

FEDERACION MEXICANA DE ASOCIACIONES PRIVADAS DE  
SALUD Y DESARROLLO COMUNITARIO A.C.

F E M A P

UN MODELO DE ASISTENCIA TECNICA Y  
CAPACITACION PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA  
SOCIEDAD CIVIL SUSTENTADO EN LA EVALUACIÓN

AUTORES:

DR. ENRIQUE SUAREZ Y TORIELLO

GUADALUPE ARIZPE DE DE LA VEGA

*"DEDICADOS A LA CONQUISTA DE BIENESTAR INDIVIDUAL, FAMILIAR  
Y SOCIAL DE LA POBLACION  
A TRAVES DE LA INVESTIGACION, LA EDUCACION Y EL SERVICIO"*

**"Una aspiración a la equidad"**



© FEMAP, Derechos Reservados 1992.

2ª Edición, Enero del 2006

\* José Enrique Suárez y Toriello y Guadalupe Arizpe de De La Vega (A).

Se prohíbe la reproducción total o parcial sin la autorización escrita de los autores.

Este libro es una obra intelectual protegida en favor de los autores (A) y (C) de FEMAP. La titularidad de los derechos contenidos en esta obra se encuentra reconocida e inscrita en el registro público del derecho de autor de la Secretaría de Educación Pública. La violación de esta prohibición constituye delito y está penada conforme a los artículos 385 del Código Penal y 136 de la Ley Federal de Derechos de Autor.



INDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. FASES DE EVALUACIÓN.....	8
3. OBJETIVO DEL MANUAL.....	10
4. PREGUNTAS ESTRUCTURALES.....	11
5. MODELO DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.....	13
6. RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL MODELO.....	26
7. CONCEPTOS DE DESARROLLO DE PROYECTOS PARA APOYAR EL MODELO DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.....	34
7.1. PLAN DE TRABAJO DE UN PROYECTO.....	35
7.2. NORMAS GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN.....	35
7.3. EVALUACIÓN INICIAL, DIAGNOSTICA.....	37
7.4. NECESIDAD DE INFORMACIÓN ESPECIFICA PARA ESTABLECER LA LÍNEA DE BASE DE DATOS.....	38
7.5. PROCESO PARA DEFINIR COBERTURAS DE UN PROYECTO.....	40
7.6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	40
7.7. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	44
7.8. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	45
7.9. EVALUACIÓN PREVENTIVA.....	46
7.10. INFORMACIÓN NECESARIA PARA DIVERSOS TIPOS DE EVALUACIONES.	47
7.11. DEFINICIÓN DE LOGROS, PROBLEMAS Y SUS CAUSAS.....	50
A) PROCESO PARA DEFINIR LOS LOGROS DE UN PROYECTO.....	52
B) PROCESO PARA DEFINIR LOS PROBLEMAS DE UN PROYECTO.....	53



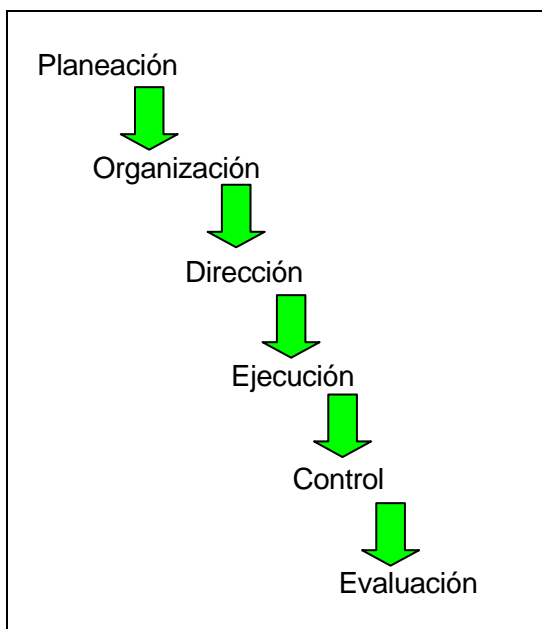
7.12. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL AVANCE Y LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO.....	57
7.13. PROPUESTA DE CyAT CON BASE EN LA EVALUACION PREVENTIVA...	60
7.14. PLAN DE SEGUIMIENTO Y SUPERVICION DE LA CyAT.....	61
7.15. EVALUACIÓN FINAL.....	63
GLOSARIO.....	64

## INTRODUCCIÓN.

La administración es un conjunto de actividades que permite al esfuerzo colectivo de los individuos, desarrollarse en forma coordinada y armónica con el propósito de facilitar el alcance de un objetivo común. Tomando en consideración este objetivo central, el proceso administrativo debiera ser aplicado, en el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), para facilitar el logro de la misión y los objetivos institucionales al producir la mayor cantidad de bienes o servicios posibles, con la mejor calidad, con la más alta eficiencia, efectividad y eficacia.

El proceso administrativo está integrado por las fases siguientes:

Cuadro 1.1 Fases del Proceso Administrativo





Aún y cuando las ideas (representación de una cosa en la mente) y los pensamientos (facultad de comparar, combinar y estudiar las ideas) se manifiestan como un todo en la mente, la forma que tiene el ser humano de expresar sus ideas y pensamientos es en forma lineal, es decir, palabra por palabra. Como se puede ver en el cuadro anterior, cuando se explican las diversas fases que integran el proceso administrativo, éstas se presentan linealmente, es decir, una después de la otra. En ese contexto, la evaluación aparece como si fuera la última fase del proceso y por lo tanto, lo último que debiéramos hacer, circunstancia que muchas veces afecta el cumplimiento del objetivo central de la administración.

Cuadro 1.2. Posibles repercusiones por el planteamiento lineal del proceso administrativo.

- 1) Pérdida de la visión integral, interdependiente, dinámica y práctica del proceso administrativo.
- 2) La planeación se hace al inicio del proceso y luego es olvidada.
- 3) Olvido de que los mecanismos de control (seguimiento y supervisión), además de que sirven para ver el avance del proyecto, también son esenciales para:
  - Conocer el proyecto en su fase de implementación (no solo de concepción).
  - El re-planteamiento de la intervención.
  - La elaboración de estrategias para mejorar la ejecución (intervención).
  - Seguir, corregir o modificar rumbos.
  - Asegurar el uso eficiente y efectivo de los recursos humanos, materiales y económicos (transparencia).
  - Aprendizaje a través del análisis y la discusión de la evolución del proyecto.
- 4) La evaluación se descontextúa de las demás etapas del proceso administrativo.
- 5) Generalmente se evalúa a destiempo, es decir, cuando ya no se puede hacer nada para modificar los resultados.
- 6) Relegación de la evaluación a un segundo plano de importancia.
- 7) Evitación de la evaluación porque se puede llegar a pensar que:
  - Las otras etapas son más importantes.
  - Es muy compleja y se encuentra fuera de nuestras posibilidades técnicas.
  - Es muy onerosa.
- 8) Se puede afectar la eficiencia y la eficacia del proceso.

Considerando estos posibles efectos, y sobre todo las repercusiones que puede traer como consecuencia, debemos comenzar a visualizar al proceso administrativo como un proceso dinámico que se aplica todos los días en el desarrollo de un proyecto y que la evaluación es un medio que facilitará el desarrollo mismo del proceso, sobre todo si pretendemos regirnos por el objetivo y por la razón de ser de dicho proceso: *“desarrollarse en forma coordinada y armónica en torno a un proyecto o programa con el propósito de facilitar el alcance de un objetivo común.”*

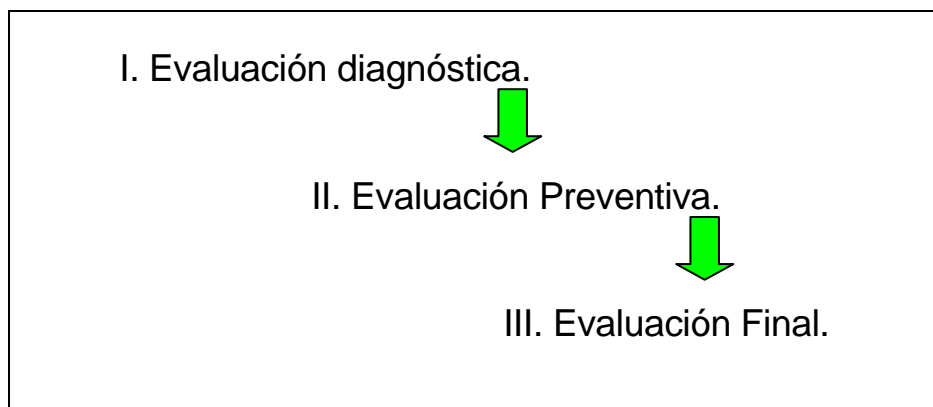
Esta proposición emana de la concepción que tenemos de la evaluación como un medio para:

- Conocer lo que está funcionando y lo que no está funcionando.
- Saber lo que debemos mantener y que debemos cambiar.
- Facilitar y apoyar un proceso de toma de decisiones que nos permita continuar, modificar, o redirigir algo en el curso de un proyecto o programa, con el propósito de agilizar el cumplimiento de sus objetivos de la manera más eficiente posible.

Desde esta perspectiva, la evaluación al igual que cualquier etapa del proceso administrativo, debe ser dinámica, es decir, susceptible de ser aplicada en cada una de las etapas del proceso. A su vez, la evaluación misma es un proceso que no sólo comienza con la planeación o el diseño del proyecto, sino que además, aporta los insumos indispensables para que ésta (la planeación) se pueda llevar a efecto. Además, la evaluación debe tener un carácter preventivo, ya que sólo la evaluación periódica de las actividades, permite el reconocimiento de las actividades susceptibles de ser potencializadas (logros y avances), y de aquellas que pueden ser modificadas, redirigidas y/o descartadas (problemas y obstáculos que se interponen en el cumplimiento del objetivo y las metas institucionales).

Al visualizar la evaluación en el contexto del proceso administrativo, observamos tres fases, cada una de las cuales se relaciona con la siguiente y a su vez, cada una de ellas, se relaciona con las diferentes etapas del desarrollo de un proyecto. Así, la evaluación como proceso puede ser concebida de la siguiente manera:

Cuadro 1.3 Fases del Proceso de Evaluación (Tipos de Evaluación).





## **DEFINICIÓN DE LAS DIFERENTES FASES DE LA EVALUACIÓN:**

### **I. EVALUACION DIAGNOSTICA, INICIAL o de NECESIDADES:**

Este tipo de evaluación es fundamental para:

- Hacer la justificación de un proyecto (definir su importancia).
- Detectar las necesidades y demandas de la comunidad en torno al proyecto y la mejor forma de satisfacerlas.
- Establecer una base de datos que permita en el futuro realizar una evaluación de impacto.

Con esta perspectiva, la evaluación diagnóstica debe preceder incluso, a la realización de la propuesta o del plan de trabajo. La evaluación diagnóstica se puede realizar con varios elementos:

- Búsqueda y compilación de información nacional, regional, estatal y/o municipal sobre el tema objeto de la propuesta de trabajo (datos estadísticos, trabajos de investigación, etc.).
- Aplicación de cuestionarios conteniendo las variables necesarias para investigar (localmente) sobre el tema objeto de la propuesta). Los resultados de este tipo de cuestionarios, aplicados con una metodología que permita que la muestra incluida sea representativa, podrán ser usados posteriormente, como referencia (una línea de base de datos), para definir el impacto generado por el proyecto, la cual requerirá de una segunda aplicación del cuestionario original (antes y después).

### **II. EVALUACION PREVENTIVA**

Esta es una intervención estructurada que se practica periódicamente durante la etapa de la intervención (ejecución) para evaluar el avance del proyecto en relación a su diseño original y poder definir a tiempo:

- El avance logrado y definir los motivos del mismo.
- Problemas presentados y definir sus causas.
- Presentar estrategias para solución de problemas y para eficientar del uso de los recursos (humanos, económicos y materiales) en el logro de los objetivos y metas del proyecto).
- Registrar y evaluar el desarrollo de procesos orientados a la consecución de un fin específico.

La experiencia institucional recomienda que este tipo de evaluación sea practicada cada tres meses. Por otra parte, y en un sentido muy real, este tipo de evaluación es formativa en el estricto sentido de la palabra, ya que su implementación periódica proporciona al personal responsable de los proyectos, elementos de conocimiento que facilitarán su crecimiento y desarrollo profesional.



La evaluación preventiva es una intervención estructurada que requiere de varios elementos para su ejecución:

- El plan original del proyecto (propuesta).
- Los objetivos (generales y específicos) y las metas del proyecto.
- Los reportes de los informes mensuales (avance y financiero).
- Análisis del plan y de los informes, así como los resultados del mismo.
- Visitas de campo: con base en el resultado del análisis de información, realizar entrevistas con el personal directivo y operativo del proyecto en cuestión con el propósito de profundizar en el análisis de la situación del proyecto y poder presentar las conclusiones de la evaluación y proceder a hacer recomendaciones específicas ligadas a un plan de seguimiento de las mismas.

### III. EVALUACION FINAL

Tipos de evaluación final:

1. Evaluación de RENDIMIENTO o de RESULTADOS.
2. Evaluación de IMPACTO.

Ambas se realizan al término del período de tiempo fijado para la realización de un proyecto con el propósito de definir el grado de cumplimiento de metas (rendimiento/resultados) y el impacto de las actividades realizadas en la consecución de los objetivos del proyecto (cambios a corto, mediano, largo plazo). Esta puede incluir un análisis de costo-beneficio para tener la posibilidad de demostrar en términos cualitativos la importancia de la aplicación del proceso administrativo en el desarrollo del proyecto, así como la medición del proyecto en el proceso hacia el logro de su sustentabilidad.

Consideramos que la evaluación final juega un papel importante en la detección de necesidades y en la justificación de la continuación de un proyecto determinado, por lo que este tipo de evaluación desarrolla en la fase final del proyecto el papel descrito con anterioridad en torno a la función de la evaluación diagnóstica o inicial.



### OBJETIVO CENTRAL DEL LIBRO:

Considerando que la metodología es la ciencia que trata del método y que éste se define como la marcha racional del pensamiento (serie de conceptos que se deducen unos de otros) para discurrir o juzgar y llegar a una demostración (al conocimiento de la verdad), este libro tiene como objetivo central, el hacer accesibles y proporcionar al lector, los elementos de conocimiento, la estructura de pensamiento y la metodología que le permitan, implementar un sistema de asistencia técnica y capacitación para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) fundamentado en la evaluación y paralelamente a esto, la evaluación sistemática de las acciones de asistencia técnica y capacitación en la consecución de sus objetivos y metas.

El objetivo de este libro es hacer accesibles a las personas que proporcionan asistencia técnica y capacitación y a las que trabajan en las OSC, el conocimiento y la experiencia institucional que FEMAP ha llevado a cabo con sus miembros asociados con el propósito de facilitar su crecimiento, desarrollo y sustentabilidad. Dicha experiencia consiste en la implementación de un modelo de acompañamiento conformado por una serie de acciones concretas de asistencia técnica y capacitación que se llevan a cabo durante el establecimiento y desarrollo de un proyecto específico que permita al final del mismo:

- ✿ Conocer la importancia de la aplicación del proceso administrativo en el desarrollo de un proyecto.
- ✿ Utilizar a la evaluación como un instrumento que facilite el desarrollo de dicho proceso.
- ✿ El logro de los objetivos del proyecto de la manera más eficiente y efectiva posible.
- ✿ La mejoría de la capacidad institucional de la OSC (capacidad técnica).
- ✿ El cumplimiento de sus objetivos como organización.



## **PREGUNTAS ESTRUCTURALES PARA FACILITAR EL PROCESO METODOLÓGICO DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN.**

Son siete las preguntas básicas que estaremos utilizando a través de este libro con el propósito de establecer un PROCESO DE PREGUNTA-RAZONAMIENTO que nos permita ir desarrollando cada una de las áreas que nos ocupan:

- Los elementos de conocimiento.
- La estructura de pensamiento.
- La metodología que facilite la implementación y el desarrollo de un sistema de asistencia técnica y capacitación fundamentado en la evaluación y al mismo tiempo, en forma paralela, la evaluación del sistema propuesto.

Estas preguntas son:

### **¿Qué?:**

El ¿Qué?, nos ayudará a definir específicamente lo QUE QUEREMOS HACER, evitando la dispersión y facilitando que nos CENTREMOS en la tarea que nos proponemos hacer. Nos ayuda a definir el objetivo, la actividad y/o el proyecto.

### **¿Para qué?:**

El ¿Para qué?, nos permitirá DEFINIR LOS OBJETIVOS de la tarea que deseamos emprender, los cuales fundamentarán su importancia y le darán un significado específico a ésta. Resolver el ¿Para qué? nos ayudará también a redefinir lo que queremos hacer.

### **¿Dónde?:**

El ¿Dónde? nos permite ubicar el espacio geográfico en donde se llevara a cabo la actividad y/o el proyecto.

### **¿Quién?:**

El ¿Quién? nos permitirá definir específicamente quien (o quienes) serán el o los RESPONSABLE(S) de la actividad o actividades que se deben ejecutar a fin de cumplir con la tarea propuesta.



### **¿Cómo?:**

El ¿Cómo? nos permitirá definir CUALES SON LOS MEDIOS Y LOS MÉTODOS más adecuados que debemos seleccionar y seguir para ejecutar la tarea.

### **¿Cuándo?:**

El ¿Cuándo? nos permitirá DEFINIR LOS TIEMPOS específicos dentro de los cuales debemos realizar la tarea propuesta.

### **¿Con qué?:**

El ¿Con que? nos hará pensar en lo que específicamente SE REQUIERE para poder realizar la tarea propuesta, hecho que deberá contribuir a asegurar el CONTAR CON TODOS LOS ELEMENTOS necesarios para poder ejecutarla. Es decir, nos permite definir las necesidades de capacitación y de recursos (económicos, materiales, humanos y en especie) que requeriremos para llevar a cabo el proyecto o la actividad propuesta.

Es importante respetar el orden propuesto de las preguntas recién descritas ya que el análisis, la discusión y la respuesta de la primera pregunta te lleva a la segunda pregunta y ésta a la tercera y así sucesivamente, de tal forma que el seguimiento (paso por paso) de esta metodología, proporcionará al final del proceso, todos los elementos de información, conocimiento y consenso necesarios para llevar a cabo la actividad y/o el proyecto deseado.

Además, la secuencia de preguntas se puede usar en sentido horizontal teniendo como punto de partida, cualquiera de las ocho preguntas. Por ejemplo si estamos discutiendo la pregunta ¿Quiénes?, misma que empleamos para definir a las personas responsables de cada una de las actividades, podríamos analizar dicha definición preguntándonos: ¿Qué? ¿Para que?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Con que? Así, en dicho sentido, el proceso nos permite profundizar en el proceso de planeación estratégica al poder, a través de las preguntas, establecer y definir las funciones de los(as) participantes, las actividades o responsabilidades específicas que tendrá cada uno de ellos, la ubicación geográfica en donde realizaran la actividad, el tiempo que tienen para realizar las actividades propuestas y los recursos que requiere para llevar a cabo lo que se le solicita.



## MODELO DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA LAS OSC.

El modelo de acompañamiento consta de la realización de una serie de acciones, secuenciales en el tiempo, las cuales se presentan a continuación:

<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Revisión y análisis del plan de trabajo del proyecto (de la propuesta de trabajo).</i>	Oficina	6 horas	Antes de inicio
<i>Aprobación del plan de trabajo.</i>	Oficina	2 horas	Antes de Inicio
<i>Visita de inicio.</i>	OSC	Dos días	1er semana
<i>Revisión de planes de trabajo por área de responsabilidad</i>	Oficina	8 horas	1er semana
<i>Visita de capacitación inicial.</i>	OSC	Tres días	Primer mes
<i>Revisión y análisis de informes (programático y financiero) del primer trimestre de operaciones del proyecto.</i>	Oficina	8 horas	Cuarto mes
<i>Visita de evaluación preventiva con fundamento en el primer reporte trimestral.</i>	OSC	Dos días	Cuarto mes
<i>Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.</i>	Oficina	8 horas	Cuarto mes
<i>Visita de seguimiento a la propuesta de capacitación y asistencia técnica específica.</i>	OSC	Dos días	Quinto mes
<i>Revisión y análisis de informes (2º trimestre).</i>	Oficina	8 horas	Séptimo mes
<i>Visita de evaluación preventiva con fundamento en 2º informe trimestral.</i>	OSC	Dos días	Séptimo mes
<i>Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.</i>	Oficina	Dos días	Séptimo mes
<i>Visita de seguimiento a la propuesta de capacitación y asistencia técnica específica.</i>	OSC	Dos días	Noveno mes
<i>Revisión y análisis de informes (3º trimestre).</i>	Oficina	8 horas	Décimo mes
<i>Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.</i>	Oficina	Dos días	Décimo mes
<i>Revisión y análisis de la evaluación final del proyecto.</i>	Oficina	8 horas	Décimo primer mes
<i>Plan de continuidad del proyecto.</i>	OSC	Dos días	Décimo primer mes
<b>17 actividades, 7 de ellas en campo:</b>		<b>26 días</b>	



## MODELO DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:

En este apartado describiremos sintéticamente los objetivos de cada una de las acciones de asistencia técnica y capacitación utilizando el proceso Pregunta-Razonamiento.

### 1. Revisión y análisis del plan de trabajo del proyecto (de la propuesta de trabajo).

- **¿Qué?:** Revisar y analizar el plan de trabajo que se presenta a una Agencia Donante para financiamiento.
- **¿Para que?:**
  - Asegurarse que la propuesta este completa.
  - Que muestre el desarrollo de la justificación del proyecto y cuente con la base de datos que permitirá hacer la evaluación de impacto (evaluación diagnóstica o inicial).
  - Que tenga objetivos específicos medibles, apropiados, ubicados en tiempo, que no se presten a interpretaciones y realistas.
  - Que la metodología y el cronograma de actividades estén orientados a la consecución de los objetivos planteados.
  - Que tenga previsto el registro de las actividades para la realización de los informes programáticos.
  - Que considere estrategias de seguimiento y supervisión.
  - Que tenga un plan de sustentabilidad que asegure la continuidad del proyecto una vez terminado el ciclo de financiamiento.
  - Que contenga la metodología que asegure la evaluación del proyecto (resultados e impacto).
  - Que el presupuesto sea congruente con lo que se pretende realizar.
- **¿Dónde?:** En las oficinas de quien presta la capacitación y la asistencia técnica (CyAT).
- **¿Quién?:** El responsable asignado de la CyAT.
- **¿Cómo?:** Lectura, revisión y análisis del plan de trabajo presentado por escrito.
- **¿Cuándo?:** Antes de ser aprobado el plan de trabajo. Esta actividad debe ser condición para que la propuesta sea sometida a discusión para ser financiada.
- **¿Con que?** Una copia escrita de la propuesta presentada.
- **PRODUCTOS DE LA ACTIVIDAD (Reporte que incluya):**
  - Recomendaciones por escrito a la OSC solicitando su inclusión en la propuesta final, misma que no deberá ser aprobada si no son consideradas por el responsable de presentar la propuesta.
  - Copia de las recomendaciones a la institución que proporciona la CAT y a la institución financiadora.



## 2. Aprobación del plan de trabajo.

- ✿ **¿Qué?:** Aprobar la propuesta de trabajo.
- ✿ **¿Para que?:** La aprobación constituye la certificación de que la propuesta presentada cumple con todos los requisitos de un buen plan de trabajo y que las recomendaciones propuestas, fueron incluidas.
- ✿ **¿Dónde?:** Oficinas de la institución financiadora.
- ✿ **¿Quien?:** El o los responsables que designe la institución financiadora. Esta aprobación no se puede dar sin el visto bueno de la institución que proporciona la CyAT.
- ✿ **¿Cómo?:** El proceso de aprobación de propuestas es responsabilidad de la agencia financiadora.
- ✿ **¿Cuándo?:** Una vez que se certifique que hayan sido incorporadas las recomendaciones de la institución que ofrece la CyAT y pasen por el proceso de aprobación de la institución financiadora. Este proceso debe darse antes del inicio formal del proyecto.
- ✿ **¿Con que?:** Con la propuesta modificada y todos los demás requisitos que solicita la institución financiadora.
- ✿ **PRODUCTOS DE LA ACTIVIDAD (Reporte que incluya):**
  - ✿ Recomendación por escrito de la institución de CyAT para la aprobación final de la propuesta presentada.
  - ✿ Copias de la recomendación de la aprobación a la institución que proporciona la CAT y a la institución financiadora



### 3. Visita de inicio.

- ✿ **¿Qué?:** Llevar a cabo una visita inicial a la OSC.
- ✿ **¿Para que?:** La institución de CyAT realiza una visita de campo para:
  - ✿ Verificar que se estén cumpliendo todas las condiciones asentadas en la propuesta de trabajo.
  - ✿ Aclarar dudas y resolver problemas que puedan afectar el inicio y/o el curso del proyecto.
  - ✿ Asegurarse que la OSC ya impartió la capacitación inicial al personal responsable del proyecto; que este conoce la propuesta y que esta conciente de sus funciones y responsabilidades en la implementación del plan de trabajo.
  - ✿ Asegurarse de que las personas involucradas en el proyecto conozcan el plan, sus funciones y responsabilidades dentro del proyecto. Esta acción permitirá que se de además, un seguimiento personalizado de cada uno de los participantes en el proyecto.
  - ✿ Asegurarse de que tengan diseñadas las formas que utilizarán para hacer los informes mensuales del proyecto (programático y financiero).
  - ✿ Ultime detalles para promover el inicio de los trabajos.
  - ✿ Solicitar a los responsables operativos del proyecto (OSC) que elaboren planes de trabajo detallados por área de responsabilidad.
- ✿ **¿Dónde?:** En las instalaciones de la OSC.
- ✿ **¿Quién?:** El responsable asignado de la CyAT con el personal directivo, administrativo y operativo del proyecto de la OSC.
- ✿ **¿Cómo?:** Con la propuesta aprobada en mano, el responsable de la CyAT elaborará un listado con todos los detalles importantes que deben estar listos antes del inicio formal del proyecto. Con la lista en mano, hace una visita para verificar, vía entrevistas con los responsables, cada uno de los detalles que deben estar listos (uno por uno).
- ✿ **¿Cuándo?:** Una vez que la OSC haya sido notificada por la agencia financiadora de que su proyecto fue aprobado y antes del inicio formal del proyecto.
- ✿ **¿Con que?:** Lista detallada de las cosas importantes que deben estar definidas y listas para el inicio de la propuesta. Entrevistas con el personal directivo, administrativo y operativo del proyecto.
- ✿ **PRODUCTOS DE LA VISITA (Reporte que incluya):**
  - ✿ Solicitud por escrito a la OSC (en caso de que no los tengan) de los planes de trabajo detallados por área de responsabilidad (mandarlos a la institución de CyAT).
  - ✿ Recomendación por escrito a la OSC de los asuntos pendientes (si los hay) que deben ser trabajados antes del inicio, asuntos que deberán ser solucionados al 100% para que tengan el visto bueno de la institución de CyAT para que puedan recibir el financiamiento de la Agencia Donante.
  - ✿ Recomendación por escrito (visto bueno) a la Agencia Financiadora de que la OSC esta preparada para iniciar el proyecto.
  - ✿ Copias de la recomendación de que la OSC esta preparada para iniciar (visto bueno) o de que los asuntos pendientes (si los hay) a la institución que proporciona la CAT y a la institución financiadora



#### 4. Revisión de los planes de trabajo detallados por área de responsabilidad.

- **¿Qué?:** Revisión y análisis de los planes de trabajo detallados individuales (personas involucradas en la operación del proyecto).
- **¿Para que?:** Esta tarea tiene los siguientes propósitos:
  - Los responsables operativos se involucren en profundidad en el proyecto y conozcan con precisión su autoridad, funciones.
  - Que los planes detallados sean congruentes con los objetivos del proyecto, estén completos e incluyan todas las actividades del responsable.
  - Puedan ser sujetos de seguimiento, supervisión y evaluación individualizada.
  - Conozcan físicamente las diferentes formas institucionales para el registro mensual de las actividades (actividades programáticas), así como las formas que concentran la información programática de los diferentes participantes en el proyecto.
  - Que sepan como llenar las formas descritas.
- **¿Dónde?:** Esta actividad se lleva a cabo en las oficinas de la institución de CyAT.
- **¿Quién?:** El responsable asignado de la CyAT, el mismo que hizo la visita de inicio.
- **¿Cómo?:** Revisión y análisis de los planes de trabajo detallados de cada uno de los participantes operativos del proyecto, asegurando la inclusión de los objetivos previamente planteados.
- **¿Cuándo?:** Antes del inicio formal del proyecto, antes de la asignación formal de recursos económicos por parte de la Agencia Donante.
- **¿Con que?:** Con la propuesta general del proyecto aprobado y con los planes detallados por área de responsabilidad. Ejercicio de análisis buscando la congruencia, conocimiento de funciones y responsabilidades del personal operativo, equilibrio en la distribución de responsabilidades, su especificidad, la posibilidad de ser supervisados y evaluados, así como la correlación de los planes detallados con la propuesta general aprobada.
- **PRODUCTOS DE LA ACTIVIDAD (Reporte que incluya):**
  - Recomendación por escrito a la OSC de los detalles pendientes (si los hay) con relación a los planes de trabajo detallados que deben trabajar antes del inicio, detalles que deberán ser solucionados al 100% para que puedan recibir el visto bueno de la institución de CyAT para que a su vez, puedan recibir el financiamiento de la Agencia Donante.
  - Recomendación por escrito (visto bueno) a la Agencia Financiadora de que la OSC esta preparada para iniciar el proyecto.
  - Copias de la recomendación de que la OSC esta preparada para iniciar (visto bueno) o de que los asuntos pendientes (si los hay) a la institución que proporciona la CAT y a la institución financiadora



## 5. Visita de capacitación inicial.

- **¿Qué?:** Llevar a efecto la primera visita de capacitación inicial por parte de la institución de CyAT.
- **¿Para que?:** Es asegurar que el personal de la OSC tenga los elementos mínimos de información, educación y capacitación que les permita el inicio de las actividades de las cuales son responsables con relación al proyecto aprobado. Así, la capacitación inicial tiene como objetivos:
  - Que cada uno de los participantes este preparado para llevar a cabo las funciones y tareas que se les encomiendan dentro del proyecto y pueda cumplir con su responsabilidad.
  - Que tomen conciencia de la importancia que tiene conocer en profundidad el plan general del proyecto y los planes detallados (por área de responsabilidad). Al respecto es importante que el responsable conozca a su vez, los planes los demás participantes (coordinación, trabajo de equipo, definición de funciones y responsabilidades, etc.).
  - Que estén concientes de la importancia de reconocer con antelación al ejercicio de la tarea, los apoyos institucionales que requieren y las coordinaciones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades (trabajo de equipo).
  - Que conozcan las formas de registro mensual de información programática y que tengan la capacidad de llenarlas.
- **¿Dónde?:** En las instalaciones de la OSC.
- **¿Quien?:** El responsable asignado de la CyAT con el personal directivo, administrativo y operativo del proyecto de la OSC.
- **¿Cómo?:** Antes de la visita, empleando como base la experiencia trabajada con la OSC durante el proceso previo los cuales pudieran reflejar ciertos problemas técnicos, organizacionales y/o administrativos, la persona responsable de la CyAT deberá elaborar un programa de capacitación inicial que se oriente a reforzar la capacidad del personal de la OSC haciendo énfasis en las necesidades y demandas detectadas. Este taller deberá diseñarse de manera individualizada para cumplir el propósito de esta visita. El diseño deberá incluir objetivos de aprendizaje bien definidos y un mecanismo de evaluación (antes-después) que sustente el cumplimiento de los mismos. Por otra parte, si la persona responsable detecto necesidades de capacitación relacionadas con el objetivo del proyecto, deberá apoyar a la organización buscando alternativas de capacitación temática que contribuyan a satisfacer dicha necesidad ver página 53).
- **¿Cuándo?:** Durante el primer mes del inicio formal del proyecto (inicio del trabajo de campo).
- **¿Con que?:** 1) Copias de las recomendaciones de la: revisión y análisis de la propuesta del proyecto; visita de inicio (y de las entrevistas realizadas); de la revisión y análisis de los planes de trabajo detallados. 2) Programa de capacitación inicial. 3) Hoja de evaluación de la capacitación inicial. 4) Materiales para la capacitación: rotafolio, plumones, hojas, computadora, cañón (proyector), etc. Este material debe ser aportado por la OSC.
- **PRODUCTO DE LA VISITA (Reporte que incluya):**
  - Reporte escrito del taller: temas, horas, participantes, evaluación, así como las recomendaciones correspondientes.
  - Copias del reporte para la Agencia Donataria y para la institución de CyAT.



## 6. Revisión y análisis de informes (programático y financiero) del primer trimestre de operaciones del proyecto.

- **¿Qué?:** Evaluar el grado de avance del proyecto (programático y financiero) contra los objetivos planteados y el presupuesto propuesto en el plan general aprobado por la Agencia Donante.
- **¿Para que?:** Para determinar el grado de avance de:
  - El proyecto aprobado contra los objetivos específicos (o metas) propuestas en el plan original.
  - El plan de trabajo detallado de los operativos del proyecto contra los objetivos específicos (o metas) propuestas por ellos).
  - El ejercicio presupuestal (programado contra el gasto).
- **¿Dónde?:** En la oficina de la institución de CyAT.
- **¿Quién?:** El responsable asignado de la CyAT.
- **¿Cómo?:** Determinando el avance porcentual al comparar los objetivos específicos y las metas del proyecto aprobado con los logros alcanzados en el trimestre. Determinando el avance porcentual del gasto por categoría durante el ejercicio (trimestre) contra el presupuesto propuesto en el proyecto aprobado. Lectura del informe narrativo presentado por la OSC para buscar explicaciones al logro de las metas y al ejercicio presupuestal reportado. Análisis de los logros alcanzados durante el trimestre de cada uno de los participantes operativos en el proyecto determinando el avance porcentual de cada uno de ellos al comparar los objetivos específicos y las metas del proyecto detallado con los logros reportados en el trimestre. Hacer una correlación entre los logros generales y los logros específicos.
- **¿Cuándo?:** En cuanto reciba el informe trimestral (cuarto mes).
- **¿Con que?:** Los informes mensuales de avance y financiero y del concentrado trimestral respectivo que la OSC les dentro de los primeros 10 días que siguen a la terminación del periodo referido (trimestre) a la Agencia Donante. A su vez, esta deberá entregar a la institución que proporciona la CyAT, una copia de los mismos dentro de los cinco días siguientes a dicha entrega.
- **PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD (Reporte que incluya):**
  - Reporte por escrito de la evaluación del informe trimestral con las recomendaciones correspondientes a la OSC, con las copias respectivas a la Agencia Donante y a la Institución de CyAT.



## 7. Visita de evaluación preventiva con fundamento en el primer reporte trimestral.

- **¿Qué?:** Hacer una evaluación preventiva a la OSC.
- **¿Para que?:** Para evaluar en campo, el avance del proyecto, una vez concluido un trimestre de actividades. Así, la visita tiene como objetivos:
  - Presentar y analizar con los responsables del proyecto (OSC) los resultados de la evaluación del informe trimestral para:
    - i. Conocer y profundizar en los posibles problemas y/o obstáculos que se hayan presentado y que hayan afectado el desarrollo del proyecto.
    - ii. Conocer aquellas cosas que hayan facilitado el desarrollo del mismo.
    - iii. Escuchar y/o proponer sugerencias que mejoren el rumbo del proyecto.
  - Revisar el sistema de reportes de la OSC.
  - Asegurar que lo informado corresponda a la realidad del proyecto en campo (supervisión).
  - Detectar necesidades en las áreas de capacitación, ejecución, seguimiento y supervisión.
  - Detectar alternativas para mejorar los logros cuantitativos y cualitativos del proyecto.
  - Dar capacitación en servicio en caso necesario.
- **¿Dónde?** En las instalaciones de la OSC y en donde lleva a efecto su tarea.
- **¿Quién?:** El responsable asignado de la CyAT con el personal directivo, administrativo y operativo del proyecto de la OSC.
- **¿Cuándo?:** Se programa de acuerdo con la OSC, una vez que la actividad del análisis del informe trimestral se ha completado y entregado a las partes (cuarto mes).
- **¿Cómo:** Realizar una reunión inicial en donde se presenta a todo el personal involucrado en el proyecto, los resultados de el análisis del informe trimestral. Después de la presentación se espera una retroalimentación de lo presentado por parte de los presentes en la reunión. Si no se da de manera espontánea, promueva dicha interacción. Busque la participación de todos usando los procesos descritos en las paginas 50 a 53. Después de esto y previo acuerdo con los directivos de la OSC, se realizan visitas de campo, entrevistas con el personal y con los beneficiarios del proyecto. Antes de cerrar la visita, da un reporte preliminar de los hallazgos de la visita y se presentan algunas recomendaciones preliminares. La visita de campo y las entrevistas deberán ser estructuradas y programadas con base en los resultados del análisis del reporte trimestral, es decir, la persona de CyAT debe planear con anticipación, los objetivos que persigue con la visita de campo.
- **¿Con que?:** 1) Análisis del informe trimestral. 2) Entrevistas con el personal directivo, administrativo y operativo de la OSC. 3) Visita de observación en campo. 4) Entrevistas con los beneficiarios del proyecto.
- **PRODUCTOS DE LA VISITA (Reporte que incluya):**
  - Reporte escrito de la evaluación preventiva con las conclusiones y recomendaciones respectivas que se entregará a la OSC con copia a la Agencia Donante y a la institución de CyAT.



## 8. Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.

- **¿Qué?:** Elaboración de una propuesta específica de capacitación y asistencia técnica para la OSC.
- **¿Para que?:**
  - Mejorar la capacidad técnica del personal que incida positivamente en la operación y administración del proyecto y contribuir como consecuencia, al éxito del mismo (cumplimiento de sus objetivos).
- **¿Dónde?:** En las oficinas de la institución de CyAT.
- **¿Quien?:** El responsable asignado de la CyAT.
- **¿Cuándo?:** Iniciar su elaboración una vez entregado el reporte de la evaluación preventiva y terminarlo a más tardar en dos días de trabajo efectivo (cuarto mes).
- **¿Cómo?** Elaborando con las recomendaciones de la evaluación preventiva un plan de CyAT que contenga su fundamento (resultados de la evaluación), sus objetivos específicos, las actividades necesarias para llevarlo a cabo, ubicadas en tiempo (cronograma). La estructura del plan debe permitir su seguimiento, supervisión y evaluación con fundamento en los objetivos presentados
- **¿Con que?** 1) Reporte de la evaluación preventiva.
- **PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD (Reporte que incluye):**
  - Un plan escrito de capacitación y asistencia técnica específica el cual se entregará a la OSC con copia a la Agencia Donante y a la institución de CyAT.
  - Un acuse de recibo del plan de CyAT específico propuesto por el responsable asignado de CyAT.
  - Una carta compromiso firmada por la OSC para implementar el plan en el tiempo convenido.

### Requisitos del plan de capacitación y asistencia técnica:

- Es responsabilidad de la OSC, la implementación de dicho plan.
- En caso necesario, el responsable asignado de CyAT, sugerirá, en caso necesario, la participación específica de diversos especialistas para apoyo a las áreas programáticas y/o administrativas del proyecto.
- El compromiso por escrito de la OSC para llevar a cabo el plan en el tiempo convenido. Su incumplimiento puede redundar en una recomendación de la institución de CyAT para que la Agencia Donante suspenda el financiamiento.



## 9. Visita de seguimiento a la propuesta de capacitación y asistencia técnica específica.

- ✿ **¿Qué?:** Dar seguimiento a, y supervisar la implementación del plan de capacitación y asistencia técnica específica.
- ✿ **¿Para que?:** Revisar los avances del plan propuesto:
  - ✿ El grado de cumplimiento de cada una de las recomendaciones propuestas.
  - ✿ Evaluará el impacto de cada una de las recomendaciones en relación a la mejoría del avance del proyecto.
  - ✿ Dar capacitación en servicio.
- ✿ **¿Dónde?:** En las instalaciones de la OSC.
- ✿ **¿Quien?:** El responsable asignado de la CyAT con los directivos, administrativos y operativos de la OSC.
- ✿ **¿Cuándo?:** Dos semanas después de haber entregado la propuesta de capacitación y asistencia técnica (quinto mes).
- ✿ **¿Cómo?** Con el plan propuesto en, el responsable asignado revisará con el personal de la OSC, punto por punto, la puesta en práctica del plan, profundizando en la revisión del avance por medio de entrevistas individuales con los responsables y de visitas de campo.
- ✿ **¿Con que?:** 1) Listado de los puntos relevantes del plan de CyAT. 2) Entrevistas con el personal del proyecto. 3) Visita de campo.
- ✿ **PRODUCTO DE LA VISITA (Reporte que incluya):**
  - ✿ El grado de cumplimiento de cada una de las recomendaciones propuestas en el plan de CyAT.
  - ✿ La percepción del estado del proyecto y del impacto de la CyAT en el avance del proyecto.
  - ✿ Reporte escrito de la visita que incluya las conclusiones y recomendaciones para ser entregado a la OSC con copia para la Agencia Donante y la institución de CyAT.



#### **10. Revisión y análisis de informes (2º trimestre).**

- Igual que la actividad # 6. El análisis incluye ahora seis meses de trabajo y la comparación de logros y gastos entre los dos primeros trimestres (antecedentes y situación actual del proyecto).

#### **11. Visita de evaluación preventiva con fundamento en 2º informe trimestral.**

- Igual que la actividad # 7.

#### **12. Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.**

- Igual que la actividad # 8.

#### **13. Visita de seguimiento a la propuesta de capacitación y asistencia técnica específica.**

- Igual que la actividad # 9.

#### **14. Revisión y análisis de informes (3er trimestre).**

- Igual que la actividad # 6 y 10. El análisis incluye la revisión de los antecedentes y situación actual del proyecto).

#### **15. Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.**

- Igual que la actividad # 8 y 12.



## **16. Revisión y análisis de la evaluación final del proyecto.**

La evaluación final del proyecto es responsabilidad de la OSC. Así la organización deberá presentar para su revisión y análisis:

- La evaluación de resultados o rendimiento, es decir, debe presentar, con base en la información generada a través del año, el grado de cumplimiento de los objetivos específicos (metas) propuestas medidos en términos de porcentaje de cumplimiento, junto con un informe narrativo que explique el logro alcanzado y los motivos del mismo.
- La evaluación del impacto del proyecto, es decir, un documento que demuestre el impacto de las actividades realizadas en el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el cambio generado con relación a la línea base de datos que fue presentada al iniciar el proyecto el impacto se describe a partir del análisis comparativo del antes con el después.
- El responsable asignado de la CyAT deberá apoyar a la OSC en la realización de esta actividad (evaluación final)
- Como producto de esta actividad, el responsable asignado de la CyAT deberá presentar un informe escrito que resulte de la revisión y el análisis de la misma y que contenga las conclusiones del primer año de trabajo y las recomendaciones para la continuidad del proyecto. Este informe se le entregara a la OSC y se entregaran sendas copias a la Agencia Donante y a la institución de CyAT.

## **17. Plan de continuidad del proyecto.**

- La responsabilidad de elaborar el plan de continuación corresponde a la OSC.
- Este debe fundamentarse en:
  - La experiencia adquirida del primer año del proyecto.
  - Los resultados de la evaluación final.
  - Las conclusiones y recomendaciones del responsable asignado de CyAT.



Desde nuestra experiencia, sabemos que la aplicación sistemática del modelo que presentamos:

- Facilitará el desarrollo profesional del personal de la organización.
- Se incrementará el nivel motivacional del personal de la organización por la tarea comunitaria.
- Valorará la importancia de su participación en la consecución de los objetivos institucionales y como consecuencia, mejorará su grado y nivel de participación en la misma.
- Le dará sentido a su trabajo, aprenderá de él, mejorará el interés que tenga por el mismo
- Se mejorarán la eficiencia y la eficacia de la organización, así como la cantidad y la calidad de los servicios que proporciona a la comunidad.
- Dejará de hablar desde la perspectiva teórica y comenzará a hablar desde experiencia y con fundamento en la realidad.
- Podrá detectar problemas a tiempo y a la vez, visualizar e implementar las alternativas de solución, situación que promoverá un cambio de actitud de un sujeto dependiente y pasivo a un sujeto actor, creativo y propositivo de la tarea del desarrollo comunitario.
- Contribuirá a asegurar el uso y la aplicación de los recursos destinados al proyecto para cumplir con el propósito del mismo.

Estamos seguros por otra parte, que la implementación de este modelo de capacitación y asistencia técnica, contribuirá a evitar que el personal de las organizaciones sociales caiga en la rutinización de la tarea, es decir, en el hacer por el hacer. En resumen, la experiencia que produce la puesta en práctica de este modelo, es una experiencia que motiva, despierta la creatividad, desarrolla el talento y la capacidad (individual e institucional), y genera mayor compromiso y conciencia social en el personal de las OSC, al tomar conciencia de la importancia y la trascendencia que tiene el trabajo que desempeña la organización. Así este proceso, contribuye a fortalecer y a consolidar a las instituciones.

Una vez descrito el modelo de capacitación y asistencia técnica que acabamos de presentar, desarrollaremos a continuación, una serie de capítulos que faciliten la puesta en práctica del modelo propuesto y que complementen además, no sólo la comprensión, la asimilación y la internalización de los conceptos aquí presentados, sino su aplicación sistemática en la práctica cotidiana de sus organizaciones.



Por otra parte, considerando que uno de los grandes obstáculos que siempre se destaca o sobresale en un proceso de planeación es la falta o carencia de recursos económicos, antes de permitir que dicha circunstancia se convierta en un verdadero obstáculo que pueda interferir con el proceso de planeación, decidimos colocar el **¿Con que?**, al final del proceso, la pregunta que explora la necesidad de capacitación, asistencia y recursos humanos, materiales y económicos con los que se va a implementar el proyecto. Hacerlo de esta forma, nos permite facilitar todo el desarrollo de planeación eliminando un obstáculo aparente. Además, al darnos la oportunidad de seguir el proceso propuesto notaremos como, a través de él, iremos detectando y descubriendo una serie de recursos con los que no contábamos y que apoyarán la implementación del proyecto, minimizando la necesidad de recursos económicos, hecho que hace que nuestro plan sea más factible, realista y accesible a nuestras posibilidades.



## **RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES EN EL MODELO DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**

- **Revisión y análisis del plan de trabajo del proyecto (de la propuesta de trabajo).**
  - **OSC:**
    - Elaboración del plan de trabajo.
    - Revisar y poner en práctica la modificación del plan de acuerdo a recomendaciones propuestas.
    - Presentación de plan final de trabajo.
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar y analizar el plan de trabajo presentado por la OSC.
    - Aprobación del plan de trabajo.
    - Enviar a la institución de CyAT, la propuesta aprobada para su revisión y análisis.
    - Revisar, aprobar y enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para modificar plan original.
    - Apoyar la modificación del plan de acuerdo a recomendaciones.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas queden en el plan final de trabajo.
  - **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
    - Llevar a cabo el autodiagnóstico de la OSC que presenta la propuesta.
    - Dar resultado por escrito de autodiagnóstico a la AD y a la OSC
    - Revisar y enviar por escrito a la AD, el reporte que incluya las recomendaciones para mejorar el plan de trabajo propuesto, asegurándose de que sean recibidas en tiempo y forma.
- **Aprobación del plan de trabajo.**
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar informe de la institución de CyAT.
    - Aprobar la propuesta final certificando que las recomendaciones propuestas fueron incluidas en el plan final de trabajo.
  - **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
    - Revisar que las recomendaciones fueron incluidas en la propuesta final.
    - Enviar una recomendación por escrito para que la propuesta sea aprobada por la AD.



➤ **Visita de inicio.**

- **OSC:**
  - Colaborar ampliamente con el responsable asignado de la CyAT para que esta visita cumpla sus objetivos.
  - Elaborar los planes de trabajo detallados de cada uno de los responsables operativos del proyecto (después de la visita).
  - Enviar a la AD los planes de trabajo detallados en un periodo que no excederá los 10 días siguientes a la terminación de la visita.
  - Revisar el reporte de la visita y poner en práctica las recomendaciones de la visita de inicio a instancias de la AD y propuestas por la institución de CyAT.
- **AGENCIA DONANTE (AD):**
  - Revisar y analizar el reporte de la visita de inicio enviado por la institución de CyAT.
  - Solicitar por escrito a la OSC la puesta en práctica de las recomendaciones emanadas como consecuencia de la visita de inicio.
  - Asegurar que la OSC lleva a efecto las recomendaciones sugeridas en el reporte de la visita de inicio.
  - Solicitar a la OSC los planes de trabajo detallados (individuales por área de responsabilidad en el proyecto).
  - Enviar a la institución de CyAT, los planes de trabajo detallados.
- **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
  - Llevar a cabo la visita de inicio.
  - Enviar un reporte de la visita de inicio a la AD, el cual incluirá además de las recomendaciones, la petición de solicitud a la AD de que las recomendaciones de la visita sean puestas en práctica por la OSC y que la OSC desarrolle los planes de trabajo detallados.

➤ **Revisión de los planes de trabajo detallados por área de responsabilidad.**

- **OSC:**
  - Elaboración de los planes de trabajo detallados.
  - Revisar el reporte de la actividad y proceder a modificación los planes de acuerdo a recomendaciones propuestas.
  - Presentación de los planes finales de trabajo detallado.



- **Revisión de los planes de trabajo detallados por área de responsabilidad...**
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar y analizar los planes de trabajo detallados presentados por la OSC.
    - Aprobación de los planes de trabajo detallados.
    - Enviar a la institución de CyAT, los planes de trabajo detallados para su revisión y análisis
    - Revisar, aprobar y enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para modificar, en su caso, los planes de trabajo detallados.
    - Apoyar la modificación de los planes de acuerdo a recomendaciones.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas queden en los planes detallados de trabajo.
  - **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
    - Revisas y analizar los planes de trabajo detallados.
    - Enviar por escrito a la AD, el reporte que incluya las recomendaciones para mejorar los planes de trabajo detallados propuestos, asegurándose de que sean recibidas en tiempo y forma.
- **Visita de capacitación inicial.**
  - **OSC:**
    - Aprobación del plan de capacitación inicial propuesto por la AD.
    - Colaborar con la institución de CyAT en el desarrollo logístico del taller de capacitación inicial.
    - Participación en el taller de los directivos, administrativos y operativos del proyecto.
    - Revisar el informe de la visita y poner en práctica las recomendaciones correspondientes.
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar y aprobar la agenda de capacitación inicial.
    - Enviar a la OSC la agenda de capacitación aprobada a la OSC, e informar de la aprobación y envío a la institución de CyAT.
    - Revisar el informe de la visita y enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para ser implementadas por la OSC.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas se lleven a cabo.



➤ **Visita de capacitación inicial...**

○ **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**

- Diseñar la agenda de la capacitación inicial.
- Enviar agenda para aprobación a la OSC y a la AD.
- Impartir el taller de capacitación inicial.
- Enviar por escrito a la OSC y a la AD, el reporte de la capacitación inicial.

➤ **Revisión y análisis de informes (programático y financiero) del primer trimestre de operaciones del proyecto.**

○ **OSC:**

- Elaborar y enviar a la AD los informes mensuales (programático y financiero) dentro de los 10 días siguientes a la terminación de cada mes.
- Revisar la retroalimentación enviada por la AD del análisis trimestral y poner en práctica las recomendaciones correspondientes.

○ **AGENCIA DONANTE (AD):**

- Recibir en tiempo los informes mensuales de la OSC (programático y financiero).
- Revisar el informe y enviar retroalimentación a la OSC.
- Enviar, dentro de los 15 días siguientes a la terminación de cada mes, a la institución de CyAT los informes mensuales de la OSC (programático y financiero) para su revisión y análisis.
- Revisar el informe de la actividad y enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para ser implementadas por la OSC.
- Asegurar que las recomendaciones propuestas se lleven a cabo.

○ **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**

- Revisar y analizar el concentrado trimestral de los informes financiero y programático de la OSC enviados por la AD.
- Enviar por escrito a la OSC, el reporte del análisis trimestral con las recomendaciones correspondientes.

➤ **Visita de evaluación preventiva con fundamento en el primer reporte trimestral.**

○ **OSC:**

- Aceptar las fechas propuestas para llevar a cabo la evaluación preventiva.
- Colaborar con la institución de CyAT para que se lleve a cabo la evaluación preventiva.
- Revisar el reporte de evaluación preventiva enviado por la AD y poner en práctica las recomendaciones correspondientes.



- **Visita de evaluación preventiva con fundamento en el primer reporte trimestral...**
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar el informe de la evaluación preventiva presentado por la institución de CyAT.
    - Enviar a la OSC el reporte de la evaluación preventiva, dentro de los 5 días siguientes al recibo de dicho reporte.
    - Enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para ser implementadas por la OSC.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas se lleven a cabo.
  - **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
    - Informar a la AD de la visita de la evaluación preventiva.
    - Llevar a cabo una evaluación preventiva.
    - Enviar por escrito a la AD, el reporte de la evaluación con las recomendaciones correspondientes.
  
- **Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.**
  - **OSC:**
    - Aceptar la propuesta de CyAT específica que emana como resultado de la evaluación preventiva.
    - Aceptar las fechas propuestas para llevar a cabo la o las visitas de CyAT específica que se proponen como resultado de la evaluación preventiva.
    - Colaborar con la institución de CyAT para que se lleve a cabo las acciones propuestas de CyAT.
    - Revisar el o los reportes de la o las acciones de CyAT específica enviados por la AD y poner en práctica las recomendaciones correspondientes.
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar el informe de la evaluación preventiva presentado por la institución de CyAT.
    - Enviar a la OSC el reporte de la evaluación preventiva, dentro de los 5 días siguientes al recibo de dicho reporte.
    - Enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para ser implementadas por la OSC.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas se lleven a cabo.



- **Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva...**
  - **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
    - Elaborar y presentar a la AD la propuesta de CyAT específica para la OSC.
    - Llevar a cabo la propuesta de CyAT específica.
    - Enviar por escrito a la AD, el o los reportes de la o las acciones de CyAT específica llevadas a cabo con las recomendaciones correspondientes.
  
- **Visita de seguimiento a la propuesta de capacitación y asistencia técnica específica.**
  - **OSC:**
    - Implementar las recomendaciones propuestas como consecuencia de la propuesta de CyAT específica.
    - Revisar el reporte de la supervisión de la propuesta de CyAT específica y poner en práctica las recomendaciones correspondientes.
  
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar el informe de supervisión presentado por la institución de CyAT.
    - Enviar a la OSC el reporte de la supervisión, dentro de los 5 días siguientes al recibo de dicho reporte.
    - Enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para ser implementadas por la OSC.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas se lleven a cabo.
  
  - **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**
    - Supervisar la puesta en práctica de la propuesta de la CyAT específica.
    - Elaborar y presentar a la AD la propuesta de CyAT específica para la OSC.
    - Llevar a cabo la propuesta de CyAT específica.
    - Enviar por escrito a la AD, el o los reportes de la o las acciones de CyAT específica llevadas a cabo con las recomendaciones correspondientes.
  
- **Revisión y análisis de informes (2º trimestre).**
  - Igual que la actividad # 6.



- **Visita de evaluación preventiva con fundamento en 2º informe trimestral.**
  - Igual que la actividad # 7.
  
- **Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.**
  - Igual que la actividad # 8.
  
- **Visita de seguimiento a la propuesta de capacitación y asistencia técnica específica.**
  - Igual que la actividad # 9.
  
- **Revisión y análisis de informes (3er trimestre).**
  - Igual que la actividad # 6 y 10.
  
- **Propuesta de capacitación y asistencia técnica específica con base en los resultados de la evaluación preventiva.**
  - Igual que la actividad # 8 y 12.
  
- **Revisión y análisis de la evaluación final del proyecto.**
  - **OSC:**
    - Llevar a cabo la evaluación final del proyecto (rendimiento e impacto).
    - Revisar el reporte de la evaluación final del proyecto y poner en práctica las recomendaciones correspondientes.
  
  - **AGENCIA DONANTE (AD):**
    - Revisar el resultado de la evaluación final del proyecto presentado por la OSC.
    - Enviar a la institución de CyAT el resultado de la evaluación, dentro de los 5 días siguientes al recibo de dicho reporte.
    - Enviar por escrito a la OSC, las recomendaciones propuestas por la institución de CyAT para ser implementadas por la OSC.
    - Asegurar que las recomendaciones propuestas se lleven a cabo.



➤ **Revisión y análisis de la evaluación final del proyecto...**

○ **INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA:**

- Dar CyAT específica a la OSC para la elaboración de la evaluación final.
- Revisar y analizar la evaluación final del proyecto.
- Elaborar y presentar a la AD las conclusiones y recomendaciones que surjan de dicho análisis.
- Enviar por escrito a la AD, el o los reportes de la actividad y las recomendaciones para la continuidad del proyecto.

➤ **Plan de continuidad del proyecto.**

- La responsabilidad de elaborar el plan de continuación corresponde a la OSC. Este debe fundamentarse en:
  - La experiencia adquirida del primer año del proyecto.
  - Los resultados de la evaluación final.
  - Las conclusiones y recomendaciones del responsable asignado de CyAT.



# CONCEPTOS DE DESARROLLO DE PROYECTOS PARA APOYAR EL MODELO DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA<sup>1</sup>

*“La evaluación es un juicio informado acerca de algo  
basado en el entendimiento y en la comprensión de determinada situación.”*

---

<sup>1</sup> En los siguientes capítulos presentaremos una serie de conceptos cuyo conocimiento y comprensión son importantes para poder estar con la posibilidad de facilitar el desarrollo de un proyecto mediante la capacitación y asistencia técnica.



## **PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO (propuesta):**

En la práctica, un gran porcentaje de proyectos comunitarios fallan en el cumplimiento de sus objetivos y propósitos debido a una inadecuada (o falta de) planeación. Cualquier proyecto o actividad que se desee realizar, por sencillo(a) o complicado que este(a) sea, debe planearse con el apoyo de las preguntas estructurales descritas, las cuales desarrolladas nos ampliarán las posibilidades y las oportunidades para llevarlo(a) a cabo y de que este(a) tenga a su vez, mayores posibilidades de éxito.

## **NORMAS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA (PROYECTO):**

- La elaboración del plan de trabajo debe tomar en consideración y ser congruente la filosofía, la misión y los objetivos de la OSC.
- Debe respetar, si se encuentra especificado en la misión, la población que es objeto de su cobertura.
- El proyecto debe contribuir al logro de la misión y los objetivos de la institución.
- Los objetivos específicos del proyecto deben ser concebidos de tal forma de que contribuyan por una parte, al cumplimiento del objetivo general del proyecto, y por la otra, que tengan las características necesarias para que puedan ser sujetos de una evaluación. Así los objetivos específicos deben tener las siguientes características:
  - Medibles (cuantificables).
  - Apropriados (congruentes con el objetivo del proyecto y los objetivos institucionales).
  - Temporales (ubicados en tiempo).
  - Específicos (que eviten diversas interpretaciones).
  - Realistas (alcanzables en el tiempo establecido de acuerdo a los recursos disponibles para lograrlo).
- La definición de la población objetivo debe considerar la información compilada durante la evaluación diagnóstica o inicial.
- El cronograma de actividades (la Tabla de Gant) debe incluir, la distribución cuantitativa de los objetivos específicos (actividades y cobertura de población) y los nombres de los responsables de llevarlas a cabo (personal del proyecto), ubicados en el tiempo de duración del proyecto.
- La metodología propuesta debe ser congruente con lo registrado en el cronograma de actividades.
- La propuesta debe incluir el desarrollo de formas de registro para capturar la información generada por el proyecto en sus aspectos programático y financiero.
- El proyecto debe definir claramente la metodología que emplearan para hacer la supervisión y la evaluación del proyecto.
- El presupuesto debe ser congruente con los objetivos, la metodología y las actividades del proyecto.



El plan de trabajo, la propuesta, inicia con la evaluación diagnóstica o inicial, la cual nos dará los fundamentos necesarios para:

- Ampliar el conocimiento del tema que el proyecto desea abordar.
- Justificar el proyecto que deseamos presentar.
- Plantear el problema que deseamos modificar con la intervención.
- Definir los objetivos del proyecto (generales y específicos).
- Evaluar el impacto de la intervención al término del mismo.

En este contexto, la evaluación inicial o diagnóstica es un procedimiento de evaluación que permitirá a las OSC que profundicen en el conocimiento del tema que desean abordar para que puedan de una manera informada, seleccionar el tema central del proyecto que desean llevar a cabo. Esto hace de la evaluación diagnóstica, un paso crítico en la planeación y en el diseño del proyecto ya que asegura que este responda de manera directa a una o más de las necesidades sentidas de la comunidad y que las expectativas del grupo (OSC) estén de acuerdo con los resultados deseados, circunstancia que hace del mismo, un proyecto de mayor valía.

La responsabilidad de la elaboración de la propuesta recae 100% en la organización que desea llevarlo a cabo. Esta debe estar completa e incluir los siguientes apartados: Justificación del proyecto, planteamiento del problema, objetivo del proyecto (general), objetivos específicos (descritos en forma de que permitan ser evaluados), metodología de trabajo, cronograma de actividades (tabla de Gant) con definición de los responsables de cada una de las actividades, sistema de información, formas de reporte de avances (programático y financiero), mecanismos de seguimiento y supervisión, plan de sustentabilidad del proyecto (asegurar la continuidad), así como, la evaluación (de resultados y de impacto). Por otra parte, es responsabilidad de quien aprueba la propuesta y de quien pretende dar asistencia técnica al desarrollo del proyecto, asegurarse de que dicha propuesta cuente con los elementos mínimos para que pueda ser:

- Monitoreada (tener seguimiento y supervisión).
- Evaluada:
  - Lo propuesto contra los resultados logrados (rendimiento o resultados).
  - El impacto logrado (la medición del cambio esperado, situación inicial contra la situación al final del proyecto).

El seguimiento, la supervisión y la evaluación de resultados dependen de la definición apropiada de los objetivos específicos del proyecto, definición que se facilitará con un buen desarrollo de la evaluación diagnóstica. La evaluación de impacto dependerá de la capacidad que tengamos para establecer la situación inicial de la problemática que se desea abordar para que podamos compararla con la situación final, es decir aquella gestada después de que se concluya el proyecto. Por este motivo, desarrollaremos esta importante etapa en la gestación de un proyecto.



## EVALUACIÓN INICIAL, DIAGNÓSTICA O DE NECESIDADES.

### ¿Qué queremos hacer?

Hacer una evaluación inicial para establecer la base de datos de un proyecto.

### ¿Qué es la base de datos de un proyecto?

Es un conjunto de informaciones (datos) agrupadas y almacenadas generalmente en un ordenador (cuestionarios, inventarios o archivos).

### ¿Para que se desea establecer la base de datos del proyecto?

Para tener disponible la información fundamental y necesaria que permita:

- Priorizar las necesidades de acuerdo a su importancia.
- Facilitar la toma de decisión hacia a donde debe ser enfocada la atención y los recursos de la comunidad, determinando la forma de cómo los problemas deben ser atendidos.
- Desarrollar un plan de trabajo que se adecue y responda a la realidad que se desea modificar.
- Analizar y evaluar la situación que vive el proyecto para:
  - Describir sus logros (aspectos positivos).
  - Diagnosticar problemas.
  - Definir las causas de los problemas.
  - Identificar a los responsables de la solución.
  - Definir necesidades de capacitación y asistencia técnica.
  - Explicar la situación actual del proyecto.
- Evaluar el proyecto en lo que respecta a la consecución de sus objetivos y al impacto logrado.
- Demostrar la importancia del proyecto y justificar su existencia y continuidad.

### ¿Con que información vamos a establecer la base de datos?

En este apartado realizaremos un listado de los datos necesarios para estructurar la "base de datos" de un proyecto, misma que será diferente dependiendo de si se trata de un proyecto que comienza (nuevo) o de uno ya establecido:

- PROYECTO NUEVO:
  - Datos de población de las comunidades que cubrirá el proyecto en las áreas urbanas y/o rurales.
  - Datos sociodemográficos de la población que cubrirá el proyecto.
  - Estadísticas temáticas (salud, educación, infraestructura, etc.) de la población.
  - Observación directa (visitas de campo).
  - Entrevistas con los(as) líderes formales y naturales de la jóvenes.
  - Grupos focales con líderes comunitarios.
  - Encuestas:



## ¿Con que información vamos a establecer la base de datos?...

### ● PROYECTO ESTABLECIDO:

- Los puntos anotados en el apartado anterior.
- Los antecedentes del proyecto por año.

## ¿Cómo vamos a establecer la base de datos del proyecto?

Recopilando la información considerada en el apartado anterior. La información general socio-demográfica y estadística del municipio o municipios que cubrirá (o que está cubriendo) el proyecto deberá ser recopilada de:

- Fuentes nacionales, estatales y municipales (Censo de población y vivienda (INEGI), encuesta nacional de fecundidad y salud (ENFES), estadísticas de la Secretaría de Salud, Secretaría de Educación, del consejo nacional de población (CONAPO), Desarrollo Económico, etc.).

Por otra parte y debido a que ninguna de las fuentes oficiales y/o tradicionales de información nos proporcionará datos específicos de las colonias urbanas o comunidades rurales que conforman un municipio, con excepción del INEGI en lo que se refiere a la información que se levanta regularmente en los Censos Generales de Población y Vivienda, es fundamental para OSC, la realización de una encuesta que permita la obtención de los datos de población, socio-demográficos y de otras variables relacionadas con el tema central del proyecto, a fin de poder estar con la posibilidad de demostrar el impacto y la importancia de sus acciones comunitarias.

## NECESIDADES DE INFORMACION ESPECÍFICA PARA ESTABLECER LA BASE DE DATOS.

Antes de intentar proceder a recabar la información específica requerida para establecer la base de datos que permita la evaluación de impacto, se debe trabajar un listado de las necesidades de información relacionada con el proyecto. Dicho listado debe enumerar solo las variables (datos) que son necesarias. Recabar esta información, implica el desarrollo de los pasos que presentaremos en el cuadro siguiente:

### Proceso para Obtener la Base de Datos Específica de las Áreas de Cobertura.

*Diseño del Cuestionario → Prueba de Campo del Instrumento →  
Selección de la Muestra → Capacitación de encuestadores →  
Aplicación del Cuestionario → Codificación y captura de datos →  
Análisis e interpretación de resultados →  
→ Registro, descripción y presentación de resultados.*

En este proceso es fundamental el diseño del cuestionario en el que hay que asegurar incluir las preguntas que nos van a permitir medir el impacto antes y después de la intervención. También lo es el diseño de la muestra, ya que de esta depende la representatividad que nos permita asegurar que la “muestra” representa al total de la población en donde se desea intervenir y poder extrapolar los resultados del estudio, a la población que cubrirá el proyecto.



Además de la aplicación de la encuesta, dependiendo del tipo del proyecto que se desee llevar a cabo, el personal puede recabar de cada colonia urbana o comunidad rural, a través de la observación estructurada y de preguntas directas la siguiente información, misma que puede ser de capital importancia para la implementación y el desarrollo del proyecto:

- Existencia de servicios de salud públicos y/o privados (en caso de existir anotar capacidad instalada, tipo de servicios y población a la que sirven).
- Rutas de acceso a las comunidades, sistema de transporte.
- Descripción del ambiente físico y social de la colonia urbana o de la comunidad rural.
- Sitios de reunión de la población (mercados, tiendas, iglesias, etc.).
- Antecedentes de proyectos de servicio a la comunidad (qué instituciones, tipo de trabajo, logros, en caso de que no existan, porqué se fueron, etc.).
- Existencia, tipo y estado de servicios públicos.

Cuando se trate de un proyecto establecido, la información sobre los antecedentes del proyecto por año deberá ser integrada a la base de datos (para formar parte de ella). Esta se obtendrá a través del sistema de registro de información del proyecto (informes mensuales, trimestrales y finales). Una vez recopilada toda la información necesaria para el establecimiento de la base de datos, se procederá a archivarla en formas especiales o en caso de tener equipo computarizado en un programa especialmente diseñado para el caso.

#### **¿Quién va a establecer la base de datos?**

La OSC tiene la responsabilidad de establecer su base de datos. A nivel de la organización responsable, el (la) director(a), junto con la persona responsable del proyecto será el responsable de que se establezca la base de datos. Consideramos que esta persona, deberá apoyarse para cumplir esta tarea específica, en otras personas de la organización.

#### **¿Cuándo vamos a establecer la base de datos del proyecto?**

1. Antes de iniciar un proyecto nuevo.
2. A la brevedad posible en caso de un proyecto establecido.
3. Cada vez que incorporen al proyecto nuevas colonias urbanas y comunidades rurales (expansión de la cobertura geográfica del proyecto).

#### **¿Con que vamos a establecer la base de datos del proyecto?**

- a. Con el producto del análisis y de la interpretación de los resultados de la información que se obtuvo para conformar la base de datos
- b. Con los recursos propios de la OSC, considerando que no es oneroso y que el beneficio directo va a ser para la organización ya que va a contar con:
  - a. Conocimiento específico de la realidad que el proyecto desea modificar.
  - b. Información que le permitirá hacer una evaluación de impacto.
  - c. Para demostrar con datos objetivos la importancia del proyecto y asegurar futuros financiamientos.



## PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR COBERTURA:

Mientras alguien se dedica a la obtención de información generales relacionada con el tema del proyecto, otras personas deben dedicarse a obtener los datos específicos de las áreas que cubrirá el proyecto. Con este propósito y antes de cualquier otra cosa, se debe realizar la definición "inicial" de las áreas geográficas (urbanas y rurales) que cubrirá el proyecto durante su primer año de operación, a fin de poder proceder a la aplicación de la encuesta.

Esta definición "inicial" es responsabilidad del patronato y del personal de la OSC, ya que presupone un conocimiento más o menos interiorizado del área geográfica que el proyecto pretende cubrir. Así, las personas de la localidad, deberán proporcionar una lista inicial de las colonias urbanas y de las comunidades rurales que serán cubiertas por el proyecto. La definición "inicial" lleva implícita una serie de visitas de observación a las comunidades que se desea sean cubiertas. Después de varias visitas comunitarias a las colonias que serán objeto de la cobertura por el proyecto, y después de haber discutido con el patronato, con el personal del proyecto, con los líderes formales y con varios residentes de las colonias urbanas y de las comunidades rurales visitadas, deben llegar a un acuerdo final sobre la cobertura geográfica del proyecto.

Una vez hecha la definición inicial de las colonias urbanas y de las comunidades rurales que serán cubiertas por el proyecto, procederemos a ejecutar la prueba de campo del cuestionario que será utilizado en la realización de la encuesta, con el propósito de adecuarlo y adaptarlo a la realidad local. Después de haber efectuado las modificaciones y/o adaptaciones al cuestionario (en caso de que hayan surgido), se continúa con la aplicación de la encuesta.

## DETERMINACIÓN DE MUESTRAS PARA ESTUDIOS DE POBLACIÓN:

El procedimiento que establecerá la OSC para la aplicación de los cuestionarios en cada una de las áreas (urbanas y/o rurales) geográficas que tiene o tendrá (proyectos nuevos), es la siguiente:

- Considerando que son muchas las personas que habitan las comunidades que está cubriendo (o que cubrirá) la OSC con este proyecto, será necesario seleccionar una muestra de la población que las represente a todas ellas, de tal manera que la información obtenida a través de varios centenares de casos, deberá ser muy similar a la que se hubiera obtenido de un estudio del total de la población (muestra representativa).
- Tomando en cuenta también, que una misma muestra puede producir diferentes resultados debido a que participan en ella diferentes elementos (variación de la muestra), la técnica de muestreo deberá ser suficientemente buena para que pueda lo más precisamente posible, reflejar por una parte las características de la población total, y que pueda por la otra, controlar y reducir al máximo posible el nivel de variación de un muestreo.



- La mejor manera de reducir la variación de la muestra es ejecutando un muestreo probabilístico, ya que a través de éste, cada elemento de una población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado y por lo tanto, de que este elemento esté debidamente representado en la muestra.
- El tamaño de la muestra deberá ser suficientemente grande para permitir: 1) Tablas cruzadas confiables. 2) Precisión en las estimaciones de proporciones. y 3) Que pasen pruebas de significancia las diferencias entre las proporciones, es decir, probar si las diferencias entre proporciones son estadísticamente significativas.
- Si uno intenta analizar tablas cruzadas de variables, cada una de las categorías de una de las variables independientes incluidas en la tabla, deberá tener por lo menos cincuenta (50) casos. La muestra mínima requerida para asegurar que por lo menos existan 50 casos en cada una de las categorías de una variable independiente, se obtiene dividiendo 50 entre la proporción (Ps) del total de casos que uno espera en la categoría menor de la variable. Por ejemplo si la categoría menor de la variable fue 8.7%, se divide 50 (casos) entre 0.087. De la operación resulta que se requieren 575 casos.

$$m = \frac{50}{P_s}$$


---


$$n = \frac{50}{0.087} = \mathbf{575 \text{ casos.}}$$

- Para encontrar el tamaño de muestra necesario para asegurar una frecuencia esperada en cada celda de 5, debemos dividir cinco (5) entre el producto de las proporciones que caen en las categorías menores de las dos variables, por ejemplo: (0.087 para escolaridad y **0.073** para las mujeres de 45 a 49 años de edad):

$$n = \frac{5}{(0.087)(0.073)} = \mathbf{787 \text{ Casos}}$$



- Otra forma para determinar el tamaño de la muestra es la fórmula que se utiliza para estimar la muestra en poblaciones superiores a los 10,000 habitantes es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

En donde:

$n$  = Es el tamaño deseado de la muestra (cuando la población es superior a 10,000 habitantes).

$Z^2$  = Es la desviación en relación a una distribución normal estándar. Esta generalmente se fija en 1.96 (o simplemente 2) y corresponde a un nivel de confianza del 95%.

$p$  = Proporción de la población objeto de estudio que tiene una característica determinada. En vista de que no disponemos de tal estimación, usaremos como medida de proporción el 50 por ciento (0.50).

$q$  = 1.0 menos (-)  $p$ .

$d^2$  = ( $d$  al cuadrado) Es el grado de precisión deseado. En general es de 0.05 y a veces de 0.02.

Así, resulta:

$$n = \frac{(4) (0.25)}{(0.0025)} \rightarrow n = \frac{1}{0.0025} \rightarrow n = 400 \text{ casos.}$$

- Otra fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra en poblaciones menores de 100,000 habitantes, considerando un índice de error de sólo el 5% es la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + N (e^2)}$$



En donde:

- n = Es el tamaño de la muestra.
- N = Es la población total.
- e = Es el grado de error tolerado (0.05).

Así, en un caso hipotético con una población de 54,602 personas como población total, la muestra requerida sería:

$$n = \frac{54,602}{1 + (54,602 \times 0.0025)} \rightarrow n = \frac{54,602}{1+136.5} \rightarrow n = 397 \text{ Casos}$$

- ✿ Considerando que la muestra requerida debe satisfacer todos los criterios planteados en los puntos anteriores, del número requerido de casos para cada una de las diferentes circunstancias, seleccionaremos, aquella muestra que mayor número de casos requirió y que por consiguiente, satisface todos los criterios.
- ✿ Si deseamos muestrear viviendas, para conocer el número de viviendas que existen en determinada localidad, es importante recordar que el INEGI tiene información por AGEB (unidad censal) y por cuadra, por lo que en la actualidad es relativamente sencillo tener acceso a dicha información. En algunas ciudades existen los llamados institutos de planeación y/o de desarrollo urbano, los cuales también cuentan con dicha información y pueden, incluso, proporcionar mapas geográficos de un área específica.
- ✿ Para realizar una muestra de viviendas, después de haber obtenido los mapas de cada una de las colonias que cubrirá el proyecto, procedemos a enumerar cada una de las viviendas contenidas en cada uno de ellos con números progresivos, comenzando por el número uno y con el primer mapa y así sucesivamente hasta terminar la enumeración del o los mapas adquiridos.
- ✿ De esta forma, a través de este procedimiento, pudimos llegar a determinar el número total de viviendas por colonia y el total de viviendas que existen en las áreas geográficas en donde se establecerá el proyecto, el cual asciende, por ejemplo, a 10,000. La muestra estimada de viviendas a seleccionar para el muestreo es aquel que resulto de las operaciones anteriores.
- ✿ **Selección de la muestra.** Aunque existen varias formas de realizar muestras probabilísticas, para el caso que estamos presentando, emplearemos el muestreo sistemático, el cuál es, una modificación del muestreo simple al azar, consume menos tiempo y es más fácil de implementar.



- Para realizar el muestreo sistemático se divide el número de elementos del universo que se desea investigar (e), en este caso las 10,000 viviendas que existen en las áreas seleccionadas, entre la muestra (m) deseada, por ejemplo 787, lo que dará como resultado el intervalo muestral (f):

$$f = \frac{e}{m} \rightarrow f = \frac{10,000}{787} \rightarrow f = 13$$

- Definido el intervalo muestral (13), se procede a seleccionar al azar un número entre el uno (1) y el trece (13). Una vez seleccionado ese número al azar, a partir de ese caso y a intervalos de 13 se seleccionarán los 787 casos que componen la muestra. Por ejemplo, supongamos que el número seleccionado al azar fue el dos (2). La muestra entonces se comienza a conformar con las viviendas identificadas con los números 2, 15, 28, 41, 54, 67, 80, 93, 106, 119..., y así sucesivamente hasta completar los 787 casos. Una vez terminado el proceso para determinar que viviendas son las que deberán ser encuestadas (muestreo sistemático), procederemos a identificar las viviendas seleccionadas (marcándolas) en cada uno de los mapas que tenemos ya enumerados de las colonias: La vivienda número 2, la 15, la 28, la 41, etc. En el caso de que la vivienda seleccionada en el mapa no exista o este deshabitada o sea un local comercial o un lote baldío, procederemos a encuestar la vivienda de la izquierda y si ésta se encuentra en el mismo de los casos anotados, encuestaremos la de la derecha.

El estudio para recabar la base de datos específica, proporciona también, los elementos de información necesarios para establecer las metas y poder desarrollar un plan de trabajo congruente que reconozca y se adecue a la realidad que se pretende modificar.

El diseño de metas claras y precisas, además de facilitar el desarrollo de un plan de trabajo que se oriente al cumplimiento de los objetivos del programa de salud materno-infantil y de planificación familiar, facilitará el establecimiento de parámetros que permitirán la evaluación de aspectos relacionados con: 1) La aplicación del modelo de participación comunitaria; 2) La utilidad y el impacto de los procesos de asistencia técnica y capacitación; 3) La eficiencia y eficacia del personal del proyecto; 4) El grado de cumplimiento de las metas del proyecto. y 5) El impacto del cumplimiento de las metas en el logro de los objetivos del proyecto.



## CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y METAS DEL PROYECTO:

Dada la importancia que tiene para contar con un proyecto que pueda ser supervisado y evaluado, REITERAREMOS las características que deben tener los objetivos específicos y metas. Estas características pueden ser recordadas con el acrónimo **MATER**.

- **Medibles:** que puedan ser cuantificables y por lo tanto seguidos y evaluados.
- **Apropiados:** congruentes con las necesidades detectadas, con el objetivo del proyecto y la metodología de trabajo.
- **Temporales:** ubicados en un tiempo determinado para su cumplimiento.
- **Específicos:** que no se presten a diferentes interpretaciones, que sean fácilmente comprensibles.
- **Realistas:** que reconozcan la experiencia y la disponibilidad de los recursos institucionales (humanos, materiales y económicos), así como que puedan ser alcanzables dentro del tiempo estipulado.

Los objetivos específicos y metas son de varios tipos:

- Cobertura geográfica (colonias, municipios, estados).
- Cobertura poblacional (tipo de población a cubrir: niños, jóvenes, adultos, tercera edad, discapacitados, etc.).
- Cobertura educativa (información uno a uno, pláticas, cursos, talleres, etc., y población cubierta con dichas actividades educativas).
- Cobertura con servicios (tipo específico de servicio, metas por servicio).



## **EVALUACION PREVENTIVA.**

El que, el quien, el donde y el cuando ya fueron previamente descritos. En este apartado reiteraremos el para que, el como y el con que:

### **¿PARA QUE QUEREMOS EFECTUAR LA EVALUACION PREVENTIVA?**

- Evaluar el avance del proyecto con relación a su diseño original.
- Definir los logros alcanzados en un periodo de tiempo dado.
- Analizar las causas que facilitaron el avance con el propósito de potenciarlas.
- Detectar y definir los problemas y los obstáculos que puedan estar afectando, en su caso, el desarrollo del plan de trabajo.
- Analizar las causas de los problemas (y obstáculos) para poder proponer las alternativas de solución.
- Continuar, modificar, redefinir o reorientar el plan de trabajo original.
- Eficientar el uso de los recursos del proyecto (humanos, materiales y económicos).
- Detectar y definir indicadores que permitan descubrir a tiempo los problemas (y sus causas) que puedan afectar el desarrollo del plan de trabajo.

### **¿COMO VAMOS A REALIZAR LA EVALUACION PREVENTIVA?**

La evaluación preventiva se realizará:

- Recopilando toda la información necesaria para conocer en profundidad la situación actual del proyecto.
- Analizando e interpretando los datos relacionados con los antecedentes del proyecto.
- Tomando como referencia los objetivos y las metas del proyecto, y a partir de ellas...
  - Ejecutar el análisis y la interpretación de la situación actual del proyecto (informes de actividades realizadas en un periodo determinado de tiempo).
  - Revisando los reportes de las juntas técnicas mensuales, los diarios de campo y los informes diarios de actividades del personal del proyecto.
  - Realizando visitas de campo con el personal del proyecto (profesional y voluntario), empleando registros de observación y entrevistas estructuradas.

### **¿CON QUE VAMOS A REALIZAR LA EVALUACION PREVENTIVA?**

La evaluación preventiva se efectuará analizando e interpretando la información que obtengamos con respecto a los antecedentes y la situación actual del proyecto (informes mensuales, trimestrales, informes finales, diarios de campo, registros de observación y base de datos).



## INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR DIFERENTES TIPOS DE EVALUACIONES:

La información requerida para llevar a cabo los diferentes tipos de evaluaciones propuestas, dependerá del tipo del proyecto que se va a llevar a cabo, por lo que es necesario definir de manera individualizada, las necesidades de información. A continuación presentamos algunos ejemplos que pueden servir de guía para cumplir con este requisito fundamental.

### Datos Generales del Proyecto.

- ✱ Fecha de inicio del proyecto.
- ✱ Número de periodos de financiamiento.
- ✱ Cobertura geográfica del proyecto (número de colonias urbanas, comunidades rurales, etc.).
- ✱ Cobertura poblacional del proyecto (población total de la cobertura geográfica, población cubierta por el proyecto, cobertura de grupos especiales).
- ✱ Recursos humanos voluntarios de la OSC y del proyecto.
- ✱ Recursos humanos profesionales de la OSC y del proyecto.
- ✱ Grado de avance cuantitativo y porcentual con relación a los objetivos específicos y metas establecidas en plan original.

### Datos Relacionados con Información, Educación y Capacitación (IEC).

- ✱ Actividades de información y educación a la comunidad:
  - Número de pláticas y cobertura poblacional de las pláticas.
  - Número de informaciones uno a uno.
- ✱ Banco de preguntas: Registro continuo por escrito y archivo por temas de todas las preguntas que realizan los participantes en las actividades comunitarias de información y educación.
- ✱ Actividades de capacitación:
  - Número, fecha y tipo de actividad de capacitación, así como personas capacitadas en cada una de las acciones de capacitación (tipo de personas capacitadas: comunidad; voluntarios; profesionales).
  - Número de horas de capacitación invertidas en comunidad, voluntarios y personal.
  - Nivel de capacitación de los recursos humanos voluntarios y profesionales (medido con evaluaciones de antes y después) en actividades con contenidos de capacitación iguales o similares.



### Datos Relacionados con la Participación Voluntaria de la Comunidad.

- ✱ Participación voluntaria de la comunidad:
  - Número de Coordinadoras(es) de promotoras(es).
  - Número de Promotoras(es) Adultas(os),
  - Número de Promotores(as) Juveniles.
  - Numero de Voluntarios(as) Técnicos.
- ✱ Capacidad instalada para manejo de voluntarios:
  - Coordinadores por trabajador social (personal profesional)
  - Promotores por coordinador.
  - Beneficiarios por promotor (nuevos y activos).
- ✱ Perfil del personal voluntario (características sociodemográficas):
  - Coordinadoras(es) de promotoras(es).
  - Promotoras(es) Adultas(os),
  - Promotores(as) Juveniles.
  - Voluntarios(as) Técnicos.
- ✱ Promedio de antigüedad del personal voluntario (por tipo de voluntario).
- ✱ Número de servicios proporcionados por el personal voluntario.
- ✱ Calidad de atención de los servicios proporcionados por el personal voluntario.

### Datos Relacionados con los Servicios de Salud a la Comunidad.

- ✱ Beneficiarios de servicios de salud:
  - Número y tipo de servicios de salud.
  - Referencias a servicios de salud (comunidad a centros de atención).
  - Porcentaje de servicios de medicina preventiva (% del total de servicios preventivos del total de servicios prestados).
  - Beneficiarios nuevos y activos.
  - Proporción de beneficiarios nuevos con relación al total de beneficiarios.
- ✱ Uso de la capacidad instalada de los servicios de salud:
  - Beneficiarios por prestador de servicios (por hora, por día, por mes).
- ✱ Análisis del flujo de atención a beneficiarios.
- ✱ Perfil de beneficiarios (general, nuevos y activos)



#### Datos Relacionados con la Calidad de los Servicios de Salud.

- ✿ Distribución de beneficiarios nuevos y activos.
- ✿ Prevalencia del uso de servicios de salud (aumento de beneficiarios a través del tiempo).
- ✿ Prevalencia del uso de servicios de salud preventiva (aumento porcentual de beneficiarios a través del tiempo).
- ✿ Continuidad del uso de los servicios de medicina preventiva (esquema de vacunación, promedio de visitas a atención prenatal por mujer, detecciones de cáncer de mama, cervix y próstata, etc).
- ✿ Causas de deserción de beneficiarios.
- ✿ Grado de satisfacción de usuarios (encuestas de salida, encuestas en la comunidad, buzón de quejas, percepción de atención).

#### Datos Relacionados con el Ejercicio Presupuestal del Proyecto.

- ✿ Ejercicio presupuestal por periodos (mes, trimestre, anual).
- ✿ Costo por beneficiario (total del presupuesto ejercido entre el número de beneficiarios directos).
- ✿ Costo por servicio (total del presupuesto ejercido entre el número de beneficiarios directos).
- ✿ Recuperación por servicio (total de ingresos por servicio entre el número de beneficiarios directos).
- ✿ Distribución del gasto ejercido por categoría presupuestal.
- ✿ Análisis de costos del proyecto.
- ✿ Generación de ingresos del proyecto (monto y porcentaje correspondiente del presupuesto total).
- ✿ Nivel de suficiencia económica del proyecto (ingresos generados por el proyecto entre el total del ejercicio presupuestal).
- ✿ Etcétera.



## DEFINICIÓN DE LOGROS INSTITUCIONALES, SUS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS.

### ¿QUE QUEREMOS DEFINIR?

- Los logros alcanzados por el proyecto durante el período de referencia del estudio.
- Los problemas que afectan el desarrollo institucional.
- Las causas de los problemas detectados.
- Las alternativas específicas de solución.
- Los responsables de implementar las soluciones.

### ¿PARA QUE QUEREMOS DEFINIR LOGROS, PROBLEMAS Y CAUSAS?

- Detectar los niveles de conocimientos, actitudes y prácticas del personal responsable del proyecto que estén facilitando o no, el avance del proyecto.
- Identificar los problemas y las causas de estos, que obstaculicen el avance del proyecto.
- Obtener alternativas de solución que faciliten el desarrollo eficiente y efectivo del proyecto,

### ¿CON QUE VAMOS A DEFINIR LOGROS, PROBLEMAS Y CAUSAS?

Con el resultado del:

- Análisis de los antecedentes del proyecto (a partir de la evaluación del segundo trimestre).
- Análisis de la situación actual del proyecto.

### ¿COMO VAMOS A DEFINIR LOGROS, PROBLEMAS Y CAUSAS?

Siguiendo dos tipos de procesos:

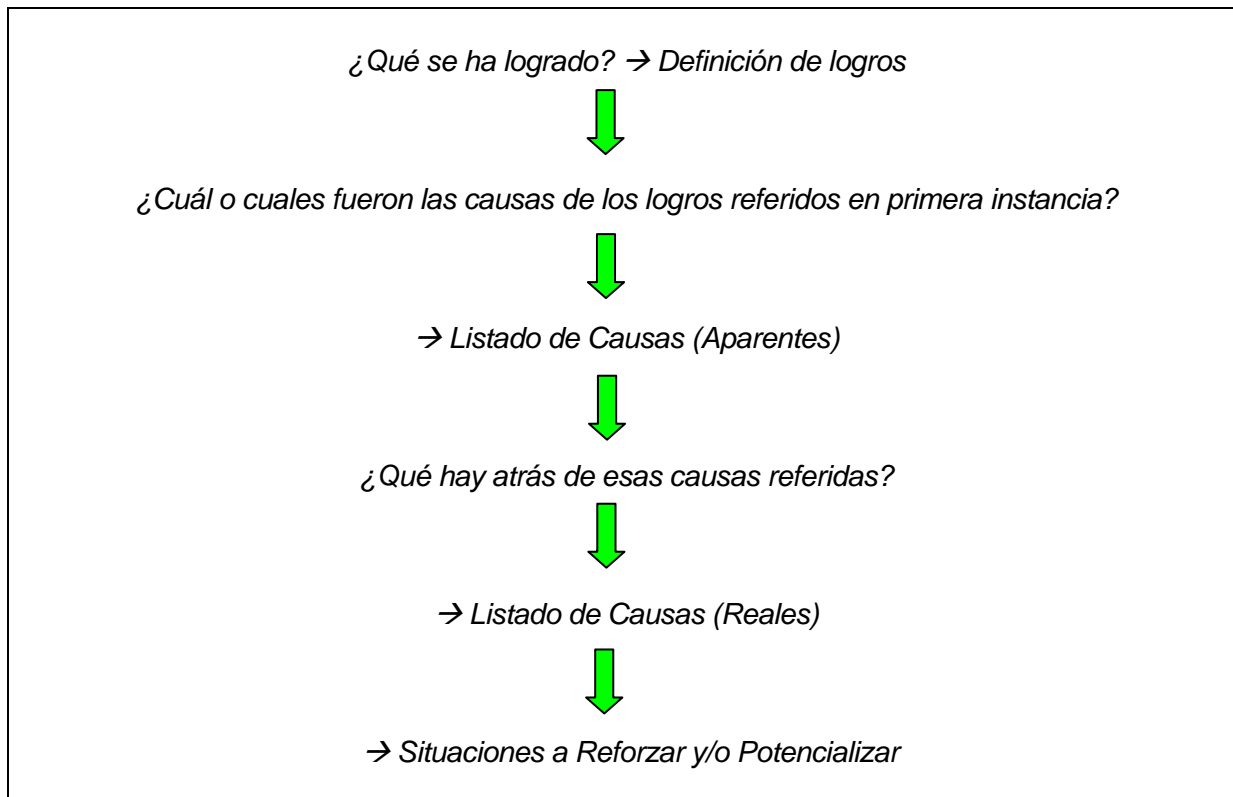
- Uno para logros
- Otro para problemas y sus causas.

La implementación y el seguimiento de cada uno de ellos demandarán en primera instancia, del análisis de los antecedentes y de la situación actual del proyecto. A través de ellos se definirá una serie de logros y problemas los cuales deberán a su vez, ser explorados uno a uno por medio del seguimiento de los esquemas que proponemos a continuación, los cuales demandan para su realización de entrevistas -individuales y grupales- con las personas claves del proyecto. La aplicación en la práctica de estos y otros esquemas, permitirá a quien los siga, profundizar en el análisis de las cosas, hecho que mejorará la eficacia y la eficiencia del análisis y como consecuencia la riqueza de resultados.



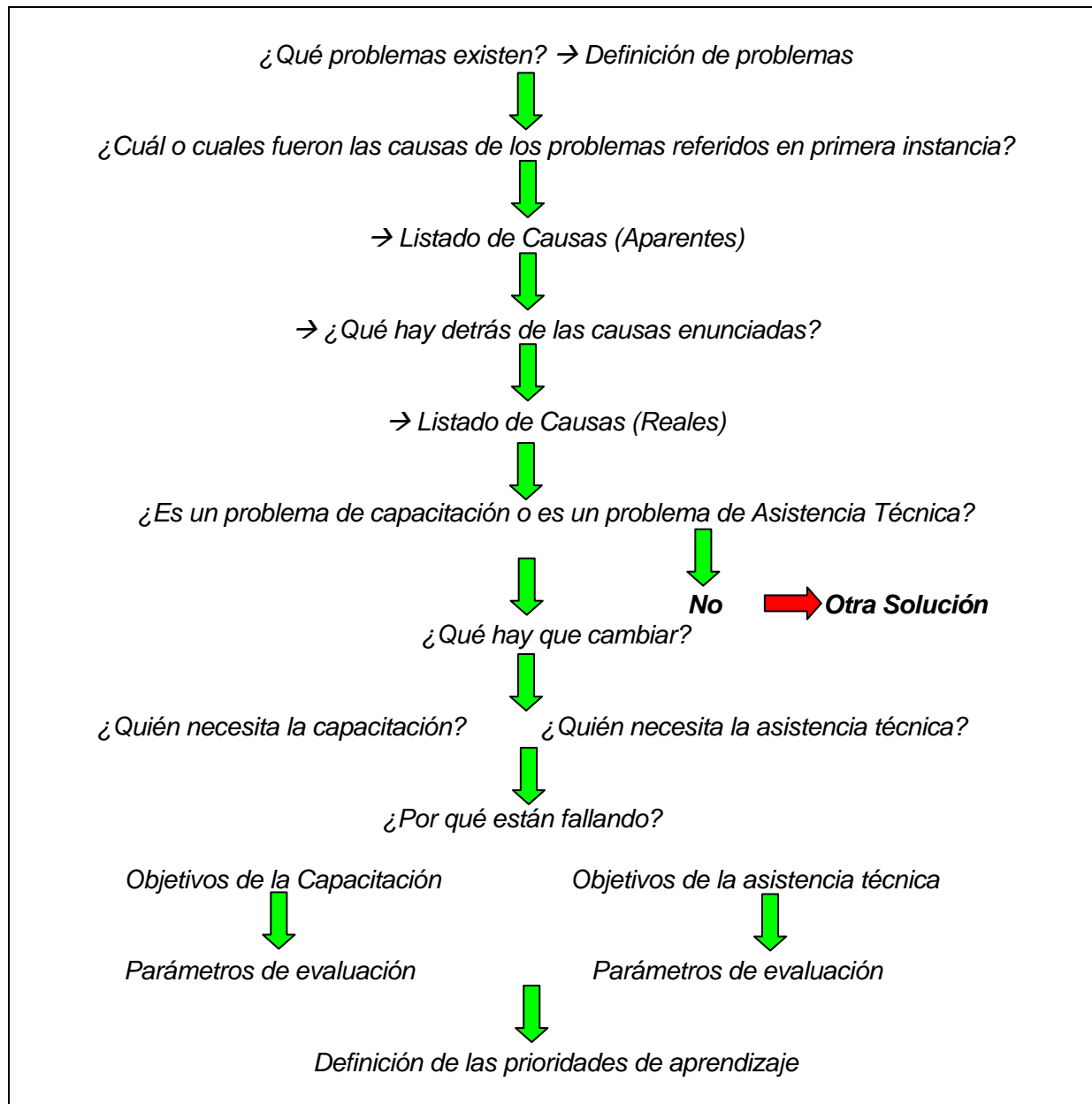
La sustancia a descubrir por medio de estos esquemas específicos será lo que subyace a una situación dada, misma que a final de cuentas, constituirá lo que se desea potenciar y/o solucionar en el contexto del crecimiento y desarrollo institucional.

**Proceso para la Definición de los Logros de un Proyecto:**





### Proceso para la Definición de los Problemas del Proyecto:



Este proceso está integrado por una serie de pasos orientados primero, a determinar si el problema detectado, es o no, un problema de CyAT o si este tiene otro origen que requerirá otro tipo de solución, y segundo, a definir los contenidos de la capacitación, definición que se sustenta en el establecimiento de los objetivos de aprendizaje.



El análisis de la primera fase de dicho proceso hasta la pregunta que explora si el problema referido responde a un problema de CyAT no debe proporcionar la siguiente información:

- Conocimiento de los problemas que existen alrededor de un proyecto.
- Definir si el problema detectado responde a un problema de CyAT o si tiene otro origen, situación que dará claridad sobre las posibilidades, las responsabilidades y las limitaciones de la CyAT. La falta de CyAT no es la causa de todos los problemas que se presentan durante el desarrollo de un proyecto.
- Análisis de las “situaciones” presentadas como problemas, para definir problemas “reales”, situación que nos permitirá descubrir y entender sus causas.
- Proponer la instrumentación de acciones que se orientes a la solución de las “causas reales” de los problemas detectados.
- Contar con elementos indispensables para planear y proponer una CyAT eficiente y efectiva.
- La información generada por este proceso sirve como base que permitirá la supervisión y el impacto de la capacitación en el desarrollo del proyecto.

*“Generalmente, las causas que se exponen como explicación a un problema, esconden a su vez, otras causas que explican de manera veraz, la génesis de dicho problema, abriendo como consecuencia, la posibilidad de su solución”*

La pregunta ¿Qué hay que cambiar? Nos permite definir lo que específicamente deseamos que la persona cambie o modifique. Para cumplir este propósito, nos apoyamos con las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos que comience a hacer que no esta haciendo?
- ¿Qué queremos que deje de hacer que no esta haciendo bien?
- ¿Qué deseamos que haga diferente?
- ¿Cuáles son los conocimientos, actitudes y habilidades que son necesarias para solucionar los problemas que afectan en desarrollo del proyecto?

La pregunta ¿Quién necesita la capacitación? Nos permite establecer quien específicamente necesita la capacitación y tipo de capacitación necesita cada quien. Estas definiciones nos permiten enfocar el esfuerzo de CyAT y hacer el proceso de intervención más eficiente y más efectivo.

*“No se trata de capacitar por capacitar o de capacitar a todo el personal”*

La pregunta ¿Por qué están fallando? ayudará a definir el tipo de capacitación que se requiere para solucionar los problemas. En general las personas fallan porque no pueden, o porque no quieren, o porque ni pueden ni quieren.



## NO LO PUEDEN HACER:

### **Esto denota carencia o falta de:**

- Conocimientos (no lo saben hacer).
- Habilidades (no saben como hacerlo)
- Talento básico. Algunas habilidades requieren de una aptitud o que es natural o que se adquiere con la experiencia.
- Control sobre la acción que se va a ejecutar (instrucciones incompletas o incorrectas, falta de material de apoyo, equipo o suministros, falta de definición de funciones).

## NO LO QUIEREN HACER:

### **Esto denota:**

- Falta o carencia de identidad institucional.
- Desconocimiento de la importancia que tiene su participación en la consecución del bien común (misión, filosofía y objetivos institucionales).
- Falta de motivación hacia la tarea.
- Actitud negativa y/o prejuicios hacia el trabajo que aceptaron desarrollar.
- Se sienten castigados o no recompensados pensando que están haciendo bien las cosas
- Creen que no tienen la posición que les corresponde en la institución.
- Piensan que son los únicos que trabajan.

Por último el no poder ni querer es resultado de la combinación de dos o más factores recién presentados.

## DISEÑO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

El transito por los pasos del proceso hasta aquí presentados, nos deben colocar en la posición de diseñar y definir los objetivos de aprendizaje. Un objetivo de aprendizaje debe contener, en términos específicos y medibles, lo que el capacitador desea alcanzar por medio de la capacitación. Así, el diseño de los objetivos de aprendizaje debe considerar:

1. Quien será capacitado.
2. Sobre qué recibirá la capacitación.
3. Para cuando queremos que alcance los conocimientos, actitudes y habilidades deseadas.
4. Bajo que condiciones se desarrollará y se alcanzará lo pretendido.
5. Como será evaluado el logro deseado.
6. Cuanto tiempo durará la capacitación.



Teniendo presentes estos seis elementos, los objetivos de aprendizaje pueden ser enfocados a:

- **PRODUCIR** mejoras medibles en calidad, cantidad, costo-beneficio y costo-efectividad.
- Mejorar la **EJECUCIÓN** de la función de los participantes.
- Mejorar la **HABILIDAD** de los participantes para cumplir con sus funciones y responsabilidades.
- Incrementar el **CONOCIMIENTO** de los participantes con respecto a los contenidos que deben manejar para el cumplimiento de sus funciones en el contexto del proyecto.
- Mejorar la **MOTIVACIÓN** produciendo una reacción favorable de los participantes con respecto a la importancia y el valor que tiene la tarea que llevan a cabo. La receptividad demanda de la sensibilización y del cambio de actitud del capacitado.
- Comprender la trascendencia que tiene la **EFICIENCIA** y la **EFICACIA** en el logro de los objetivos del proyecto.

A continuación proponemos una estrategia integral de CyAT que permite aprender viendo, escuchando y practicando:

- Visita de observación a un proyecto similar que tenga experiencia (visita a otras OSC).
- Curso de capacitación formal seguido de,
- Capacitación en servicio con práctica supervisada, acción que permitirá a los participantes poner en práctica en su propia realidad, los conocimientos aprendidos en el curso formal, con el apoyo técnico y la supervisión de una persona con mayor experiencia.

#### ¿QUIEN VA A DEFINIR LOGROS, PROBLEMAS Y CAUSAS?

El responsable asignado de la institución de CyAT, como responsable de realizar la evaluación preventiva, será la que trabaje el proceso de definición de problemas y causas de cada uno de sus proyectos que tiene en operación. Paralelamente a ello, tendrá la responsabilidad de delegar, capacitar, asistir y apoyar al personal de la OSC, para que este a su vez, desarrolle a través del tiempo, esta capacidad.

#### ¿CADA CUANDO VAMOS A DEFINIR LOGROS, PROBLEMAS Y CAUSAS?

- Cada tres meses (evaluación preventiva) y cada año (evaluación final). El resultado de estos procesos constituyen productos específicos que deberán emanar como consecuencia de estas acciones.
- Cada vez que se solicite una intervención de CyAT por parte de la OSC.



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL AVANCE Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO:

### NIVELES DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En las páginas anteriores describimos los procesos para la definición de logros y problemas de un proyecto. Al desarrollar dichos procesos se descubrirá, sin ninguna duda que existen diversos niveles de análisis y que uno, con intuición, imaginación y creatividad, nos lleva al siguiente y este a su vez, al otro y así sucesivamente. En vista de que este proceso produce irremediamente grandes cantidades de información, demanda que se lleve a cabo de una manera estructurada, organizada y sistemática, de tal forma que nos permita sacarle a éste, el mejor provecho posible. A través del desarrollo de dichos análisis deseamos demostrar que el conocimiento profundo del evento que se está estudiando, no sólo brindará las bases indispensables para analizar e interpretar los logros de un proyecto con mayor precisión, sino también, proporcionará los elementos necesarios para descubrir soluciones concretas a problemas específicos.

Es importante que todo proceso de análisis, parta de lo general a lo particular, de lo común a lo concreto, para que el proceso mismo vaya produciendo poco a poco, elementos que nos permitan ir ampliando nuestro conocimiento, entender un poco mejor las cosas y poner en práctica, soluciones eficientes a problemas concretos.

Con esa intención, presentaremos por medio de un ejemplo, una idea muy general de los diferentes niveles de análisis e interpretación:

#### 1. Primer nivel de análisis:

¿Qué problema existe?

R = No se están cumpliendo las metas de coordinadoras y promotoras voluntarias.

¿Cómo podemos saber que no se están cumpliendo las metas?

R = Preguntando a los responsables, revisando los informes del proyecto, comparando los logros con las metas establecidas en la propuesta original.

#### 2. Segundo nivel de análisis:

¿Qué antecedentes existen?

R = Iban muy bien durante el primer trimestre, pero se comenzaron a caer durante el 2º y el 3er trimestre.

¿Cómo pudimos detectar eso?

R = Revisando los antecedentes y los informes del proyecto. Analizando el avance con relación al cronograma establecido para establecer el número esperado de coordinadoras y de promotoras.



### 3. Tercer nivel de análisis:

¿Cuál fue la causa?

La responsable de establecer coordinadoras no cumplió su meta y a su vez, las coordinadoras solo han establecido el 57% de las promotoras que deberían tener.

¿Cómo se definió dicha causa?

R = Entrevistando al personal; revisando los antecedentes y la situación actual; analizando los logros contra las metas establecidas; analizando el uso de la capacidad instalada conociendo los estándares de productividad para las trabajadoras sociales y las coordinadoras.

### 4. Cuarto nivel de análisis:

¿Por qué bajo la productividad de la trabajadora social y de las coordinadoras?

R = El personal responsable desconoce el plan general de trabajo. Además, no cuentan con un plan específico de trabajo, es decir, no saben cuantos coordinadores tienen que establecer y las coordinadoras tampoco saben con cuantas promotoras deben contar en determinado momento. Desconocen por tanto, las metas del proyecto y no están identificadas con la metodología de trabajo, situación que pone en entredicho, la inducción ( a la institución y al proyecto) y la capacitación que han tenido.

¿Cómo llegó a estas conclusiones?

R = A través de entrevistas estructuradas con el personal del proyecto. Observando el nivel de conocimientos, la comunicación, la reacción, las actitudes y prácticas de dichos responsables.

### 5. Quinto nivel de análisis:

¿Cómo puedo tener mayor especificidad en la definición de causas?

Entrevistas con temas específicos que completen lo descubierto en el nivel anterior:

- Tanto la trabajadora social como las coordinadoras y las promotoras desconocen sus funciones.
- No existe claridad en las líneas de comunicación y de autoridad.
- Existen problemas de comunicación entre la dirección y la trabajadora social.
- La trabajadora social trata a las coordinadoras como “empleadas” de la institución desconociendo que son voluntarias.
- La trabajadora social dijo que ya no tenía dinero para pagar a las coordinadoras y por eso ya no podían tener más. Explorando esta respuesta nos dimos cuenta que tanto la dirección como la trabajadora social decidieron pagarles a las coordinadoras una cantidad mensual hecho que se tradujo en un agotamiento anticipado del presupuesto de viáticos para el personal voluntario.



## **6. Sexto nivel de análisis:**

¿Los problemas detectados, son un problema de CyAT o son de otro tipo?

A partir de esta pregunta desarrollamos el proceso descrito en la página 52 hasta llegar al diseño de una intervención que se oriente de manera específica a la solución de este problema.

Si seguimos dicho proceso y recordamos las respuestas previamente descritas, veremos que la solución de algunas de las causas detectadas depende de la CyAT y que hay otras cuya solución depende de otro tipo de acciones. Entre otras cosas, detectamos a través de los diferentes niveles de análisis problemas que tienen que ver con:

1. Desconocimiento del plan general del proyecto.
2. No tienen plan de trabajo detallado por área de responsabilidad.
3. No conocen la metodología de trabajo.
4. Existen problemas organizacionales relacionados con funciones, líneas de comunicación y autoridad.
5. Problemas de actitud.
6. Falta de capacitación y asistencia técnica por parte de la OSC.
7. Falta de seguimiento, supervisión y evaluación por parte de la OSC.
8. Problemas del ejercicio presupuestal que afectan el cumplimiento de las metas del proyecto.
9. Desconocimiento del destino de las diferentes categorías del gasto presupuestal.



## **PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PREVENTIVA.**

Varias de las preguntas estructurales ya fueron definidas al presenta el modelo de CyAT. En este apartado destacaremos solo aquellas sobre las que deseamos hacer énfasis.

### **¿PARA QUE?**

La propuesta de CyAT con base en la evaluación preventiva se desarrolla para:

- Darle sentido de ser a la evaluación recién terminada.
- Eficientar el modelo de CyAT.
- Mejorar el uso de los recursos institucionales en la consecución de los objetivos del proyecto.
- Reorganizar y/o reajustar a tiempo el proyecto para facilitar el cumplimiento de sus objetivos y metas.

### **¿CON QUE?**

Con el producto de la evaluación preventiva:

- Análisis y la interpretación de los antecedentes y de la situación actual del proyecto.
- Procesos de definición de logros, problemas y causas.
- Resultado de dichos procesos.

### **¿COMO?**

Desarrollando un documento que contenga:

- Un resumen de los resultados del análisis de los antecedentes y la situación actual del proyecto.
- El plan de asistencia técnica y de capacitación que proporcionará la institución de CyAT.
  - Re-definición de los objetivos y metas del proyecto.
  - Plan de trabajo específico y enfocado a solución de problemas detectados y a facilitación de logros.
  - Definición de responsables y establecimiento de funciones específicas.
  - Delegación de autoridad en responsables.
  - Sistema de evaluación del personal en base a rendimiento.
  - Plan de evaluación.
  - Definición de tiempos, cronograma de actividades.
  - Re-definición del presupuesto.
  - Plan de seguimiento y supervisión.



## PLAN DE SEGUIMIENTO Y SUPERVISION.

La experiencia nos ha mostrado una y otra vez, que la ausencia de o la inadecuada supervisión, explican la mayoría de los fracasos de muchas instituciones en la implementación y desarrollo de proyectos. Reconocer que estas actividades juegan un papel fundamental en el éxito de cualquier proyecto, permitirán que la OSC coloque en el lugar que le corresponde, al seguimiento y a la supervisión.

El seguimiento y la supervisión del plan de CyAT se llevan a cabo a través de las siguientes acciones específicas:

- Presentación de los resultados de la evaluación preventiva.
- Diseño y presentación del plan de trabajo (para tres meses).
- Establecimiento de funciones y delegación de autoridad y responsabilidades al personal de los diferentes niveles operativos del proyecto.
- Implementación del plan de capacitación y asistencia técnica, el cual lleva implícito el seguimiento, la supervisión y la evaluación de las acciones de capacitación en la solución de los problemas que enfrenta la institución.
- Reuniones mensuales de trabajo del personal de la OSC.
- Reportes semanales de actividades.
- Informes mensuales de actividades.
- Visitas de campo para seguimiento y supervisión (observación/entrevista).
- Reportes de visitas de seguimiento y supervisión.
- Seguimiento y supervisión de la institución de CyAT
  - Directa a través de sus técnicos (Visitas de campo)
  - Indirecta por medio de informes mensuales, teléfono, fax y correo electrónico.

Es importante clarificar que el seguimiento y la supervisión efectivas demandan de la implementación activa de todas y cada una de las actividades que acabamos de enumerar y las cuales llevan implícitas metodológicamente hablando:

- Las visitas de campo.
- Las reuniones de trabajo grupal.
- La observación.
- La entrevista estructurada.
- El análisis y la interpretación de información.

El seguimiento/supervisión y la evaluación preventiva del nuevo plan de trabajo contemplará la participación activa de la OSC y la institución de CyAT. La participación de la institución de CyAT considera por una parte, la implementación de una fase intensiva de asistencia técnica, capacitación y supervisión que permita por una parte, hacer más efectivas las acciones de la OSC y por la otra, la transferencia de tecnología y la definición y el establecimiento de las responsabilidades, funciones y autoridad de la OSC en relación con elaboración de planes de trabajo y con el seguimiento, supervisión y evaluación de los mismos.



La participación de la OSC debe considerar por una parte, el desarrollo de las acciones que sean necesarias para eficientar su trabajo y cumpla con sus objetivos y metas, y por la otra, la participación activa en la realización de tareas específicas relacionadas con la elaboración de planes de trabajo, así como con el seguimiento, la supervisión y la evaluación de los mismos.

Objetivos del seguimiento y la supervisión del plan de CyAT:

- Asegurar que el personal de la OSC acepte llevar a cabo el plan propuesto y lo desarrolle.
- Vigilar que el proyecto se implemente de acuerdo a las directrices acordadas.
- Evaluar el avance mensual del proyecto.
  - Detectar grado de avance y problemas.
  - Implementar a tiempo estrategias de solución.
  - Detectar necesidades de CyAT.



## EVALUACION FINAL.

### ¿Para que?

- Justificar el proyecto.
- Demostrar la importancia del proyecto.
- Conocer la evolución cualitativa y cuantitativa del proyecto.
- Conocer el grado de cumplimiento de metas y objetivos del proyecto.
- Demostrar el impacto del proyecto en el cumplimiento de sus objetivos.
- Definir las particularidades del proyecto que puedan ser aplicadas a otros proyectos.
- Fundamentar la continuidad del proyecto.

### ¿Con que?

La evaluación final del proyecto se efectuará con:

- El informe final del proyecto (programático y financiero).
- Antecedentes de los períodos de subvención previos del proyecto (informes trimestrales).
- Reportes de visitas de CyAT.
- Aplicación de cuestionarios en colonias urbanas y comunidades rurales (áreas de cobertura antes y después) para evaluación de impacto.
- Datos del personal del proyecto y de los usuarios del proyecto.

Estructura del Informe Final (narrativo):

- Cobertura Geográfica:
- Recursos Humanos:
- Actividades de Educación e Información a la Comunidad:
- Actividades de Capacitación de los Recursos Humanos:
- Servicios:
- Evaluación de rendimiento, cumplimiento de metas programáticas.
- Impacto de las evaluaciones preventivas.
- Evaluación del impacto del proyecto (antes y después).
- Conclusiones.
- Recomendaciones



## **GLOSARIO.**

**ACTITUD:** Disposición de ánimo manifestada exteriormente..

**ACTIVIDAD:** Facultad de obrar.

**ACTIVIDADES:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o una persona. Son los pasos que se ejecutan con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto.

**ANÁLISIS:** Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos. Método que va de lo compuesto a lo sencillo.

**ASISTENCIA TÉCNICA:** Que asiste, ayuda o auxilia con aplicaciones prácticas con el propósito de garantizar el buen funcionamiento.

**BANCO DE PREGUNTAS:** Es el registro por escrito y archivo (por temas) de todas las preguntas que los participantes realizan durante las pláticas en un año dado.

**BASE DE DATOS:** Es un conjunto de informaciones (datos) agrupadas y almacenadas en un ordenador (cuestionarios, inventarios o archivos).

**CAPACITACIÓN:** Formación, acción y efecto de capacitar.

**CAPACITAR:** Formar, preparar, hacer apto a uno para hacer algo, para realizar una tarea.

**COBERTURA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO:** Número de colonias urbanas y número de comunidades rurales en las que se encuentra operando el proyecto en un año dado.

**COBERTURA POBLACIONAL DEL PROYECTO:** Población total que habita en las colonias urbanas y en las comunidades rurales en donde se encuentra operando el proyecto en una año dado.

**COSTO POR BENEFICIARIO POR AÑO:** General: dividir el total de beneficiarios establecidos y mantenidos en un año dado entre el monto total del presupuesto para un año.

**DATO:** Antecedente que permite más fácilmente llegar al conocimiento de una cosa. Información susceptible de ser estudiada por un ordenador.

**DESARROLLO:** Progreso cualitativo y duradero, Elaboración de la función. Perfeccionar, mejorar. Acción y efecto de desarrollar.

**ESTRATEGIA:** Arte de dirigir y coordinar operaciones. Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.

**ESTRUCTURAL:** Relativo a la estructura.

**ESTRUCTURA:** Ordenar las partes de una obra.



**EVALUACIÓN:** Valorar.

**EVALUACIÓN DE IMPACTO:** Es la evaluación realizada al final del proyecto con el fin de determinar si éste logró los objetivos deseados midiendo los cambios logrados que fueron consecuencia de la intervención (antes contra el después).

**EVALUACIÓN PREVENTIVA (FORMATIVA):** Es un procedimiento que se realiza durante la implementación de un proyecto con el propósito de evaluar el grado de desarrollo que ha alcanzado de acuerdo a su diseño original, examinando los problemas y los obstáculos que pudieran estar obstruyendo el logro de los objetivos e identificando los factores que están contribuyendo al éxito del programa.

**INDICADOR:** Es una información específica relacionada con las variables que se están estudiando.

**INDICE DE CASOS:** El número de casos reportados de una enfermedad específica por 100,000 habitantes en un año determinado.

**INFORMACIÓN:** Conocimiento que se tiene de algo.

**INFORME:** Dar noticia de una cosa (labor) ocurrida dentro de un periodo de tiempo pre-establecido. Dar información.

**INFERENCIA:** Es la extensión de los hallazgos de la evaluación de una muestra a la población (representada por la muestra). Es también la extensión de los hallazgos de la evaluación a cualquier esfuerzo planeado designado para producir cambios intencionados.

**INTERPRETAR:** Explicar el sentido de algo que no está expresado. Dar a algo, una determinada significación.

**INTERVENCIÓN:** Es cualquier esfuerzo planeado para producir un cambio intencionado.

**LINEA DE BASE:** Es la descripción inicial o la información a partir de la cuál un programa es desarrollado y evaluado.

**LOGRO DE LAS METAS DEL PROYECTO:** Es el avance alcanzado en relación a meta específica cuando se compara en términos de porcentaje lo logrado en un periodo de tiempo con la meta deseada a un año.

**MANUAL:** Libro que contiene las nociones esenciales de un arte o de una ciencia.

**META:** Finalidad, objetivo

**MÉTODO:** Modo razonado de actuar. Marcha racional del pensamiento para discurrir o juzgar para llegar al conocimiento de la verdad.

**METODOLOGÍA:** Ciencia que trata del método.

**MODELO:** Que se reproduce o se imita. Bueno en su género, digno de ser imitado



**MUESTRA:** Selección de una parte del todo (muestra) que lo represente, de tal manera que la información obtenida a través de varios centenares de casos, deberá ser muy similar a la que se hubiera obtenido de un estudio del universo total. De esta forma la muestra deberá ser lo suficientemente buena para que pueda lo más precisamente posible, reflejar por una parte las características de la población total, y que pueda controlar y reducir al máximo posible por la otra, el nivel de variación de un muestreo.

**MUESTREO PROBABILÍSTICO:** La mejor manera de reducir la variación de la muestra es ejecutando un muestreo probabilístico, ya que a través de éste, cada elemento de una población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado y por lo tanto, de que este elemento esté debidamente representado en la muestra.

**MUESTREO SISTEMÁTICO:** El muestreo sistemático, es una modificación del muestreo simple al azar, y tiene como característica el hecho que consume menos tiempo y es más fácil de implementar. Este se realiza dividiendo el número de elementos del universo que se desea investigar (e), entre la muestra (m) deseada, lo que dará como resultado el intervalo muestral (f).

**MUESTREO ESTRATIFICADO:** Es el que se emplea con el propósito de tener una representación más equilibrada y por lo tanto, mayor precisión de los datos.

**NIVEL DE CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Es el nivel promedio de resultados obtenidos en los post-test de diferentes cursos de capacitación con temática básicamente igual.

**NÚMERO DE PLÁTICAS:** El total de pláticas impartidas a los habitantes de las colonias urbanas y comunidades rurales que cubre el proyecto en un año dado.

**NUMERO DE PARTICIPANTES A LAS PLÁTICAS:** El total de personas que asistieron a las pláticas impartidas en las colonias urbanas y comunidades rurales que cubre el proyecto en un año dado.

**OBJETIVO:** Finalidad, meta. Son indicadores medibles del o de los propósitos de un proyecto. Su claridad y especificidad, determinarán los pasos que se deben tomar con el propósito de que puedan ser alcanzados.

**PLAN:** Estructura generar de una obra, de una tarea. Detalle de las cosas que hay que hacer para la ejecución de un proyecto. Manifestación de un compromiso.

**PLANIFICACIÓN:** Establecimiento de programas detallados para el buen desarrollo de una actividad. Establecer un plan o programa.

**POBLACIÓN OBJETIVO:** Es el grupo poblacional que una institución dada, tiene como objeto de cobertura con el propósito de enfocar sus programas de servicio. .

**POBLACIÓN TOTAL:** Es la población total (urbana + rural) del municipio o municipios en donde se establecerá el proyecto.

**POBLACIÓN RURAL:** Poblaciones con menos de 5,000 habitantes, básicamente agrícola con pobre acceso a servicios.

**POBLACIÓN URBANA:** Poblaciones con más de 4,999 habitantes, con acceso a servicios y actividades



**PREVENCIÓN:** Acción y efecto de prevenir. Conjunto de medidas tomadas con antelación destinadas a evitar algo. Preparar, disponer con anticipación.

**PRODUCTO:** Lo que crea cualquier actividad.

**PROGRAMA:** (Pro, delante. Gramma escritura). Escrito que indica los pormenores de una acción concreta que se va a realizar, proyecto determinado. Escrito que indica los detalles de una obra a realizar. Un proyecto determinado sigue un programa. Conjunto de instrucciones preparadas para que puedan efectuar una serie de operaciones determinadas.

**PROPUESTA:** Idea. Proyecto. Proposición que se expone y ofrece para un fin. Proyecto hecho a un superior para obtener su autorización.

**PROYECTO:** (Sinónimos: Arrojar, dirigir, concebir, planear, meditar, preparar). Plan, diseño de hacer algo. Representado en perspectiva, empresa, intención. Representación de algo que se quiere hacer con todos sus detalles incluyendo el presupuesto.

**RAZONAMIENTO:** Serie de conceptos que se deducen unos de otros y que permiten llegar a una demostración.

**REPORTAR:** Alcanzar, lograr. Reportar un avance o un logro. Acción de comunicar un evento, un suceso.

**REVISAR:** Volver a ver. Someter una cosa a un nuevo examen para corregirla en caso necesario.

**SISTEMA:** Conjunto de principios coordinados para formar un todo. Combinación de procedimientos para conseguir un resultado. Método empleado para conseguir algo.

**SUPERVISAR:** Inspección general. Método por medio del cual se inspecciona de manera general un proyecto o una acción o tarea específica.

**TÉCNICA:** Especialista que conoce muy bien de una ciencia, arte u oficio.

**VARIABLE:** Una medida o característica que puede tener un número diferente de valores.