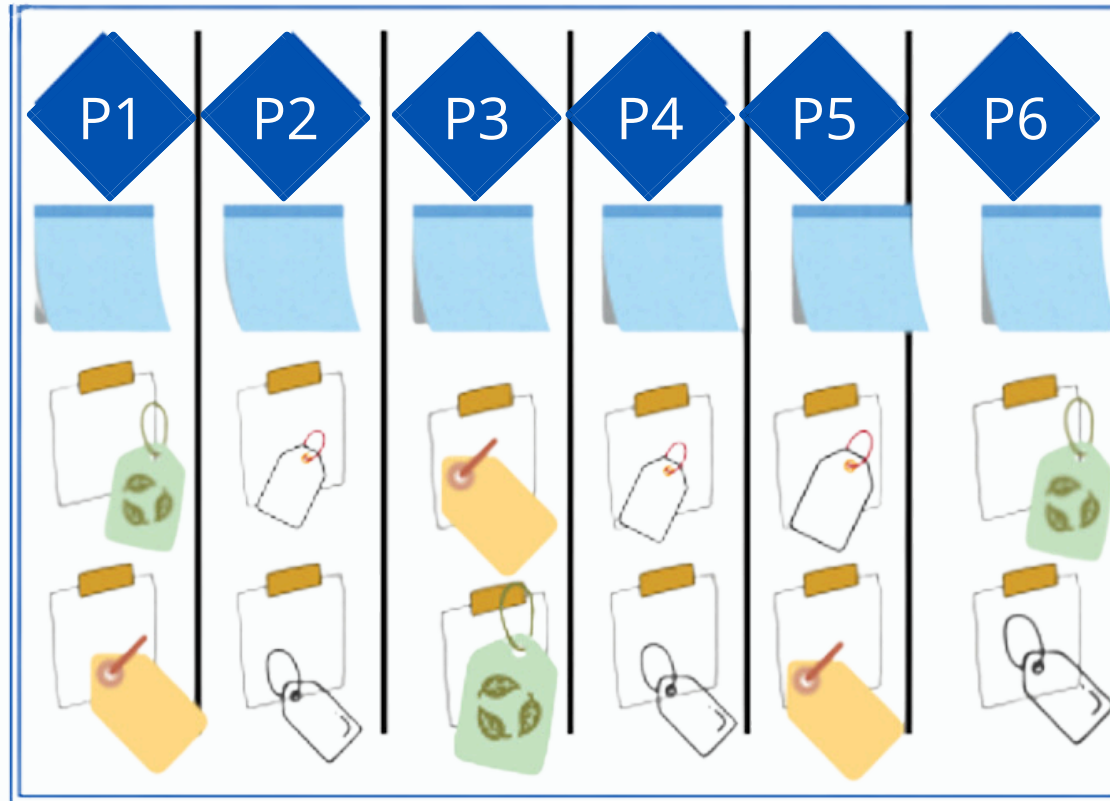
Punto de aceleración



Son períodos de tiempo consecutivos de duración fija que llamaremos "Punto de aceleración" se recomienda 2 semanas

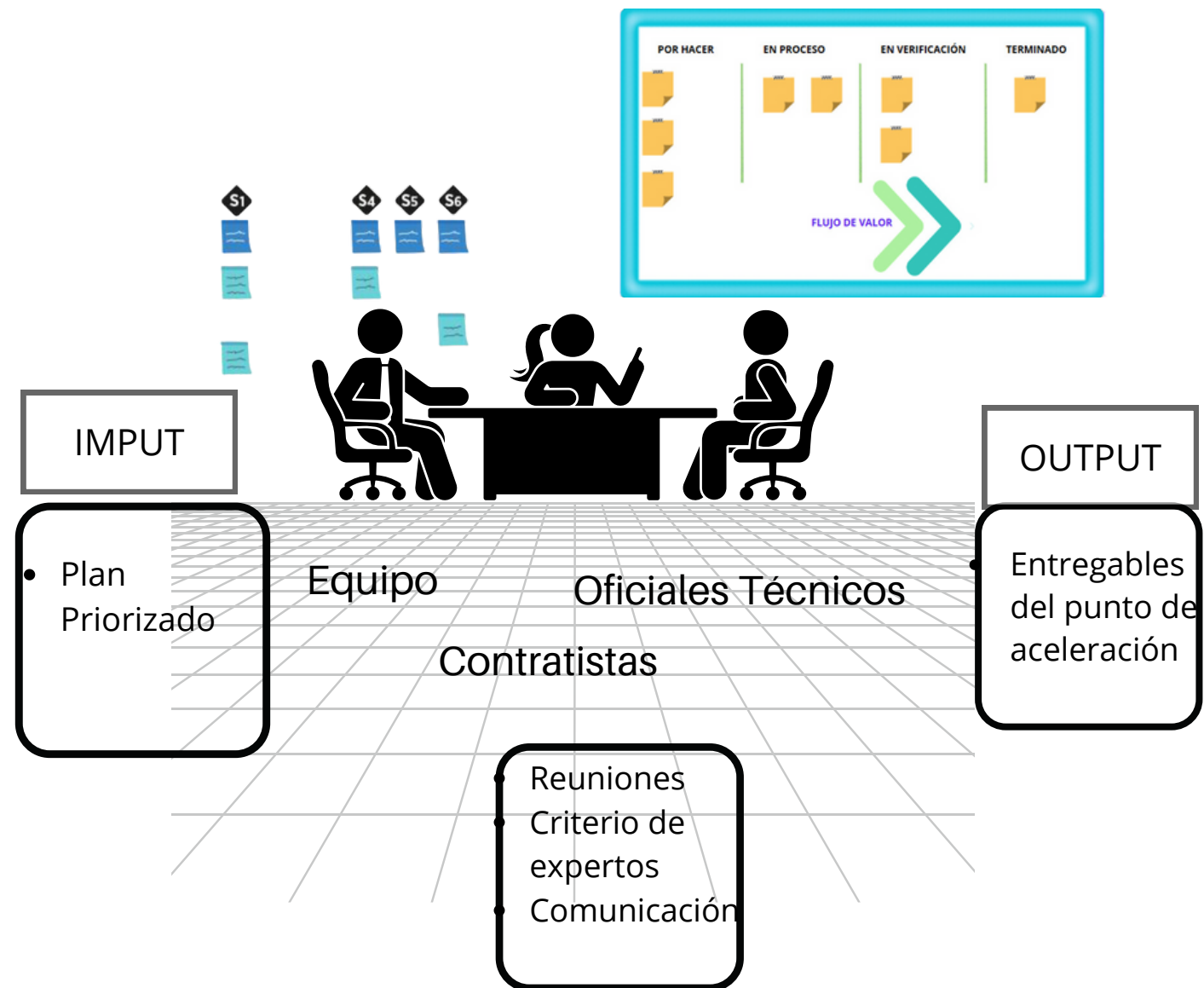
En esta etapa, se listarán y distribuirán todas las tareas priorizadas que se llevarán a cabo durante los 3 meses. Este paso actuará como un control de calidad de las etapas anteriores, especialmente en lo que respecta al detalle del desglose de las actividades, teniendo en cuenta que las tareas deben completarse dentro de un Punto de Aceleración.

Paso 4 Consignación participativa de actividades

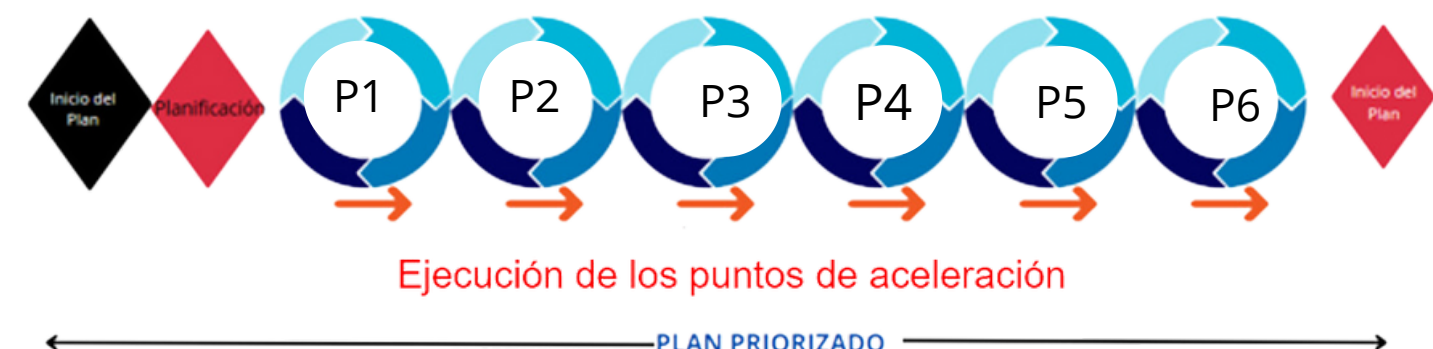
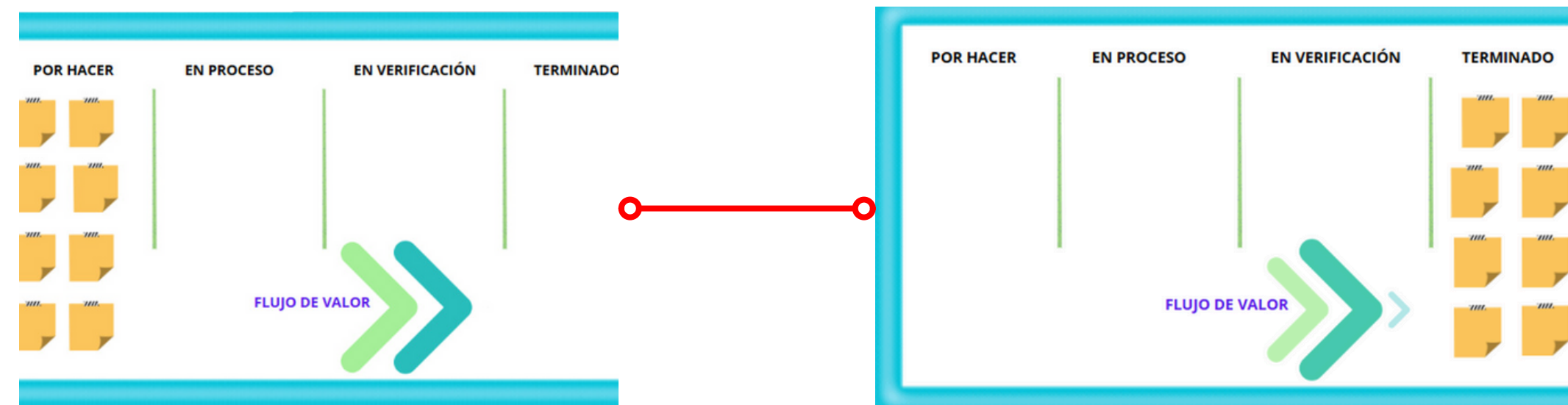


En este paso, cada miembro del equipo deberá autoasignarse tareas, colocando su nombre junto al trabajo seleccionado para que sea visible para todos dentro del plan. Autoasignarse una tarea no implica que se vaya a realizar de manera individual, ni que la persona que se la asignó tenga que ejecutarla directamente, significa que quien se asignó el trabajo, se encargará de que se complete antes de que termine el punto de aceleración.

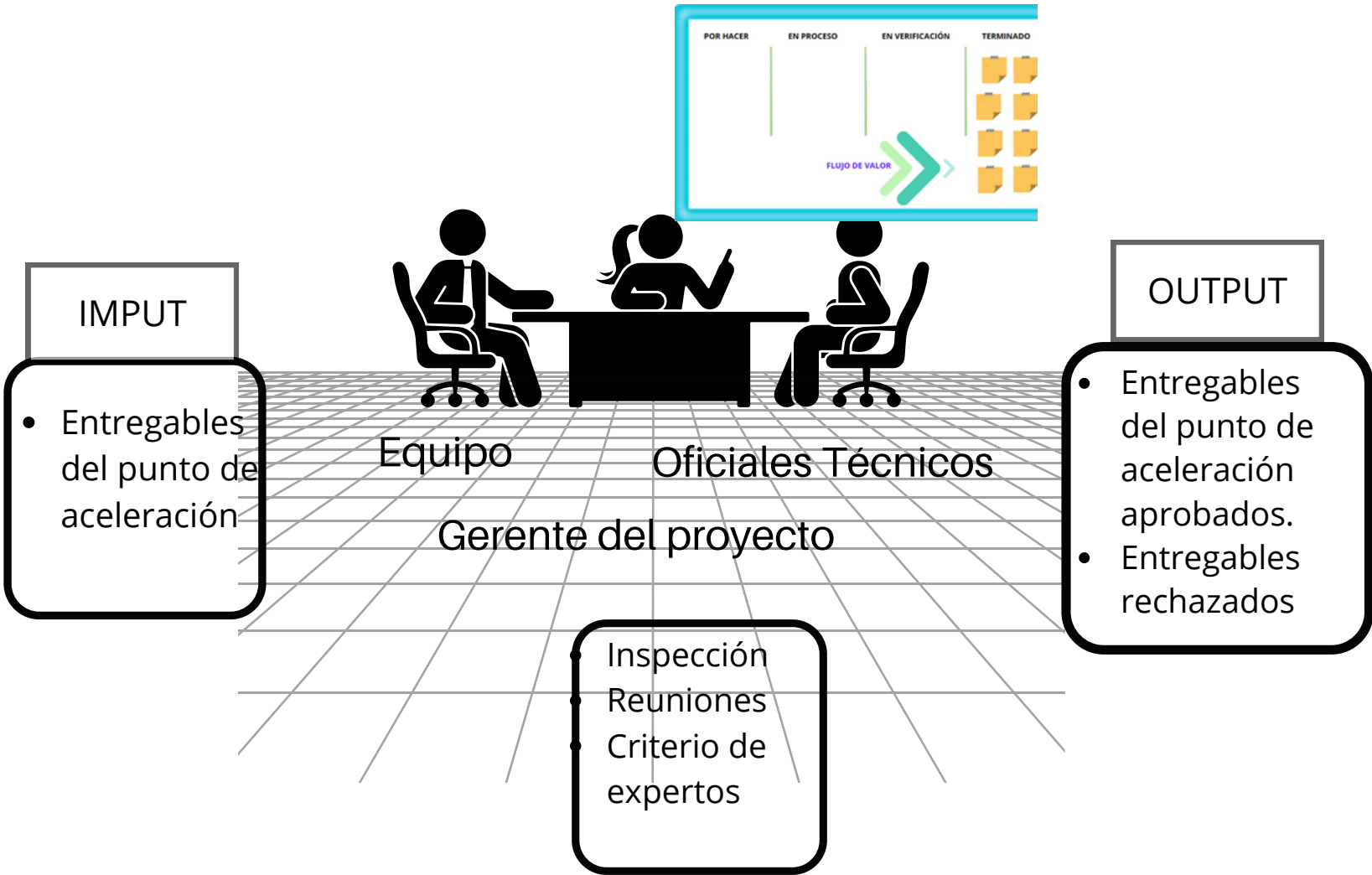
Paso 5 implementación del Plan Priorizado



El plan priorizado comienza el mismo día o al día siguiente de la finalización de los primeros cuatro pasos de la metodología. Este enfoque se centrará en el primer punto de aceleración, donde todas las tareas contenidas en el paquete se colocarán en la primera columna, o columna de tareas pendientes, del tablero Kanban. Este tablero facilitará el seguimiento visual y transparente de las tareas durante el proceso de producción en el punto de aceleración.

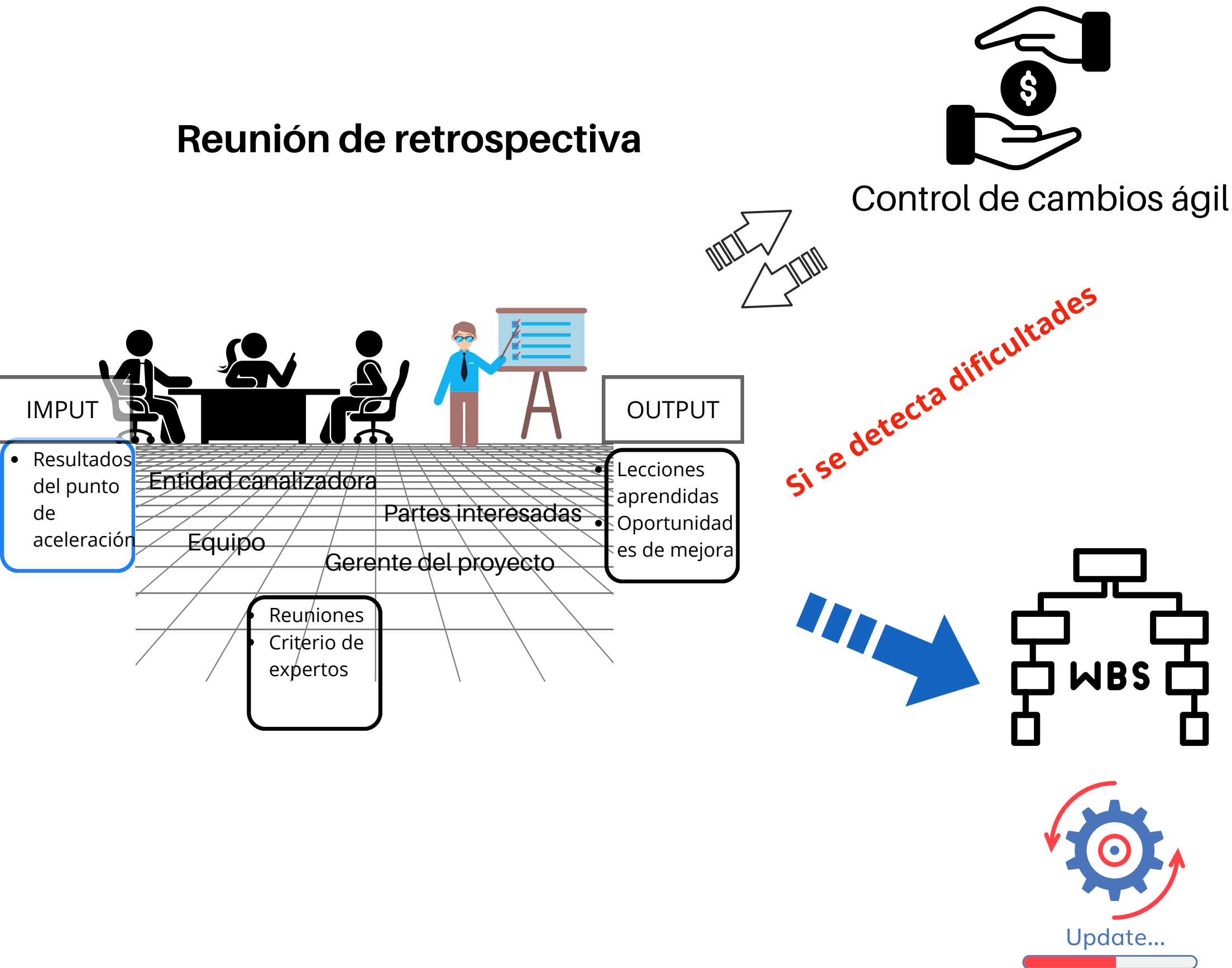


Reunión de revisión del punto de aceleración



En este paso, el equipo presentará las tareas realizadas al gerente del proyecto. El gerente verificará si cumplen con los criterios de aceptación establecidos durante la priorización. Si se cumplen, el gerente las aprobará y el miembro del equipo asignado las moverá a la columna “Completados”. Si alguna entrega no cumple con los criterios, se considerará como trabajo rechazado y se volverá a colocar en la lista de trabajos priorizados para su consideración en los siguientes puntos de aceleración. Antes de iniciar el siguiente punto de aceleración, pero después de las reuniones, el equipo identificará conjuntamente las razones por las que no se logró cumplir con los criterios de aceptación y se incorporará ese aprendizaje al proceso

Reunión de retrospectiva



En este punto, se busca llegar a un consenso sobre las mejores prácticas utilizadas durante el punto de aceleración. Además, se identifican mejoras para el proceso de ejecución de los trabajos. El oficial técnico del proyecto registra los problemas y obstáculos señalados por los miembros del equipo para resolverlos. Si no puede resolverlos por sí mismo, los eleva al gerente del proyecto. Si aún así el problema persiste en algún punto de la implementación, el gerente debe llevarlo a la entidad canalizadora del proyecto. Allí se tomará una determinación, como proponer una solución o ajustar el alcance. Asimismo, es importante actualizar la EDT para comenzar con el siguiente proceso programático ágil.

