

# DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS



## Índice

<b>Primera Parte: la función el papel de los proyectos en el Guidismo/Escultismo femenino</b>	<b>1</b>
<b>Segunda Parte: aptitudes prácticas para la gestión de proyectos.</b>	<b>3</b>
(I) El ciclo de vida del proyecto	3
(II) 1 <sup>a</sup> Etapa: identificación del proyecto	4
(III) 2 <sup>a</sup> Etapa: el planeamiento	7
(IV) 3 <sup>a</sup> Etapa: ejecución del proyecto	9
(V) 4 <sup>a</sup> Etapa: gestión de la información y comunicación	13
(VI) 5 <sup>a</sup> Etapa: conclusión del proyecto	16
<b>Tercera Parte: hojas de trabajo</b>	<b>18</b>
<b>Apéndice A: la estructura lógica del proyecto</b>	<b>25</b>





# DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

## Primera Parte: la función de los proyectos en el Guidismo/Escultismo femenino

### Definiciones

Por definición, un proyecto es un conjunto de actividades y eventos interrelacionados con un fin específico dentro de limitaciones específicas (tiempo y costo). La gestión de proyectos es el proceso del planeamiento y la dirección de dichas actividades y dichos eventos desde su comienzo hasta su conclusión en un tiempo señalado, a un costo señalado y para un fin u objetivo dado.

### Experiencia temprana

Desde su comienzo, los proyectos son parte de nuestras vidas. Bien si son temas de estudio escolar, planes de mejoramiento doméstico o bien acontecimientos sociales, siempre requieren planeamiento y gestión muy cuidadosos si queremos que tengan éxito. No es de sorprender entonces que la mayoría de nosotras hayamos desarrollado algunas aptitudes para la gestión aún mucho antes de unirnos al Guidismo.

### ¿Porqué proyectos?

Los proyectos que se emprenden a los niveles nacional o internacional contribuyen al logro de la misión de la AMGS: “ayudar a las niñas y a las jóvenes a desarrollar su máximo potencial de ciudadanas del mundo conscientes de sus responsabilidades”.

A través de los proyectos, las niñas y las jóvenes aprenden aptitudes para el planeamiento, la toma de decisiones, gestión de la información, el trabajo en equipo, etc.

Tales experiencias se suman al desarrollo individual de la persona para que asuma un papel activo como ciudadana responsable en su propia comunidad y el mundo más amplio. Los proyectos pueden ser pequeños o grandes; pueden ser concebidos para que tengan un impacto inmediato en la niña o para que respondan a una necesidad específica dentro de la Asociación. Algunas veces se traza un proyecto con el fin específico de conseguir fondos para el logro de una meta; otras veces, el enfoque del proyecto es desarrollar actividades que no requieren financiación adicional y, por tanto, sirve como un enfoque sistemático al planeamiento, la ejecución y la gestión.

### ¿De qué modo los proyectos mundiales de la AMGS resaltan el enfoque de educación no formal?

El compromiso al proceso de la educación no formal ocupa el centro del Guidismo con énfasis en el compromiso y la responsabilidad de la persona en la consecución de su desarrollo personal. Mediante este proceso, las personas desarrollan un conjunto de valores y actitudes que guían sus vidas.

He aquí algunas de las características de la educación no formal:

- ◆ aprendizaje por la acción
- ◆ aprendizaje por el sistema de patrulla/grupo coetáneo
- ◆ aprendizaje progresivo
- ◆ cooperación activa entre adultos y jóvenes
- ◆ servicio a la comunidad

Los proyectos tanto al nivel nacional como al mundial resaltan las características de la educación no formal, ofreciendo a las niñas y las jóvenes la oportunidad muy singular de trabajar juntas en grupos coetáneos, con personas adultas, en equipo y, algunas veces, emprender proyectos de servicio a la comunidad.



En el ámbito mundial, la AMGS ha puesto en práctica una variedad de proyectos; algunos de ellos se centran en proporcionar material de recurso a las Asociaciones y otros están dirigidos a servir a la comunidad local y al mundo más amplio.

Los documentos actuales de la AMGS revelan una amplia variedad de proyectos y programas mediante los cuales la Organización está haciendo un gran impacto en las vidas de las niñas y las jóvenes, así como en las vidas de otras personas en las comunidades y en el mundo en su conjunto. Para obtener éxito, todo requiere un planeamiento y una gestión cuidadosos. La lista de más abajo muestra algunos ejemplos de documentos importantes:

## El Documento de la AMGS

(*El título del documento de la AMGS de donde se sacaron los ejemplos*)

### Política y material de apoyo sobre la educación de las niñas y las jóvenes en la AMGS

### Forjar la ciudadanía del mundo - Perspectiva de la AMGS

### Proyecto de Salud de las Adolescentes Refugiadas (HARP)

## Ejemplos de proyectos

(*Selección de ejemplos de proyectos tomados del documento*)

### Programas de educación no formal para adultos

que se relacionan particularmente con la preparación para una coparticipación igualitaria:

- toma de decisiones
- liderazgo
- resolución de conflictos
- comprensión y respeto de las diferencias culturales

### Proyectos de la ciudadanía organizados por la Organización Nacional a través del país sobre:

- Cultura y patrimonio
- Educación
- La paz
- Salud
- Medio ambiente
- Alimentos y Nutrición

### Salud de las adolescentes refugiadas

- promoción de buenos hábitos sanitarios entre las adolescentes refugiadas
- provisión de información a las adolescentes refugiadas sobre la salud de la reproducción.

Éstos son apenas unos ejemplos de los proyectos en los que ustedes podrían participar como miembros de la AMGS. Hay muchos más.

La Segunda Parte de estas directrices ofrece información sobre los principios y objetivos asociados con la gestión de proyectos que puede ser usada por aquellas de ustedes que estén directamente a cargo de la gestión de proyectos de la AMGS o las Asociaciones, así como por las personas que ofrecen apoyo de capacitación o supervisión a gestores de proyectos. Hay cinco sesiones que abarcan todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, desde la identificación al planeamiento y la ejecución, hasta el control, la evaluación y el informe.

En la Tercera Parte se han incluido algunos ejercicios a modo de hojas de trabajo que ustedes pueden aplicar a sus propios proyectos. Esto les ayudará a desarrollar su propio plan específico del proyecto o a aprender a través de la participación activa. En el Apéndice A se describen técnicas más sofisticadas que pueden usarse como instrumento pertinente para la consecución de financiación de fuentes externas.



## Segunda Parte: aptitudes prácticas para la gestión de proyectos

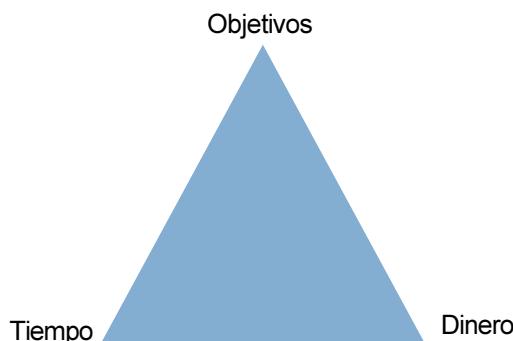
### (i) El ciclo de vida del proyecto

Resulta útil pensar que los proyectos tienen un ciclo de vida con un comienzo claro y un final definido. Con frecuencia los proyectos finalizan por falta de dinero o falta de tiempo, pero los proyectos realmente habrán concluido con éxito únicamente si se lograron los objetivos con el tiempo y dinero disponibles.

Las principales etapas del ciclo de vida del proyectos son:

1 <sup>a</sup> ETAPA	2 <sup>a</sup> ETAPA	3 <sup>a</sup> ETAPA	4 <sup>a</sup> ETAPA	5 <sup>a</sup> ETAPA
<b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se piensa cuidadosamente en el proyecto</li> </ul>	<b>Planeamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se planea el proyecto</li> </ul>	<b>Ejecución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se lleva a cabo el proyecto</li> </ul>	<b>Gestión de la información y comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se supervisa el proyecto</li> </ul>	<b>Conclusión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el proyecto finaliza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- se reconoce y analiza un problema o una oportunidad</li> <li>- se conviene en el propósito del proyecto;</li> <li>- se examinan los recursos (gente, dinero y tiempo);</li> <li>- se consideran estrategias (formas de lograr el propósito del proyecto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se aclaran los objetivos</li> <li>- se dividen las estrategias en una secuencia de actividades o tareas</li> <li>- se toman decisiones en cuanto a quién hará qué</li> <li>- se preparan presupuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comienzan las actividades y se las coordina;</li> <li>- se compila información sobre la forma como van las cosas</li> <li>- se resuelven problemas</li> <li>- se preparan informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es esencial la buena comunicación</li> <li>- se considera la razón para la comunicación y con quién se comunica;</li> <li>- se considera cómo supervisar el proyecto con eficacia;</li> <li>- se consideran fuentes de datos que podrían usarse para compilar información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos cumplidos;</li> <li>- evaluación realizada;</li> <li>- lecciones aprendidas;</li> <li>- la sustentación y el impacto son cuestiones importantes;</li> <li>- las personas reciben reconocimiento por sus logros.</li> </ul>

Para conducir un proyecto satisfactoriamente, tiene que haber una persona encargada del mismo: **la persona gestora del proyecto**. Es **responsabilidad de la persona gestora del proyecto** garantizar que el proyecto vale la pena- es decir, que la AMGS o la Asociación Nacional se beneficiarán de la inversión del tiempo y el dinero propuestos. La gestión del proyecto implica reconocer que hay que tomar decisiones sobre el equilibrio entre lo que se puede lograr (los objetivos), el tiempo y dinero, y que la tarea continua de la gestión es procurar que haya un equilibrio entre estos factores.



Una vez que se identifique un proyecto como una buena inversión, éste tiene que ser bien planeado y administrado si se quiere que tenga éxito. Esto por lo general involucra organizar un grupo o un equipo de personas para hacer las cosas. Los gestores o administradores del proyecto deben tomar decisiones en cuanto a quién hará qué (delegación de tareas), cómo lo harán (métodos de trabajo), si tienen o no las aptitudes requeridas (evaluación de necesidad de capacitación), cuánto tiempo tomará hacer las cosas (calendario), cuánto dinero se requerirá (preparación de presupuesto), qué tan bien se están haciendo las cosas (evaluación de la actuación) y qué es lo que se está logrando (revisión o evaluación).

Las siguientes secciones de estas directrices ofrecen información adicional sobre cómo encajan estas actividades en las etapas del ciclo de vida del proyecto y cómo se puede ser un administrador eficaz durante cada fase. En la Tercera Parte se incluyen hojas de trabajo para ayudarles a desarrollar sus propios planes de proyectos.

Si bien en estas directrices se usa un lenguaje formal asociado con la gestión de proyectos, ustedes deben conocer que los términos empleados se traducen en procesos mucho más fáciles de comprender, como se indica a continuación:

- |  |   |
|--|---|
| • <b>identificación del proyecto</b>                         | =desarrollar ideas  |
| • <b>planeamiento del proyecto</b>                           | = organizar las ideas   |
| • <b>ejecución del proyecto</b>                              | =hacer las cosas  |
| • <b>gestión de la información: supervisión y evaluación</b> | = asegurarse de saber qué es lo que está pasando                  |
| • <b>documentación e informe</b>                             | = registrar lo que está pasando e informar a los demás sobre ello |
| • <b>conclusión del proyecto</b>                             | =darle término al proyecto  |

## (ii) 1<sup>a</sup> Etapa: identificación del proyecto

La identificación del proyecto es la primera etapa del ciclo del proyecto. En esta etapa se desarrollan ideas para el proyecto – generalmente porque alguien ha reconocido un problema para resolver o una oportunidad para un cambio positivo. En esta etapa, es muy fácil encontrar rápidamente la solución o una reacción sin la adecuada reflexión de todas las alternativas. Sin embargo, aun el análisis básico de un **problema/una oportunidad** de una idea, por parte de las personas que pueden reflexionar en la idea del proyecto y compartir sus experiencias y sugerencias, ayudará a clarificar el problema o la oportunidad e identificar todas las estrategias alternativas posibles.

En la hoja de trabajo No. 1, en la Tercera Parte, se les pide considerar sus propias ideas de proyectos y discutir sus análisis con los demás.

Algunas veces ustedes tendrán que recopilar información antes de llegar a la etapa en la que pueden hacer este tipo de análisis. Esto se debe generalmente a que uno no está seguro de cuáles son los problemas o las oportunidades dentro de la Asociación o la comunidad; en cuyo caso, se lleva a cabo una evaluación de las necesidades para identificar el alcance total de las percepciones y posibilidades. Una vez que tengan en mente un problema o una oportunidad específicos, también pueden hacer la evaluación de las necesidades para juntar más información que ayudará en el planeamiento del proyecto. En cualesquiera de los casos, la evaluación de las necesidades comienza con la preparación de una lista de la información requerida para comprender mejor qué es lo que se puede lograr y cómo. La hoja de trabajo No. 2 en la Tercera Parte les ayudará a pensar en sus propias necesidades de recolección de información.



Una buena evaluación de las necesidades involucra pensar no sólo en qué información hace falta sino en quién podría estar interesado en aportar al desarrollo de la idea del proyecto. El proceso de averiguar quiénes tienen interés en el proyecto se conoce a veces como el **análisis de los interesados**. Esto significa asegurarse de que al emprender la evaluación de las necesidades se habrá pensado en lo siguiente:

- **Quién**
  - está interesado en el proyecto
  - se ve afectado por los objetivos del proyecto
  - puede tener influencia en el proyecto
- **Cuáles**
  - son los problemas/intereses de cada interesado
- **Cómo**
  - van a ser abordados estos intereses con el proyecto.

A menudo resulta útil trabajar con un grupo de personas para analizar el problema en detalle, en vez de tratar de analizarlo por cuenta propia. Una técnica útil para lograr esto es la **preparación del árbol del problema** ya que de este modo se examinan las causas y las consecuencias del problema. Los diagramas de más abajo demuestran cómo desarrollar el árbol de problemas:

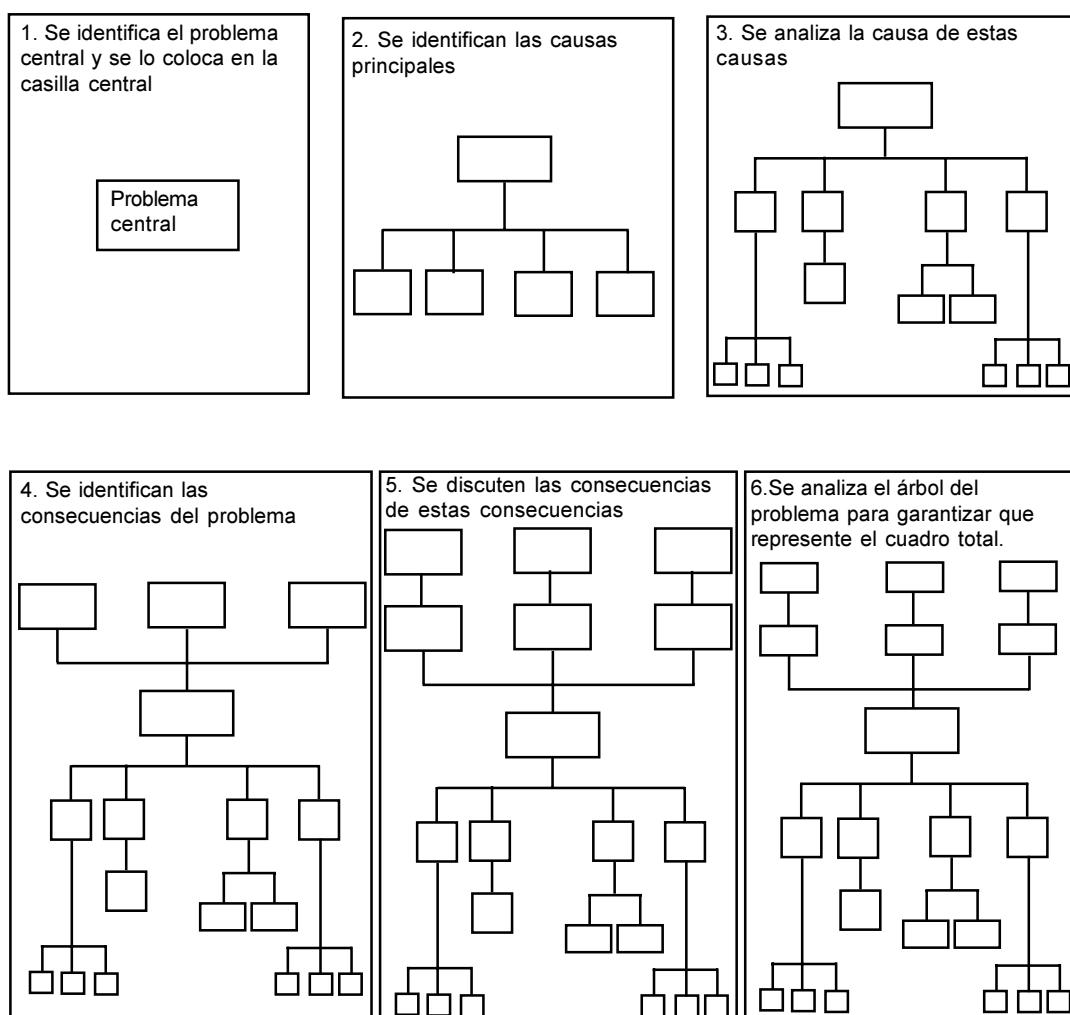
El problema central va en la casilla central.

Se identifican las principales causas y se las coloca en el nivel debajo del problema central.

Una vez que se ha logrado esto, se identifican las causas de estas causas y se las coloca en el siguiente nivel inferior.

Luego se lleva a cabo el mismo ejercicio para determinar las consecuencias del problema.

Con frecuencia uno se sorprende de ver todo lo que se puede aprender de un problema simplemente realizando este ejercicio simple. La hoja de trabajo No. 3, en la Tercera Parte, ofrece una oportunidad para que tracen sus propios árboles de problemas.



Algunas veces se redactan **declaraciones del problema** como una parte formal de una propuesta de proyecto, basadas en la evaluación de las necesidades y en cualquier análisis realizado. Una declaración del problema incluye lo siguiente:

1. Descripción de la situación que necesite cambiarse, incluso información sobre la escala y naturaleza del problema.
2. Declaración sobre quién/qué se ve afectado por el problema
3. Explicación de las causas del problema
4. Descripción de las consecuencias del problema y los probables efectos a largo plazo del problema.

Una vez realizados todos los análisis y todas las evaluaciones sentirán más confianza en la idea que tienen del proyecto. Para presentar la idea a los demás (quizá para la aprobación de alguien en la Asociación o para obtener fondos de una agencia de financiación), hay que preparar alguna forma de propuesta de proyecto por escrito. Ésta puede ser en la forma de un documento muy breve (conocido a veces como **Nota del concepto del proyecto** o **Definición del proyecto**) exponiendo la información general y los objetivos del proyecto, incluso el coste estimado y la duración (y cómo se espera cumplir con esto) y cómo encaja en los objetivos de la Asociación.

Algunas veces ser requiere un documento más completo que describa en detalle lo que tenga que hacerse, quién hará qué y cuándo, los beneficios y los costos y cómo se va a gestionar y controlar el proyecto. Este documento más completo se lo conoce como la propuesta del proyecto o el **informe de factibilidad**, y proporciona la base para:

- describir el proyecto para quienes necesitan conocerlo y comprenderlo
- la evaluación del proyecto por parte de distintos grupos
- la negociación de las finanzas para el proyecto
- la ejecución del proyecto (sujeto a cambios recomendados tras la evaluación o negociación).

Ustedes pueden, desde luego, preparar su propia **estructura para un plan/una propuesta** de proyecto, pero la mayoría de las propuestas incluye información bajo los siguientes encabezamientos:

- Título
- Introducción
- Información general (por ej., la política de la AMGS, el problema a ser abordado)
- Objetivos
- Beneficios y beneficiarios
- Actividades
- Partícipes
- Sustentamiento
- Supervisión y evaluación
- Posibilidades y riesgos
- Calendario
- Recursos (personal y presupuesto)
- Apéndices

Antes de redactar el plan/la propuesta formal resulta útil emplear una lista de verificación para confirmar que la idea del proyecto fue pensada con detenimiento. Para esto puede usarse la hoja de trabajo No. 4.



### (iii) 2<sup>a</sup> Etapa: el planeamiento

El planeamiento es una aptitud importante en la gestión de proyectos. Es el proceso de una reflexión estructurada y lógica en la que la meta en su conjunto es coordinar las decisiones para el logro de los objetivos predeterminados. Son muchos los **beneficios**:

- se tiene más claro qué es lo que se está tratando de alcanzar
- se tiene confianza en lo que se hace
- se es más metódico
- se manda a hacer las cosas
- es más fácil compartir información con los demás y coordinar el proyecto.

Muchos proyectos fracasan debido a un planeamiento mediocre: los objetivos no se logran en el tiempo y con el presupuesto especificados.

Un planeamiento adecuado al comienzo asegurará que el proyecto en el que se trabaja:

tenga un **propósito** claro  
(objetivos, fines)

- cada persona involucrada en la preparación del plan debe tener en claro qué es lo que se intenta lograr, de tal suerte que se puede realizar y medir el éxito

esté basado en la **mejor información**  
y los mejores **datos** disponibles

- los proyectos deben tener en cuenta las actividades previas y los conocimientos disponibles

sea **coordinado**

- alguien tiene que responsabilizarse de garantizar que todas las piezas del proyecto encajen entre sí

sea **flexible**

- no existe tal cosa como el proyecto perfecto; hay que estar preparados a cambiarlo a medida que se aprende

sea **completo**, que aborde todos los aspectos del problema/la oportunidad y la solución

- los proyectos necesitan un enfoque pero no al precio de ignorar factores pertinentes y relacionados

sea **comprendible**

- los proyectos tienen que ser comprendibles si las personas van a comprometerse a verlos desarrollarse

realizable

- los proyectos deben ser realistas y pertinentes para que merezcan apoyo

Una de las debilidades más comunes y nocivas de muchos de los proyectos es que a una etapa temprana no se definen claramente los objetivos. Un buen administrador del proyecto comprende lo que es un objetivo y sabe cómo planear las actividades para el logro de los objetivos.

Los objetivos del proyecto son logros específicos diseñados en respuesta de un problema/una oportunidad percibidos. Un objetivo es el punto final y no un proceso en que éste describe qué es lo que va a haber al final de un trabajo o al final de todo el proyecto. Es muy común el uso de un conjunto de términos técnicos tales como meta, fin, propósito, rendimientos, subobjetivos para describir los objetivos alcanzados en distintas etapas en el proceso del proyecto. Con frecuencia se usan las palabras de forma intercambiable, pero cualquiera sea el término que se use, hay que recordar que mientras más claro se esté en cuanto a los objetivos, más fácil será planear y poner en práctica las actividades que conducirán al logro de los objetivos.



Una de las formas más útiles para examinar los objetivos es valiéndose de la sigla en inglés “SMART” (“INTELIGENTES”); es decir, los objetivos deben ser:

eSpecíficos  
Mensurables  
Alcanzables  
peRtinentes  
oporTunos

Fijarse en los objetivos de más abajo, ¿son SMART?

- a) El objetivo del proyecto es educar a la comunidad para que mejore sus hábitos alimenticios

Un objetivo mejor podría ser:

- b) Al final del proyecto de tres meses:  
  - la comunidad habrá aprendido sobre los alimentos nutritivos (alimentos que ofrecen protección, energía y salud)
  - 20 hogares recibieron instrucción en la preparación de comidas nutritivas

Una vez que se comience a pensar en función de SMART uno se sorprende de lo vagos que se ven los objetivos propios y de los demás. La hoja de trabajo No. 5 en la Tercera Parte ofrece algunos ejercicios para identificar objetivos en función de SMART.

El análisis del problema y la evaluación de las necesidades debe ayudar en la identificación de los objetivos. Otra técnica beneficiosa (especialmente para los proyectos más grandes que van a enviarse como propuestas a fuentes de financiación) es la técnica de la **estructura lógica del proyecto**. Ésta se describe en el Apéndice A, al final de estas directrices. La estructura lógica incluye muchos enfoques útiles del planeamiento lógico y estructurado. De importancia particular es el uso de los “indicadores de lo logrado” para aclarar aquellos objetivos del proyecto que han sido descritos en función del proceso. Los indicadores de lo logrado nos dicen qué cambios se espera ver que demuestren que los objetivos fueron logrados. He aquí un ejemplo de esto:

<b>Objetivo</b> <i>(escrito en función del proceso y, por tanto, no en función de SMART)</i>	<b>Indicadores de lo logrado</b> <i>(clarificar el objetivo y hacerlo SMART)</i>
Incrementar el número de miembros de la Asociación Nacional	El número de miembros aumentó en un 5% en un año. El número de niñas que dejan el Movimiento en su primer año de afiliación disminuirá en un 50% dentro de dos años. La tasa de asistencia mejora en un 10% en un año.

Una vez que se tienen claros los objetivos, la siguiente etapa en el proceso de planeamiento es identificar la secuencia de actividades que hay que emprender con el fin de lograr los objetivos. Para esto es esencial la lista de actividades ya que forma la base para calcular las escalas del tiempo y los costos del proyecto. En el ejemplo de más arriba es necesario calcular todas las cosas que se podrían hacer y el orden en que deben hacerse para mejorar las cifras de miembros y la tasa de asistencia. Estas actividades serán gestionadas con más eficacia si se usan algunas de las técnicas descritas en la página siguiente que trata sobre la ejecución del proyecto o “hacer que se hagan las cosas”.





#### (iv) 3<sup>a</sup> Etapa: ejecución del proyecto

La etapa de ejecución del proyecto es la etapa cuando se hacen las cosas. Para esto también hace falta un planeamiento cuidadoso y hay varias técnicas que pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para hacer el trabajo de gestión del proyecto e incluye aptitudes para “la tarea” (la organización de las actividades), y aptitudes para “la gente” (por ej. formación de equipos, comunicación, liderazgo, motivación, gestión de la actuación y resolución de conflictos). El diagrama de más abajo presenta la tarea de la gestión de forma visual. Algunas de las principales aptitudes para la tarea y la gente que se necesitarán se describen más abajo.



En estas directrices se abordan la mayoría de estas aptitudes con excepción de la gestión de las finanzas y de los recursos de material que se tratan de forma separada en el documento de la política y las directrices de la AMGS sobre finanzas.

### Aptitudes para la tarea

El **plan de ejecución** debe reflejar un enfoque lógico y organizado del proyecto. Los pasos claves a seguir son:

- verificar que todos comprendan el objetivo del proyecto
- determinar el trabajo (las actividades) involucrado
- organizar el trabajo (secuencia de actividades)
- definir las tareas (quién hará qué)
- definir los procedimientos (cómo se va a vigilar el progreso y cómo se va a informar).

El plan de ejecución debe reflejar la propia comprensión de que las actividades son una serie de pasos específicos o tareas realizas con el fin de lograr el objetivo. Éstas requieren recursos, tienen una secuencia y una persona responsable de llevarlas a cabo. Entonces, el plan puede actuar como base para más planeamiento, control, supervisión, asignación de recursos y evaluación. El cuadro de más abajo muestra un formato básico para un plan de ejecución. Desde luego, éste puede adaptarse a las necesidades específicas propias.

#### Plan de ejecución del proyecto

Objetivo \_\_\_\_\_

Actividades	Meses del proyecto (semanas, días, etc)												Recursos necesarios	Persona responsable
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1														
2														
3														
4														

La hoja de trabajo No. 6 les ofrece la oportunidad de desarrollar sus propios planes de trabajo.

### Aptitudes para la gente

La gestión eficaz del personal remunerado y el voluntario implica una combinación de sentido común, confianza y práctica positiva de gestión. Puede que involucre aptitudes en cualesquiera de las áreas que se analizan más abajo.

#### Formación de grupo y equipo<sup>1</sup>

Como administradora del proyecto, una tarea clave es la formación de capacidades del equipo del proyecto (o quizás de un grupo comunitario) para organizar y gestionar sus propias actividades. Esto implica reconocer que los grupos son colecciones de intereses individuales, que los grupos se tomarán algún tiempo hasta descubrir cómo trabajar de forma productiva juntos y que esto ocurrirá cuando el grupo haya descubierto la mejor combinación de individuos para cada tarea. Uno de los obstáculos más comunes para el logro de esto es la falta de claridad de la función ("descripción del puesto") y procedimientos inapropiados para la toma de decisiones dentro del equipo.

<sup>1</sup> Se refiere a las Directrices sobre la Estructura y Gestión de las Asociaciones



<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Redacción de una descripción del puesto</b></li> <li>● <b>Toma de decisiones</b></li> <li>● <b>Liderazgo<sup>2</sup></b></li> </ul>	<p>Las personas necesitan saber qué es lo que se espera de ellas. Esto implica saber el título del puesto, el propósito del puesto, ante quién se responde, responsabilidad de la supervisión, principales responsabilidades del puesto, condiciones del empleo.</p> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <p>El sistema de DECIDE puede facilitar el enfoque de los problemas o las situaciones difíciles.</p> <p>D: DEFINIR definir el problema, quién debe participar, el límite del tiempo, la información necesaria, el registro de decisiones.</p> <p>E: EXPLORAR compilar la información necesaria</p> <p>C: CLARIFICAR asegurarse que todos los participantes comprenden la información.</p> <p>I: IDEAS Pensar en todas las soluciones posibles. Usar técnicas creativas para la solución de problemas, mantener un registro de sugerencias.</p> <p>D: DECISIÓN Evaluar las sugerencias, tomar una decisión, verificar el compromiso. Clarificar quién va a llevar a cabo la solución y quién va a informar a los demás sobre los resultados.</p> <p>E: EMPRENDER Y EVALUAR Informar a las personas necesarias. Comprobar si el problema ha quedado resuelto.</p> <p><b>Liderazgo<sup>2</sup></b></p> <p>Para funcionar adecuadamente, un grupo necesita una estructura eficaz que incluya a alguien para vigilar y controlar las actividades del grupo. Esta persona puede ser considerada como la presidenta, pero en efecto es la dirigente del equipo. Las responsabilidades de la dirigente del equipo incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controlar el progreso del grupo y el logro de los objetivos</li> <li>• asegurar que se cumplen los estatutos del grupo estimular la participación de todos los miembros en las discusiones, la toma de decisiones y el trabajo</li> <li>• introducir nuevas ideas al grupo y alentar a los miembros a que hagan lo mismo</li> <li>• informar sobre el trabajo de los miembros, a título individual, y del grupo en su conjunto</li> <li>• representar al grupo en ocasiones especiales</li> </ul> <p>Las cualidades deseables en las dirigentes incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- activa, energética y capaz de motivar a los demás</li> <li>- respetuosa, pero no tímida</li> <li>- valiente, honesta y paciente</li> <li>- capaz de trabajar con los demás</li> <li>- capaz de comunicarse con los demás</li> <li>- le disgustan los chismes</li> </ul> <p>El liderazgo de un equipo puede descansar con un comité de gestión entero, incluso no sólo la presidenta sino la secretaria y la tesorera. Una de las principales responsabilidades de un comité como éste sería la programación y gestión de las reuniones para fomentar la toma de decisiones.</p>
---	--



<p><b>Organización de reuniones</b></p>	<p>Las reuniones son una parte importante del proceso de toma de decisiones, pero éstas no siempre funcionan bien porque parece haber un desperdicio del tiempo cuando nada se consigue. Las reuniones positivas requieren planeamiento y gestión cuidadosos. Puede ayudar el siguiente planteamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar un orden del día</li> <li>2. Planear la reunión</li> <li>3. Realizar la reunión con una conducción positiva y una toma de decisiones clara</li> <li>4. Redactar actas, indicando medidas específicas que deban tomarse y por parte de quién</li> <li>5. Tomar medidas, según lo acordado</li> <li>6. Hacer un seguimiento</li> </ol>
<p><b>Gestión de la actuación</b></p>	<p>La actuación se relaciona con lo que la organización hace: los servicios que presta y las actividades que organiza. Cuando se piense cómo medir la actuación, la mejor manera como los gestores pueden comenzar es preguntándose:</p> <p>¿En qué servicios o actividades estamos involucrados?      ¿Quién se va a beneficiar de estos servicios y estas actividades?      ¿Qué es lo que estamos tratando de lograr?      ¿Qué expectativas o niveles tenemos sobre la cantidad y la calidad de los resultados?      ¿Cómo averiguamos si estamos logrando estos niveles? ¿Funcionan bien nuestros métodos de evaluación?      ¿Hay otras formas de evaluar lo bien que estamos haciendo?</p>
<p><b>Motivación</b></p>	<p>Los buenos administradores saben que las personas (remuneradas o voluntarias) trabajan en organizaciones voluntarias por una variedad de razones. Entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ganar dinero</li> <li>- compromiso e idealismo</li> <li>- desarrollo personal</li> <li>- creatividad</li> <li>- contacto social</li> </ul>
<p>Comprender por qué las personas hacen lo que hacen es un punto esencial para ofrecer el apoyo adecuado. La buena gestión involucra reconocer las necesidades y motivaciones de las personas y tratar de garantizar que el trabajo satisface dichas necesidades de una forma realista y que las funciones delegadas estén de conformidad con las aptitudes de cada persona.</p>	
<p><b>Manejo de las diferencias y los conflictos</b></p>	<p>En todo grupo habrá diferencias. Las diferencias son la base sobre la que las personas, relaciones y organizaciones crecen y cambian. La "igualdad" puede parecer atractiva pero a la larga conduce a la suficiencia y el estancamiento. El conflicto surge cuando no se sabe manejar las diferencias satisfactoriamente. La resolución de conflictos involucra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asegurar que cada parte dé su propio punto de vista de la situación</li> <li>- ofrecer a cada parte la oportunidad de explicar la razón por la que quieren que se haga algo sobre la situación</li> <li>- definir los asuntos sobre los que es esencial llegar a un acuerdo</li> <li>- aclarar hechos, opiniones y valores</li> <li>- definir y discutir sugerencias para la solución de cada cuestión</li> <li>- convenir en una solución específica y en los pasos para su aplicación</li> <li>- asegurarse de que todas las partes están dispuestas a poner en práctica la solución</li> <li>- convenir en un procedimiento para revisar la situación.</li> </ul>

- Si bien lo arriba expuesto puede ayudar, no existe una forma mágica para una gestión positiva. Todo se basa en la realidad, no en teorías complejas sino en sentido común:
    - disposición para escuchar, aprender y cambiar
    - sensibilidad hacia las personas y sus necesidades
    - buena comprensión de los objetivos, la historia y la situación actual de la organización
    - disposición, tiempo y habilidad para reflexionar sobre los problemas
    - disposición, tiempo y habilidad para planear
    - disposición y tiempo para compartir ideas e información
- Las técnicas y principios mencionados más arriba pueden ayudar a mejorar las habilidades en todas estas áreas.

### **Una palabra final**

Muchos de los proyectos no logran los objetivos por falta de muchas de las aptitudes de planeamiento y gestión que se mencionan más arriba. Estos fracasos representan una gran pérdida tanto en lo que se refiere a oportunidades como a recursos. Sin embargo, también vale la pena notar que a medida que las organizaciones voluntarias y los grupos comunitarios se vuelven más profesionales, se corre el riesgo de que éstos se vuelvan sobre administrados. A medida que se pone un creciente énfasis en la gestión del planeamiento, el control, el mantenimiento de registros y la evaluación, puede ser que se pierda el propósito primordial de la organización. Los asuntos sobre finanzas, financiación, personal y cuestiones legales vienen a dominar el orden del día dejando poco tiempo para el desarrollo de actividades y servicios nuevos o mejorados. El reto más interesante para todos nosotros como gestores en el nuevo milenio es asegurar que esto no suceda; debemos crear un equilibrio adecuado entre gestión eficaz y un movimiento Guía Scout creativo y sensible.

## **(v) 4<sup>a</sup> Etapa: gestión de la información y comunicación**

**La comunicación** es parte esencial de una gestión eficaz. Algunas veces lo apropiado será una conversación breve o un corto memorándum; otras, es posible que haga falta un documento largo y complejo.

La buena comunicación, sea simple o compleja, comienza con una absoluta claridad sobre:

- el propósito de la comunicación
- lo que se quiere (de haber algo) que hagan las personas como resultado de la comunicación
- a quiénes debe ir la comunicación
- la información que dichas personas necesitan para lograr el propósito de la comunicación
- el medio más eficaz para la comunicación
- los posibles malentendidos

La comunicación también depende de la disponibilidad de las personas en cuanto a recibir la comunicación, y funciona mejor en una organización que alienta el escuchar, la apertura a nuevas ideas y la disposición al cambio.

**El propósito** es probablemente el factor más significativo en cuanto a lo anterior y puede incluir: ofrecer información, hacer preguntas, persuadir, pedir a personas que hagan cosas, información general para discusión o decisión, confirmación, registro histórico.

Luego, es importante el **medio**. El medio más apropiado dependerá de lo que se comunica y por qué. Las comunicaciones más simples son verbales y dan lugar a respuestas y aclaraciones instantáneas. Sin embargo, éstas también ofrecen gran potencial para desacuerdos posteriores sobre lo que se dijo, se intentó o se acordó. La comunicación escrita, tal como memos, cartas o informes ofrece menos campo para desacuerdos pero toma más tiempo producirla. También es muy importante la comunicación informal ya que puede compilarse información útil de una manera más relajada.



En los organismos voluntarios, es común que los administradores/dirigentes hagan informes regulares en las reuniones dando poca atención a las cuestiones clave mencionadas más arriba. Los informes ciertamente se benefician al tener un propósito claro, pero una vez que esto se establece también ayuda la estructura. La pregunta a plantearse es “¿Cómo puedo presentar la información de una forma lógica?” Una estructura general para un informe escrito es: **el encabezamiento** (el título, la fecha, el autor, número de lectores, la condición del documento o el número); **la introducción** (una breve explicación de lo que trata el informe, quién escribió y por qué); **la información básica** (respecto al problema o la oportunidad); **la situación actual** (hechos y opiniones); **las implicaciones** para el futuro; **el resumen**; **la propuesta sobre la acción a tomar**.

Como gestores del proyecto, puede que, en los documentos más importantes, sea necesario preparar un **plan/una propuesta del proyecto**. Las propuestas buenas son con frecuencia la clave para un financiamiento satisfactorio del proyecto y, por consiguiente, es importante adquirir esta habilidad. La propuesta para enviarla a una fuente de financiación puede tener el siguiente formato.

- La página del título
- Introducción
- Información general de la organización
- Fines y objetivos del proyecto
- Beneficios y beneficiarios
- Actividades
- Objetivos/rendimientos
- Socios
- Sustentabilidad
- Control y evaluación
- Suposiciones y riesgos
- Calendario
- Presupuesto
- Apéndices

Ésta es apenas una estructura general para una propuesta. Cada caso puede diferir, quizá de acuerdo con las propias directrices para la redacción de una propuesta. Sea cual sea el formato que se siga, es importante que tenga una buena estructura y hay que reflexionar cuidadosamente en lo que se ha de poner bajo cada encabezamiento. Muchos órganos de financiación tienen requisitos específicos que hay que cumplir.

Si la propuesta del proyecto ha sido financiada bien por la AMGS o bien por una agencia de financiación externa, habrá que preparar **informes anuales** para describir lo que se ha logrado, las dificultades con que se ha tropezado y los planes para el año venidero. El procedimiento para la preparación del informe anual es el mismo que para cualquier informe complejo y se comienza pensando concienzudamente en el propósito, el cual puede ser cualesquiera de los siguientes ejemplos, o todos:

- informar a los miembros, usuarios, entidades de financiación sobre lo que la organización ha realizado
- reconocer los aportes
- impresionar a los organismos financieros existentes y alentarlos a dar más dinero
- tener un documento de promoción queatraiga a más miembro o personas voluntarias
- informar a otras organizaciones
- informar al público
- cumplir con los requisitos legales

La preparación de un informe de esta naturaleza generalmente requiere juntar toda la información disponible sobre el progreso que se ha venido haciendo en el transcurso del año. Esta información debe haber sido compilada mediante un proceso continuo conocido como supervisión.



**Supervisión del proyecto** es la recolección continua o periódica de información sobre las actividades del proyecto. El propósito es lograr una actuación eficaz y eficiente proporcionando informes a todos los niveles de la gestión del proyecto. Esto debe dar lugar a hacer mejoras en la forma como se hacen las cosas. Para determinar la información que hay que recolectar para demostrar que el proyecto está logrando sus fines, es necesario seguir el siguiente procedimiento:

- identificar las categorías de la información necesarias para examinar este cambio
- determinar la frecuencia de la recolección de datos
- identificar a las personas que habrán de usar cada tipo de información
- diseñar procedimientos/formatos para recolección y registro de datos
- crear un manual o sistema de informática para tabular, analizar y transmitir la información de la manera más útil para los gestores (y donantes)
- capacitar/supervisar al personal en las aptitudes necesarias para el logro de lo citado.

Dependiendo del tipo y tamaño del proyecto y las aptitudes y la experiencia del personal del proyecto, el sistema de supervisión puede ser formal o informal, extenso o corto. Siempre debe ser simple y fácil de usarlo, que no tome mucho tiempo y que encaje convenientemente con las demás actividades del personal remunerado/voluntario.

Existe una variedad de fuentes de datos que se podría usar para supervisar el proyecto:

- ◆ **Estadísticas cuantitativas** – mediante el mantenimiento de formularios de registro y la introducción de directrices de procedimientos; por ej. el número de personas que usa el proyecto, asistencia a una sesión. Básicamente, esta forma de control pregunta ¿cuánto o cuántos?
- ◆ **Información objetiva** - también puede compilarse; por ej. los temas que abarquen una sesión de capacitación, tipo de consejo dado. Esta clase de control plantea las preguntas ¿qué hicimos? y ¿cuáles fueron los efectos?
- ◆ **Planes de trabajo y agendas** – pueden facilitar el registro útil de cómo se ha empleado el tiempo. Sin embargo, sólo serán útiles si se ha acordado en un procedimiento para registrar la información y si la gente es honesta. Las preguntas de fondo son ¿quién hizo qué? Y ¿cuándo?
- ◆ **Observación** – tiende a ser objetiva. Esto puede dar lugar a parcialidad lo que viene a influir en la forma como se interpreta la información. No obstante, las observaciones subjetivas todavía pueden ser útiles, y las observaciones basadas en criterios acordados tienden a ser más objetivas. Aquí, el observador se pregunta ¿qué es lo que estoy viendo o escuchando?
- ◆ **Entrevistas y cuestionarios** – esto permite la recolección directa y sistemática de datos de organizadores, miembros, usuarios. Esto se puede hacer formalmente planteando preguntas específicas o, informalmente, en una reunión tipo conversación. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Con las preguntas cerradas, el ámbito de posibles respuestas lo define la persona que hace las preguntas.
- ◆ **Supervisión informal** – involucra simplemente charlar con las personas. Esto no siempre es satisfactorio ya que tiende a no ser muy representativo sino a basarse en únicamente una o dos perspectivas.

La hoja de trabajo No. 7 permite reflexionar de forma más específica en las propias necesidades de supervisión.

En su conjunto, el sistema de control es la base para garantizar que el proyecto funcione. Sin el control, el gestor del proyecto puede no enterarse de que su proyecto está atravesando dificultades que requieren atención. Sin este conocimiento y respuesta, los proyectos que podrían haber logrado los resultados esperados con una gestión cuidadosa, están destinados al fracaso. Esto puede representar no únicamente pérdida de dinero sino que puede dejar a los participantes con una sensación de fracaso y falta de confianza en



sus propias capacidades. Sin embargo, cuando se cuenta con un sistema de supervisión bien diseñado y administrado, los proyectos se desarrollan de forma creativa y positiva y la organización aprende una lección importante sobre qué funciona y por qué. Algunas veces se usa la palabra **revisión** para describir la evaluación de los resultados de la supervisión del proyecto durante su ejecución. La revisión puede tener lugar mediante discusiones en una reunión de comité o un día de salida especial. Se puede invitar a un moderador externo para que ayude en la revisión. Ésta también puede hacerse por escrito: una presentación de estadísticas u otra información sobre lo que la organización ha hecho y logrado. Esto podría hacerlo alguien de dentro de la organización o un evaluador/investigador externo.

### (vi) 5<sup>a</sup> Etapa: conclusión del proyecto

Al término de un proyecto, hay que preparar un informe sobre su conclusión. Por lo general se requiere esto si el proyecto fue financiado por un organismo externo, en cuyo caso se le conoce como **evaluación** del proyecto.

La evaluación implica darle un valor a nuestro trabajo. Es una evaluación de:

- si el proyecto cumplió con su objetivo y si la respuesta es no, ¿por qué no?
- si valió la pena el trabajo realizado
- si el trabajo fue bien realizado
- qué otra cosa hizo bien la organización
- si los recursos fueron bien empleados
- qué es lo que resta por hacer

Una buena evaluación incluye lo siguiente:

- objetivos claros
- información adecuada sobre lo que ocurrió
- objetividad por parte de las personas que hacen la evaluación (aquí es esencial determinar si se usa un evaluador interno o externo).

No obstante, la evaluación sólo puede ser verdaderamente útil si:

- después de la evaluación las personas están dispuestas a cambiar o a permitir que la organización cambie.

El informe de la evaluación debe incluir:

- qué es lo que la organización quería lograr al llevar a cabo la evaluación (su objetivo)
- información general sobre la organización y la razón por la que se identificó el proyecto
- qué información se compiló como parte de la evaluación y cómo fue compilada y analizada
- qué revela la información
- cómo se realizó la evaluación y quién participó
- se cumplieron o no los objetivos originales
- qué más se llevó a cabo
- las nuevas necesidades que han salido a la luz y qué es lo que la organización se ha propuesto hacer para satisfacerlas.

Algunas veces, después de un tiempo de la evaluación inicial se lleva a cabo otra evaluación. A esta evaluación se la conoce generalmente como **un estudio de impacto** y generalmente se lleva a cabo para determinar si los beneficios creados por el proyecto tendrían un efecto duradero. Esto se relaciona con la creciente inquietud de que las inversiones deberían producir un beneficio sostenible. En particular, las agencias de financiación están preocupadas de ver que se aborden estos asuntos de la sustentabilidad al diseñar un proyecto – pero obviamente ésta es una inquietud que debemos compartir todos.

La **sustentabilidad** se crea, por lo general, mediante la formación de capacidades y el



- desarrollo de organización. Es por esta razón, que la gestión de proyectos frecuentemente involucra el compromiso, no sólo a conseguir beneficios de los proyectos sino también la capacitación y el desarrollo de las personas involucradas en el proyecto, así como la formación de sistemas de gestión dentro de la organización (o dentro de las comunidades externas) para ayudar a que todos los que participan administren y desarrollen más los rendimientos del proyecto una vez que el proyecto cese.

## En conclusión

Los proyectos diseñados cuidadosamente son cruciales para la eficacia de la AMGS como organización. Estas directrices han sido preparadas para toda persona involucrada en la gestión de proyectos, bien directamente en el diseño o la ejecución del proyecto o bien indirectamente como instructora de los demás. Las etapas del ciclo de vida del proyecto han sido descritas incluyendo técnicas prácticas para ayudar a aclarar lo que hay que lograr en cada etapa. Las hojas de trabajo en la Tercera Parte ayudarán a consolidar las lecciones aprendidas a través del uso de las técnicas descritas. De este modo, las directrices pueden usarse como un manual de capacitación o como un instrumento autodidáctico. Se espera que en ambos casos, el lector desarrollará y pondrá en práctica proyectos significativos para las guías y guías scouts.





## Tercera Parte: Hojas de trabajo

### HOJA No.1: análisis del problema/la oportunidad

Llene esta hoja y discuta su contenido con sus colegas

<b>Describa el problema o la oportunidad que haya identificado</b>	
<b>Indique la razón por haber elegido esto como prioridad – cuáles son los beneficios y quién se beneficiará</b>	
<b>Quién se vería afectado, y cómo, si se suspendiera el proyecto</b>	
<b>¿Cuál es su propuesta en términos generales?</b>	



<b>HOJA No. 2: necesidades de evaluación</b>	
<b>¿Qué necesito saber?</b>	
<b>¿Dónde o de quién obtendré esta información?</b>	
<b>¿Cómo obtendré esta información, por ej. mediante cuestionarios, discusiones en grupo?</b>	
<b>¿En qué más es importante reflexionar?</b>	





### **HOJA No. 3: diagrama del árbol de los problemas**

Usando un papel grande o el espacio de más abajo, dibuje un árbol de problemas de acuerdo con su propia experiencia. Recuerde definir un problema "central"; es decir, el problema debe ser lo más específico posible.

Problema central



**HOJA No. 4: lista de verificación del diseño del proyecto****Se ruega responder bajo las siguientes 8 preguntas.**

1. ¿Qué información se ha juntado a través de consultas con los interesados?  
¿Hace falta algo más?
2. ¿Cuál es el propósito del proyecto? ¿Qué problema u oportunidad aborda?  
¿Qué es lo que se espera lograr?
3. ¿Cuánto tiempo tomará lograr el propósito del proyecto? ¿Cuál será el costo del proyecto?
4. ¿Existen otras formas de lograr el propósito del proyecto? ¿Por qué se ha elegido esta estrategia?
5. ¿Tienen las aptitudes necesarias para llevar a cabo el proyecto? Si no, ¿Qué planes tienen?
6. ¿Trabajarán en coparticipación?
7. ¿Cómo saben si los beneficios serán duraderos?
8. ¿Cuándo y de quién necesitarán aprobación?



**HOJA No. 5: identificación de los objetivos SMART**

En las casillas de más abajo escriba una versión más SMART de cada objetivo.

Objectivo 1

Organizar un seminario



Objectivo 2

Capacitar a dirigentes del proyecto



Preparar informes para los donantes del proyecto



Escriba a continuación un objetivo para su propio proyecto que sea SMART





### HOJA No. 6: plan de ejecución del proyecto

Objetivo \_\_\_\_\_

Actividades	Meses del proyecto (semanas,días, etc)												Personas responsables
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1													
2													
3													
4													



**HOJA No. 7: Sistema de supervisión**

Sistema de supervisión	¿Qué información?	Fuente de información	¿Quién usará la información?	¿Cómo se usará la información?
Logros de los objetivos				
Progreso de la actividad				
Sistemas administrativos - personal remunerado/ no remunerado - vehículos - suministros				
Finanzas - presupuesto - gastos - recursos generados				



## Apéndice A: la estructura lógica del proyecto

### Introducción

Una estructura lógica del proyecto es un instrumento de planeamiento que ahora lo usan ampliamente las agencias de ayuda y organizaciones no gubernamentales multilaterales y bilaterales. Es un conjunto de conceptos entrelazados, organizados en una matriz de cuatro por cuatro. Su estructura, con un a lógica horizontal y vertical, ayuda a la reflexión lógica y a que los planificadores identifiquen los vínculos entre la meta, el propósito, un conjunto de rendimientos y de actividades o de aportes con relación a un plan específico. Una vez concluido éste debe dar una visión de conjunto inmediata de lo que se está tratando de hacer.

El propósito de la estructura lógica del proyecto es establecer de una manera tabular, clara y precisa:

- ◆ los resultados que se espera que produzca el proyecto
- ◆ la forma como se lograrán los resultados esperados
- ◆ los aportes que harán falta
- ◆ la meta más amplia con la que contribuirá el proyecto
- ◆ cómo saber si se han logrado los resultados esperados (indicadores)
- ◆ los datos que se requieren para probar que los indicadores se han cumplido (medios de verificación)
- ◆ los factores principales que son esenciales para que el proyecto tenga éxito (suposiciones).

Las ventajas de la estructura lógica del proyecto son que éstas

- ◆ proporcionan una declaración de todos los principales elementos de un proyecto en un documento
- ◆ establecen una “lógica” para un proyecto que es fácil de explicar y comprender
- ◆ separan los distintos niveles de objetivos y actividades de una forma estandarizada de modo que se pueda hacer una comparación entre proyectos y que instructoras aptas puedan rápidamente entender qué es lo que se intenta lograr con el proyecto
- ◆ ayudan a los planeadores a formarse juicios sobre la probable eficacia y eficiencia de cada elemento del proyecto
- ◆ identifican los principales factores relacionados con el éxito del proyecto
- ◆ ofrecen una base para la supervisión y evaluación identificando los indicadores del éxito y los medios de cuantificación y evaluación
- ◆ alientan un enfoque multidisciplinario hacia la preparación y supervisión de proyectos.

El diagrama de la estructura lógica del proyecto, que aparece más adelante, describe la información que se ofrece en cada una de sus divisiones.

### La jerarquía de los objetivos

La primera columna de la estructura lógica del proyecto lleva el encabezamiento de “resumen narrativo”. Esta columna representa la **jerarquía de los objetivos** del proyecto y muestra cómo se desarrollan los subobjetivos. Hay que lograr estos subobjetivos antes de llegar al siguiente objetivo en la jerarquía de objetivos. De esta forma hay “capas” de objetivos basados en la dependencia entre ellos.



## Las divisiones de una estructura lógica

Resumen de la narrativa	Indicadores de lo logrado	Medios de verificación	Suposiciones
<p><b>Meta:</b> El problema más amplio que el proyecto ayudará a resolver. El nivel más alto de objetivos al que este proyecto contribuirá</p> <p><b>Propósito:</b> Los efectos directos del proyecto; los cambios a lograrse con el proyecto durante su ciclo de vida.</p> <p><b>Rendimientos:</b> Los rendimientos específicos que el proyecto producirá o impartirá para lograr su propósito.</p> <p><b>Actividades:</b> Las actividades emprendidas para producir los rendimientos.</p>	<p>Formas cuantitativas y cualitativas de medir o juzgar si el proyecto ha logrado su meta.</p> <p>Las formas cuantitativas y cualitativas de medir y juzgar si el proyecto ha logrado su propósito.</p> <p>Las formas cuantitativas y cualitativas de medir y juzgar si el proyecto ha logrado sus rendimientos.</p> <p>Los recursos que harán falta para realizar las actividades</p>	<p>Las fuentes de información para medir o juzgar el éxito en el nivel de la meta.</p> <p>Las fuentes de información para medir o juzgar el éxito en el nivel del propósito.</p> <p>Las fuentes de información para medir o juzgar si se han producido los rendimientos.</p> <p>Las fuentes de información para medir o juzgar si los aportes han sido utilizados según lo planeado (normalmente un presupuesto resumido)</p>	<p>Las condiciones externas necesarias para la satisfacción de la meta a largo plazo.</p> <p>Las condiciones externas necesarias para que el propósito conduzca a la meta.</p> <p>Las condiciones externas necesarias para que los rendimientos conduzcan al propósito.</p> <p>Las condiciones externas necesarias para que los aportes conduzcan a los rendimientos.</p>





Es importante estar conscientes de la jerarquía de los objetivos por dos razones. En primer lugar, porque ayuda a todos a comprender porqué hay que lograr algo o porqué es importante realizar el trabajo. En segundo lugar, ofrece a todos los participantes de la gestión del proyecto una visión de conjunto de todo el proyecto.

En la estructura lógica del proyecto, los objetivos dentro de la jerarquía tienen una terminología específica asociada con ellos.

#### **Meta – “Más grande porqué”**

La razón fundamental detrás del proyecto, el objetivo del programa del orden más elevado al que el proyecto contribuye.

#### **Objetivo – “Porqué”**

Lo que tenemos que lograr. El motivo real para producir rendimientos. El impacto del proyecto.

#### **Rendimiento “Qué”**

Resultados específicos. Producibles. Puntos de consulta.

#### **Actividades – “Cómo”**

Las actividades componentes a emprenderse. Cosas para hacer. Es porque estas actividades pueden ser costosas que constituyen el nivel más pertinente y bajo de la jerarquía.

A continuación presentamos un ejemplo de la jerarquía de objetivos de un proyecto. Las actividades conducirán a los rendimientos del proyecto y juntos lograrán el propósito del proyecto que hará un aporte a la meta del proyecto.

**Meta:** mejoraradas la eficacia y eficiencia de la Organización Nacional

**Objetivo:** capacitar a las dirigentes en técnicas para la gestión financiera

**Rendimientos:**

1. Material de capacitación
2. Dirigentes capacitadas

**Actividades:**

- 1.1 Decidir quién va a preparar el material
- 1.2 Realizar una evaluación de las necesidades
- 1.3 Planear un curso
- 1.4 Imprimir material
- 2.1 Identificar a la instructora
- 2.2 Planear las sesiones y el calendario
- 2.3 Conducir la sesión de capacitación

### **Indicadores de lo logrado**

La segunda columna de la estructura lógica del proyecto contiene indicadores de lo logrado que algunas veces se mencionan como indicadores mensurables o indicadores objetivamente verificables (IOV). Los IOV son criterios cuantitativos o cualitativos para el éxito que nos permiten medir o evaluar el logro de los objetivos del proyecto. Para que sean útiles, los indicadores deben tener un fin – cuánto (cantidad), qué tan bien (calidad), para cuándo (tiempo). (Recuerden CCT). Los indicadores son útiles porque nos fuerzan a clarificar nuestros objetivos y nos proporcionan una base para la evaluación. El número de indicadores requeridos contra cada objetivo es lo mínimo necesario para medir lo que es importante.



Mirar el siguiente ejemplo, en cuyo caso los indicadores se han colocado contra los objetivos del proyecto en los niveles del propósito y rendimiento.




Ejemplo de objetivo 1	Indicadores
Habilitar a niñas refugiadas en Uganda, Egipto y Zambia para el mejoramiento de su salud y la salud de sus familias y comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las niñas identifican sus propias necesidades de salud</li> <li>Las niñas evitan problemas sanitarios futuros</li> <li>Las niñas se valen de la educación en grupos coetáneos para llegar a otras adolescentes en sus comunidades</li> <li>Las niñas y las jóvenes dirigen su propio aprendizaje.</li> </ul>
Rendimiento	
1. Logro de la insignia del HARP 2. Certificados del HARP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de insignias</li> <li>Entrega de certificados</li> </ul>
Actividades	
1. Tres actividades obligatorias 2. Tres o cuatro actividades opcionales 3. Actividades realizadas individualmente 4. Actividades realizadas en grupos	

Este ejemplo muestra cómo a veces es difícil poner indicadores cuantitativos contra los objetivos ya que, por ejemplo en este caso, es difícil estimar un mejoramiento del porcentaje en la capacidad de identificar las necesidades sanitarias. No obstante, será posible recopilar información sobre los cambios deseados – y entonces podrían desarrollarse indicadores más específicos.

Una de las fuerzas de los indicadores positivos es que éstos son independientes. Por ejemplo, el logro de los rendimientos no puede usarse para probar el logro del propósito.

## Medios de verificación

La tercera columna en la estructura lógica del proyecto describe **los medios de la verificación (MV)** e identifica cómo seremos capaces de medir los indicadores del proyecto. Los medios de verificación, por tanto, son las fuentes de información sobre los indicadores. El valor de un indicador está limitado por los medios disponibles para verificarlo. Si los MV no se planean con tiempo en el proyecto (y en el presupuesto) puede que la información no esté disponible cuando haga falta informar sobre el progreso del proyecto.

Hay tres fuentes comunes de información para medir el éxito del proyecto:

- compilación de datos como una base rutinaria
- generación de datos a través de encuestas
- disponibilidad de datos en documentos existentes

La elección de los medios de verificación se determina por los datos disponibles, la capacidad del personal y la disponibilidad de fondos



Las preguntas clave a preguntarse con relación a los MV de su proyecto son:

- ¿Ya hay información disponible?
- ¿Se requerirá la compilación de información especial?
- ¿Quién pagará para esto?
- ¿Quién llevará a cabo esto?
- ¿Tenemos en claro sobre la cantidad de información que vale la pena compilar?
- ¿Tenemos la capacidad de administrar la información una vez que ésta ha sido compilada?

## Suposiciones

La cuarta columna en el diagrama pide identificar suposiciones. Hay que tener cuidado de formular estas suposiciones de forma positiva; por ejemplo, no “no hay escasez de fondos” sino “hay suficientes fondos disponibles”. Esta coherencia en la formulación permite a quienes son responsables de evaluar el proyecto determinar las probabilidades de que estas suposiciones sean verdad.

Las suposiciones describen las condiciones que el equipo de gestión del proyecto no puede o prefiere no controlar, pero que son importantes para el éxito del proyecto. Las suposiciones responden a la pregunta “¿Qué factores externos no pueden ser influidos por el proyecto pero pueden afectar su ejecución y supervivencia?” Las suposiciones pueden ser identificadas del conocimiento propio de los factores externos importantes. Hay que recordar que una suposición aceptable es aquella que probablemente ocurría. Hay que omitir las suposiciones que son un hecho o casi un hecho. Las suposiciones improbables deben conducir a reflexionar nuevamente en el diseño del proyecto.

Si el proyecto no puede volverse a diseñar, la suposición es una suposición “mortal”; es decir, el proyecto no es factible.

## Fuerzas y debilidades

La estructura lógica del proyecto ha demostrado por sí mismo ser un instrumento útil, siendo cada vez más un requisito de los donantes principales que hacen hincapié en que la estructura no es únicamente un instrumento de planeamiento sino también de gestión. Hoy, muchos proyectos informan sobre sus logros anuales siguiendo el formato de la estructura.

Las principales fuerzas de la estructura son que:

- ◆ es una buena manera de verificar la lógica interna de un plan de proyecto y garantizar que las estrategias, los objetivos y las metas se vinculen;
- ◆ hace pensar a los encargados de planear de qué manera van a supervisar y evaluar el programa al identificar los indicadores al comienzo;
- ◆ hace que los encargados de planear manifiesten las suposiciones que hacen e identifiquen los factores críticos para el éxito, lo que es útil para una discusión estimulante sobre la factibilidad de las actividades;
- ◆ reúne información clave en un solo documento y asegura que los objetivos del proyecto estén claramente explicados
- ◆ alienta a las personas a considerar cuáles son sus expectativas y cómo se pueden lograr.



La estructura también tiene sus limitaciones:

- ◆ la construcción de una estructura de proyecto requiere tiempo y bastante capacitación en los conceptos y la lógica del enfoque;
- ◆ el uso de la estructura del proyecto es bastante complicada;
- ◆ las personas están obligadas a resumir ideas y relaciones complejas en frases sencillas;
- ◆ hay el peligro que los gestores de proyectos se vuelva demasiado rígidos concentrándose en establecer y cumplir objetivos centrados en el proyecto o en la medición de los indicadores, lo que puede hacer que el proyecto se vuelva menos flexible y menos accesible a cambios en la situación a medida que progresá;
- ◆ si se fijan objetivos poco realistas, el equipo gestor puede decepcionarse al no poder cumplirlos;
- ◆ a través de indicadores cuantitativos subraya una evaluación cuantitativa del progreso, en vez de un enfoque cualitativo.

Para que la estructura pueda ser usada satisfactoriamente en el planeamiento y la gestión del proyecto, hay que tener presente los siguientes principios:

- ◆ los fines e indicadores deben ser continuamente revisados durante el ciclo del proyecto en respuesta al desarrollo y los cambios del proyecto en la situación externa;
- ◆ es importante contar con moderadores capacitados o personal con experiencia para garantizar que la estructura sea diseñada y revisada adecuadamente;
- ◆ los indicadores deben ser elegidos de forma que reflejen tanto la calidad como la cantidad del trabajo.

Las últimas páginas de este apéndice ofrecen ejemplos de estructuras lógicas y una estructura en blanco para que ustedes la llenen para su propio proyecto.



**Ejemplo No. 1: un proyecto de servicio a la comunidad complejo –  
Aumento de la capacidad para desarrollar enfoques participativos en el campo del agua y el saneamiento**

Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Riesgos/suposiciones
<b>META</b> Mejoras continuas en los servicios de abastecimiento de agua y servicios de saneamiento en la comunidad.	... % del total de la población con acceso a un abastecimiento confiable de agua potable y servicios sanitarios al término del proyecto.  ... % de aquellos con acceso usa los servicios regularmente al final del proyecto.  Una serie de instalaciones nuevas todavía funcionan bien al final del proyecto.	Registros del proyecto. Número de conexiones por cada persona de la población  Observación y supervisión participativas  Observación y supervisión participativas	(META HACIA LA SUPERMETA): Las condiciones socioeconómicas y políticas ofrecen un entorno solidario para un enfoque participativo a Compañía de Agua Potable.
<b>OBJETIVO</b> Creciente participación de los principales interesados (inclusive grupos marginados) en toma de decisiones y gestión de los servicios de suministro de agua y saneamiento y demás servicios por parte del personal de la Compañía de Agua Potable y demás interesados secundarios.	... % de los principales interesados expresan su satisfacción por los servicios de agua y saneamiento  ... % de los interesados principales que deciden, o gestionan, sobre (a) la ubicación de las instalaciones (b) el diseño y la tecnología (c) la participación de los costos (d) las operaciones y el mantenimiento (e) la recuperación del costo y (f) la supervisión y evaluación.  ... % de los interesados principales informa tener un proyecto influente y un mejor entendimiento de las restricciones oficiales y profesionales.  ... % de los interesados principales involucrado en la provisión o demanda de otros servicios.	Registros del proyecto. Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.  Registros del proyecto. Informe de la evaluación participativa al final del proyecto  Registros del proyecto. Informe de la evaluación participativa al final del proyecto	(PROPÓSITO HACIA LA META): Los interesados principales tienen suficiente confianza en los funcionarios gubernamentales como para trabajar con ellos en el proyecto de agua potable y servicio de saneamiento.  Encuesta de la evaluación.



	<p>... % de interesados secundarios expresa satisfacción por la eficacia del proyecto.</p> <p>... % de los interesados principales y obteniendo un mejor entendimiento de las perspectivas de la comunidad.</p> <p>Funcionarios y profesionales adoptan enfoques participativos en más proyectos y programas.</p>	<p>Órganos profesionales y estatutarios del Gobierno adecuadamente preparados para desarrollar y asumir actitudes participativas.</p>	<p>Informes del proyecto.</p> <p>Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.</p> <p>Informes del proyecto.</p> <p>Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.</p> <p>Encuesta de la evaluación posterior.</p>	
<b>RENDIMIENTOS:</b>	<p>... % de los miembros y dirigentes de la comunidad recibe capacitación.</p> <p>... % de los instructores participan en un foro de toma de decisiones.</p>		<p>Documentos del proyecto.</p> <p>Supervisión participativa a través de entrevistas semiestructuradas, discusiones de grupo de enfoque, sesiones de reacciones con ayuda de moderadores.</p> <p>Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.</p>	<p>Documentos del proyecto.</p> <p>Supervisión participativa a través de entrevistas semiestructuradas, discusiones de grupo de enfoque, sesiones de reacciones con ayuda de moderadores.</p> <p>Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.</p>
	<p>Terminados los programas de capacitación de dirigentes para que todos los miembros de la comunidad estén representados en la toma de decisiones.</p>		<p>... % de los miembros de la comunidad recibe un curso de capacitación.</p> <p>... % de los instructores asume cargos y se queda en los cargos.</p>	<p>Documentos del proyecto.</p> <p>Supervisión participativa.</p> <p>Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.</p>
	<p>Terminada la capacitación en aptitudes para participar en la gestión y mantenimiento de las instalaciones y en la promoción de actividades sanitarias.</p>		<p>El Gobierno pone en práctica la política de adoptar un moderador/agente regulador para la comunidad para los servicios de agua potable y servicios de saneamiento basados en la comunidad.</p>	<p>Existen ONG apropiadas con las aptitudes para ayudar a los miembros de las comunidades a participar.</p>



<p>Concluido la formación de la capacidad para que profesionales y funcionarios participen en proyectos de servicio de agua potable y saneamiento conscientes de género, culturalmente sensibles y participativos.</p>	<p>... % de profesionales y funcionarios recibe capacitación. ... % de aspirantes participa en toma de decisiones con las comunidades e incluye representantes de todos los grupos de usuarios.</p>	<p>Documentos del proyecto. Supervisión participativa. Informe de la evaluación participativa al final del proyecto.</p>	<p>Los interesados secundarios se comprometen a adoptar enfoques participativos. Instituciones adecuadas disponibles y dispuestas a asumir un papel en el incremento de la capacidad en actitudes participativas para la capacitación de funcionarios y profesionales.</p>
<p>Desarrollo de estructuras y procesos participativos para la gestión sostenible del suministro de servicios de agua potable y saneamiento.</p>	<p>Frecuencia de las reuniones entre los interesados principales y secundarios. Supervisión de los distintos grupos y personas que asisten a las reuniones. Supervisión de los distintos grupos y personas que hablan y son silenciados en las reuniones. Supervisión de cuestiones discutidas e ignoradas en las reuniones.</p>	<p>Documentos del proyecto. Supervisión participativa. Informe de la evaluación participativa al final del proyecto. Observación de participante por parte de los moderadores.</p>	<p>Grupos de usuarios y miembros tienen tiempo y recursos para comprometerse al incremento de la capacidad y los procesos participativos. Recursos y tiempo se ponen a disposición de funcionarios y profesionales para su participación en el incremento o formación de la capacidad y los enfoques participativos.</p>

**ACTIVIDADES:**

- Identificar a y consultar con los interesados principales.
- Conducir una evaluación de las necesidades participativas.
- Facilitar el compartimiento de la información, el aumento de la confianza en sí mismo y las aptitudes para la comunicación para todos los grupos concernientes.
- Ofrecer capacitación en comunicación, organización y gestión para representantes seleccionados.
- Conducir ejercicios para compartir información con interesados principales sobre operación y mantenimiento y fomento de la higiene.
- Invitar a personas a participar en sesiones de capacitación para la operación y mantenimiento y el fomento de la higiene.
- Ofrecer capacitación e invitar a las personas aspirantes a solicitar puestos.
- Apoyar el desarrollo de la capacitación en actitudes participativas en el suministro de agua potable y saneamiento.
- Ofrecer un programa de capacitación en "aprender por la acción" para funcionarios y profesionales.
- Apoyar talleres para seguimiento y reacciones, inclusive sesiones con interesados secundarios.
- Sesiones de reacciones entre los funcionarios y profesionales capacitados y otros interesados secundarios en el abastecimiento de agua potable y saneamiento.
- Poner en práctica una estructura representativa para la gestión a nivel local del suministro de agua potable y saneamiento.
- Ayudar a los departamentos gubernamentales en el desarrollo y la ejecución de sus papeles de moderadores/agentes de regulación.
- Realizar reuniones regulares del proyecto con todos los interesados.
- Desarrollar una supervisión participativa y métodos de evaluación.
- Establecer procesos para una evaluación posterior.





## Ejemplo 2: el número de miembros aumenta en las Asociaciones

Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Suposiciones
<b>META</b> Ofrecer a más niñas y mujeres jóvenes los beneficios del Guidismo/ Escultismo femenino.	La cifra de miembros de las Asociaciones aumenta en un % en tres años.	Aumentan las cifras del censo de la AMGS en las Asociaciones (registros).	Hay niñas y mujeres jóvenes potenciales que podrían beneficiarse del Guidismo/ Escultismo femenino.
<b>OBJETIVO</b> Desarrollar en las Asociaciones aptitudes y estrategias para atraer y retener miembros.	El 70% de las Asociaciones muestra un aumento del 3% o más en la cifra de miembros.	Aumentan las cifras del censo de las Asociaciones (registros).	Las Asociaciones no tienen estrategias para atraer y retener más miembros.
<b>RENDIMIENTOS</b> 1. Desarrolla un plan para atraer y retener miembros 2. Capacita a dirigentes en técnicas para atraer y retener miembros.	El 70% de las Asociaciones tiene un plan para atraer y retener miembros. El 70% de las Asociaciones han capacitado a x instructoras.	Las Asociaciones han puesto en práctica el plan para atraer y retener miembros. Las Asociaciones han capacitado a dirigentes (registros y entrevistas).	Las Asociaciones son capaces de atraer y retener más miembros.
<b>ACTIVIDADES</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las necesidades</li> <li>• Organizados cursos de capacitación para atraer y retener miembros</li> <li>• Desarrollado material para atraer y retener miembros</li> <li>• Desarrolladas redes para atraer y retener miembros</li> <li>• Información sobre estrategias para atraer y retener miembros en el sitio Web</li> <li>• Sesiones de capacitación en supervisión y evaluación en cuanto a atraer y retener miembros.</li> </ul>



### Ejemplo 3: proyecto basado en organización - ejecución de la política de la AMGS sobre finanzas

Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Suposiciones
<b>META</b> Mejorar la eficacia, transparencia y responsabilidad de la organización en conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan estratégico es completamente costeado y refleja las finanzas disponibles y cómo ha de usárselas para el logro del plan.</li> <li>El trabajo de la AMGS, financiado de otras fuentes, aumenta en respuesta a la reputación de la organización en cuanto a prácticas financieras eficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico</li> <li>Expresiones de interés</li> <li>Respuestas de solicitudes</li> </ul>	<p>Evidencia de documentos de la Oficina Mundial proporcionados por las Asociaciones</p> <p>El plan estratégico refleja las prioridades del Gudismo</p> <p>La AMGS remite solicitudes de fondos a agencias externas de financiación</p>
<b>PROPOSITO</b> Aplicar la política de la AMGS sobre finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correcta información financiera disponible: registrados ingresos, gastos, activo y obligaciones.</li> <li>Establecidos sistemas de seguridad financiera.</li> <li>Estados financieros verificados disponibles (o estados financieros revisados por un experto financiero cualificado independiente).</li> <li>La organización puede cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen del dinero en caja</li> <li>Cuentas detalladas de la gestión</li> <li>Seguro del activo</li> <li>Registros de sistema de depósito para todo el activo</li> <li>Cuentas verificadas o revisión de un experto</li> <li>Registro de obligaciones</li> <li>Registros de pagos</li> </ul>	<p>Evidencia de documentos de la Oficina Mundial proporcionados por las Asociaciones</p> <p>El plan estratégico refleja las prioridades del Gudismo</p> <p>La AMGS remite solicitudes de fondos a agencias externas de financiación</p>
<b>RENDIMIENTOS</b> 1. Lograda una creciente diversidad de fuentes de ingresos a través de una mejor estrategia de recaudación de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en <ul style="list-style-type: none"> <li>- recaudación de fondos</li> <li>- solicitudes de subvenciones</li> <li>- ingresos de inversión</li> <li>- mercadeo/actividades generadoras de ingresos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de recaudación de fondos mostrando la fuente y las cantidades</li> </ul>	<p>Los cambios incluyen formación de la capacidad dentro de la Asociación lo que garantiza el sustentamiento de los sistemas financieros nuevos.</p>





2. Mejoras en el pago de cuotas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de la cuota mejora en un % en todos los períodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de pagos de cuotas</li> </ul>
3. Capacitación en responsabilidad y autosuficiencia financieras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas los eventos de capacitación incluyen cuestiones sobre la responsabilidad financiera.</li> <li>La gestión financiera personal mejora de formas demostrables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de capacitación</li> <li>Registros de gastos personales</li> </ul>
4. Prácticas financieras positivas introducidas a nivel de organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenidos registro de dinero en efectivo o sistemas de valores en operación.</li> <li>Selección banco y cuenta para los ahorros.</li> <li>Hojas de depósito se guardan en secuencia.</li> <li>Cheques firmados y refrendados por personas autorizadas.</li> <li>El libro de caja muestra la cantidad del dinero en el banco en todo momento.</li> <li>Se llevan a cabo verificaciones internas regulares sobre la gestión y estabilidad financieras.</li> <li>Los presupuestos se preparan en un formato estándar comparable.</li> <li>El comité de gestión recibe informes financieros regulares en un formato comprensible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de los tesoreros</li> <li>Actas de la reunión del comité de gestión</li> </ul>



<p>A continuación, se le ruega preparar la estructura lógica de su propio proyecto</p>				
Meta	Propósito	Rendimientos	Actividades	

