



Program DPro

Guía de Gestión de Programas para
Profesionales del Desarrollo

Editor

© Copyright 2017 PM4NGOs

PM4NGOs, DPro y sus símbolos son marcas registradas de PM4NGOs.

ISBN: 978-0-9962090-6-9

Este trabajo está registrado bajo la licencia de Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.

Para ver una copia de esta licencia, visitar <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Los usuarios pueden copiar/redistribuir y adaptar/transformar para propósitos no comerciales.

Translation / Traducción

PM4NGOs is the author and publisher of this Program DPro Guide translation and its original version. The following organization has contributed to the current translation: Representaciones Visión.

Información de la Versión:

Esta es la Guía de Gestión de Programas para Profesionales del Desarrollo revisada (Guía Program DPro).

Esta es una traducción del Program DPro Guide versión 1.6, publicado en junio de 2019.

Agradecimientos

Este documento fue desarrollado con el apoyo de una variedad de expertos que contribuyeron a la creación, revisión y edición de la guía. Entre estos colaboradores, extendemos un agradecimiento especial a: Amanda Fleetwood, Brandy Westerman, Clement Chipokolo, Corie Walsh, Chris Cattaway, Chris Foster, Christopher Maclay, Delia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emily Fereday, Federico Díaz-Albertini, Juan Palacios, Kim Kucinkas, Lisa Robbins-Garland, Lucy Davies, Mark Nilles, Natasa Djordjevic, Peter Marlow, Rich Ormond, Richard Pharro, Ross Coxon, Sarah Cashore, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson y Victor Child.

También estamos en deuda con muchas organizaciones cuyos documentos y materiales se consultaron y adaptaron para su uso en la guía Program DPro.

Por último, esta actividad no habría sido posible sin el liderazgo de John Cropper. Todo este esfuerzo es una realidad gracias a su inspiración, dedicación y orientación técnica.

Trevor K. Nelson

En representación de la Directiva de PM4NGOs

Contenido

Introducción	10
Cambiando el Mundo a través de Programas	11
Gestionando la Complejidad.....	11
PMD Pro y Program DPro	12
Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios	13
Como está organizada la guía	16
Fases del Programa	19
Principios del Programa	21
Conceptos Básicos del Programa.....	21
Disciplinas de la Gestión de Programas.....	26
Tu Caso de Estudio: El Río Delta	28
Es tiempo de aprender	29
 Bienvenido a la fase 1: Identificación del Programa.....	30
Introducción.....	31
¿Qué se puede hacer para aumentar la probabilidad de éxito de esta fase?.....	32
Resultado Clave: El Documento Conceptual del Programa.....	32
El Documento Conceptual del Programa	33
Puertas de Decisión	33
¿Qué implica esto?	33
¿Qué necesitamos considerar?.....	33
¿Quién está involucrado en esta fase?.....	35
¿Por qué las partes interesadas son tan importantes?	35
¿Qué significa esto en la práctica?	36
Insumos.....	37
Procesos.....	38
Análisis de Contexto	40
Análisis de Necesidades.....	40
Árbol de problemas	41
Árbol de Objetivos	42
Mapas de Poder	43
Identificación de Riesgos de Alto Nivel.....	44

FODA	44
Revisión de la Teoría de Cambio Organizacional	45
Revisión de Portafolio	46
Identificación de Partes Interesadas	47
Desarrollo del Objetivo de Impacto del Programa	48
Definición del Alcance del Programa e Identificación de Proyectos	48
Revisión de los Activos Organizacionales	49
Estimación de Tiempo y Recursos	50
Desarrollo del Documento Conceptual del Programa	51
Resultados	52
Bienvenido a la Fase 2: Diseño del Programa	53
Introducción	54
Resultado Clave: El Acta Constitutiva del Programa	55
La Propuesta de Programa	55
Puertas de Decisión	56
¿Qué implica esto?	56
¿Qué factores deberían considerarse?	57
¿Quién está involucrado en esta fase?	57
¿Qué significa esto en la práctica?	58
Insumos	59
Procesos	60
Marco Lógico	60
Matriz de Monitoreo y Evaluación	63
Gráfico de Gantt	65
Proyecciones presupuestarias	65
Análisis de las Partes Interesadas	66
Análisis de Riesgo	68
Organigrama del Programa	70
Plan de Movilización de Recursos del Programa	71
Resultados	72
El Acta del Programa	72
La Propuesta de Programa	74

Bienvenido a la Fase 3: Planificación e Implementación	75
Introducción.....	76
Resultados Clave	77
Puertas de Decisión	78
¿Cómo se ve una Puerta de Decisión?.....	79
Puertas de Decisión de Emergencia	79
¿Quién está involucrado en esta fase?.....	81
Planificación del Programa	83
Insumos.....	84
Procesos.....	85
Planificación del Involucramiento de las Partes Interesadas	86
Planificación del Programa	86
Planificación de Etapas	90
Plan de Sostenibilidad.....	93
Resultados.....	93
Implementación del Programa	94
Insumos.....	95
Procesos.....	96
Gestión y Planificación de Etapas	96
Gestión del Riesgo	97
Gestión de Problemas y Cambios	97
Gestión del Recurso Humano	97
Gestión y Comunicación de las Partes Interesadas	98
Gestión de la Cadena de Suministros y Logística	100
Monitoreo, Evaluación, Ajuste o Rendición de Cuentas y Lecciones Aprendidas	101
Gestión Financiera	101
Resultados.....	104
Bienvenido a la Fase 4: Cierre del Programa.....	105
Introducción.....	106
Resultado Clave:	106
Puertas de Decisión	107
¿Cómo podría ser esta decisión?	107

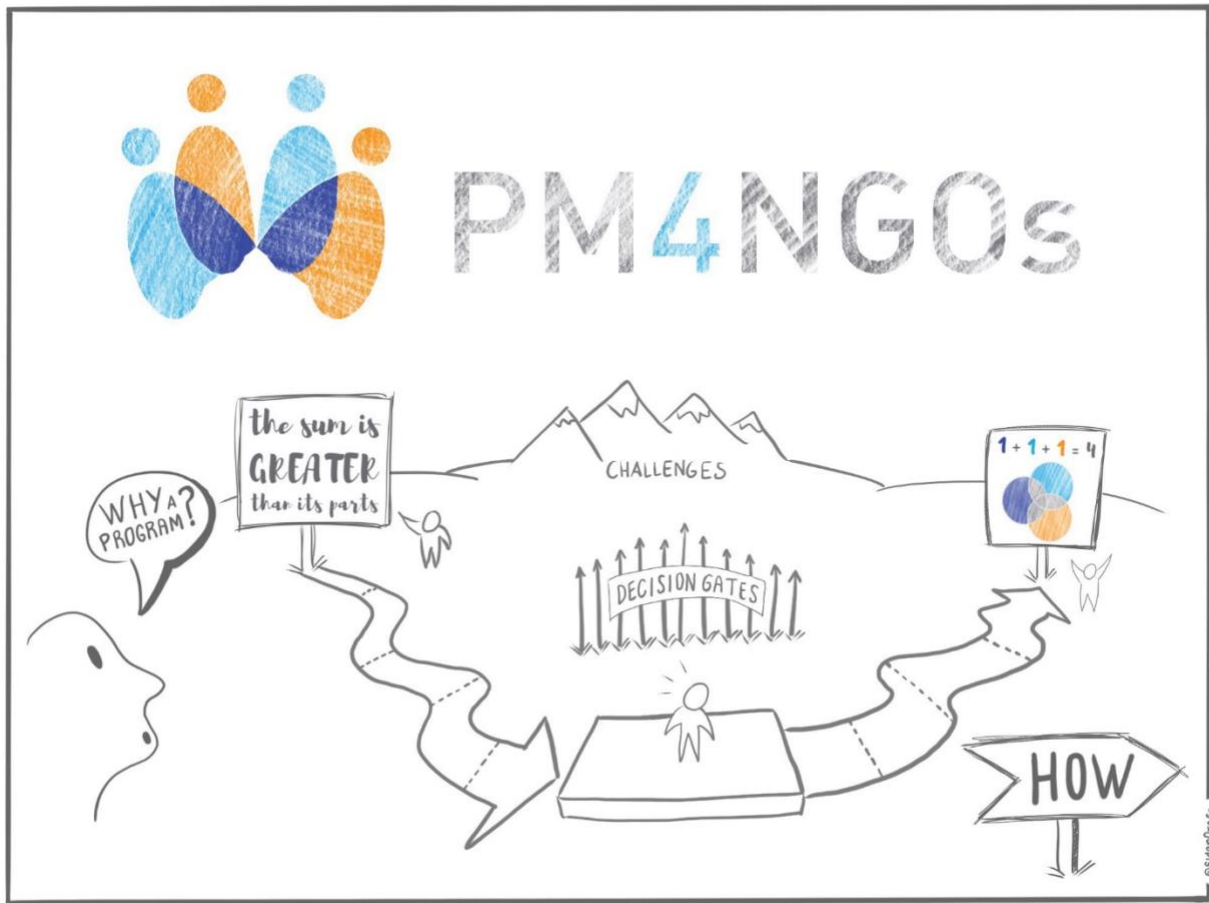
¿Qué factores deben ser considerados?	108
¿Quién está involucrado en esta fase?	109
¿Qué significa esto en la práctica?	110
Insumos	111
Procesos	112
Gestión de expectativas	113
Plan para el Cierre	113
Evaluación de Sostenibilidad	114
Cierre y Archivo Administrativo y Financiero	114
Finalización y Archivo de la Documentación	115
Aprendizaje de Experiencias	116
Evaluación	117
Celebración de Éxito	118
Reuniones de Cierre del Programa	118
Aprendizaje Adaptativo	119
Acta Constitutiva del Programa Actualizada y Autorizada	119
Lista de Chequeo del Cierre del Programa	119
Resultados	120
El Gerente de Programa: Habilidades y Competencias	122
Principio: La gestión de programas es Bien Gobernada	123
Introducción	123
Por qué es importante	124
Cómo se ve en la práctica	125
Buena Gobernanza y las Fases del Programa	127
Desafíos Comunes	131
Gobernanza Predeterminada	131
Estructuras Mal Pensadas	131
Falta de Entendimiento de los Roles	131
Efectividad en las Decisiones	131
Consistencia del Programa	132

Principio: La gestión de programas es Participativa	133
Introducción.....	133
Por qué es Importante.....	133
Qué significa esto en la Práctica	134
Gestión de Partes Interesadas	136
Fases	137
Problemas Comunes	140
Micro gestión	140
Mala Comunicación	140
 Principio: La gestión de programas es Completa	142
Introducción.....	142
Por qué es Importante.....	142
Cómo se ve en la práctica	144
Gestión de la Justificación del Programa	144
Gestión del Alcance	144
Gestión del Tiempo.....	145
Gestión de Recursos	145
Gestión de Partes Interesadas	146
Gestión de Riesgos.....	146
Fases	147
Desafíos Comunes.....	152
Documentación del Programa	152
Habilidades del Equipo	153
 Principio: La gestión de programas es Integrada	154
Introducción.....	154
Por qué es Importante.....	154
Cómo se ve en la Práctica	156
Fases	158
Desafíos Comunes.....	161

Principio: La gestión de programas es Ajustable	162
Introducción.....	162
Por qué es Importante.....	162
Cómo se ve en la práctica	163
Gestión del Cambio a Través del Monitoreo y Evaluación	166
Control del Programa.....	167
Las Tolerancias del Programa	168
Evaluación del Desempeño y Aprendizaje.....	170
Fases	171
Desafíos Comunes.....	173
Anexos	174
Anexo 1: Glosario de términos	174



Introducción



“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado.”

-Margaret Mead

Cambiando el Mundo a través de Programas

Un gerente de programa tiene un papel vital en el éxito de una organización. Si analizamos el propósito del gerente de programa, es conectar al equipo de gestión estratégica con los gerentes de proyectos a través de una serie intencional de actividades y objetivos.

La Guía para la gestión de programas de desarrollo de PM4NGO (Guía Program DPro) fue creada para brindar a los gerentes de programa, asesoramiento, herramientas y orientación, ayudándolos a cumplir de manera más efectiva su papel; ya sea a nivel local, regional o internacional. Los programas exitosos son entregados por grupos de personas dentro y fuera de una organización, trabajando juntos para alcanzar el mismo impacto. Esta Guía no se limita a quien pueda beneficiarse de ella y es nuestro propósito llegar a una amplia gama de personas y organizaciones en los sectores de desarrollo humanitario y ambiental. El objetivo de esta Guía es describir las responsabilidades propias de la persona o personas responsables de la gestión de programas y sus proyectos. El asesoramiento y herramientas en la Guía no son estáticos y pueden ser adaptados y aplicados para utilizarse en un amplio rango de programas y estructuras organizacionales.



Es nuestra esperanza que, Gerentes de Programa con experiencia, encuentren en Program DPro una fuente valiosa de ideas, herramientas y matrices para entender el trabajo que ya realizan. Deseamos que aspirantes a Gerentes de Programa obtengan la información que necesitan para tomar decisiones sobre si deben o no aspirar a un puesto de este nivel. Directores Regionales y de País encontrarán en esta Guía una fuente útil para definir los roles que necesitan en sus equipos. Los reclutadores se beneficiarán de la comprensión de las habilidades y competencias descritas para estos puestos y los equipos de asesoramiento y soporte encontrarán una Guía útil para trabajar eficazmente con su Gerente de Programa.

Gestionando la Complejidad

Los profesionales de desarrollo trabajan donde quiera para combatir los problemas locales y globales más complejos, desde la pobreza extrema y conflicto armado, a brotes de enfermedades infecciosas y violencia de género. Las causas raíz de los problemas que las organizaciones de desarrollo y no gubernamentales buscan superar, a menudo requieren de múltiples estrategias e intervenciones para abordar las complejas causas de la pobreza, violencia, enfermedad, injusticia social, degradación ambiental y desastres humanitarios.

Trabajar en un sector dinámico requiere de soluciones multidimensionales para lograr un cambio, así como un enfoque que fortalezca a los equipos regionales y de país, para que sean receptivos y capaces de ofrecer excelentes programas en un entorno en constante cambio. Para lograr esto con éxito, un Gerente de Programa debe tener una buena comprensión del contexto externo y emitir criterios sólidos sobre la implementación de programas, proyectos y actividades.

El papel del Gerente de Programa es mantener a la vista la dinámica local, nacional y global para trabajar muy de cerca con la Gerencia de alto nivel y ofrecer liderazgo para la gestión de proyectos y sus equipos. Esto implica proveer una visión de cómo los resultados de intervenciones separadas se pueden aprovechar para lograr un mayor impacto para las comunidades o asegurar que un grupo de proyectos sean integrados en un solo programa para alcanzar economías de escala y asegurar fondos de un donante institucional. Mientras el equipo del proyecto se enfoca en la implementación de actividades que contribuyen directamente a los resultados y objetivos acordados, el Gerente de Programa debe enfocarse en el reto de coordinar, crear sinergias y encontrar maneras para incrementar el impacto del programa en general.

Incluso cuando los Gerentes de Proyectos altamente experimentados, son responsables de proyectos grandes y complejos, es importante que su trabajo esté alineado con el objetivo y la estrategia global de la organización. Para esto, es necesario el apoyo y asesoramiento de su gerente (normalmente el Gerente de Programa) quien les proporciona una visión general y el liderazgo necesario para permitirles entregar proyectos eficaces y eficientes. El propósito de Program DPro es aclarar las diferencias entre los roles del Gerente de Programa y el Gerente de Proyectos y al hacerlo, proporcionar la orientación que las organizaciones necesitan para estandarizar la forma en que trabajan.

PMD Pro y Program DPro

Los Gerentes de Proyectos alrededor del mundo estarán familiarizados con la Guía de Gestión de Proyectos de Desarrollo de PM4NGO (Guía PMD Pro). El enfoque del PMD Pro ha logrado un gran éxito con más de 17,000 personas que han obtenido la certificación (PMD Pro 1 y PMD Pro 2) a finales de 2017, más una gran cantidad de ONGs internacionales aplicando estándares PMD Pro a sistemas y estructuras organizacionales. Esta nueva Guía para Gerentes de Programa (Program DPro) complementa el enfoque de PMD Pro, aportando ideas frescas, herramientas completas y asesoramiento para que Gerentes de

Una diferencia importante entre la gestión de proyectos y la gestión de programas es la habilidad para gestionar las incertidumbres que son inherentes en la vida de cualquier programa. Los programas normalmente duran varios años, pero siempre habrá oportunidades imprevistas y riesgos potenciales a superar; así como cambios en el aspecto social, político, económico o eventos geográficos que afecten los entregables del Programa.

Los cambios en las prioridades de financiamiento, los compromisos, las políticas, las leyes y las necesidades de los beneficiarios pueden afectar los recursos, las tácticas y los objetivos. El Gerente de Programa debe identificar, evaluar, gestionar y controlar los riesgos creados por estas incertidumbres y aprovechar las nuevas oportunidades disponibles, al mismo tiempo tener en cuenta los posibles impactos (positivos o negativos) para los beneficiarios.

Programa puedan alcanzar los estándares necesarios para la entrega de programas de desarrollo humanitarios y ambientales de alta calidad.

El PMD Pro presenta un ciclo de vida de seis fases de un proyecto y proporciona un marco a los Gerentes de Proyectos para crear un enfoque formal y estructurado para su trabajo. Describe los principios y disciplinas clave y provee herramientas, técnicas y terminología para que desarrollen las habilidades necesarias para completar un proyecto en tiempo, dentro del presupuesto y dentro del alcance. En cinco años, esto ha generado formas estandarizadas de trabajar, ayudando a elevar los estándares en todo el sector de desarrollo.

Basándose en el enfoque PMD Pro, Program DPro integra los conceptos y herramientas recomendadas al Gerente de Programa para mejorar la gestión de múltiples proyectos interrelacionados como parte de un programa coordinado.

Esta Guía describe las diferencias claves entre la gestión de programas y la gestión de proyectos, proporcionando una guía para la aplicación de herramientas de gestión de programas para dar soporte al trabajo de líderes y gerentes en el sector de desarrollo. También implica enfocarse en la visión y estrategia, integrar habilidades de liderazgo, mantener un enfoque de “visión general” y dar importancia a integrar el aprendizaje y el cambio a lo largo de la vida de un programa; así como la comprensión de la complejidad creciente de la gestión de objetivos múltiples.

Program DPro se adapta de manera lógica al PMD Pro, ya que muchos de los principios, disciplinas y herramientas siguen siendo relevantes en el contexto de la gestión de programas. La diferencia, radica en cómo el Gerente de Programa hace uso de estas herramientas y en la medida en que se adaptan para reflejar los requisitos de alto nivel de un rol más estratégico. Si bien la familiaridad con PMD Pro no es un requisito previo para aprender Program DPro, se asume que cualquier persona que utilice esta Guía ya tiene una buena base de las prácticas de gestión de proyectos. Por lo tanto, Program DPro no cubre (en detalle) los principios y herramientas establecidas del PMD Pro, aunque a menudo son repasadas de manera breve para ayudar a explicar por qué son específicamente relevantes para el entorno del programa.

Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios

En el sector de desarrollo los términos ‘proyecto’, ‘programa’ y ‘portafolio’ son utilizados frecuentemente, pero no siempre con precisión; a veces, los términos son utilizados indistintamente. A falta de una definición coherente y precisa de estos términos, las funciones y responsabilidades del gerente en lo que se refiere a cada uno de estos niveles de gestión pueden ser poco claras y sujetas a interpretaciones erróneas. Aquí, describimos los términos: Proyecto, Programa y Portafolio según la literatura de gestión.

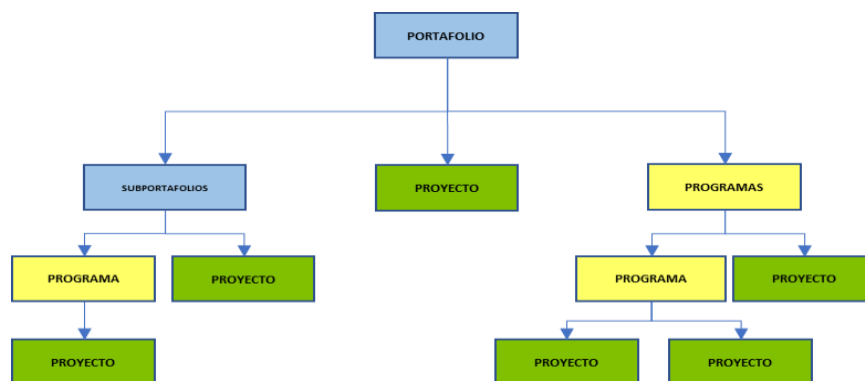


Figura 1: Proyectos, Programas y Portafolios

Gestión de Proyectos

Según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI) y PMD Pro, un proyecto se define como “Un esfuerzo temporal que se emprende para crear un producto, servicio o resultado único.” Los proyectos generan resultados integrados (entregables), que luego resultan en mejores objetivos para las comunidades y otras partes interesadas (tales como donantes). Los proyectos tienen un tiempo límite y se centran en un requerimiento para entregar beneficios específicos para las comunidades. Estos deben ser medibles y costo-efectivos.

La gestión de proyectos es la disciplina de planificar, organizar y gestionar recursos para llevar a cabo la entrega exitosa del impacto, mediante objetivos y resultados específicos del proyecto. El reto principal de la gestión de proyectos es lograr estos objetivos, dentro de los parámetros relacionados con el alcance, presupuesto, cronograma y calidad. Los proyectos pueden operar con una variedad de niveles de control y gobernanza, en donde los gerentes de proyecto de alto nivel a menudo tienen la responsabilidad de gestionar presupuestos considerables.

Gestión de Programas

Los programas son un grupo de proyectos y actividades (algunas veces referidas como “Componentes de un programa”) gestionados de manera coordinada para alcanzar un impacto mayor que el que se alcanzaría al ser gestionados de manera individual. En otras palabras, el todo (el beneficio del programa) es mayor que la suma de sus partes (los proyectos, actividades y tareas). Las organizaciones de desarrollo a menudo organizan los proyectos en programas, para lograr objetivos que aborden un amplio rango de necesidades y alcancen beneficios exponenciales para las comunidades donde trabajan.

La mayoría de los programas son gestionados a un nivel de país bajo la supervisión de un Gerente de Programa y el liderazgo de un Director de País, Director de Programas o un rol similar (También conocido como Propietario del Programa). Algunos programas están diseñados para cumplir impactos globales y estos son más probables de ser gestionados a nivel regional o de oficinas centrales. No todas las organizaciones de desarrollo tienen claramente definida una jerarquía, optando por una estructura más simple con responsabilidades compartidas, en donde las responsabilidades de la gestión de programas son definidas y compartidas como equipo.

Los programas, a diferencia de los proyectos se implementan a través de un sistema centralizado en el que se coordinan grupos de proyectos para alcanzar objetivos y beneficios estratégicos generales del programa. Este enfoque es particularmente importante en el sector de desarrollo, porque permite a las ONG alcanzar economías de escala y realizar cambios incrementales que no serían posibles si los proyectos se gestionaran de manera separada.

Gestión de Programas Ejemplo 1

- Una organización construye un centro de salud como un proyecto dentro de un programa más amplio de actividades complementarias. Esto incluye: capacitación para los trabajadores de salud, trabajos de divulgación con las comunidades locales y mejora de la infraestructura de agua y saneamiento alrededor del nuevo edificio. Al poner estos proyectos juntos bajo la sombrilla de un programa completo, la organización puede lograr el objetivo individual de cada proyecto, así como el beneficio colectivo de un servicio de salud local más eficiente para toda la comunidad.

Gestión de Programas Ejemplo 2

- Una ONG ha gestionado proyectos de seguridad alimentaria en áreas rurales durante varios años. Estos proyectos brindan beneficios tangibles para las comunidades, pero no van lo suficientemente profundo para atacar las causas de la pobreza rural y especialmente los problemas de las importaciones de comida chatarra que Europa y USA provocan en los mercados locales. Como resultado, la ONG decide desarrollar un programa; el cual continuará implementando proyectos de seguridad alimentaria (después de todo, están siendo útiles) pero también usarán este trabajo como un enfoque para la investigación del impacto de la comida chatarra. La siguiente etapa podría ser, desarrollar un proyecto de incidencia para presionar al gobierno, a efecto que modifique las políticas sobre importaciones de alimentos; así como un proyecto diseñado para mejorar la incidencia a través del potencial de las campañas de los socios locales que luego puedan asumir un rol de liderazgo en el tema.

Gestión de Portafolio

En la mayoría de las organizaciones, siempre habrá competencia por recursos limitados. El proceso de gestión de portafolios ayuda a armonizar los programas y proyectos para que estén alineados y puedan cumplir mejor con las estrategias y objetivos generales. Esto implica priorizar y balancear oportunidades y riesgos contra la demanda y oferta de los recursos para cumplir con los objetivos generales de una organización. Debido a su complejidad y enfoque estratégico, los portafolios son normalmente gestionados por el Director de País, o a nivel regional o global por un equipo ejecutivo de alto nivel.

Si bien, no es responsabilidad del Gerente de Programa, es importante estar atentos a los incidentes relacionados con la gestión de portafolio. Dada la competencia por recursos limitados, los Gerentes de Programa y sus equipos deben poder identificar y articular, cómo sus programas y proyectos:

- Contribuyen al alcance de la visión organizacional
- Apoyan la estrategia de su organización
- Contribuyen al valor de los programas y/o portafolio de la organización

La gestión de portafolio supervisa el rendimiento de múltiples proyectos y programas. No se preocupa de las tareas del día a día de los proyectos, sino que se centra en seleccionar, iniciar y administrar una visión general de todos los esfuerzos de una manera que aborde los objetivos estratégicos de una organización. La gestión de portafolios implica tomar decisiones de alto nivel sobre si suspender o re direccionar un

proyecto o programa a fin de optimizar el ajuste estratégico de los esfuerzos que se realizan para cumplir la misión de una organización.

Tabla 1: Portafolios Programas y Proyectos

Portafolio	Programa	Proyecto
El Gerente de Portafolio es un líder de alto nivel, quien es responsable por la totalidad (o parte) de la inversión de una organización en los cambios necesarios para lograr sus objetivos y metas estratégicas. Características: • Establece una visión a largo plazo para toda la organización • Brinda una vista general y una visión organizacional • Establece políticas, estándares, prioridades y planes • Entiende los problemas inter-organizacionales • Gestiona riesgos estratégicos de alto nivel • Toma decisiones difíciles e importantes • Conoce el contexto (Interno y externo) • Tiene habilidad para supervisar una mezcla de programas, proyectos y otras actividades	El Gerente de Programas coordina, dirige y supervisa la implementación de una serie de proyectos y actividades (normalmente durante varios años) para entregar resultados relacionados con los objetivos estratégicos de la organización. Características: • Establece y aclara la estrategia y la visión dentro de los límites del programa • Interactúa con las partes interesadas en todos los niveles (interno y externo) • Dirige y supervisa la implementación de las actividades de proyecto • Gestiona riesgos estratégicos y operativos • Entiende y soluciona los problemas entre proyectos • Se centra en calidad y objetivos • Asegura la entrega de beneficios medibles e impactos	El Gerente de Proyectos es responsable de coordinar estructuras temporales que han sido creadas con el propósito de entregar uno o más resultados/productos. Características: • Gestiona y coordina • Entrega resultados • Gestiona el tiempo, costo y alcance • Se centra en resultados acordes al objetivo, que cumplan con los requisitos y permitan la entrega de beneficios • El caso de negocios es basado en presupuesto • Se centra en los riesgos del proyecto • Gestiona problemas relacionados a los entregables • Planifica una exitosa ejecución de entregables y las actividades

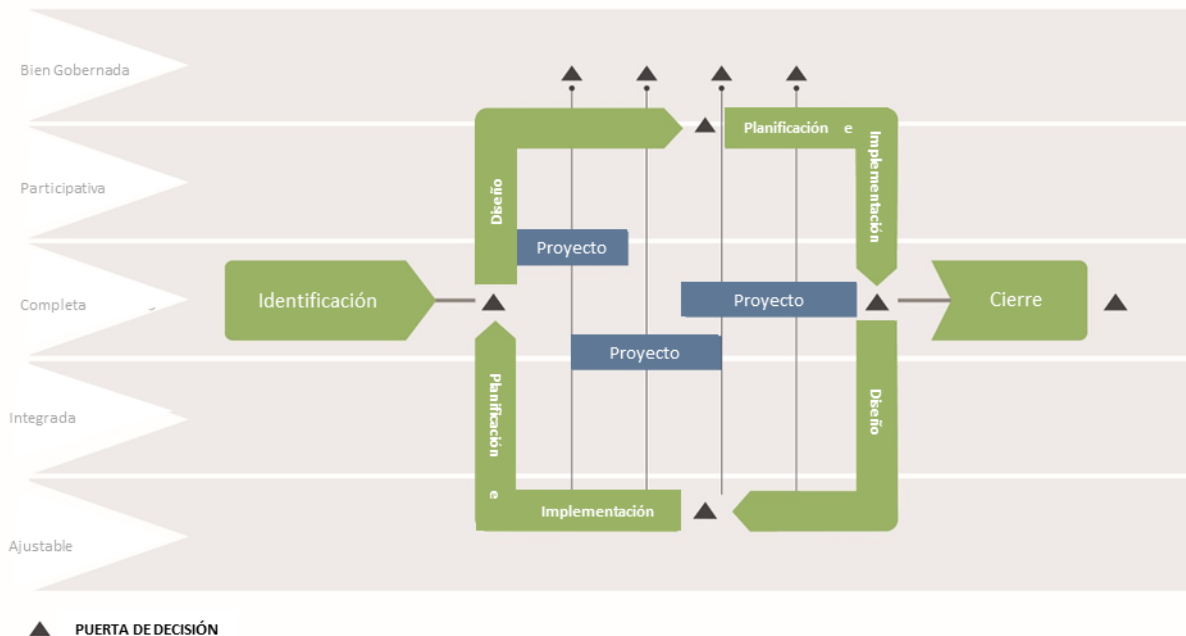
Como está organizada la guía

La guía Program DPro está organizada en dos secciones claras: La primera, identifica 4 Fases fundamentales de la gestión de programas durante su ciclo de vida: **1) Identificación, 2) Diseño, 3) Planificación e**

Implementación y 4) Cierre. Estas fases se explican más adelante. La segunda sección, identifica cinco principios básicos que están presentes en todas las fases del ciclo de vida del programa: la gestión de programas es **Bien gobernada, Participativa, Completa, Integrada y Ajustable**.

Estos dos elementos – Las fases y los principios - Se pueden observar gráficamente en el modelo del ciclo de vida de programas presentado abajo. Este modelo es una herramienta útil para entender el contenido esencial a cubrir en la guía.

Figura 2: Ciclo de gestión de programas



Echemos un vistazo más de cerca. Las fases de **Identificación** y **Cierre** se muestran claramente como las fases de inicio y final conectadas al cuadro central, pero no dentro de éste. Situadas dentro del cuadro están las dos fases fundamentales del programa: **Diseño y Planificación e Implementación** que se representan como un proceso continuo y reiterativo.

En el lado izquierdo del modelo de fases, se muestran **cinco principios básicos**. Estos son representados del lado izquierdo debido a que los principios forman una base sólida para la gestión de programas permitiendo una gestión de alta calidad y una toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo de vida del programa.

En el modelo también se observan pequeños triángulos que están presentes entre cada fase. Estos triángulos son **Puertas de Decisión**, que representan la naturaleza reiterativa del ciclo de vida del programa, que se convierten en planes de gestión para que un programa y sus proyectos puedan ser adaptados y modificados para ajustarse a un entorno dinámico. Estas puertas de decisión son esenciales para el aprendizaje y cambio proactivo, ya que permiten el control y evaluación del rendimiento de los proyectos individuales en cada etapa del ciclo de

Nota: Este modelo difiere del enfoque de seis fases para la gestión de proyectos del PMD Pro. Esto se debe a que representa con mayor precisión las responsabilidades estratégicas del Gerente de Programa.

vida de un programa, brindando los medios por los cuales se pueden tomar medidas correctivas para los proyectos y programa en general.

Los proyectos relacionados con el programa están representados dentro del cuadro. Se puede observar que cada proyecto está en un nivel diferente dentro del cuadro, lo cual demuestra que puede haber un número de proyectos diferentes que podrían estar incluidos en el programa. Cada objetivo de proyecto, entregable y cronograma se encuentra dentro del cuadro general del programa, representando la dinámica natural de estas dos fases fundamentales del programa.

Debido a que el Gerente de Programa está sujeto a un cronograma, debe modificar, ajustar, adaptar y tomar decisiones importantes para asegurar que todos los componentes del programa – Los proyectos y actividades – estén de acuerdo con el plan y la visión general del programa y estén orientados hacia el alcance exitoso del cierre. El proceso de modificación y ajuste en las fases de **Diseño y planificación e Implementación** refleja un requisito más amplio de la organización para incorporar procesos de evaluación y monitoreo de alta calidad, comúnmente llamado MEL (Monitoreo, Evaluación y Lecciones Aprendidas), o MEAL (incluyendo el proceso de rendición de cuentas). Este enfoque también impacta en todas las fases del ciclo de vida del programa. Es el trabajo del Gerente de Programa garantizar que los procesos de revisión reiterativa estén integrados en todos los proyectos y programas, de modo que los equipos puedan monitorear los resultados estándares y recolectar retroalimentación sobre el rendimiento.

Trabajar de esta manera es esencial para resaltar problemas potenciales y hacer correcciones en el curso del programa. Si se realiza regularmente a lo largo del ciclo de vida de un programa, este enfoque proveerá la información necesaria para entregar evaluaciones de alto nivel que informen a los programas futuros y cumplan con los requisitos de donantes. Es por esto, que las herramientas y disciplinas de monitoreo y evaluación han sido incluidas como parte fundamental de cada principio de la gestión de programas, más que como un anexo separado o una fase adicional.

El mejor enfoque es trabajar a través de la Guía capítulo por capítulo. Explorando primero los consejos, herramientas y orientación en las **fases**, luego pasar a los **principios** generales que establecen estándares y competencias importantes requeridas en un Gerente de Programas de alto rendimiento. Una vez hecho esto, es hora de poner en práctica lo aprendido, usando nuevos enfoques y haciendo uso de algunas herramientas valiosas, ya sea que se encuentre al comienzo o a mitad de camino del programa.

La Guía termina con un resumen que provee una lista de chequeo con “Estándares mínimos” para una fácil referencia, así como consejos sobre cómo construir un plan de acción, una lectura y recursos adicionales como un glosario y anexos que pueden ser encontrados al final de la Guía con información para complementar su contenido central.

Fases del Programa



A medida que avance por los siguientes cuatro módulos, tenga en cuenta que cada fase debe seguir la misma estructura.

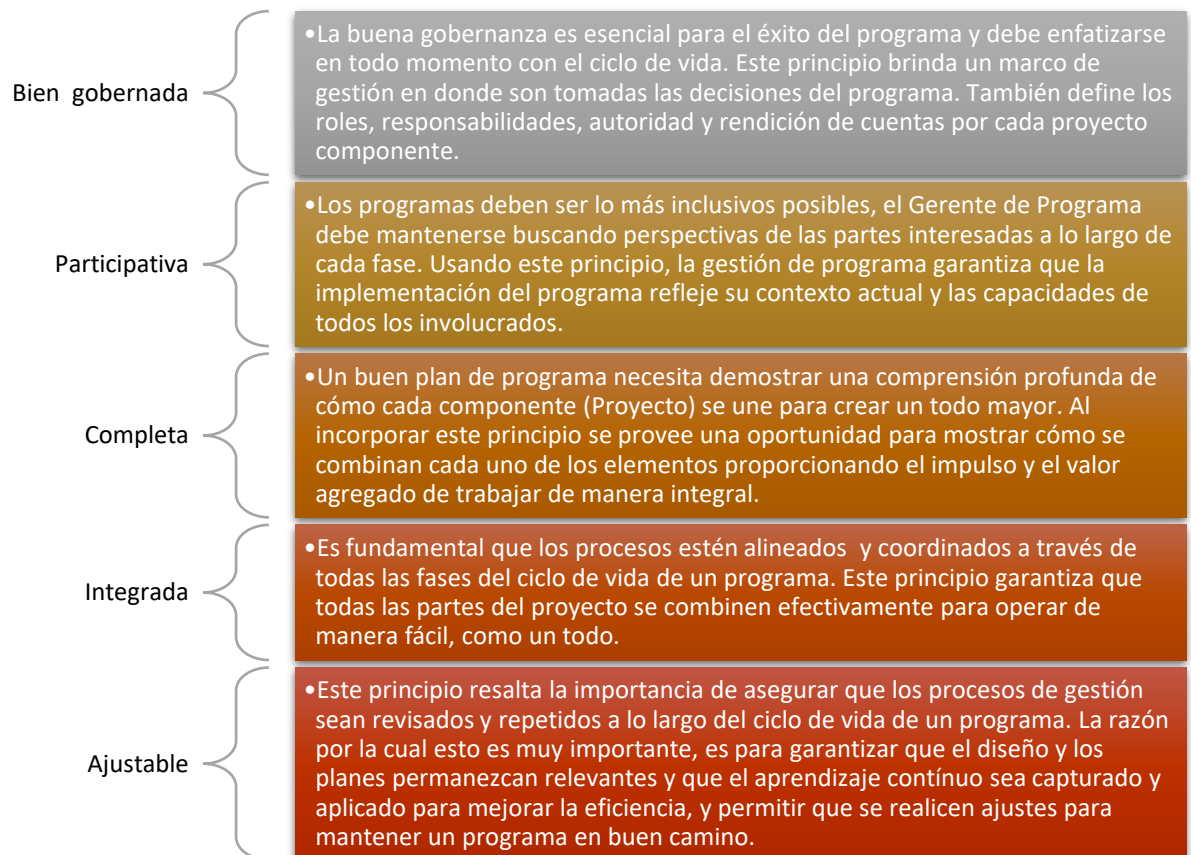
Tabla 2: Contenido del módulo de programa

Introducción	Una vista general de lo que significa cada fase y como se relaciona con el ciclo de vida del programa (Fig 2).
Resultado Clave	Es el entregable principal – documento escrito, resumen o propuesta – requerido para completar cada fase. Todas las herramientas y procesos que se trabajan durante cada fase contribuirán al resultado final y a su vez, a menudo ayudarán a responder las preguntas planteadas en cada puerta de decisión. Por ejemplo: El resultado de la fase de Identificación de programa es un documento conceptual (o propuesta) para un programa potencial. Esto se comparte con las partes interesadas clave, con su retroalimentación e informando la decisión sobre si seguir con el desarrollo del diseño o detenerlo.
Puerta de Decisión	Estos son puntos de revisión esenciales en el ciclo de vida del programa en donde los miembros del equipo reflexionan, aprenden y modifican el curso del programa si es necesario. La Guía presenta las puertas de decisión en forma de preguntas que pueden ser cuestionadas de manera formal o informal. Por ejemplo: al final de la fase de Identificación del programa, el Gerente de Programa debe preguntar: ‘¿Estamos listos para diseñar?’ - esto motiva al equipo a revisar que todas las actividades en esta fase se hayan completado para poder avanzar a la siguiente fase: Diseño.
A quién involucrar	Las diferentes partes interesadas están involucradas en diferentes puntos del ciclo de vida del programa. Esta sección le pide al Gerente de Programa pensar en qué parte interesada involucrar y cuándo involucrarla, para asegurarse que el proceso sea consultivo y participativo.
Qué significa en la practica	Al inicio de cada fase, el Gerente de Programa tendrá una serie de resultados que proporcionan información sobre las discusiones y decisiones a tomarse a medida que el programa avanza. Esta sección recomienda resultados, herramientas y procesos que permitan al equipo del programa reunir información necesaria para completar cada fase. Esta información es a menudo, utilizada para futuras fases.

Principios del Programa

Existen cinco principios básicos que están presentes a lo largo de las fases del programa. El propósito de estos principios es proveer orientación o estándares sobre la manera en que los programas son gestionados. Aunque las fases se describen individualmente, están interrelacionadas y el Gerente de Programa y el equipo del programa deben tratar de aplicar estos principios consistentemente durante todo el ciclo de vida del programa.

La gestión de programas es:



Conceptos Básicos del Programa

Junto con las fases y disciplinas, hemos incorporado varios conceptos básicos que serán fundamentales para el éxito del programa, estos incluyen:

Planificar, Ejecutar, Revisar: Este proceso es una manera de trabajar que permite al Gerente de Programa y al equipo ser flexibles y adaptarse según el enfoque.

Monitoreo, Evaluación y Lecciones Aprendidas: El alcance de metas y la rendición de cuentas son conceptos básicos en la gestión de programas. El proceso MEL permite al Gerente de Programa aclarar enfoques y rendir cuentas a múltiples partes interesadas sobre el alcance del impacto del programa.

Teoría de Cambio (ToC): Este concepto se usa cada vez más en el sector ONG y es una herramienta que describe la intención estratégica de una organización de ilustrar cómo el deseo de cambio tendrá lugar (o fluirá) a partir de los proyectos y actividades; hasta el nivel de portafolio de la organización. En esencia, la ToC describe cómo una organización realizará el cambio que le gustaría ver en el mundo.

Seis Disciplinas: Estas disciplinas son fundamentales para el rol del Gerente de Programa, juntas proveen un marco y comprensión de habilidades y competencias de alto nivel que un Gerente de Programa necesitará para tener éxito.

Planificar, Ejecutar, Revisar.

Cuando un programa está en marcha y el equipo está enfocado en las actividades de implementación, es fácil perder de vista la visión general. El Gerente de Programa necesita reservar tiempo con su equipo para dar un paso atrás y ver el avance de manera objetiva. Este proceso implica revisar actividades operativas contra los planes de proyecto y programa, reportando el progreso y asegurándose que todos los resultados continúen enlazándose con el plan y visión general.

Este enfoque reiterativo a menudo se conoce como ‘Planificar, Ejecutar, Revisar’ o ‘Planificación Gradual’ y permite a los equipos del programa adaptar y entregar un trabajo que responda a un entorno dinámico. Los planes deben ser siempre considerados como ‘documentos vivos’, que son constantemente adaptados para maximizar el costo-beneficio e impacto.

Esta manera de trabajo es invaluable para identificar problemas potenciales. Si se realiza de manera regular a través del ciclo de vida del programa, le permite al equipo hacer correcciones, evitar peligros y minimizar el riesgo de que un programa no alcance sus objetivos generales; también provee la documentación y análisis necesario para que los equipos hagan decisiones seguras en cada hito importante o ‘Puerta de Decisión’.

Figura 3: Ciclo de Planificar, Ejecutar, Revisar



El ciclo de **Planificar, Ejecutar, Revisar** es un medio por el cual el Gerente de Programa y el equipo, garantizan la toma de decisiones basada en la evidencia y el aprendizaje continuo del programa. Este proceso reiterativo es apoyado por el monitoreo y evaluación constante del programa

Monitoreo, Evaluación, Ajuste o Rendición de Cuentas y Lecciones Aprendidas

Tomarse regularmente el tiempo para monitorear, evaluar, rendir cuentas y aprender, es un enfoque que necesita ser aplicado en todas las fases de la gestión de programas. Es una habilidad que el Gerente debe desarrollar para mejorar sus programas y garantizar que todos los componentes están integrados y

orientados hacia alcanzar sus objetivos. Sin procesos robustos de MEAL, una organización no podrá rendir cuentas a múltiples partes interesadas por el impacto general de su programa.

- **Monitoreo del Programa:** El propósito del monitoreo del programa es revisar el avance de un programa y sus componentes ante los cambios en el contexto y las circunstancias de su implementación. Este enfoque es establecido dentro del contexto de la meta y cronogramas generales de un programa. Brinda al Gerente del Programa un vistazo rápido del avance en función al tiempo, calidad, costo y otras consideraciones que sirven como un barómetro para saber si un plan cuidadosamente construido se está desarrollando como fue anticipado.
- **Evaluación del programa:** La evaluación se refiere principalmente a la medición de objetivos e impacto. Las evaluaciones del programa exploran la medida en que un programa ha logrado sus objetivos y resultados. La evaluación a nivel de programa tiende a ser larga y compleja, a menudo requiriendo resultados de especialistas técnicos o de consultores externos. Una evaluación de medio término puede ser extremadamente útil para validar el enfoque del programa y establecer prioridades para la segunda mitad de éste.

Monitoreo, Evaluación, Ajuste o Rendición de Cuentas y Lecciones Aprendidas. (MEAL)

Monitoreo – Estos procesos deben ser ejecutados con los sistemas establecidos para permitirles a los equipos medir el avance, aprender de los errores y adaptar los enfoques si es necesario.

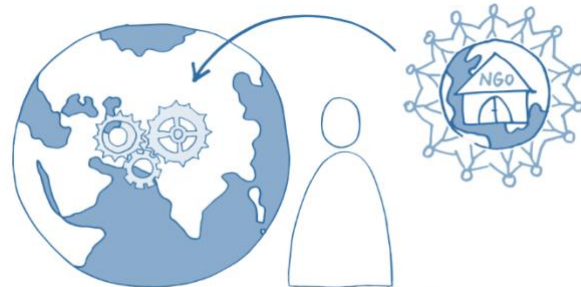
Evaluación – Las evaluaciones pueden tomar lugar a lo largo de un programa, después del cierre o a un punto específico luego de que el programa se haya completado. El ciclo de 'Planificar, Ejecutar, Revisar' (Fig. 3) proporciona documentación e información de valor para las evaluaciones del programa. Normalmente son ejecutadas por un ente externo o por un consultor asignado por el donante. La habilidad de reunir información continua sobre el avance en relación con los objetivos permite una comunicación profesional y oportuna con los donantes, especialmente si los planes necesitan ser cambiados y si se necesitan recursos adicionales.

Rendición de Cuentas (Accountability) – Deben existir políticas y mecanismos que brinden una 'Cultura' de rendición de cuentas entre las partes interesadas. Piense en esto como una rendición de cuentas de arriba a abajo. Por un lado, se debe rendir cuentas a la gobernanza del programa, oficinas centrales, donantes, etc. Por otro lado, también es necesario asegurar que exista la rendición de cuentas hacia los beneficiarios y al equipo del proyecto.

Lecciones Aprendidas – Nadie tiene todas las respuestas, las mejores soluciones a menudo se encuentran en debates objetivos con otros. La habilidad para buscar orientación, escuchar, aprender y adaptar, son habilidades básicas de la gestión de programas. Documentar el aprendizaje identificado durante las puertas de decisión regularmente programadas, las reuniones de equipo y las discusiones informales en el registro de aprendizaje, son la mejor manera de capturar el conocimiento y las acciones a medida que los programas se implementan. Y una vez el programa haya sido cerrado, las lecciones deben compartirse con otros para influenciar los programas futuros.

Teoría de Cambio

La Guía frecuentemente hace referencia a la Teoría de Cambio (ToC). Este término describe la intención estratégica de una organización y define los componentes básicos necesarios para lograr su deseo del cambio social planificado. La ToC establece la gran visión y los objetivos a largo plazo bajo los cuales los proyectos y programas de una organización son alineados. Cada organización debe tener su propia ToC, describiendo su proceso único para el cambio social planeado, desde los supuestos que guían el diseño del programa hasta los objetivos a largo plazo que busca alcanzar.



Un número creciente de organizaciones están definiendo sus intenciones y objetivos de esta manera, incluso si no se refieren específicamente a esto como ToC. Los componentes básicos necesarios para entregar una ToC son indistintamente denominados como objetivos, resultados, logros o precondiciones y son representados en un diagrama conocido como 'Ruta de Cambio' o 'Marco de Cambio', que representa gráficamente el proceso de cambio.

Un Gerente de Programa debe mirar hacia arriba, hacia afuera y a través de una organización para desarrollar programas que agreguen valor y beneficio necesario para lograr ambiciones estratégicas. Esto requiere el desarrollo de rutas (u objetivos) que vengan de la Teoría de Cambio de la organización, integrando proyectos para alcanzar mejores resultados y ampliando el trabajo en un área particular. Estas rutas demuestran lo que necesita pasar en un programa para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si una organización tiene ToC, el Gerente de Programa o la persona asignada de dirigir la fase de Diseño, debe adaptarlo para hacerlo específico y relevante para los objetivos e impacto del programa. Si no existe la Teoría de Cambio, es recomendable desarrollar una que demuestre claramente el enlace con la intención estratégica de la organización. Esto debe incluir la lógica y relaciones causales entre los múltiples componentes de programa, también debe indicar cómo estos contribuyen al alcance del impacto de este.

En condiciones óptimas, esto se alcanza mejor durante la fase de Diseño, ya que es en este punto que el equipo de diseño crea una imagen de los objetivos previstos de un programa e identifica las medidas que se ejecutarán para alcanzar los resultados esperados. Esto incluye el modelo lógico del programa, los procesos de monitoreo y evaluación, los recursos necesarios, el criterio de evaluación y la estructura de gobernanza.

Es importante diferenciar entre la ToC de una organización y su Marco Lógico, ya que ambos términos se usan comúnmente, pero tienen propósitos muy diferentes.

- **Una Teoría de Cambio:** toma una visión amplia y de alto nivel de un cambio deseado, examinando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso, en lo que puede ser un proceso largo y complejo. Construir una ToC, a menudo implica pensar a través de todos los pasos que deben tomarse a lo largo del camino hacia el logro del cambio deseado, mediante la identificación de precondiciones que permitirán (y posiblemente impedirán) cada paso, listando las actividades que

producirán estas condiciones y explicando porque es probable que estas actividades funcionen. A menudo, pero no siempre, es presentada en un diagrama de flujo.

- **Marco Lógico:** toma una apariencia más estrecha y práctica sobre la relación entre objetivos y resultados en un programa. A menudo se presenta como una tabla, listando los pasos dados – desde los resultados o recursos hasta el alcance del impacto deseado de un programa. Algunos donantes usan diferentes modelos lógicos para diseñar la implementación de cada uno de los componentes de Toc.

La Teoría de Cambio es tanto un Marco de Referencia como un Proceso:

- **Es un Marco de Referencia:** La Toc permite a las organizaciones visualizar como enfocar su energía en el alcance general de objetivos, impacto y visión. Esto permite crear una imagen más clara de las realidades futuras de un programa basado en el análisis realístico de un contexto actual, de una autoevaluación de capacidades y una crítica y explícita revisión de los supuestos.
- **Es un Proceso:** Le permite a la organización identificar hitos y condiciones que pueden ocurrir si un programa alcanza su ruta al cambio. Esto también le permite al equipo del programa desarrollar una lógica flexible necesaria para analizar y responder a un cambio social complejo, así como para monitorear críticamente su manera individual y colectiva de pensar y actuar.

La Teoría de Cambio no es:

- Una verdad absoluta sobre cómo el cambio pasará.
- Un enfoque definitivo destinado a eliminar la incertidumbre que siempre existirá en los procesos sociales, complejos y emergentes.
- Un sustituto para un Marco lógico como una herramienta rígida de planificación.

Las organizaciones no siempre deben empezar un nuevo programa para cumplir la ruta requerida por su Toc. A veces, es más apropiado enfocarse en el desarrollo y mejoramiento de programas existentes para que puedan alcanzar mejor la intención estratégica de la organización. El Gerente de Programa debe explorar las diferentes opciones con partes interesadas internas y externas; un proceso que también refuerza el caso para desarrollar un nuevo programa en su Acta constitutiva de Programa.

Disciplinas de la Gestión de Programas

Las disciplinas de la gestión de programas son habilidades fundamentales que deben ser desarrolladas y practicadas. El elemento más importante es ser capaz de combinarlas en un contexto estratégico. Las disciplinas no están incluidas como una sección separada en la Guía, sino que se incorporan como competencias básicas dentro de cada fase y se ven con mayor detalle dentro de las secciones que detallan los principios integrales y completos de la gestión de programas. Las seis disciplinas son:



Justificación

A lo largo de cada fase del programa, es importante retroceder un paso y evaluar si los enfoques aún son relevantes y justificables. Puede haber cambios contextuales que impliquen atrasos en actividades, que sean desarrolladas de diferente manera o el paro completo de actividades. Es posible que sea necesario reasignar el flujo de fondos, resultando en un atraso en su programa. El contexto dentro del cual opera un programa puede cambiar; por ejemplo, suspender todas las actividades del programa inmediatamente debido a una sequía o un conflicto intensificado.

Además de garantizar que un programa se mantenga relevante, es trabajo del Gerente de Programa mantener un nivel alto de apoyo de las partes interesadas internas (p. ej.: líderes generales dentro de la organización, equipos de soporte financiero y logístico) y externas (p. ej.: donantes, oficinas gubernamentales, miembros de comunidades locales). Esto requiere de un plan de involucramiento y comunicación bien diseñado y ejecutado.

Tiempo

Un programa debe entregarse según el alcance, tiempo y presupuesto asignado. Si cada uno de estos elementos se cumple, el programa se califica como cerrado. En conjunto, la relación entre estos tres ingredientes a menudo se conoce como 'El triángulo de gestión de Proyectos', o 'El triángulo de gestión'. "El Tiempo" se refiere al tiempo real que se necesita para producir un entregable y, desde la perspectiva de un programa, esto a menudo significa múltiples entregables relacionados con cada uno de los proyectos componentes dentro del alcance. La cantidad de recursos necesarios para desarrollar cada actividad del programa y sus proyectos es por supuesto, "El Costo" del programa.

Figura 4: Triángulo de Gestión



PARA ENFATIZAR: Triángulo de Gestión

El ‘Triángulo de Gestión’ es una expresión visual de cómo cada una de estas disciplinas están conectadas entre sí – la relación entre el alcance del programa, tiempo y costo determinan como el programa es implementado.

Si el costo de un programa aumenta, entonces el alcance de las actividades y/o cronograma también necesitarán ser ajustados. Entonces será importante justificar por qué los parámetros del programa están cambiando, para evaluar el riesgo y luego asegurarse que todas las partes interesadas clave estén informadas. Y, por último, pero no menos importante, es esencial aplicar regularmente procesos sólidos de monitoreo, evaluación y aprendizaje para garantizar que estas disciplinas estén siendo aplicadas para mantener el enfoque del programa.

Alcance

Es importante entender y describir todo el trabajo, actividades y recursos necesarios para alcanzar el impacto general y los objetivos de un programa. A nivel de proyecto, esta información es capturada en los planes de implementación de proyectos, los cuales son frecuentemente actualizados (y basados en los datos recopilados a través del uso de herramientas tales como la Estructura de Desglose de Trabajo, el Diagrama de Red y el Gráfico de Gantt). El Gerente de Programa puede necesitar considerar un número de planes de implementación de proyectos para desarrollar un plan de implementación de programa integral, el cual provea una vista general de todos los aspectos del programa.

Costo

El Gerente de programa no necesita ser un Contador, pero debe entender y formular presupuestos, prever necesidades financieras y construir hojas de cálculo completas que se puedan utilizar para diferentes propósitos y audiencias. Las organizaciones internacionales grandes tienen departamentos financieros que apoyan con asesoría, que proporcionan plantillas y desarrollan actividades contables; sin embargo, en las organizaciones pequeñas la mayoría de estas responsabilidades recaen en el Gerente de Programa. La diferencia en el nivel de habilidades entre un Gerente de Proyecto y un Gerente de Programa radica en la capacidad para analizar e interpretar diferentes fuentes de datos que se relacionan con la complejidad y la visión general de las múltiples actividades y proyectos.

Riesgo

Poder gestionar y controlar riesgos que podrían afectar los entregables del programa, implica una mezcla de habilidades para interpretar datos complejos derivados de una amplia gama de actividades: identificar riesgos, establecer un plan de riesgos, juzgar cuando un riesgo se ha convertido en un problema y tomar las medidas apropiadas cuando sea necesario. Los Gerentes de Programa trabajan junto con su equipo regularmente, evaluando el avance y garantizando que existan mecanismos de reporte para registrar problemas potenciales; asegurándose que el equipo actualice con frecuencia el Registro de Riesgos y el Registro de Incidentes y que se actúe para resolverlos.

Partes Interesadas

Todos los programas implican tener varias partes interesadas, incluyendo miembros del equipo del programa y sus proyectos; el equipo de soporte (finanzas, RRHH o el departamento de comunicación), asesores internos y externos, así como equipos de especialistas; socios y organizaciones de sociedad civil; titulares de derecho y beneficiarios; asimismo, aliados y consorcios, especialmente cuando se entregan programas con un impacto global.

El equipo del programa identificará a las partes interesadas más importantes durante la fase de identificación y determinará como se involucrarán a lo largo del ciclo de vida del programa. El diagrama RECI es la herramienta más utilizada para identificar las funciones y responsabilidades de las diferentes partes interesadas – determinando quién es el responsable, encargado, consultado e informado durante cada una de las fases. En el contexto de un ambiente dinámico, las partes interesadas pueden cambiar a lo largo del ciclo de vida del programa. La parte más crítica de la gestión de las partes interesadas es garantizar que las expectativas se gestionan y que las líneas de comunicación se llevan a cabo de forma abierta y transparente.

Tu Caso de Estudio: El Río Delta

A medida que avances por las fases y principios del programa, este caso de estudio te ayudará a involucrarte y aplicar las herramientas y procesos recomendados tanto en el contexto del área del Río Delta como en tu realidad del día a día.

Esta Guía se basa en el caso de estudio del PMD Pro de un proyecto ficticio para construir letrinas en comunidades del Río Delta. Este proyecto es sólo un componente del amplio programa del Río Delta. En realidad, el programa está implementando un número de proyectos para reducir el impacto de enfermedades causadas por aguas negras en el área.

Un análisis sobre los estándares de vida de las familias más pobres en la localidad del Río Delta, reveló resultados preocupantes. Los sistemas de apoyo social con los que las familias cuentan para el cuidado y educación de sus niños tienen debilidades sustanciales. El centro de salud local estaba luchando para afrontar el incremento de pacientes que requerían atención médica. El ingreso económico de las familias en Río Delta también ha decaído sustancialmente.

Todos estos factores pueden relacionarse con una alta incidencia de enfermedades causadas por aguas negras entre las familias pobres y niños menores a cinco años. Un número de factores que contribuyen a esta situación fueron también identificados:

- **Deterioro de la calidad del agua del río** – Estudios demostraron que el río estaba contaminado con altos niveles de desechos fecales, desechos domésticos y comerciales.
- La **Salud de las familias** en el área estaba deteriorada debido a que su pequeño centro de salud estaba saturado. Otras razones incluyen, la falta de educación local sobre cómo prevenir el esparcimiento de enfermedades causadas por aguas negras y la renuencia en las comunidades para la búsqueda de ayuda.

El programa fue establecido en el área para garantizar que todos sus proyectos estuvieran enfocados en lograr el mismo objetivo - Reducir el impacto de las enfermedades causadas por aguas negras en el Río Delta. – El Gerente de Programa tiene una vista general de todas las actividades y busca áreas donde un objetivo adicional pueda ser alcanzado al agregar y ejecutar actividades complementarias.

Es tiempo de aprender

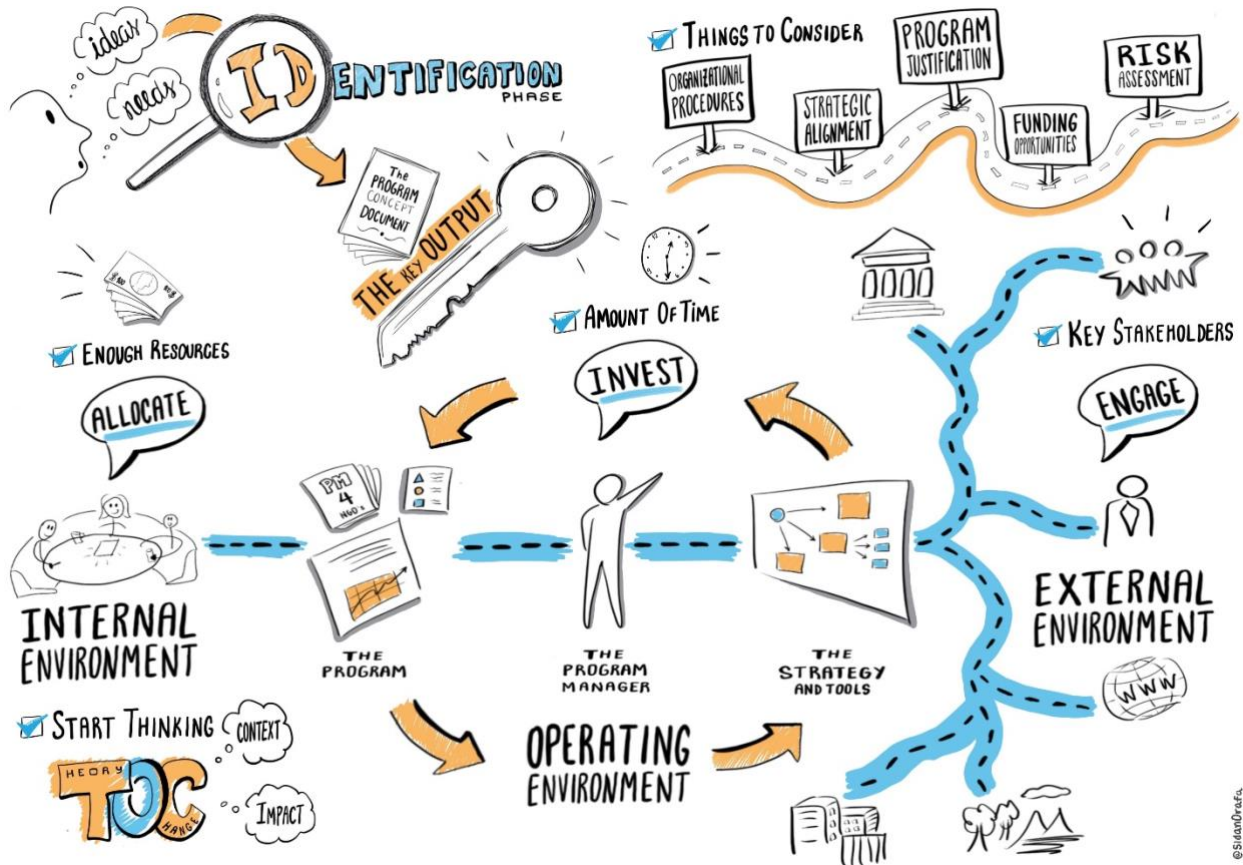
Hemos establecido el contexto y fundamentos del enfoque Program DPro para la gestión de programas y estamos listos para profundizar en la Guía. Recuerda trabajar a través de cada módulo sistemáticamente para desarrollar su comprensión de cada una de las **Fases, Principios y Conceptos básicos**.

Recuerda, todos los programas deberían estar contruidos para adaptarse a un contexto de constante cambio. La implementación regular del ciclo de **Planificar, Ejecutar, Revisar** y las **Puertas de Decisión** formales durante las fases de Diseño, Planificación e Implementación, es el medio por el cual la calidad de tu programa puede ser revisado y monitoreado, permitiéndote aprender y mejorar la calidad de tu trabajo.

Es el proceso continuo de aclaración y adaptación que, en última instancia, resultará en el éxito de tu programa y el logro de la Teoría de Cambio de la organización.



Bienvenido a la fase 1: Identificación del Programa



“Cada mejora e innovación comienzan con una idea. Pero una idea es solo una posibilidad – un pequeño comienzo que debe ser nutrido, desarrollado, diseñado, operado, asegurado, probado, implementado y verificado. Una idea no tiene valor, hasta que es implementada”

-Adam Robinson

Introducción

Los programas como los proyectos empiezan como una idea o necesidad, que evolucionan hacia conceptos más tangibles o realidad a medida que avanzan por la primera fase del ciclo de vida del programa. A medida que empezamos a profundizar en la fase de Identificación de la gestión de programas, es importante entender las similitudes y diferencias entre proyectos y programas, así que echemos un vistazo.

Similitudes

Tanto proyectos como programas empiezan con una idea que es evaluada y analizada.

Tanto los proyectos y programas desarrollan estas ideas a través de un conjunto de herramientas dentro de su ciclo de vida.

Diferencias

La gestión de programas requiere un mayor y más estratégico nivel de análisis y de consulta, que la gestión de proyectos.

Los programas tienen un enfoque esencial en determinar que actividades y proyectos serán necesarios para implementar el programa con éxito.

En una situación ideal, el Gerente de Programa será nombrado antes o durante la fase de Identificación. Durante esta fase, el Gerente de Programa, el Propietario del programa y la Junta interactúan con varias partes interesadas tanto internas como externas, para empezar a formular las bases del programa. A este punto se deben abordar varias preguntas clave:

- ¿Está el programa propuesto alineado con la visión y estrategia de la organización?
- ¿Este programa cubrirá una necesidad?
- ¿Hay tiempo y recursos suficientes para invertir en el desarrollo de un programa en este momento?
- ¿La formulación del programa permitirá a la organización alcanzar resultados que son 'mayores' que la suma de sus partes?

Este también es el momento ideal para empezar a considerar la Teoría de Cambio (Toc) prevista. Los programas de desarrollo, humanitarios y ambientales tienden a ser grandes y complejos, por lo que es necesario empezar a pensar sobre sus componentes de Toc.

Un programa probablemente consistirá en múltiples proyectos, actividades, intereses de partes interesadas, riesgos y retos que necesiten ser gestionados y balanceados; de manera que aborden el amplio rango de necesidades de las comunidades (y a veces países) y al mismo tiempo avancen con el alcance del impacto general de la organización.

La Toc se desarrollará aún más y se solidificará durante la fase de Diseño, sin embargo, un inicio temprano del proceso de análisis sobre la Toc del programa, te ayudará a crear los enlaces necesarios más adelante.

Teoría de Cambio

La Teoría de Cambio (Toc) es un mapa de trabajo detallado que provee una ruta (o rutas) para las organizaciones y programas. Esta ruta incluye una variedad de componentes que ayudarán al Gerente de Programa y a otras partes interesadas a enlazar las actividades del programa con los objetivos generales.

Desarrollar una Toc puede parecer complicado e intimidante, pero una vez se entiendan sus componentes y lógica, será mucho más fácil de crear.

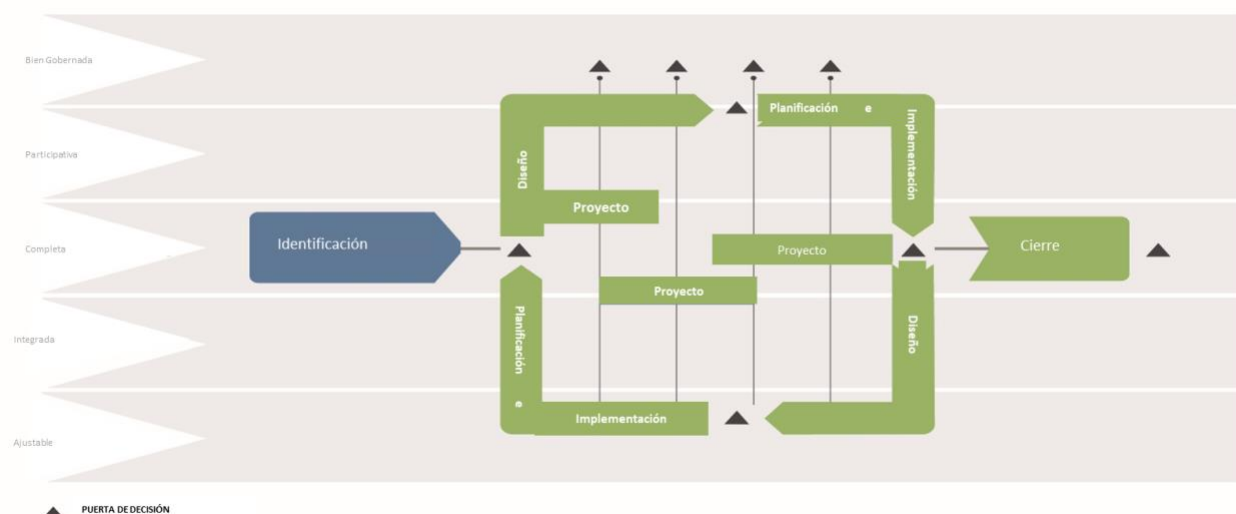


Ver la guía de referencia de Toc para más detalles.

¿Qué se puede hacer para aumentar la probabilidad de éxito de esta fase?

1. **Invertir:** Asegúrate de dedicar tiempo suficiente para la fase de Identificación del programa, este proceso puede tomar varias semanas. La cantidad de tiempo que inviertas en esta fase se verá reflejada en las otras fases del programa. Necesitarás comunicarte con una variedad de partes interesadas, analizar contextos internos y externos, y empezar a determinar riesgos y retos potenciales... ¡lo cual has adivinado!, lleva tiempo.
2. **Asignar:** Asegúrate de tener recursos suficientes – tanto monetarios como de personal –. Invertir en la fase de Identificación del programa es crucial para comprender el contexto interno y externo dentro del cual operará el programa y para profundizar tu aprendizaje sobre las necesidades primarias de los usuarios (requisitos de los beneficiarios) así como los riesgos y desafíos que un programa pueda enfrentar.
3. **Involucramiento:** Es importante identificar e involucrar a las partes interesadas clave desde temprano – para buscar asesoramiento y determinar quién debería estar involucrado en la futura gobernanza del programa. Recuerda, la estructura de gobernanza autoriza y da soporte a las actividades del programa; por lo tanto, comprometerse con los potenciales miembros de la gobernanza del programa sería ventajoso.

Resultado Clave: El Documento Conceptual del Programa



El Documento Conceptual del Programa

El Documento Conceptual del Programa describirá los cambios que un programa alcanzará, basados en sus objetivos y contexto general. Este documento generalmente se construye rápidamente y se distribuye a las partes interesadas clave tanto internas como externas con el propósito de perfeccionar y aprobar las ideas iniciales.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Perfeccionamiento y Prueba

Los procesos de identificación varían en cada organización. Habrá diferentes políticas de aprobación y estructuras establecidas para apoyar la evolución de ideas en un concepto tangible. Una vez el concepto haya sido acordado y autorizado, el Documento Conceptual puede ser usado para obtener apoyo y respaldo de otros.

Puertas de Decisión

¿Cómo sabemos si estamos listos para avanzar a la fase de Diseño? Las puertas de decisión son puntos de revisión dentro del ciclo de vida del programa que ayudan al equipo a determinar si avanzan o no. La información del Documento Conceptual te ayudará a determinar si invertir o no, recursos adicionales como tiempo y dinero, para llevar el programa al siguiente nivel: Diseño.

¿Qué implica esto?

Una puerta de decisión en la fase de identificación puede ser de varias formas, dependiendo de la estructura de gobernanza de la organización, por ejemplo:

- Un grupo de individuos pueden ser responsables de guiar y apoyar al Gerente de Programa en tomar la gran decisión si “Avanzar o no”. Este podría ser un comité de revisión del programa o un equipo de liderazgo ejecutivo de alto mando, que se reúna frecuentemente para brindar asesoramiento formal, revisión o dar soporte con las decisiones importantes.
- El Gerente de Programa podrá entonces usar al comité para discutir y justificar la relevancia del programa y si tiene éxito, el resultado será el apoyo de tomar la decisión para llevar el concepto del programa al siguiente paso. Esto podría ser un acuerdo verbal en una de las reuniones, o un acuerdo más formal al firmar el presupuesto a ser asignado para el desarrollo completo del programa.



¿Qué necesitamos considerar?

Recuerda que estamos en la primera fase del desarrollo del programa y habrá muchos factores a considerar cuando identifiques la estructura y propósito. Exploremos más y demos un vistazo a algunos factores a considerar:

Procedimientos
Organizacionales

Alineación
Estratégica

Justificación del
Programa

Oportunidades
de
financiamiento

Evaluación de
Riesgos

Procedimientos Organizacionales: Cada organización tendrá procedimientos específicos para la toma de decisiones y aprobación de los programas. Cuando identifiques tu programa, asegúrate que esta información esté disponible y que tu equipo este consciente de estos procedimientos. Algunas preguntas que responder son:

- ¿Cómo lograr el soporte para el Documento Conceptual?
- ¿Con cuánta anticipación necesito compartir el Documento Conceptual con las partes interesadas para que tengan suficiente tiempo para firmar?
- ¿Necesito asistir y presentarme en reuniones de toma de decisiones (Presencial o virtual)?

Alineación Estratégica: Un programa solo puede avanzar si se alinea con el plan estratégico general de la organización: ¿Se alinea el programa con la estrategia general de la organización?... Es posible que quiera hacer referencia a los objetivos estratégicos de la organización o la Teoría de Cambio en el Documento Conceptual para que las partes interesadas puedan ver cómo el programa se alinea con la estrategia general de la organización.

Justificación del Programa: Durante esta fase y a lo largo del ciclo de vida del programa es importante demostrar que un programa es y continúa siendo relevante y justificable.

- **Alcance del Documento Conceptual** – ¿Necesita el documento ser revisado y perfeccionado para abordar problemas específicos o preocupaciones de las partes interesadas influyentes?
- **Duplicación y Competencia** – Parte de garantizar que el programa es relevante, es verificar que éste complemente los esfuerzos internos y externos.

Oportunidades de Financiamiento: El desarrollo de un programa completo depende en la cantidad de fondos disponibles. Las oportunidades de financiamiento deben ser consideradas a medida que se identifica el programa, junto con los criterios y requisitos específicos del donante.

Evaluación de Riesgos: ¿Se ha iniciado una evaluación de riesgos? Es buena idea consultar con las partes interesadas internas y externas del programa para empezar el proceso de evaluación de riesgos.

¿Quién está involucrado en esta fase?

En una situación ideal, el Gerente de Programa está involucrado desde las etapas tempranas del desarrollo del programa y es parte de la toma de decisiones estratégicas durante la fase de Identificación. Eso significa que el Gerente de Programa está involucrado en la decisión de qué proyectos y cuáles actividades serán combinadas para obtener beneficios adicionales para el programa. Sin embargo, en algunos casos las organizaciones prefieren reclutar al Gerente de Programas después de que el programa haya sido aprobado. En este caso, consultores o expertos de las oficinas centrales de la organización dirigen la fase de Identificación.

Mantén en mente...

Cuando dirijas tus análisis operativos internos, externos y de entorno, será beneficioso examinar los activos de la organización y tratar de construir a partir de ellos.

Independientemente de quién sea el responsable, en la fase de Identificación se debe realizar un análisis completo del entorno interno y externo, incluyendo el entorno operativo del programa. Como parte de este análisis se debe incluir la identificación de partes interesadas.

¿Por qué las partes interesadas son tan importantes?

La gestión y el compromiso efectivo de las partes interesadas son cruciales para el éxito de cualquier proyecto o programa. Uno de los propósitos principales de desarrollar un programa es poder enlazar proyectos y actividades basados en intereses compartidos en un amplio entorno operativo. La identificación de quién necesita ser involucrado (y cuándo) en la fase de Identificación, es responsabilidad del Gerente de Programa. Cuando se selecciona a qué partes interesadas involucrar, existe una variedad de factores a considerar:

Duplicación de Esfuerzos	Asegúrate que los proyectos componentes del programa no están duplicando sus actividades y esfuerzos. Puede pasar que proyectos similares activos estén en la misma área geográfica, con los mismos beneficiarios o cubriendo la misma área de trabajo.
Alianzas y Acuerdos	Es esencial para la organización el formar alianzas y acuerdos con otras ONG y organizaciones de sociedad civil para alcanzar mejores resultados.
Líneas de tiempo	En situaciones de ayuda humanitaria y de emergencia, los programas deberán ser implementados rápidamente y se considera un plazo de tiempo más corto para la fase de Identificación.

El Gerente de Programa necesita tener una visión general y una perspectiva completa para ser capaz de construir las bases para un programa sólido, bien integrado y cohesionado. En la mayoría de los casos, la participación de las partes interesadas en la fase de Identificación debe ser como mínimo:

- Un equipo de liderazgo de la organización
- El equipo del programa
- Representantes/socios de la alianza (si aplica)

El Gerente de Programa también debe considerar qué conocimiento y cuáles lecciones valiosas se pueden obtener de las partes interesadas con experiencia previa en el desarrollo de programas, o de quienes hayan trabajado en programas similares en el pasado y con otras organizaciones.

AFRONTANDO LA REALIDAD: El Gerente de Programa y la fase de Identificación

Puede ser que tú seas reclutado como Gerente de programa al terminar la fase de Identificación. Si éste es tu caso, es esencial que tomes tiempo para entender la justificación del programa y sus alineaciones con la estrategia y ToC de la organización. Revisa todos los documentos, habla con las partes interesadas clave y evalúa las brechas que puedan dar indicios de los atajos tomados durante la fase de Identificación.

¿Qué significa esto en la práctica?

El diagrama del proceso de identificación del programa ilustra como éste se enlaza con los insumos, procesos y resultados necesarios para la fase de Identificación. Para obtener el conocimiento que necesita para completar ésta (y otras) fases, es útil trabajar en estos tres pasos:

Los insumos permiten procesos, los cuales producen resultados.

Figura 5: Proceso de la Fase de Identificación



Insumos

Una serie de insumos clave son importantes para el proceso de Identificación del programa. En esta fase ya hemos tocado algunos de estos insumos, resumidos aquí para repasarlos de manera clara:

- | | |
|----------------------------------|--|
| Estrategia Organizacional | Para posicionar el programa de la mejor manera posible, el Gerente de Programa necesita tener un conocimiento institucional alto. Todas las actividades, proyectos y programas deben contribuir a la Teoría de Cambio de la organización. |
| Activos Organizacionales | Activos Existentes – Ya sea que estén relacionados con la infraestructura, personal o socios clave, deben considerarse durante la Identificación y pueden agregar valor cuando se trata del Diseño del programa. Un activo organizacional que a veces se pasa por alto, es la experiencia histórica. Haga la siguiente pregunta: “¿Qué hemos hecho que sea similar en el pasado?”- los informes de evaluación a menudo contienen |

perspectivas y lecciones valiosas que permitirán al equipo del programa aprender de errores y aprovechar los éxitos del pasado.

Conocimientos sobre
Financiamiento

Las oportunidades y tendencias de financiamiento deben explorarse a fondo para identificar y enfocar las propuestas de los donantes de manera efectiva. En algún momento es posible que necesites traer a un equipo especialista sobre recaudación de fondos para orientación y asesoramiento. Las organizaciones más grandes suelen tener equipos especializados en el tema de recaudación de fondos y son ellos los consultados en este punto.

Conocimiento del
contexto existente

Ya hemos mencionado la importancia de analizar el entorno interno, externo y operativo. Muy pocas fases de Identificación empiezan con ningún conocimiento preexistente sobre el contexto en el cual operará el programa.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Tolerancias del Programa

A medida que trabajes en los insumos, incluyendo el inicio del proceso de estimación, es buen momento para empezar a pensar sobre qué tipos de tolerancias se establecerán. Las tolerancias para un programa se dividirán entre la persona responsable de la gobernanza del programa (p. ej.: Director de Programa, Ejecutivo de alto mando en Oficinas Centrales o la Junta), el Gerente de Programa y los Gerentes de Proyectos a quienes el Gerente de Programa otorgará una serie de niveles de tolerancia.

Procesos

Una vez recolectados los documentos e insumos de análisis necesarios para la Identificación del programa, empezarás a proporcionar alguna estructura a tus discusiones. Estas discusiones estructuradas generarán el análisis de contexto y conocimiento que te brindarán una base para el programa. Entre estos procesos están:

- Análisis de Contexto
- Revisión de Portafolio
- Creación de metas de impacto del programa
- Estimación de tiempo y recursos
- Revisión de la Toc organizacional
- Identificación de las Partes interesadas
- Revisión de activos organizacionales
- Documento Conceptual del Programa

Caso de Estudio del Río Delta

A medida que pases por cada una de las fases y principios, este caso de estudio te ayudará a utilizar y aplicar una serie de herramientas y procesos tanto en tu propio contexto, como de la localidad del Río Delta.

Si estás familiarizado con el PMD Pro, reconocerás el caso de estudio del proyecto ficticio para la construcción de letrinas en las comunidades del Río Delta como uno de los competentes del amplio programa del Río Delta. A lo largo de esta Guía, se explorarán los otros proyectos y componentes que constituyen el programa Río Delta. Por ejemplo:

- Un análisis sobre los estándares de vida de las familias más pobres en la localidad del Río Delta, reveló resultados preocupantes
- Los sistemas de apoyo sociales con los cuales las familias cuentan para el cuidado y educación de sus niños, tienen debilidades sustanciales
- El centro de salud local estaba luchando para afrontar el incremento de pacientes que requerían atención médica
- El ingreso económico de las familias en el Río Delta también ha decaído sustancialmente

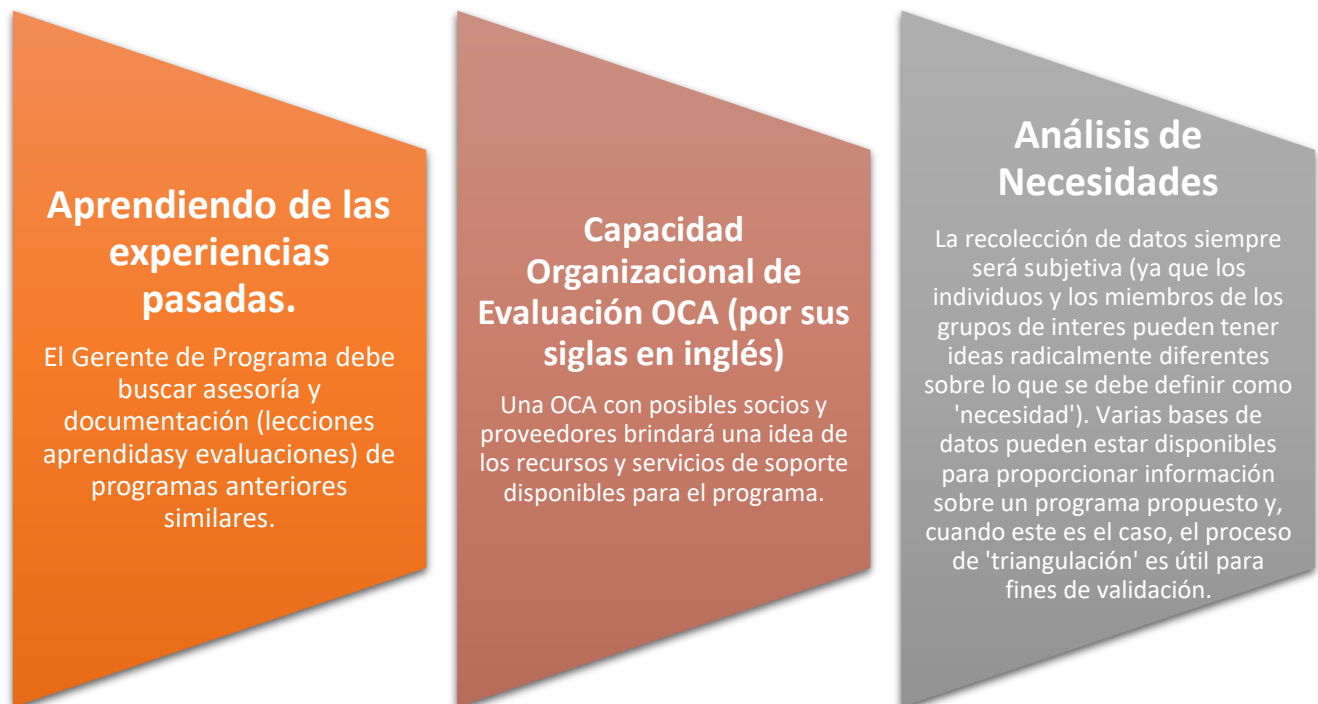
Cada uno de estos factores fue rastreado a una alta incidencia de enfermedades causadas por aguas negras entre las familias pobres y niños menores a cinco años. Un número de factores que contribuyen a esta situación fueron también identificados:

- El Río Delta estaba contaminado debido a altos niveles de desechos fecales, domésticos e industriales
- El centro de salud estaba saturado debido a los bajos niveles de personal y al incremento de pacientes
- Los residentes de la comunidad se ponían en riesgo debido al desconocimiento sobre la prevención de enfermedades y por mostrarse reacios a buscar apoyo

La razón de que un programa sea establecido es para garantizar que todos los proyectos componentes estén enfocados en alcanzar el mismo impacto. En este caso, reducir el impacto de las enfermedades causadas por aguas negras en el Río Delta. El Gerente de Programa tiene una visión general de todas las actividades y busca áreas donde se pueda alcanzar un impacto adicional al implementar actividades complementarias.

Análisis de Contexto

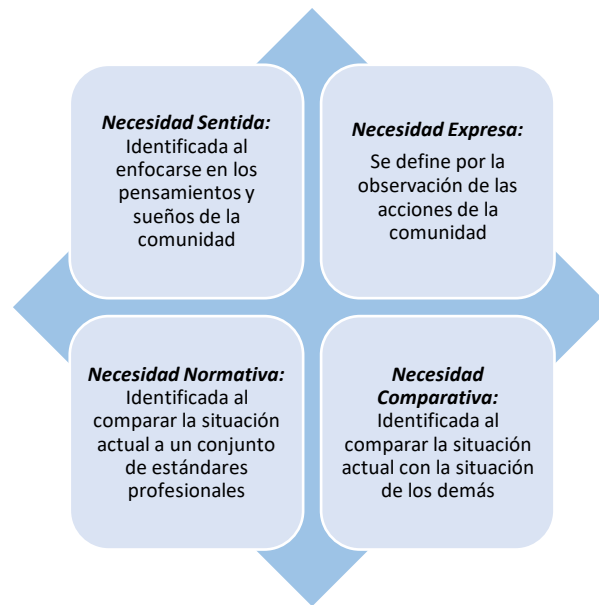
Desarrollar un análisis de contexto es fundamental para la comprensión del entorno interno y externo del programa. Deberás tener discusiones con varias partes interesadas para obtener conocimientos de las causas raíces y de los síntomas del problema que necesitan ser abordados. Durante este proceso, los grupos objetivo (beneficiarios) son identificados. El proceso de análisis de contexto ayudará a relacionar los problemas que intenta abordar a rutas específicas de la Teoría de Cambio de la organización, proveyendo información necesaria para definir el impacto del programa. Algunos de estos análisis podrían incluir los siguientes aspectos:



Análisis de Necesidades

El sociólogo norteamericano Jonathan Bradshaw, creía que la identificación de necesidades debía involucrar la investigación de *cuatro* tipos de necesidades. El modelo de cuatro categorías de necesidades sociales de Bradshaw es una gran herramienta para la comprensión del entorno de un programa potencial. La herramienta se introdujo por primera vez en la Guía PMD como una herramienta para los gerentes de proyectos; sin embargo, también es útil para los Gerentes de Programa. El modelo de Bradshaw ayuda a incorporar una variedad de perspectivas y métodos para ayudar a incrementar la validación y credibilidad del análisis de contexto. Los programas necesitan un equipo de múltiples organizaciones o países e incorporar múltiples áreas técnicas para completar esta evaluación de necesidades. Este modelo enfocado en cuatro categorías (Necesidad Sentida, Necesidad Expresa, Necesidad Normativa y Necesidad Comparativa) es especialmente útil para generar entendimiento común de la visión general de las necesidades del programa.

Figura 6: Modelo de cuatro categorías de necesidades sociales de Bradshaw



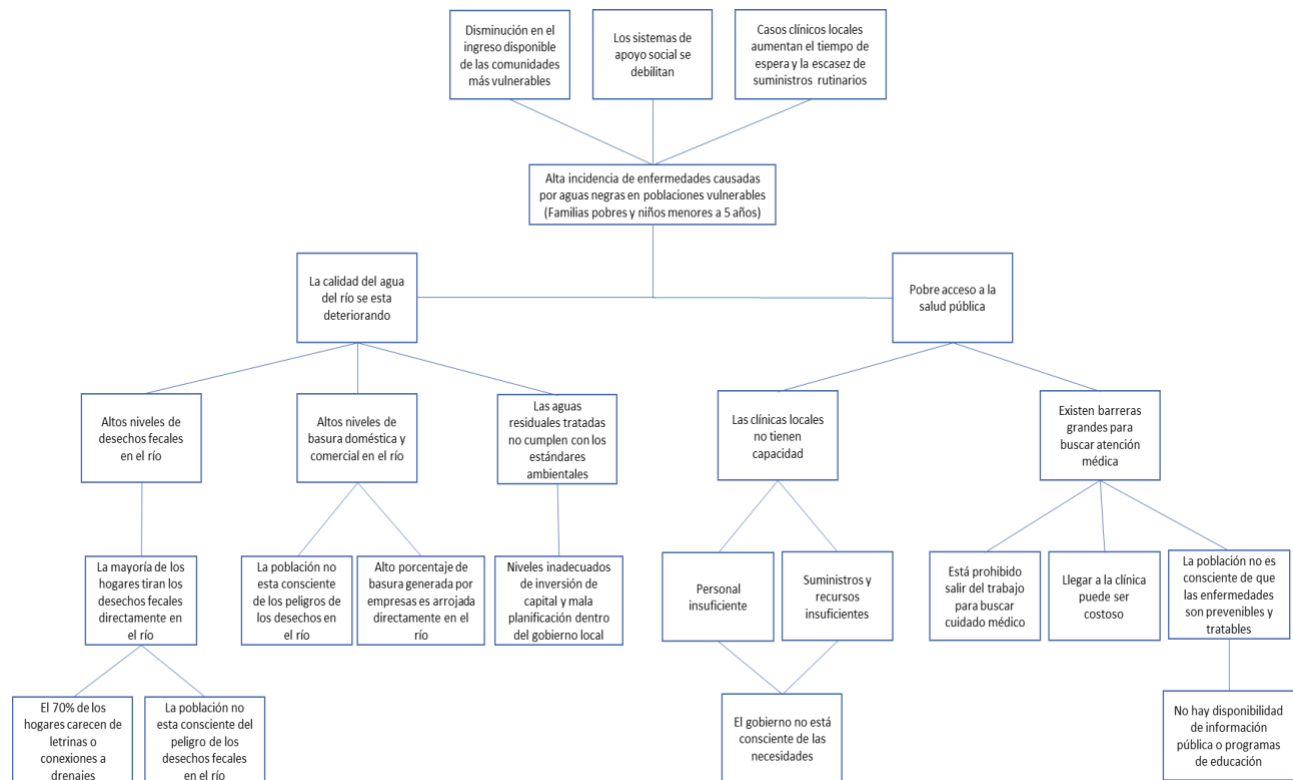
Árbol de problemas

Una vez esté recolectada la información acerca de las necesidades del programa, ya se puede construir el Árbol de Problemas para detallar el problema y empezar el proceso de determinación de las intervenciones del programa. Los árboles de problemas te ayudarán a mapear y analizar visualmente los problemas complejos para que puedan dar un paso atrás para obtener una visión general. El árbol de problemas es especialmente efectivo cuando se construye de manera participativa con un equipo y una variedad de partes interesadas. Este proceso colaborativo obliga a los usuarios a diferenciar entre causa y efecto. Un árbol de programas será mucho más complejo en alcance que uno de proyecto y puede resultar en varios proyectos potenciales, como se ve en el ejemplo de la figura 7.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Causa y Efecto

Una **causa** es normalmente algo que hace que un evento pase y un **efecto** es el resultado e impacto de este evento. Un problema en una comunidad puede ser tanto causa como efecto y es importante tener estas conversaciones desde el principio para que exista una comprensión clara sobre estos términos. Los malentendidos en esta fase podrían tener serios impactos en las siguientes fases de diseño, planificación e implementación del programa.

Figura 7: Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos

Los Árboles de Objetivos, también conocidos como árbol de soluciones, pueden ser utilizados en el nivel de programa para convertir los problemas en soluciones y por lo tanto, brindar un camino a seguir. Para hacer esto, las declaraciones de los problemas se convierten en declaraciones objetivas positivas. Empezando con el problema central y reemplazarlo con el objetivo del programa, para luego construir el resto del árbol de la misma manera. Cuando se usan las herramientas de árbol de problemas y objetivos, es importante establecer el análisis dentro del marco de la Teoría de Cambio de la organización. El ejemplo de abajo convierte el problema central que enfrenta la localidad del Río Delta en una declaración objetiva positiva.

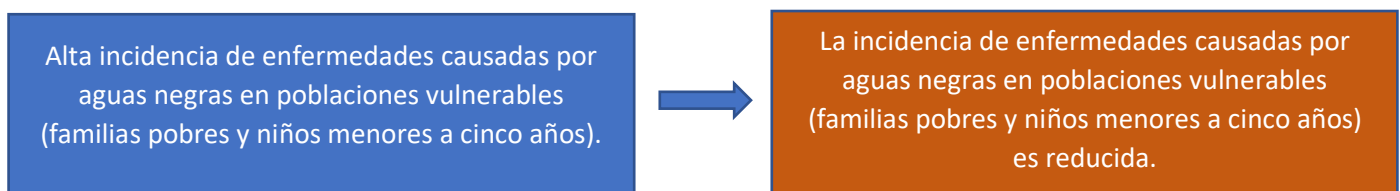
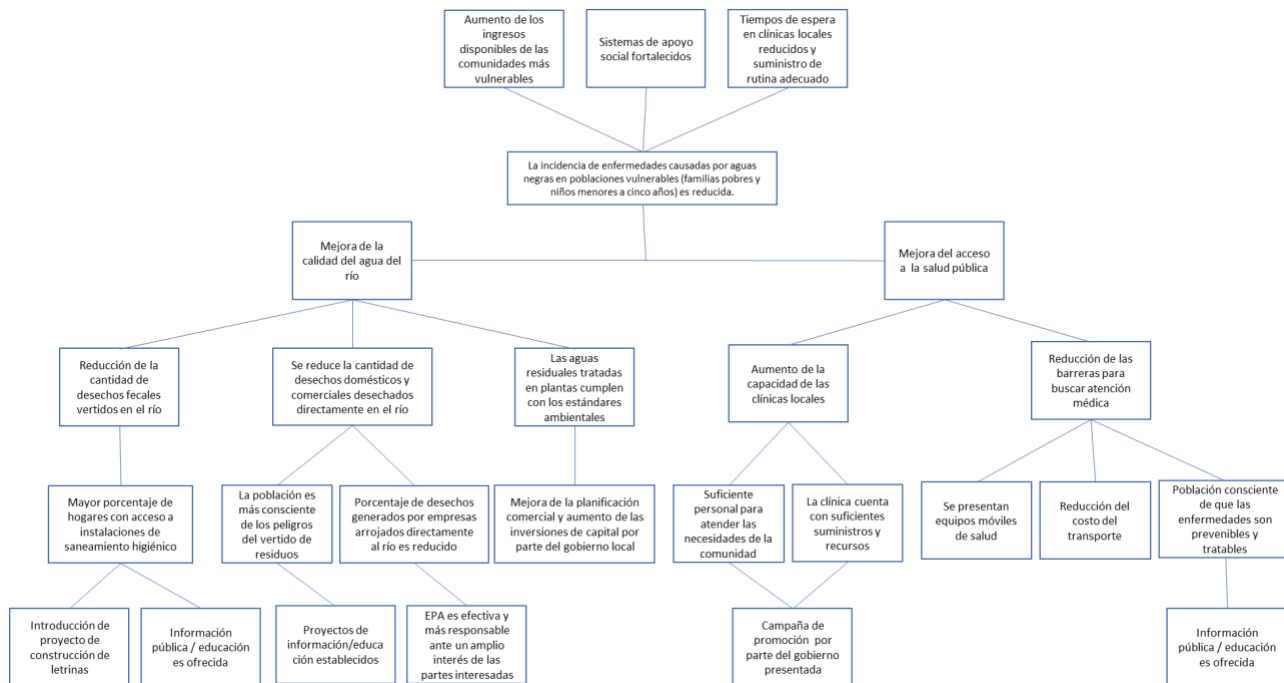


Figura 8: Árbol de Objetivos



Mapas de Poder

Como ya se mencionó anteriormente, la gestión efectiva de partes interesadas es la clave para el éxito del programa. El Mapeo de poder es una herramienta utilizada para mapear todas las partes interesadas internas y externas dentro del entorno operativo de un programa. Este proceso de Mapeo le permitirá al Gerente de Programa tomar decisiones sobre cómo gestionar las relaciones con partes interesadas. También es valioso desarrollar este proceso de forma participativa, ya que te permitirá identificar de manera completa todos los grupos e individuos que serán fundamentales para el programa.

Una vez el proceso de mapeo esté completo, ubica a cada una de las partes interesadas en grupos temáticos para que comprendan cómo interactuar entre ellos. Como Gerente, debes poner mucha atención a los grupos objetivo del programa.

Los cubos de poder proporcionan un marco útil para analizar las diferentes dimensiones de la dinámica de poder (lugares, espacios y formas de poder) y cómo interactúan entre sí. Usar este proceso para mapear el entorno operativo actual, puede ser útil para entender cómo elaborar una agenda de programa y definir cómo trabajar con múltiples partes interesadas.

Figura 9: Cubo de Poder



Identificación de Riesgos de Alto Nivel

A este punto, debería empezar a formular una comprensión general de los riesgos que puedan evitar que su programa alcance sus objetivos deseados. Para hacerlo, debe analizar críticamente el entorno interno (organización/consorcio) y el externo (donante/comunidad/gobierno/etc.) en los que operará el programa. Su evaluación de riesgos inicial debe resaltar la visión global o los riesgos generales que puedan comprometer el mandato de un programa y la ruta de cambio, según lo descrito en la Teoría de Cambio de la Organización. Una evaluación de riesgos más detallada se verá más adelante en otras fases.

Empieza evaluando el riesgo potencial de la organización con relación al programa y enfoque de los objetivos generales del programa. Mantén en mente que los riesgos usualmente están interrelacionados y pudiera influir uno al otro. El propósito de este proceso de análisis inicial es principalmente asegurar que las diferentes perspectivas sean incluidas y entendidas por la gobernanza, autoridad, propietario del programa o Junta.

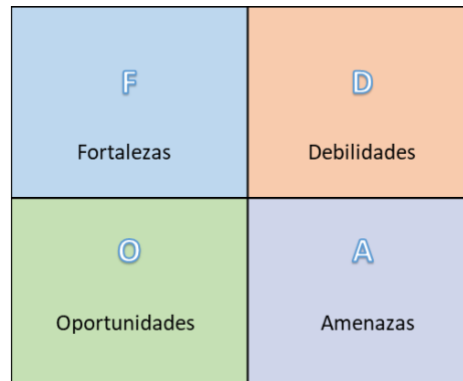
FODA

La herramienta FODA es usada para obtener una visión de las **Fortalezas** y **Debilidades** de un entorno operativo, así como la identificación de **Oportunidades** potenciales y **Amenazas** no descubiertas que podrían comprometer las actividades del programa.

Algunas de las categorías de riesgos son:

- ✓ Estratégicos
- ✓ Comerciales
- ✓ Económicos
- ✓ Legales/regulatorios
- ✓ Organizacionales
- ✓ Políticos
- ✓ Ambientales
- ✓ Técnicos
- ✓ Relacionados con la gestión de programas/proyectos

Figura 10: Análisis FODA



Revisión de la Teoría de Cambio Organizacional

Como se mencionó en la introducción, la Teoría de Cambio (Toc) es una descripción de cómo y porqué un cambio deseado pasará en un contexto específico. Esto generalmente se realiza a un nivel alto para informar las metas y objetivos estratégicos de la organización, y guiar el trabajo realizado en la fase de Identificación.

La figura 11 ilustra la relación y los enlaces entre la Toc de la organización, sus programas y proyectos. La integración de estos tres niveles de gestión (Gestión de Portafolio, Programa y Proyectos) se enfocará en los objetivos centrales y garantizará la alineación organizacional. Los enlaces entre cada una de las tres columnas son un mapeo visual de cómo el trabajo en un nivel de proyecto debe estar alineado con los objetivos del programa y las rutas de la Toc. La Toc brindará insumos clave para el proceso de Identificación del programa, tales como:

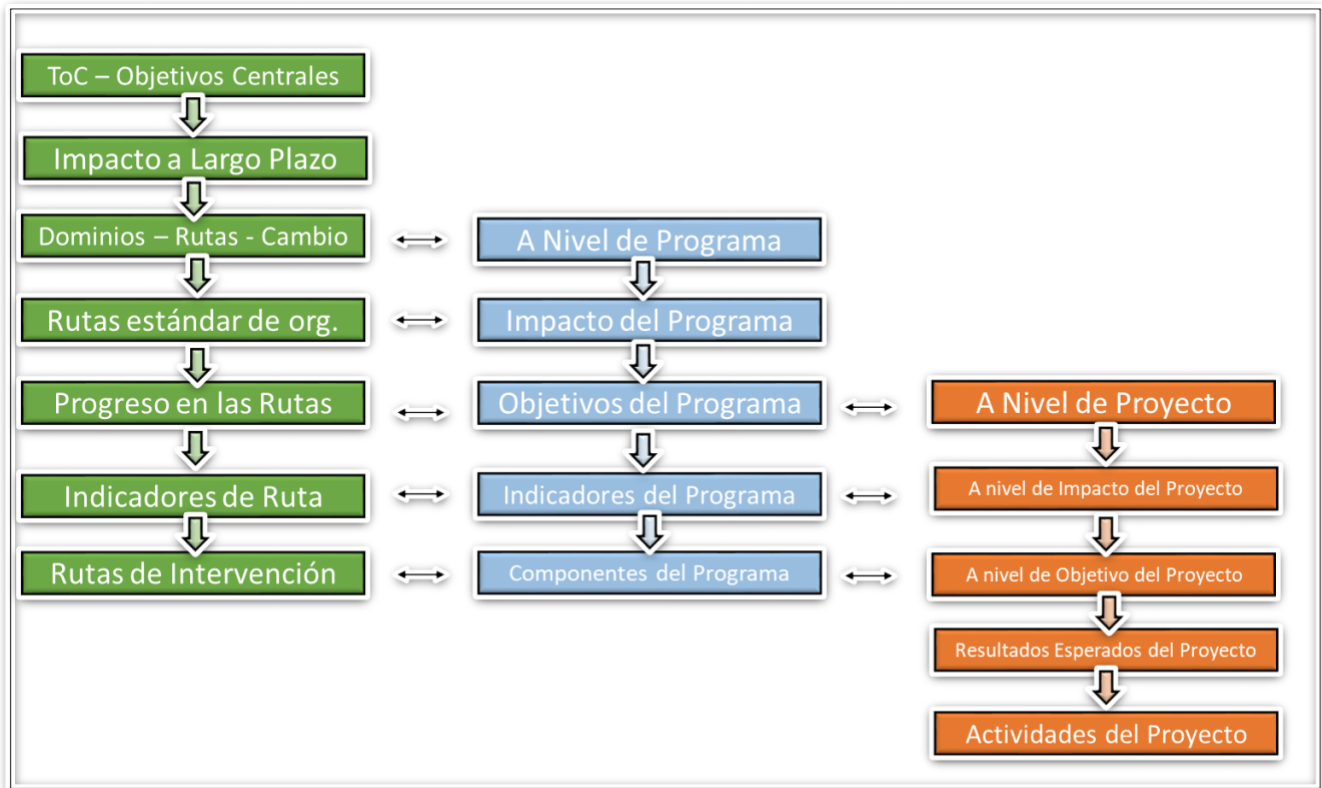
- El Impacto a largo plazo que una organización está comprometida a cumplir
- Las rutas u objetivos necesarios para desarrollar la ToC
- Las precondiciones necesarias para alcanzar un impacto a largo plazo
- Las rutas de cambio, rutas estándares, progresos e indicadores

Progreso de la ToC

Piensa en un progreso como un cambio en la ruta de la ToC que, de alguna manera, hace avanzar el programa de manera sustancial

Fuente: CARE® Guía de la Teoría de Cambio

Figura 11: Organización de la Teoría de Cambio



Revisión de Portafolio

Los portafolios son normalmente gestionados a nivel de director de país, regional o global y garantizan que los programas y proyectos estén en la misma línea con el objetivo estratégico general. Por lo tanto, tomarse el tiempo para entender cómo un programa se ajusta al portafolio general es importante. Esta revisión debería incluir:

- 1) La creación de una matriz de proyectos y actividades actuales y recientes que contribuyan a la intención estratégica de la organización.
- 2) La identificación de áreas dentro de la matriz que fortalecen el caso para el programa.

El proceso de revisión de portafolio es útil para que las organizaciones evalúen la calidad de sus programas actuales y contribuciones a la Teoría de Cambio. Esta revisión podría incluir la revisión de actividades que son implementadas directamente por la organización o aquellas que son apoyadas a través de socios locales, coaliciones u otros esfuerzos de apoyo.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Revisión de Portafolio

La revisión del portafolio nunca debería involucrar una revisión y rediseño de las prioridades del portafolio o de la ToC. El propósito de este ejercicio es asegurar que un programa potencial se adapta bien a la estrategia organizacional.

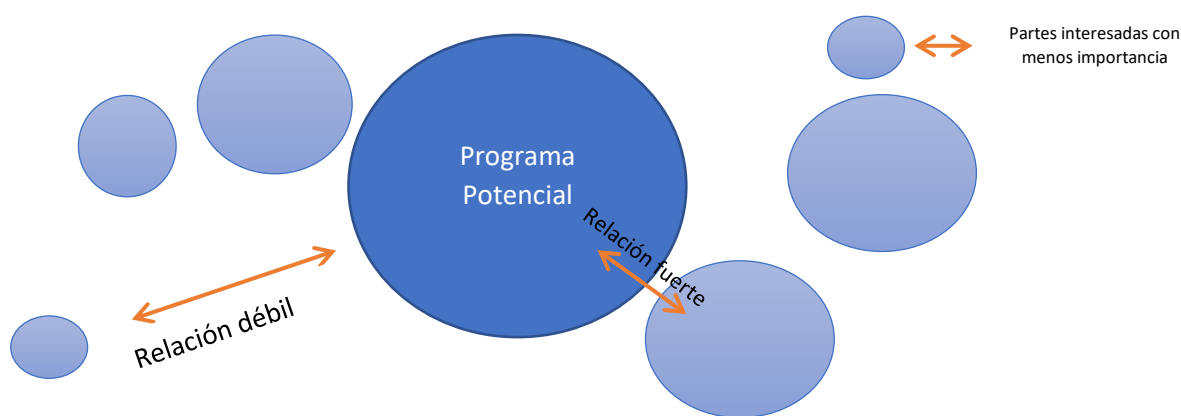
El resultado de la revisión del portafolio debería ser consolidado y presentado al equipo y socios locales en un formato apropiado y accesible para estas partes interesadas. Aunque un programa no haya sido autorizado, es importante demostrar que los programas potenciales deben llenar un vacío, desarrollar fortalezas y estar alineados con el uso estratégico de los recursos de la organización.

Identificación de Partes Interesadas

Probablemente conoces por experiencias pasadas que los objetivos no deseados o inesperados ocurren cuando las partes interesadas son ignoradas o malentendidas en el diseño del programa, o sus intereses están poco comprometidos o son excluidos durante el proceso de Planificación e Implementación. Como Gerente de Programa necesitas asegurarte de que las partes interesadas correctas estén informadas e involucradas en el tiempo correcto.

En la fase de Identificación es el momento indicado para consultar con otros, usando discusiones de grupos focales u otras técnicas de lluvia de ideas para identificar y mapear todas las partes interesadas que serán afectadas por el programa de manera directa e indirecta. En el PMD Pro, los Diagramas de Venn fueron presentados como una manera para mapear el poder e influencia de las partes interesadas en el entorno operativo del proyecto. El Diagrama de Venn también puede ser una herramienta útil para visualizar las relaciones de las partes interesadas internas y externas con el programa.

A la hora de mapear a las partes interesadas es aconsejable hacerlo de manera participativa. Comienza colocando tu programa potencial en un círculo central en un rotafolio. Luego, agrega círculos al diagrama que representen individuos y grupos de partes interesadas. El tamaño de cada círculo representa la importancia de las partes interesadas (pequeño=poco importante; grande=muy importante). La fuerza de la relación con el programa es demostrada por la cercanía o lejanía del círculo del programa potencial (Cerca=relación fuerte; Lejos=relación débil). Los equipos pueden empezar a construir una imagen de la relación entre su programa y sus partes interesadas internas y externas.



Partes Interesadas Internas

Directores de país, líderes de alto nivel y representantes de equipos especialistas que serán involucrados en la gobernanza del programa y que pueden influir y contribuir al diseño del programa. Los equipos de proyectos también son partes interesadas importantes que se beneficiarán del liderazgo y clara dirección del Gerente de Programa.

Partes Interesadas Externas

Individuos, grupos e instituciones que aportan información valiosa acerca del contexto en el cual se operará y que tienen la capacidad para defender y apoyar el programa. Ellos pueden proporcionar una perspectiva externa sobre las necesidades y aspiraciones de la comunidad y grupos beneficiarios de las diferentes actividades del programa.

Desarrollo del Objetivo de Impacto del Programa

Si una organización ya tiene una Toc, se definirá la visión y el impacto para lograr un cambio social a largo plazo durante un período de cinco a diez años. Esto proporcionará la guía que el Gerente de Programas necesita para crear el **Objetivo de Impacto** para los programas propuestos. El objetivo de impacto se basará en la información ya obtenida a través del análisis de contexto y de partes interesadas; además, de una mejor comprensión de las necesidades y aspiraciones de las principales partes interesadas del programa (sus beneficiarios).

AFRONTANDO LA REALIDAD: Objetivo de Impacto

Al crear el objetivo de impacto, sé realista y asegúrate de que tus aspiraciones estén basadas en lo que razonablemente se puede esperar dentro del ciclo de vida del programa.

Definición del Alcance del Programa e Identificación de Proyectos

Teniendo claro lo que deseas que el programa alcance, es tiempo para identificar los posibles proyectos, que, al ser implementados, se integren para alcanzar los objetivos establecidos. Este proceso te permitirá definir cuáles proyectos están dentro del alcance del programa y cuáles no. Los criterios de viabilidad presentados en el PMD Pro son igualmente aplicables al definir el alcance del programa, pero no son los únicos elementos por considerarse. El beneficio principal de un programa es que: ‘La suma es mayor que sus partes’, lo que significa, que los proyectos juntos trabajarán hacia el impacto del programa. Mantén esto en mente cuando selecciones y aclares los proyectos y actividades.

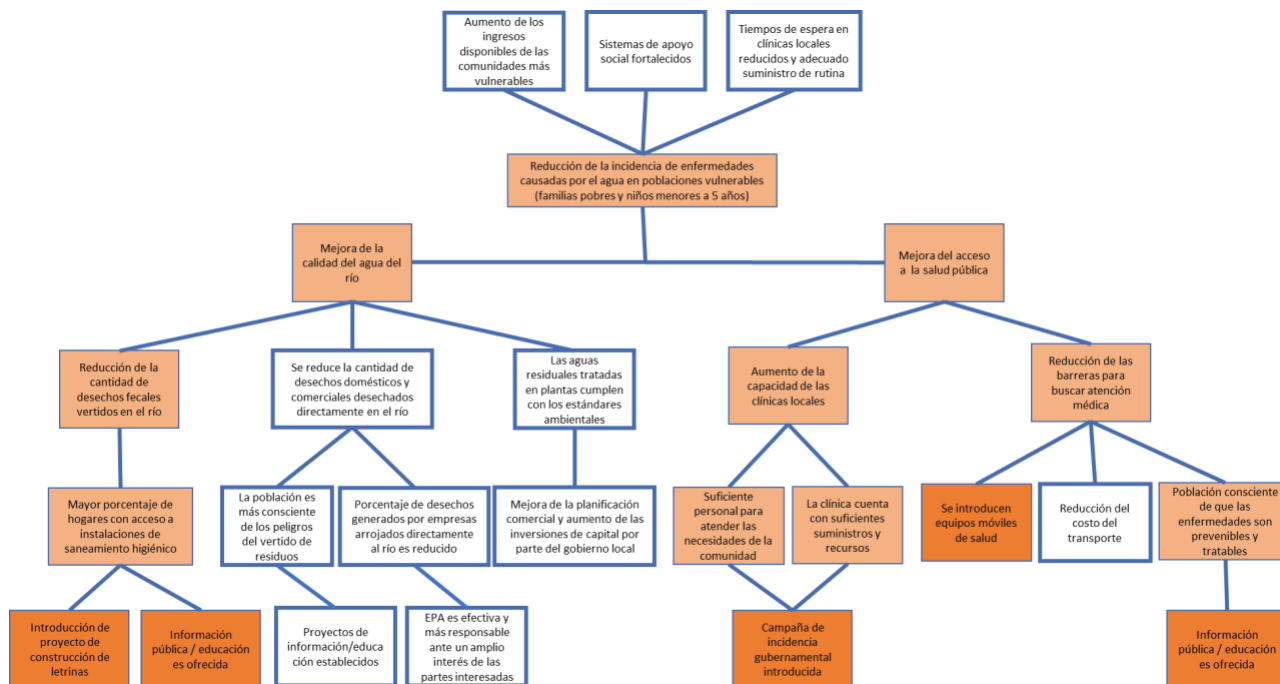
El árbol de alternativas presentado abajo (Fig. 12) ilustra varios proyectos que han sido identificados para el programa del Río Delta. Si echamos un vistazo al objetivo central (problema inicial), veremos que éste afecta un distrito común de familias de bajos ingresos viviendo cerca del río. Aún, cuando sería posible implementar una serie de proyectos individuales y así brindar beneficios, sería mucho mejor coordinar el diseño y la entrega de proyectos en un programa cohesivo que agregara beneficios tales como:

- Comunicación coordinada con la población beneficiaria
- Programas de capacitación más efectivos
- Una campaña de incidencia mejor difundida

En esta fase inicial, sería realista predecir que un programa potencial incluiría: un proyecto de construcción de letrinas con un componente de capacitación, un equipo de salud móvil, un proyecto de capacitación en

prevención y tratamiento de enfermedades causadas por aguas negras y una campaña de incidencia gubernamental para la clínica que está con bajos recursos.

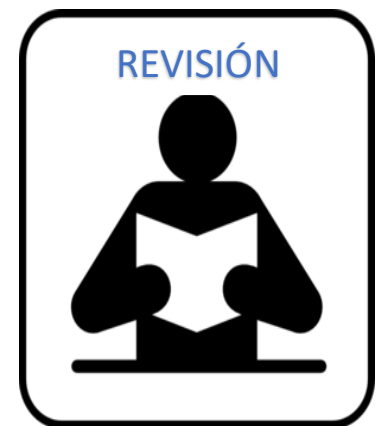
Figura 12: Árbol de Alternativas



Revisión de los Activos Organizacionales

La mayoría de las organizaciones ya tienen una variedad de herramientas de planificación (ya probadas y evaluadas) como plantillas, políticas, procedimientos o directrices que brindan orientación de cómo desarrollar las diferentes áreas de trabajo. Estos son activos organizacionales que también pueden mejorar la entrega de programas, a menudo proporcionando valiosos atajos para los procesos, tales como el desarrollo de la estimación inicial de tiempo y recursos. El uso de los activos puede ser formal o informal; algunos pueden ser requeridos para el cumplimiento de entes regulatorios, así como otras recomendaciones de herramientas útiles para la adaptación y enfoque de programas; los especialistas internos del programa y otros compañeros de trabajo también deberían ser tratados como activos y ser consultados por su experiencia y asesoramiento.

Deberás tomar el tiempo para buscar y revisar los activos organizacionales al inicio del programa y evaluar cómo éstos podrían ser utilizados a lo largo de su ciclo de vida. Luego de verificar las recomendaciones de buenas prácticas con colegas, también vale la pena consultar a un equipo de gestión de conocimiento o a otras comunidades de práctica para obtener asesoramiento. Las organizaciones que han desarrollado y cerrado excelentes programas tendrán capturada toda la documentación, las lecciones aprendidas e



informes de evaluaciones en los archivos del programa. Podrás consultar también repositorios organizacionales tales como la Intranet o sistemas de archivos compartidos.

Como Gerente, debes estar atento a los activos físicos que puedan impactar a las decisiones relacionadas con la ubicación o alcance del programa. Por ejemplo, los servicios de soporte que una oficina regional podría brindar pueden mejorar de una ubicación geográfica a otra. De la misma manera, la existencia de un almacén o flotilla de vehículos pueden facilitar ciertas actividades (Ejemplo: almacenamiento y distribución de insumos médicos para clínicas), que de otra forma podrían no ser tan factibles.

Estimación de Tiempo y Recursos

La estimación de tiempo y recursos necesarios para desarrollar un programa son parte esencial de la fase de Identificación. A este punto, proveerás un análisis de la ‘mejor apuesta’ de los recursos requeridos para entregar el alcance del programa. Siempre habrá algunos elementos de riesgo asociados con la estimación debido a variables que están fuera de control de la organización o del Gerente de Programa. El objetivo es ser lo más exactos posible para guiar y facilitar las buenas decisiones del programa. En el proceso de configuración del programa, en ocasiones, se necesita incluir algunas actividades de proyectos existentes para las cuales ya se asignó un presupuesto. Esto podría mejorar el proceso de estimación debido a que en este caso las cifras reales ya existen.

Se pueden lograr estimaciones presupuestales relativamente exactas mediante una combinación de técnicas:

- **Punto de Vista de Especialistas:** Esto implica consultar con un pequeño número de personas con experiencia en presupuestos de programas con un alcance similar, con enfoque en procesos de estimación ya sea de ‘arriba-hacia-abajo’ o de ‘abajo-hacia-arriba’. La estimación de arriba hacia abajo empieza con una evaluación general del costo esperado del programa, luego los costos porcentuales se asignan a diferentes áreas de este. La estimación de abajo hacia arriba comienza con el costo de las áreas individuales del programa que luego se acumulan en una estimación total. La estimación de abajo hacia arriba tiende a implicar un gran número de personas y requiere más esfuerzos para gestionar, pero sus costos tienden a ser más exactos.
- **Estimación Análoga:** Este enfoque utiliza el rendimiento y costo de programas anteriores similares, como una guía para evaluar el tiempo y presupuesto necesario para desarrollar un nuevo programa. Este método puede ser usado cuando hay muy pocos detalles disponibles sobre el programa.
- **Estimación Paramétrica:** Esta técnica es similar a la estimación análoga ya que se utiliza información de programas con un alcance similar; sin embargo, este enfoque hace más uso de los datos estadísticos relacionados a programas pasados (Por ejemplo: el costo de construir una carretera por kilómetro). Si bien esta técnica puede proporcionar mayores niveles de precisión que la estimación análoga, siempre dependerá de la calidad de los datos subyacentes.

- **Estimación por Fases:** Este enfoque toma en cuenta que el costo variará de mes a mes a lo largo de la duración del programa. Estar atento a las fases en esta etapa es ventajoso y genera una buena preparación para enmarcar el presupuesto de un programa, dentro de un cronograma, antes de tener que escribir una propuesta para un donante. Esta estrategia también permite a la gobernanza del programa revisar si todo esto ‘tiene sentido’ y es justificable antes de la autorización de fondos adicionales.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Estimación de Tiempo y Recursos

A medida que avances por los procesos de estimación, es bueno empezar a pensar sobre quién en la organización será responsable de autorizar los diferentes niveles de gasto del presupuesto. Estos ‘niveles de tolerancia’ deben ser divididos entre la persona responsable de la gobernanza del programa (p. ej.: El Director de País o un ejecutivo de alto nivel en las oficinas centrales), el Gerente de Programa y el Gerente de Proyectos (cuyas tolerancias serán establecidas por el Gerente de Programa).

Desarrollo del Documento Conceptual del Programa

La etapa final en este proceso implica el desarrollo del **Documento Conceptual del Programa**, que resume la información y análisis obtenidos durante la fase de Identificación. Este es un documento esencial para dar soporte al programa y es un documento de referencia para la fase de diseño del mismo.

El Documento Conceptual debe incluir:



Identificación inicial de los proyectos – Breve descripción sobre cómo cada uno de los proyectos del programa son interdependientes y una ilustración de cómo éstos contribuyen a los objetivos de alto nivel del programa.



Identificación inicial de riesgos – Evaluación de riesgos inicial, pero proporciona información importante para la fase de Diseño. Serás capaz de calcular de manera más acertada los riesgos en la fase de Diseño junto con las estrategias para gestionar los diferentes niveles de riesgo.



Identificación inicial de oportunidades – Usando información del análisis FODA, el Documento Conceptual debería referir las posibles oportunidades que podrían usarse para mejorar el éxito del programa. Por ejemplo, un líder en una posición gubernamental importante, una reunión de alto nivel u otra organización que implemente un trabajo complementario en la misma área.

AFRONTANDO LA REALIDAD: El Documento Conceptual

El Documento Conceptual (o nota) debe siempre seguir las necesidades y rutas descritas en la Teoría de Cambio de la organización y no debe ser escrita con una oportunidad de financiamiento o donante en mente. Esta información será útil para completar propuestas para donantes, pero la audiencia y necesidad para cada documento es diferente, así que ten cuidado en asumir que son lo mismo, ¡porque no es así!

Resultados



El Documento Conceptual del Programa es un resumen conciso (de 2 a 5 páginas) de todo el trabajo realizado en la fase de Identificación; razón por la cual esta fase es un primer paso importante en el ciclo de vida del programa. En esta etapa inicial el Documento Conceptual del Programa es la mejor herramienta de comunicación del Gerente para crear conciencia y apoyo para el programa, tanto dentro como fuera de la organización.

Normalmente, estos documentos se construyen rápidamente y son útiles para probar y afinar las ideas iniciales. Una vez aprobados, son utilizados para comunicar la información sobre un programa potencial para:

- Obtener apoyo de los líderes internos de la organización
- Iniciar discusiones con posibles donantes para obtener financiamiento
- Colaborar y comunicar con los socios y otras partes interesadas externas

El Documento Conceptual será utilizado constantemente a lo largo del ciclo de vida del programa y será un punto de referencia importante para el Gerente para revisar y justificar que un programa sigue consistente con la Teoría de Cambio e intención estratégica de la organización.

Al compartir este documento, es importante destacar, que una vez se autorice avanzar a la fase de Diseño, llega el punto en el que deberá profundizarse más, para crear una visión detallada y precisa del programa.

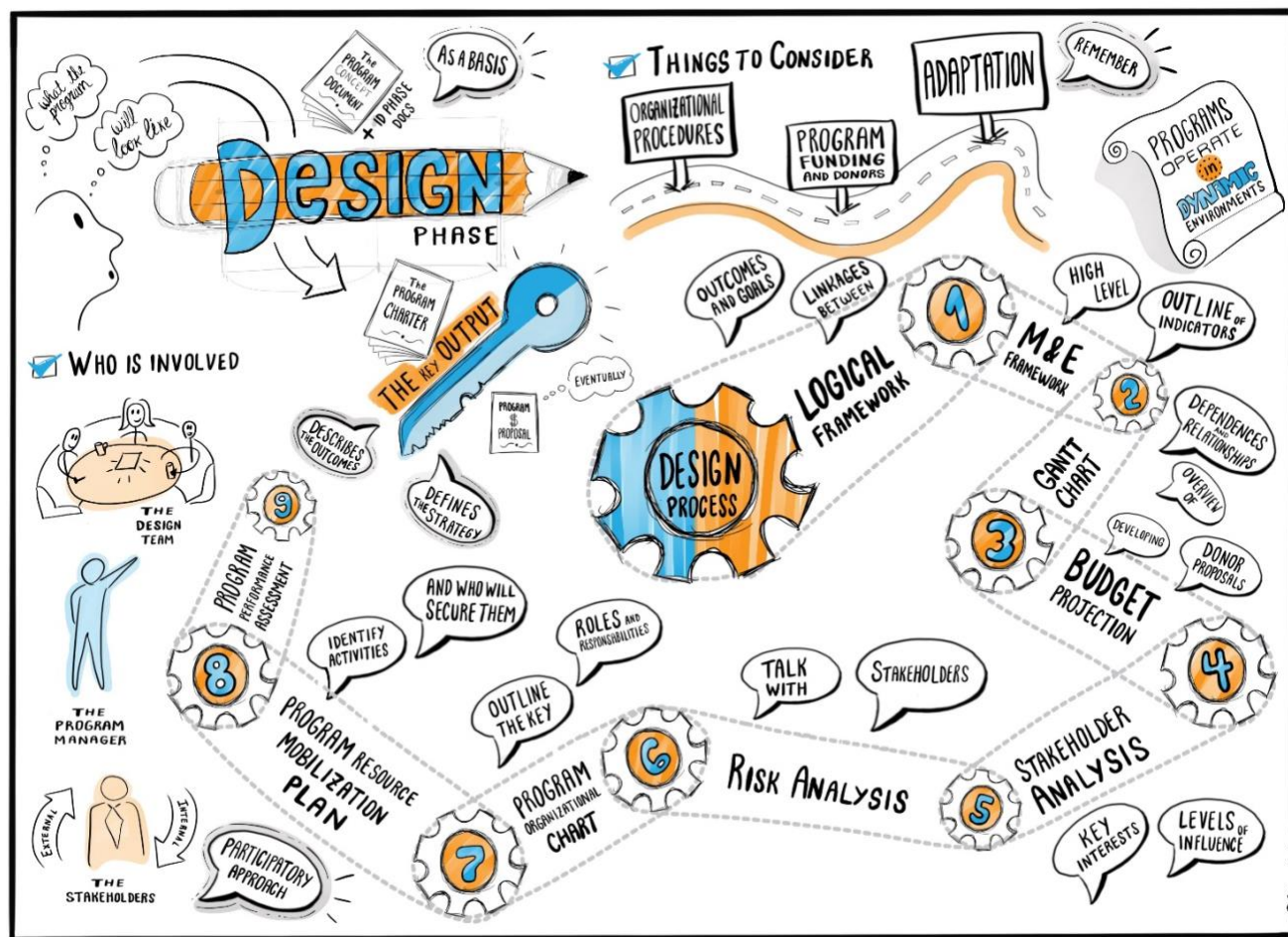
El formato del Documento Conceptual (o nota conceptual) variará de organización en organización, pero es normalmente corto y conciso (2 a 5 páginas). A menudo incluye los siguientes elementos:

Ejemplo del Documento Conceptual del Programa:

- ✓ Nombre de la organización y socios clave
- ✓ Objetivo de la organización y la Teoría de Cambio
- ✓ Título del proyecto propuesto
- ✓ Descripción del programa – y ajuste con la intención estratégica de la organización
- ✓ Objetivos esperados – Un resumen de lo que será alcanzado
- ✓ Indicadores de alcance – Cómo se medirá el éxito
- ✓ Actividades principales
- ✓ Población beneficiaria clave
- ✓ Presupuesto en grandes líneas



Bienvenido a la Fase 2: Diseño del Programa



“El todo es más que la suma de las partes.”

Aristóteles

Introducción

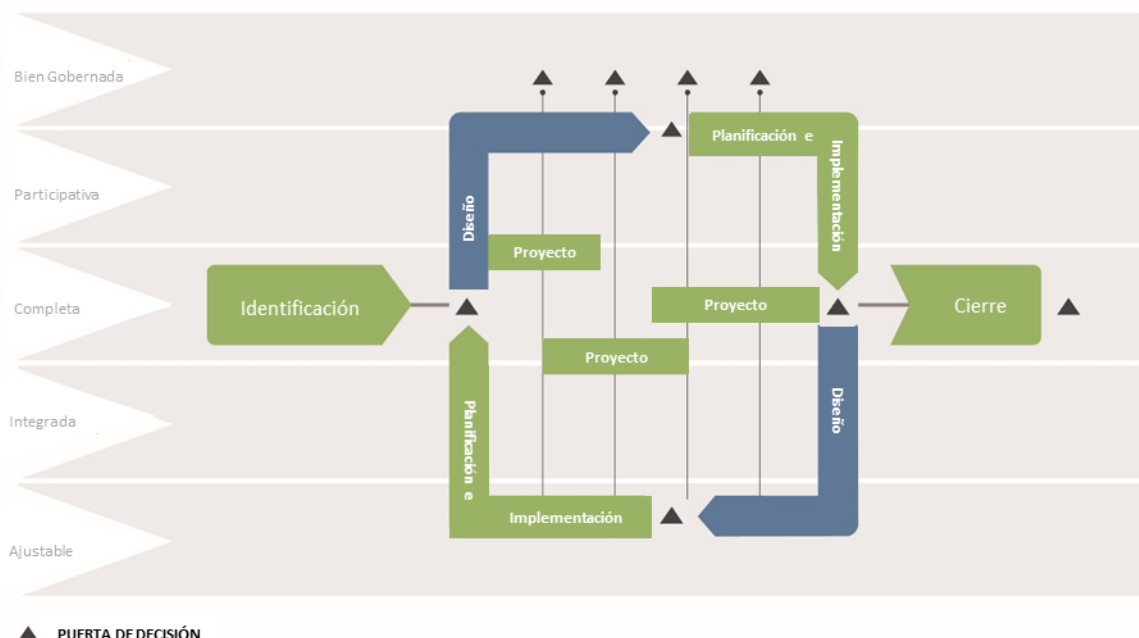
La fase de Diseño es similar al desarrollo del prototipo de un automóvil o el diseño arquitectónico de un edificio. Todas las piezas se unen para proporcionar un esquema o 'plano' que muestra exactamente cómo se verá el programa. La intención de un programa es alcanzar el objetivo general que es 'mayor a la suma de las partes'. Por lo tanto, el enfoque de las discusiones del equipo en esta fase debería ser utilizar una variedad de herramientas y procesos para desarrollar un programa que alcance su objetivo.

Durante esta fase, el equipo del programa se apoyará en los análisis realizados en la Fase de Identificación, usando el Documento Conceptual como una base para definir con mayor detalle cómo se desarrollará la intención estratégica de la organización (Visión, Misión y Valores), así como la Teoría de Cambio (si se utiliza). Este proceso puede tomar varias semanas y cuando se finalice, el Gerente habrá creado un diseño lógico para el Programa, así como el Acta constitutiva que será revisitada a lo largo del ciclo de vida del Programa. En algunos casos, mucho de este trabajo será usado para desarrollar la Propuesta de Programa, lo cual es esencial para la obtención de fondos.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Terminología de la Fase

Si comparamos esto a un contexto de negocios, la Fase de Identificación es el equivalente al desarrollo del 'Caso de Negocios' y la Fase de Diseño se enfoca en construir el 'Modelo de Negocios'.

En esta Guía, estamos asumiendo que el Gerente de Programa ha sido identificado o reclutado para liderar la fase de Diseño. Sin embargo, en realidad este no siempre es el caso. Por lo tanto, la responsabilidad del diseño del programa será del propietario del programa (Director de País u otro líder ejecutivo de alto mando), con la autoridad de gobernanza y la Junta; o bien, compartida entre las diferentes organizaciones trabajando en una alianza o consorcio (Ver la gestión de programas es *bien gobernada*). En estructuras organizacionales planas (ejemplo: cooperativas) la responsabilidad de liderazgo debe ser compartida. Sin importar la estructura que tenga, para alcanzar un excelente objetivo de programa, es esencial que el diseño y cada una de las fases se trabajen sistemáticamente.



Resultado Clave: El Acta Constitutiva del Programa

Al finalizar la fase de Diseño, tendrá un **Acta Constitutiva de Programa** que describirá los resultados esperados del programa y definirá claramente las estrategias que utilizará para lograr su visión y objetivos generales. El Acta es un documento de planificación que resume las intenciones de un programa a sus partes interesadas internas y externas para lograr su aceptación y apoyo al programa.

El Acta Constitutiva del Programa es construida por el equipo de diseño, basados en la evidencia y análisis de la fase de Identificación. Debe ser clara y concisa, redactada como un documento de alto nivel. Una vez completa, se presenta a la gobernanza para su aprobación y luego, puede ser usada como un documento formal con propósitos de comunicación interna y externa.

Los documentos que probablemente serán incluidos como anexo son:

- Marco Lógico
- Matriz de M&E
- Estrategia de Movilización de Recursos
- Componentes de evaluación del rendimiento del programa
- Estructura de gobernanza

AFRONTANDO LA REALIDAD: La Propuesta de Programa

Si bien todos los programas necesitan ser financiados, la ruta hacia el financiamiento completo puede variar de un programa a otro y de una organización a otra. Por esta razón, esta Guía no explora propuestas de recaudación de fondos en detalle; sin embargo, es muy importante hacer una pequeña referencia a las propuestas de programa, ya que al igual que el Acta Constitutiva, es muy probable que se desarrollen durante la Fase de Diseño.

Las Propuestas de Programa son incluidas como resultado clave de la fase de Diseño. Es importante notar que, si bien el Acta Constitutiva y la Propuesta contienen un nivel de detalle similar, tienen diferentes funciones y no son intercambiables.

Todos los documentos, matrices e informes desarrollados durante la fase de Diseño proporcionarán las bases para el contenido del Acta del Programa y a menudo son incluidos como anexos. También son usados para informar y comunicar la intención del programa con una variedad de partes interesadas internas y externas.

La Propuesta de Programa

Para lograr el financiamiento para un programa y sus proyectos, las organizaciones normalmente consideran uno o dos escenarios de financiamiento:

1. Se buscan fondos de varios donantes, normalmente con diferentes fechas de entrega y requisitos. Es posible que necesite escribir y enviar varias propuestas; cada propuesta refleja los planes de movilización de recursos específicos que se desarrollan durante la fase de Diseño para el programa y sus proyectos. La información en el Acta del Programa sin duda será útil para las ofertas de financiamiento; sin embargo, las presentaciones deberán ser adaptadas

para que se ajusten a los criterios de financiamiento de cada donante. A veces, el financiamiento para proyectos específicos puede darse mientras el programa se planifica e implementa.

2. Los donantes emiten una '*convocatoria de propuestas de financiamiento*' – un requisito para la aplicación de financiamiento (RFA, RFP, RFQ) o similar - invitando a las organizaciones a enviar las ofertas que se ajusten a los criterios de financiamiento del donante; a menudo, el alcance de la solicitud será para el programa completo. En estos casos, la finalización de la fase de Diseño resultará también en una Propuesta de Programa.

El propósito de una Propuesta de Programa es obtener financiamiento para éste. Sin embargo, las propuestas también pueden ser utilizadas para obtener un compromiso hacia el programa de los interesados externos. Por ejemplo, puedes enviar la propuesta a un consorcio o alianza externos para asegurar su apoyo.

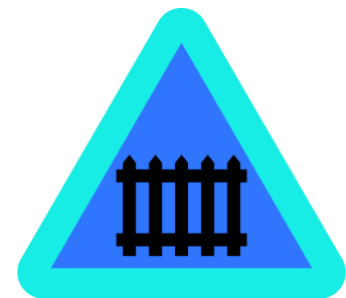
El Acta del Programa brindará una visión – o un marco de referencia - de cómo el programa y sus proyectos se integrarán para alcanzar un impacto que es 'mayor a la suma de sus partes'. El factor central que diferencia la Propuesta del Acta, es que el enfoque de la propuesta es cumplir los requisitos tanto del financiador como de la organización que presenta la propuesta.

Puertas de Decisión

La pregunta principal que un Gerente de Programa necesita preguntar al final de la fase de Diseño es '¿Avanzamos?'. Esta crucial decisión de 'avanzar o no' usa información presentada en el Acta del Programa para decidir si se avanza o no a la Fase de Planificación e Implementación.

¿Qué implica esto?

El Acta está firmada por la autoridad de gobernanza del programa, que en muchos casos es una Junta, y es probable que siga el siguiente proceso:



1. El Acta del Programa es enviada a la gobernanza y partes interesadas relevantes, para su consideración en una reunión formal en un momento específico.
2. El Acta es discutida por la gobernanza y las partes interesadas relevantes. El logro de la firma del Acta es crucial para que el programa avance a la fase de Planificación e Implementación; por lo tanto, es esencial que los responsables de la autorización estén disponibles y preparados para tomarse el tiempo y leer el acta antes de las reuniones de toma de decisiones.
3. En algunas ocasiones, la gobernanza puede responder con preguntas, en estos casos puede ser necesario presentar de nuevo el Acta en otra reunión.
4. Cuando el Acta del Programa es aprobada (normalmente con una firma), el Gerente del Programa puede avanzar sabiendo que la estructura de gobernanza está establecida, que las tolerancias han sido acordadas (ver la sección "ajustable") y que los presupuestos se han puesto a disposición del programa.

¿Qué factores deberían considerarse?

Procedimientos Organizacionales

Al enviar el Acta del Programa para la autorización formal, es importante seguir las reglas establecidas a nivel de la organización. ¿Cómo se comparte el trabajo con anticipación para que exista tiempo suficiente para que los miembros lo analicen? ¿Necesito asistir y presentarme a la reunión en persona o de forma virtual?

Donantes y Financiamiento del Programa

Los procesos de financiamiento variarán de donante a donante, algunos solicitarán propuestas detalladas y otros preferirán recibir una nota conceptual o una idea para un programa. Algunos donantes también brindan capital semilla para escribir notas conceptuales y propuestas de financiamiento. Si bien es esencial para asegurar el financiamiento, es importante no permitir que los requisitos del donante influyan en la estructura y contenido de la fase de Diseño. Una propuesta de financiamiento detallada no es lo mismo que un Acta de Programa, así que invierta tiempo en la construcción de ambas y no tome atajos para desarrollar un solo documento para los dos propósitos!

Adaptación

Los programas de desarrollo y humanitarios operan en entornos dinámicos y habrá ocasiones en el ciclo de vida del programa donde necesitarás adaptarte al contexto. Cuando esto sucede, el Acta debe ser actualizada para reflejar el cambio y ser autorizado por la Junta. Esto no se hace para que exista más papeleo, sino para garantizar que el equipo del programa esté protegido y tenga la dirección que necesita para desarrollar un trabajo excelente. La hoja que autoriza los cambios en el Acta es normalmente adjuntada al documento de Diseño (indicando la fecha y versión, si corresponde).

¿Quién está involucrado en esta fase?

Cuando se desarrolló el Documento Conceptual del Programa durante la fase de Identificación como una herramienta para buscar asesoramiento, lograr consenso y apoyo, y construir el 'anteproyecto' del programa, era importante que el proceso fuera participativo, involucrando a tantas partes interesadas relevantes como fuera necesario. La participación e involucramiento de las partes interesadas también es crucial en la fase de Diseño. El Gerente de Programa o el equipo de diseño consultan con una variedad de partes interesadas para escuchar las diferentes perspectivas y asegurar que todos los elementos del programa han sido considerados en su diseño general. Las partes interesadas incluidas variarán y dependerán del contexto del programa, la gobernanza y la organización.

Partes interesadas internas:

- Junta, Propietario del Programa, Gerente de Programa, Gerente de Proyectos (si están identificados)
- Especialistas Técnicos, Gerente de Logística y Finanzas, Gerente de Recursos Humanos y otros Gerentes de Programa

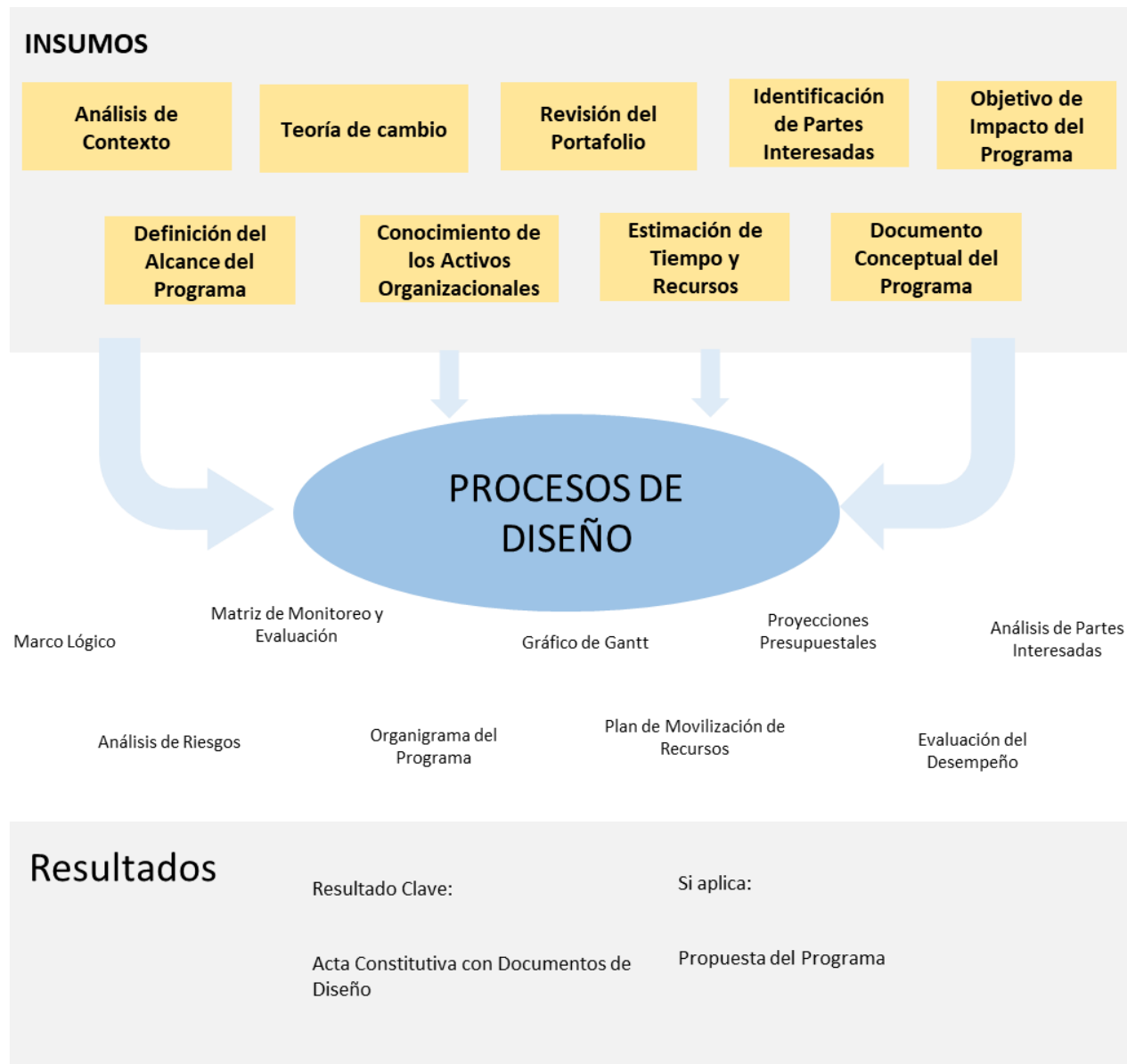
Partes interesadas externas:

- Contrapartes de organizaciones asociadas o agencias gubernamentales locales
- Beneficiarios del Programa
- Especialistas Técnicos y Consultores
- Otros de acuerdo sean necesario

¿Qué significa esto en la práctica?

Para construir el marco de conocimiento necesario para la fase de Diseño, repetiremos los mismos tres pasos usados en la fase de Identificación: Insumos, Procesos y Resultados. Recuerda: ¡Los insumos permiten procesos, los cuales producen resultados!

Figura 5: Proceso de la Fase de Diseño.



Insumos

Varios documentos (Insumos) son necesarios para la fase de Diseño. La mayoría de estos fueron presentados en la fase de Identificación. Estos insumos son esenciales para completar las herramientas, matrices y planes necesarios para el diseño del programa. Otros documentos extras (si están disponibles) también son referencias útiles para esta fase.

Insumos para la fase de Identificación

- Análisis del contexto
- Revisión de la Teoría de Cambio
- Revisión del portafolio

Otros documentos extras (si están disponibles)

- Alcance del programa
- Cronograma de programa
- Información presupuestaria (Estimaciones de costo/tiempo)

- Identificación de las partes interesadas.
- Objetivo de impacto del programa
- Alcance definido del programa
- Conocimiento de los activos organizacionales
- Estimación del tiempo y recursos
- Documento Conceptual del Programa
- Gráficos organizativos propios y de otras organizaciones (p. ej. Socios)
- Estructura de gobernanza propia y de otras organizaciones
- Niveles de tolerancia propios y de otras organizaciones

Procesos

A medida que avances por la fase de Diseño, necesitarás usar varios procesos adicionales para mejorar la estructura de las discusiones que se llevan a cabo. Estas herramientas y procesos deberán trabajarse en el orden que aparece abajo. Esto asegura el detalle necesario para construir el ‘anteproyecto’ del programa:

1. Marco Lógico
2. Matriz de Monitoreo y Evaluación
3. Gráfico de Gantt
4. Proyecciones Presupuestarias
5. Análisis de Partes Interesadas
6. Análisis de Riesgos
7. Organigrama del Programa
8. Plan de Movilización de Recursos del Programa
9. Evaluación de Desempeño del Programa

Marco Lógico

Un Marco Lógico es una herramienta utilizada para comunicar la lógica del programa, facilitar la planificación y establecer la base para los procesos de monitoreo y evaluación. También es una representación visual de cómo un programa se alinea con la estrategia organizacional o la Teoría de Cambio del Programa. La manera en la que funciona es creando enlaces claros entre la implementación exitosa de las actividades del programa (proyectos) y la realización de objetivos e impactos programáticos.

Si bien la estructura del Marco Lógico permanece igual en los niveles de proyecto y programa, la información descrita en el Marco Lógico de un programa es por naturaleza más estratégica. Los proyectos que fueron pre-identificados durante la fase de Diseño se depuran aún más antes de desarrollar un Marco Lógico. Aunque el alcance de los proyectos puede ser ajustado a medida que las actividades, resultados y objetivos se forman, el impacto previsto del programa y los beneficios que la integración del proyecto ofrece, deben siempre ser los mismos.

El desarrollo de un Marco Lógico claro y realista establecerá un programa para el éxito. El proceso de desarrollo también es un buen momento para identificar riesgos, gestionar expectativas y lograr la aceptación del programa. Los Gerentes de Programa, por lo tanto, deberían invitar a participar al equipo de diseño y a las partes interesadas externas para obtener su aporte.

Tabla 3: Marco Lógico del Programa Río Delta

	Resumen del Programa	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<i>Impacto del Programa</i>	Mejorada la salud de los niños menores de cinco años de familias de bajos ingresos viviendo en el Río Delta	La incidencia de enfermedades causadas por aguas negras en niños menores a cinco años se redujo en un 20% para el año 2018	Registros de hospitales y clínicas municipales recopilados por equipos móviles de salud	
<i>Objetivo del Programa</i>	1. Reducir la incidencia de enfermedades causadas por aguas negras que resultan por desechos que se vierten en el río. 2. Aumentar la capacidad de las clínicas locales para atender las necesidades de la comunidad en la región del Río Delta.	1.1 Disminución del 30% de enfermedades causadas por aguas Negras (resultado de vertedero de desechos fecales) en los residentes del Río Delta. 1.2 El 60% de los desechos fecales domésticos se eliminan mediante letrinas o sistemas de alcantarillado. 2. Aumento del 25% de pacientes que reciben cuidado por día.	1.1 Registros de las clínicas y reportes epidemiológicos. 1.2.1 Encuestas mensuales sobre la calidad del agua, dirigidas por la EPA y por las autoridades del río. 1.2.2 Encuesta anual por muestreo realizada por la municipalidad entre el 2016 y 2018. 2. Registros clínicos de pacientes.	La calidad del agua del río arriba permanece sin cambios.
<i>Resultados</i>	1. Letrinas de alta calidad construidas y utilizadas por miembros de la comunidad. 2.1 Personal adicional y recursos asignados a la clínica local. 2.2 Personal de la clínica capacitado con las mejores prácticas en salud pública.	1.1 XX número de letrinas construidas a la fecha de XX. 1.2 XX número de mujeres, hombres y niños usan las letrinas de manera regular. 2.1.1 XX número de personal contratado y retenido para la clínica. 2.1.2 XX número de pruebas de diagnóstico y suministros en inventario. 2.2 XX cantidad de personal que asistió y finalizó su capacitación.	1.1 Datos de inventario utilizados por los voluntarios de saneamiento de la comunidad. 1.2. Encuestas de los residentes del Río Delta. 2.1.1 Observación estandarizada. 2.1.2 Niveles de inventario y registros clínicos. 2.2 Registros de asistencia, resultados previos y después de la capacitación.	Aumento de conciencia asegurará la adopción de letrinas y el uso continuo El uso de letrinas reducirá adecuadamente el volumen de desechos lanzados al río Aumento de personal en la clínica. La capacitación es adecuada para la creciente población de la comunidad.
<i>Proyectos</i>	1. Proyecto de construcción de letrinas. 2. Campaña de promoción gubernamental para proyectos de clínicas locales con bajos recursos.	A este nivel, habrá diferentes insumos y actividades por cada uno de los proyectos componentes.		

Figura 14: Objetivos del Proyecto y Resu



AFRONTANDO LA REALIDAD: Marcos Lógicos – Programa vs. Proyecto

La estructura del Marco Lógico es similar en programas y proyectos. Sin embargo, la naturaleza estratégica de los programas lleva al Marco Lógico a un nivel más alto. Ya que el programa está compuesto de proyectos, sus Marcos Lógicos se interconectan en diferentes niveles. Aprendamos más sobre el Marco Lógico a nivel de Programa:

Impacto del Programa:

Si recuerdas del PMDPro, el impacto de los proyectos contribuye a un objetivo de nivel superior (alcance del programa). Los programas son diferentes, pues son proyectados para alcanzar su impacto en el momento del cierre.

Objetivos del Programa:

Los impactos establecidos en el Marco Lógico de cada proyecto, corresponden a los objetivos en el Marco Lógico del programa. El impacto de tu proyecto contribuirá al alcance de los objetivos del programa. Mantén presente que normalmente toma varios proyectos alcanzar el objetivo de un programa.

Resultados y Proyectos del Programa:

Los objetivos y actividades de los proyectos corresponden a los resultados del programa.

Nota: A pesar de que el último nivel del Marco Lógico del programa se denomina “Proyectos” (y no actividades) los programas tendrán actividades exclusivas, tales como: Trabajo de la cadena de suministro a nivel programa, actividades de cierre e informes del programa. Estas actividades deben ser incluidas en el cronograma y presupuesto del programa y detalladas en la planificación.

Matriz de Monitoreo y Evaluación

La Matriz de M&E describe los indicadores que el equipo del programa usará para medir el desempeño ante los objetivos y resultados establecidos del programa. Es el primer paso para desarrollar un plan de cómo se cuantificará, monitoreará y evaluará el progreso de un programa durante los intervalos planificados durante todo su ciclo de vida. Establecer esta matriz durante la fase de Diseño es la mejor manera de garantizar que los procesos de monitoreo y evaluación serán integrados en la fase de Planificación e Implementación, lo que permite revisiones periódicas y reiterativas del rendimiento, adaptación y ajuste de las actividades del programa. Durante la fase de Planificación e Implementación la Matriz de M&E se convierte en parte del Plan de Monitoreo y Evaluación.

Los indicadores del programa pueden ser directos (p. ej.: la mortalidad infantil se reducirá en un 2% al final del programa) o más complejos (p. ej.: la incidencia de enfermedades causadas por el agua en niños menores de 5 años será reducida en un 20%). Una de las cosas más importantes a mantener en mente es que si el impacto del programa es más complejo, los indicadores necesitan reflejarlo; por ejemplo, el acceso a la atención médica de las familias de bajos ingresos se podría medir mediante mejoras cuantificables en:

1. Personal de la clínica local
2. Suministros y recursos de la clínica local
3. Métodos disponibles para acceder a atención médica
4. Costo de transporte a la clínica local

Indicadores

Uno de los mayores retos en el desarrollo de indicadores es asegurar que midan directamente el objetivo, sean económicos y relevantes. Sigue el estándar SMART para ayudar a determinar si todos los elementos necesarios han sido incluidos en el indicador

Durante la fase de Diseño, los indicadores de desempeño son identificados y se crea un esquema de alto nivel que documenta cuándo se llevarán a cabo las actividades de monitoreo y quién será el responsable de ellas. La Matriz de M&E describe cada uno de los objetivos del programa, desglosándolos en resultados y actividades. El equipo de diseño toma decisiones sobre cuáles indicadores pueden ser mejor utilizados para medir el avance de cada área. Estos indicadores deben permitir una medición cuantitativa o cualitativa precisa de los objetivos, resultados y actividades. Las líneas base se refieren al estado de un programa cuando comienza y actúan como un punto de comparación para medir el rendimiento en una fecha futura.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Monitoreo y Evaluación a Nivel de Programa

Es importante notar que el monitoreo y evaluación a nivel de programa es más complejo que a nivel de proyecto, debido a la cantidad y variedad de información que necesita ser recolectada.

Tabla 4: Matriz de M&E

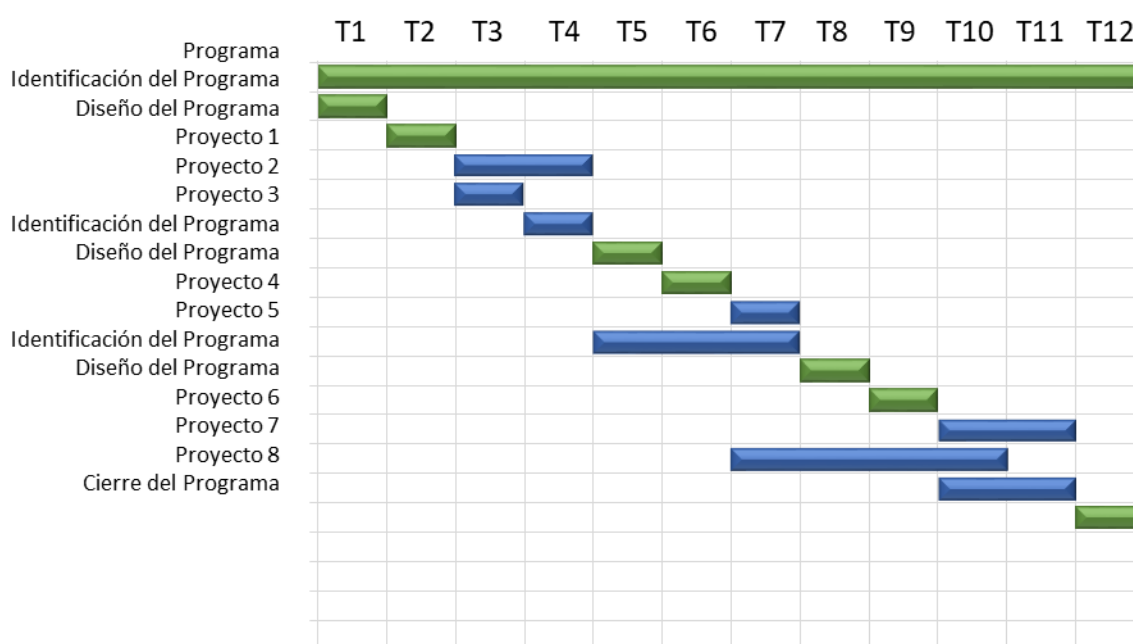
Indicador(es)	Línea Base	Objetivo	Fuente de Información	Frecuencia	Responsable(s)	Reporte	
Objetivo 1 del programa: Volumen reducido de desechos fecales en el río							
1	El 60% de los desechos fecales domésticos se eliminan mediante letrinas o sistemas de alcantarillado.	20%	60%	Encuestas mensuales sobre la calidad del agua, realizadas por EPA y la autoridad del río	Mensual	Coordinador de M&E	Mensual
				Encuesta anual por muestreo realizada por la municipalidad entre 2009 y 2012	Anual	Oficial de M&E	Anual
Objetivo 2 del programa: Mayor capacidad en la clínica local para atender las necesidades de la comunidad							
2	25% de aumento en pacientes que reciben cuidados por día (hasta el día xx)	20	25	Registro de pacientes atendidos de la clínica	Semanal	Oficial de M&E	Mensual

Esta plantilla es una adaptación de una plantilla creada por tools4dev.org

Gráfico de Gantt

Los Gráficos de Gantt son herramientas de calendarización comúnmente utilizadas a nivel de proyectos. En esta versión más estratégica, los elementos del programa son registrados en bloques o etapas según su línea de tiempo, desde la fecha de inicio hasta la fecha de cierre. El Gráfico de Gantt del programa provee una visión general de las dependencias y relaciones entre los diferentes elementos, una vez se hayan registrado, éstos se pueden integrar para reflejar la línea de tiempo para todo el proyecto. El entregable que requiere más tiempo para completarse (o tiene la secuencia más larga de actividades) es la ruta crítica del programa.

Figura 15: Gráfico de Gantt del Programa



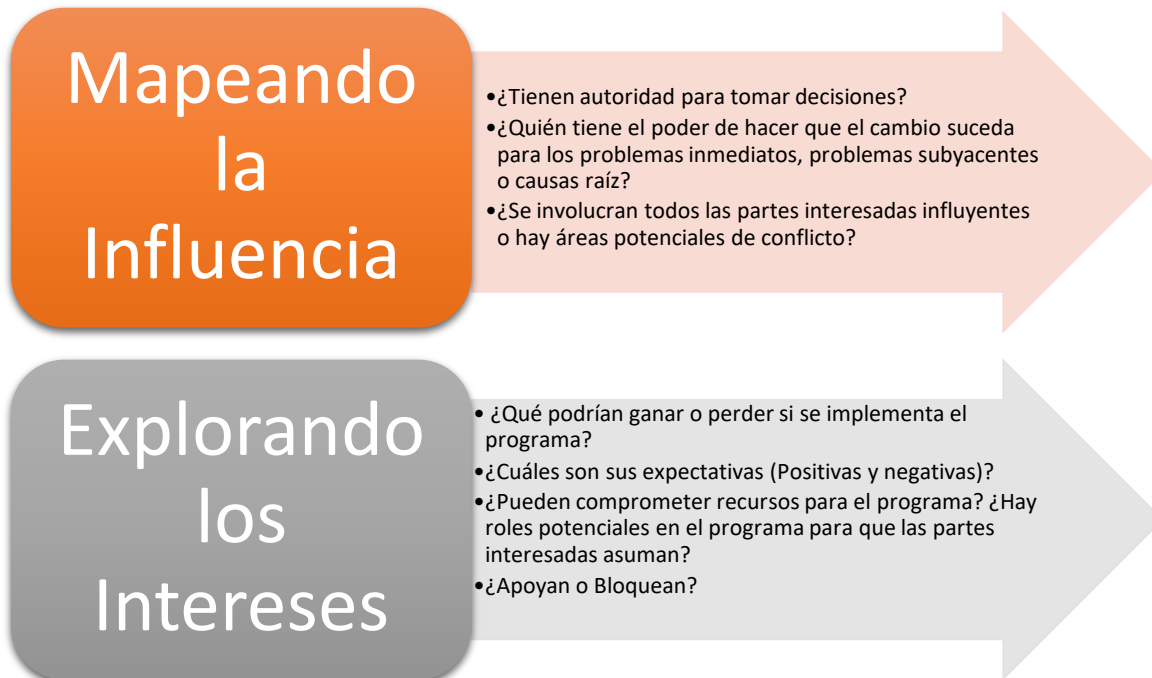
Proyecciones presupuestarias

Discutimos las técnicas de estimación para los costos del programa en la fase de Identificación. Las estimaciones de la cantidad de tiempo y recursos necesarios para entregar la Propuesta también fueron identificadas e incluidas en el Acta del Programa. Ahora, desarrollarás proyecciones más concretas basadas en el análisis de las diferentes actividades y componentes del programa.

También se desarrollarán propuestas a donantes para lograr financiamiento para el programa durante esta fase, por lo cual, las proyecciones presupuestarias serán una parte importante. El formato y nivel de detalle requerido dependerá del financiador y el mecanismo de financiación. Se establecerán presupuestos más detallados en la fase de Planificación e Implementación, una vez el programa haya sido autorizado y se tengan fondos disponibles.

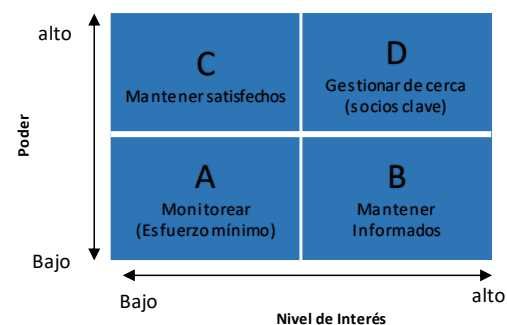
Análisis de las Partes Interesadas

Es tiempo de revisar la lista de partes interesadas que fue identificada y mapeada en la fase de Identificación para un conocimiento más profundo y construcción de una visión más completa (pero no exhaustiva) de los intereses clave y los niveles de influencia. El conocimiento obtenido a través del análisis de intereses proporcionará información vital que será utilizada para el Plan de Involucramiento de las Partes Interesadas que será desarrollado y ajustado durante la fase de Planificación e Implementación. Podría ser útil empezar a realizar preguntas clave que ayuden a proporcionar más detalles sobre el nivel de influencia e intereses de las partes interesadas.



La matriz de **poder/interés** de las partes interesadas es otra herramienta útil para capturar información detallada, también se evaluará los niveles de interacción que probablemente cada uno tendrá con el programa. Algunas partes interesadas, pueden ser fundamentales para su implementación, algunas pueden estar en posición de avanzar o bloquear actividades y otras solamente necesitan mantenerse informadas.

Figura 66: Poder e interés de las partes interesadas



- **Poder elevado:** Un Director de País y aquellos con autoridad directa sobre un programa, son más probables de ser categorizados como actores clave (Cuadrante D). La Junta del programa, partes interesadas externas influyentes y donantes necesitarán actualizaciones oportunas y relevantes para mantener su confianza en el programa (Cuadrante C).
- **Poder escaso:** Algunas partes interesadas son de apoyo y pueden ser influyentes y deben mantenerse informadas, pero no saturadas con información (Cuadrante B). Se invierte menos en

la comunicación con personas con interés general (Cuadrante A), pero deben recibir actualizaciones y ser monitoreados en caso de que tengan el potencial para involucrarse más.

Si bien es importante entender el nivel general de poder e interés que las partes interesadas puedan tener, no refleja completamente la complejidad del programa que a menudo se compone de una serie de proyectos diversos. **El Diagrama de araña** puede ser una gran herramienta para entender el rol que las partes interesadas puedan desempeñar en cada uno de los proyectos componentes del programa. Una vez esté completado el diagrama, se logrará mayor claridad acerca de cuáles partes interesadas tendrán un rol de liderazgo fuerte o tendrán un nivel alto de influencia en cada proyecto.

No debería sorprendernos que los Diagramas de Araña se realicen como un ejercicio participativo. Cuantas más perspectivas se incluyan, más preciso será el análisis. Si las partes interesadas locales están involucradas, el equipo de diseño obtendrá una idea de las percepciones de la población local. Así es como funciona:

1. Comienza por crear un Diagrama de Araña por cada proyecto dentro del programa. El nombre del Proyecto es el centro del diagrama.
2. Identifica una lista de las partes interesadas relevantes para cada proyecto e incluye cada una de ellas en cada línea que sale del centro del diagrama.
3. Luego, solicita a los participantes que califiquen cada parte interesada en términos de su influencia o poder en relación con el proyecto, usando un número (1-5) o colocando una marca (post-it) en la línea. Las marcas colocadas lejos del centro representan mucho poder o influencia, mientras que las marcas colocadas cerca del centro representan un poder o influencia más débil.

Figura 17: Ejemplo del Diagrama de Araña de Partes Interesadas



El Diagrama de Araña ofrece una imagen del panorama actual o percibido de las partes interesadas, mientras que la matriz de poder/interés describe las partes interesadas en un nivel alto en relación con el programa (Por ejemplo: los funcionarios del gobierno que son poderosos y tendrán un gran interés en reducir enfermedades causadas por el agua en la comunidad). El Diagrama de Araña puede brindar un análisis contextual por el cual, los interesados pueden convertirse en líderes o personas influyentes para proyectos específicos del programa.

Por ejemplo, es poco probable que los funcionarios del gobierno local tengan un alto nivel de influencia para que las familias de bajos recursos usen letrinas recién construidas; por lo tanto, no se les debe invitar a participar activamente en el programa de construcción de letrinas. Sin embargo, pueden desempeñar un papel de liderazgo valioso a la campaña de incidencia para las clínicas locales con pocos recursos. Tener este conocimiento ayudará al Gerente a alentar la participación en el programa de las partes interesadas a través de la creación de una estrategia objetiva y relevante para su involucramiento, logrando una mejor utilización de los recursos disponibles.

Análisis de Riesgo

El Gerente del Programa y el equipo de diseño deben consultar con una variedad de partes interesadas para analizar el riesgo. Estas partes interesadas deben tener experiencia en diferentes aspectos del programa y estar en la mejor posición para identificar áreas de riesgo. Una vez se haya consultado con estas partes interesadas, el equipo de diseño puede tomar decisiones sobre como categorizar cada riesgo y desarrollar soluciones apropiadas.

Si recuerdas, varios riesgos de alto nivel fueron identificados durante la fase de Identificación. A menudo, se trataban de resultados secundarios de actividades participativas tales como identificación de partes interesadas o diseño del Marco Lógico. Ahora es tiempo de revisar estos riesgos, ajustarlos y proporcionar un análisis detallado sobre las posibles amenazas al programa. Todos los riesgos deben ser registrados en un **Registro de Riesgos**, un documento vivo que se evalúa y actualiza constantemente. El Registro de Riesgos (Tabla 5) usa un cálculo numérico (1-5) para evaluar la probabilidad e impacto del riesgo en diferentes elementos de un programa.

Tabla 5: Registro de Riesgos del Programa

Descripción del Riesgo	Estado del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntuación del Riesgo	Respuesta	Responsable	Cuando
La capacitación en letrinas y prevención de enfermedades no está coordinada, lo que resulta en una reducción de efectividad y daño a la reputación del programa.	Activo – El riesgo está siendo monitoreado	2/5	3/5	5	Mitigar – Coordinar reuniones regulares entre los equipos de capacitación del Proyecto	Gerente del Programa	T4
La demanda local por los servicios de la clínica ha aumentado antes de que el proyecto pueda asegurar un aumento de personal y recursos para la clínica local, lo que resulta en grandes filas de espera y daños a la reputación.	Activo – El riesgo está siendo monitoreado	3/5	4/5	7	Evitar – Comenzar la implementación del proyecto de capacitación de prevención de enfermedades, después de que la campaña de incidencia haya sido implementada exitosamente.	Gerente del Programa	A2

AFRONTANDO LA REALIDAD: Gestión y Análisis del Riesgo

La gestión de riesgos implica identificar, analizar, priorizar y gestionar los riesgos para eliminar o minimizar el impacto en los objetivos del programa y en la probabilidad de éxito. Si bien el proceso parece similar a la gestión de riesgos de un proyecto, el tipo de riesgos en los que un Gerente de Programa debe enfocarse es diferente, a menudo incluyen: coordinación del proyecto, preocupaciones sobre la reputación o estrategia del programa.

Es importante recordar que puede haber ocasiones donde un riesgo identificado a nivel de proyecto requerirá un enfoque a nivel de programa. Un aumento en la tasa de inflación podría resultar en un alza sustancial en el costo de materiales y suministros. En lugar de mitigar este riesgo financiero de proyecto en proyecto, un enfoque más efectivo podría ser negociar la compra y el suministro a nivel de programa para lograr economías de escala.

RIO DELTA – ANÁLISIS DEL RIESGO

El programa del Río Delta busca mejorar el servicio de salud de una comunidad local a través de una campaña gubernamental de incidencia para aumentar los recursos en una clínica local (personal y suministros).

También planea un proyecto de capacitación para proveer información a las familias de bajos recursos sobre la prevención y tratamiento de enfermedades causadas por el agua, para incrementar el número de familias que buscan atención en la clínica.

La capacitación debe llevarse a cabo luego de que la campaña de incidencia tenga resultado y más personal y recursos sean asignados a la clínica; de lo contrario, la carga de la clínica aumentará más allá de su capacidad. Esto podría resultar en tiempos de espera aún más largos, reduciendo la probabilidad de que las familias visiten la clínica en el futuro y dañando la reputación del programa.

Por lo tanto, hay una clara interdependencia entre el trabajo basado en proyectos y el objetivo general del programa. Todos los riesgos relacionados con el programa necesitarán ser capturados y compartidos con el Gerente de Programa, quien puede evaluar el impacto de estos riesgos en relación con todo el programa.

Organigrama del Programa

El organigrama describe las funciones y responsabilidades clave de varios miembros del equipo del programa. Si bien no es un marco de gobernanza detallado, si necesita ser ‘lo suficientemente bueno’ para la autorización como parte del Acta de Programa. El organigrama es una representación visual de la estructura de gobernanza del programa, los proyectos componentes y los equipos funcionales no relacionados con el proyecto (p. ej.: servicios de soporte tales como finanzas, RRHH, cumplimiento) y necesita brindar suficiente información sin ser demasiado complejo (y por lo tanto, difícil de utilizar).

Al construirlo, es importante recordar que un buen organigrama ayudará a:

- Informar la composición de la estructura de gobernanza de un programa.
- Aclarar los límites de la toma de decisiones para que los Gerentes de Programa puedan decidir qué niveles de responsabilidad delegar en un nivel de proyecto.
- Informar a los miembros de la alianza o consorcio a fin de planificar y mantener expectativas precisas de participación.
- Explicar la estructura de un programa a las partes interesadas externas para que puedan visualizar como los diferentes componentes se integran.

Plan de Movilización de Recursos del Programa

Este proceso implica asegurarse que todas las actividades necesarias para financiar un programa estén identificadas y que la decisión acerca de quién será el responsable, sea tomada. Necesitarás enfocarte en los recursos organizacionales y la necesidad de asegurar fondos para todos los componentes del programa.

Como gerente, es importante utilizar varios insumos y manuales organizacionales para mapear y determinar las fuentes internas que necesitará para implementar las actividades del programa. También es el momento en que se consideran las prioridades de financiamiento de diferentes donantes en relación con el programa propuesto.

Los recursos organizacionales incluyen identificar y financiar su requerimiento de uso de los servicios de soporte (p. ej.: finanzas, logística o equipo de recursos humanos) y los expertos en la materia (p. ej.: salud, educación, agua, saneamiento) para entregar un programa cuyo costo es generalmente aplicado y por lo tanto, debe tener un alcance y estar incluido en el presupuesto del programa. La planificación para la estabilidad financiera comienza con la información presupuestaria de alto nivel, recopilada durante la fase de Identificación, que luego se desarrolla para definir como se garantizará el financiamiento para los costos de funcionamiento de todos los componentes del programa. La lista de chequeo (abajo) es una guía útil para diseñar el Plan de Movilización de Recursos.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Movilización de Recursos

El proceso para la movilización de recursos varía en cada organización. A veces es una función centralizada con un equipo de recaudación de fondos o desarrollo de negocios que toma la iniciativa en la identificación y respuesta de oportunidades. Y en otros casos, los principales responsables son el personal del programa y los equipos de liderazgo en los países que operan o en la oficina central de la organización. Es común para las organizaciones trabajar con una combinación de ambos enfoques. En cualquier caso, el Gerente de Programa debe estar lo más informado posible sobre los procesos y proporcionar insumos en cada oportunidad.

Lista de Chequeo del Plan de Movilización de Recursos

El Plan de Movilización de Recursos provee información al Acta Constitutiva del Programa y debe contener los siguientes elementos:

- ✓ Una descripción general de las prioridades estratégicas de la organización (o la Teoría de Cambio) y cómo se relaciona con el programa.
- ✓ Una descripción de los objetivos de desarrollo de recursos del programa; por ejemplo, cuáles roles, servicios especializados y necesidades de capacitación se requieren.
- ✓ El marco de tiempo dentro del cual el plan debe ser implementado.
- ✓ Una lista de donantes prioritarios (con información sobre como ayudarán a lograr los objetivos del programa).
- ✓ Una lista de quién estará involucrado en los esfuerzos de movilización de recursos y qué rol específico tendrá.
- ✓ Un archivo con todas las propuestas de financiamiento existentes, incluyendo aquellas que necesiten ser desarrolladas para apoyar el Plan de Movilización de Recursos.

Resultados

El Acta del Programa

El resultado principal de la fase de Diseño es el **Acta del Programa**. Este documento formal es compartido con la gobernanza o la Junta para su autorización y luego de ser ‘firmada el Acta’, se da el visto bueno para proceder a la fase de Planificación e Implementación.

El Acta indica cómo el programa se alinea con la Teoría de Cambio de la organización o con su enfoque en áreas especializadas, temáticas o geográficas. El enfoque del Acta del Programa es destacar los objetivos del programa y definir claramente las estrategias que serán usadas para alcanzar su visión y objetivo general. Esto provee la dirección y claridad que los equipos de programa y proyectos necesitan para entregar un trabajo de alta calidad y entender cómo su trabajo está ayudando a lograr la intención estratégica de la organización. Es también un documento que es utilizado de manera externa con los socios, aliados y otras organizaciones para brindar una visión general de las ambiciones y resultados previstos del programa.

Si es necesario realizar ajustes al programa durante la Planificación e Implementación, es importante incluirlos en el Acta del Programa. Algunas decisiones pueden estar dentro del nivel de tolerancias del Gerente de Programa, pero habrá ocasiones donde será necesario actualizar y enmendar el Acta. Si este es el caso, será necesario un acuerdo de autorización de nuevo por las personas clave en la toma de decisiones.



El Acta del Programa debe especificar cuáles donantes, organizaciones de financiación y socios del programa es probable que participen (así como aliados y otras organizaciones de la sociedad civil si trabajan dentro de un consorcio).

El Acta del Programa normalmente cubrirá las siguientes áreas:

- **Justificación** – El caso para iniciar un programa y descripción de por qué y cómo sus rutas contribuyen a la Teoría de Cambio.
- **Componentes** – Una explicación de cómo los proyectos y actividades se establecen juntos para alcanzar los resultados deseados.
- **Estimaciones** – Estimaciones de tiempo, costo y alcance del programa.
 - ✓ **Calendario del Programa** – Línea de tiempo aproximada (Meses/años).
 - ✓ **Presupuesto del Programa** – Estimaciones de costo (p. ej. Mano de obra, contratos, insumos, costos de capital) acumulados en un presupuesto general del programa
 - ✓ **Alcance del Programa** – Descripción general de las intervenciones de alto nivel que se requieren.
- **Riesgos y Supuestos** – Los riesgos y estrategias de respuesta relacionadas a la implementación del programa son registradas en un Registro de Riesgos – un documento vivo que es constantemente monitoreado y actualizado.
- **Niveles de Tolerancia** – Aclaración de los niveles jerárquicos (Propietario, Gerente y Equipo del Programa) necesarios para autorizar los entregables del programa (p. ej.: calendarios, costos y riesgos).
- **Competencias** – Descripción de las habilidades y responsabilidades clave necesarias para cumplir diferentes roles, proporcionando claridad para los miembros del equipo para propósitos de reclutamiento de personal.
- **Estructura de Gobernanza** – Determina quién es el responsable de la toma de decisiones en hitos clave, incluyendo la autoridad para aprobar cambios en el diseño del programa (y en cualquier otra fase del ciclo de vida si fuera necesario).
- **Registro de Partes Interesadas** – Lista primaria y secundaria de partes interesadas, clasificadas por orden de importancia, junto con las acciones asociadas.
- **Control de Cambios** – Aclara el proceso de escala de problemas para la toma de decisiones más allá del nivel de tolerancia dado por el Gerente de Programa.

Una cantidad de **Documentos de Diseño**, pueden también ser incluidos como anexos. Estos documentos brindan información adicional para referencia y ayudan a informar a los responsables de la toma de decisiones y a las partes interesadas clave:

- ✓ Marco Lógico
- ✓ Matriz de M&E
- ✓ Estrategia de Movilización de Recursos
- ✓ Componentes para la Evaluación de Desempeño del Programa
- ✓ Estructura de Gobernanza

Lista de Chequeo del Acta Constitutiva del Programa

- ✓ Redactar de manera concisa y lo más breve posible.
- ✓ Asegurar que comunique rutas que estén en línea con la Teoría de Cambio.
- ✓ Adjuntar herramientas relevantes y resultados de la fase de Diseño como anexos, tales como el Marco Lógico.
- ✓ Compartir con las partes interesadas internas y externas, incluyendo donantes, socios y miembros de alianzas (Si aplica).
- ✓ Si se comparte para obtener comentarios, asegurar que estos comentarios estén controlados para que el Acta pueda ser actualizada y aprobada según sea necesario.
- ✓ Si los procesos organizacionales no requieren un Acta Constitutiva de Programa, no te desanimes. Utiliza tu influencia para ver si se puede mejorar o maximizar las prácticas de trabajo.
- ✓ Tratar el Acta Constitutiva del programa como un documento 'vivo', evaluándolo regularmente para revisar que el programa continúa ajustándose a la estrategia organizacional y a la Teoría de Cambio.
- ✓ ¡Alentar al equipo del Proyecto a desarrollar Actas de Proyectos como medios para elevar los estándares en toda la organización!

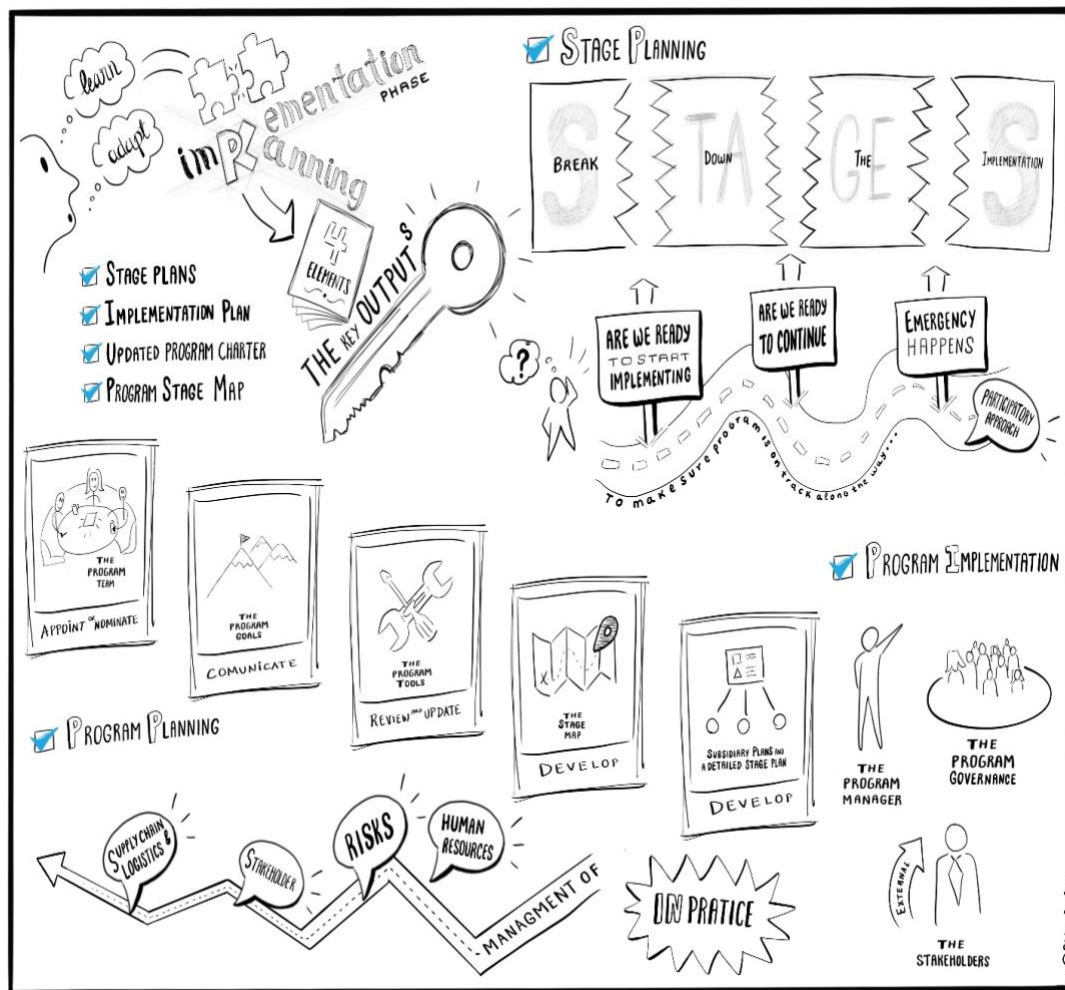
La Propuesta de Programa

Dependiendo en la fuente de financiamiento, otro resultado clave de la fase de Diseño puede ser una **Propuesta de Programa**. La estructura, tamaño y componentes clave de una propuesta variarán según los requerimientos del donante y las oportunidades individuales de financiamiento. Además, la composición del equipo responsable del desarrollo de propuestas variará según las preferencias de la organización, con equipos de programas que a veces toman la iniciativa y en otras ocasiones solamente contribuyen según es necesario. Independientemente de quien esté desarrollando la propuesta, todo el trabajo desarrollado mejorará su contenido y fortalecerá el caso para un resultado exitoso.

Si se busca financiamiento a través de una sola propuesta durante la fase de Diseño, o mediante una combinación de varias propuestas durante las fases de Diseño y Planificación e Implementación; el propósito y valor de estos resultados clave no deben confundirse con los del Acta del Programa.



Bienvenido a la Fase 3: Planificación e Implementación



“No planificar, es planificar el fracaso.”

Alan Lakein

Introducción

La Planificación e Implementación del Programa están vinculadas de manera integral. Como Gerente de Programa, tú y tu equipo deberán planificar con anticipación para determinar qué es necesario para la implementación del programa y proyectos. Sin embargo, es probable que el ambiente externo del programa cambie constantemente y que los planes deban adaptarse.

Luego de establecer un Plan de Implementación de alto nivel, el proceso de implementación permite un ajuste continuo para asegurar que las actividades continúen reflejando un entorno dinámico. Este proceso reiterativo – de planificación, implementación y re-planificación es a menudo denominado ‘Planificación Gradual’.



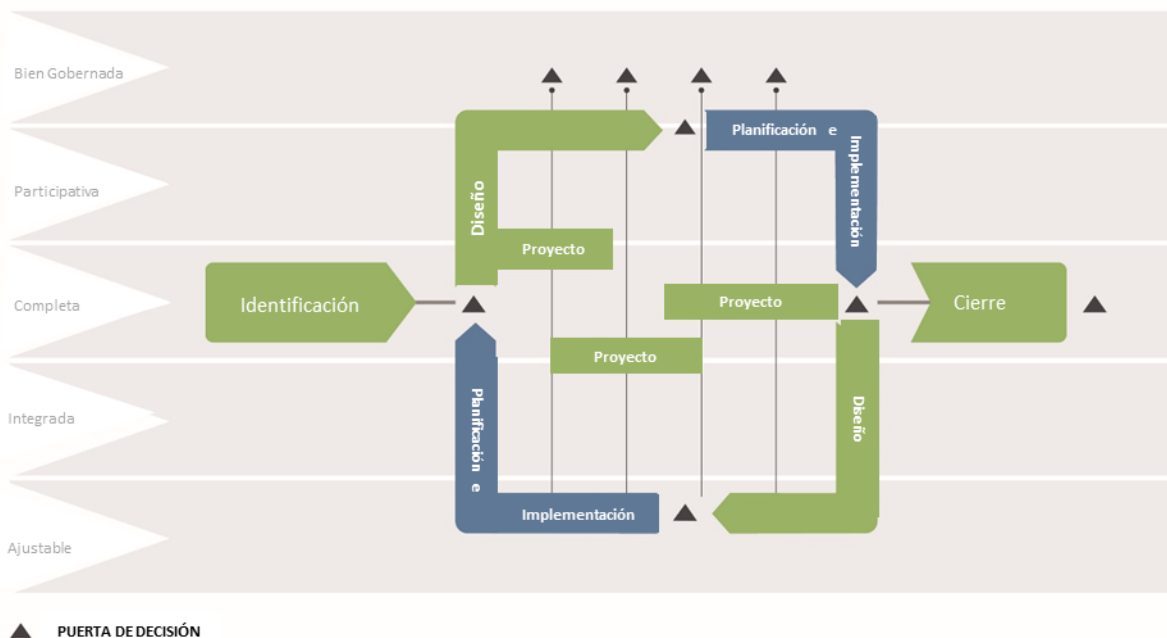
Existen muchos elementos en movimiento en la fase de Planificación e Implementación, que pueden involucrar varios proyectos que duran varios años. Por lo tanto, es base establecer procesos claros que permitan al equipo gestionar y mantener control de las adaptaciones y cambios del programa.

Para mantener el control y garantizar que el proceso sea completo y reiterativo, es útil dividir la fase de Planificación e Implementación en diferentes etapas. La creación de etapas implica dividir el programa en fragmentos manejables para facilitar la planificación y gestión. Una etapa puede estar relacionada a un período de tiempo (por ejemplo, por trimestre) o un conjunto de entregables. Al final de cada etapa hay una puerta de decisión que le permite al equipo del programa evaluar el avance, decidir cuáles ajustes hacer y comprometer su estructura de gobernanza y partes interesadas en mantener el programa en buen camino. El Gerente del Programa es responsable por la decisión del tiempo y enfoque en cada etapa y de comunicarlo claramente. Es posible que las etapas sean ‘flexibles’, en respuesta a las circunstancias y necesidades del programa. Si un proyecto está siendo implementado en un entorno estable, entonces es probable que cada etapa tome más tiempo; mientras que, en una emergencia, probablemente los tiempos sean muy cortos, especialmente en etapas iniciales.

El Plan de Implementación de alto nivel del programa está respaldado por planes detallados por cada etapa que permiten una respuesta completa para los cambios internos y externos. Este enfoque asegura que el **Principio de Adaptación** siga siendo central a manera que se desarrolla el programa. Las puertas de decisión al final de cada etapa permiten al equipo del programa detenerse, reflexionar y tomar el control de los ajustes que deban realizarse – asegurándose de que las personas correctas estén involucradas en las decisiones correctas en el momento correcto.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Planificación Gradual

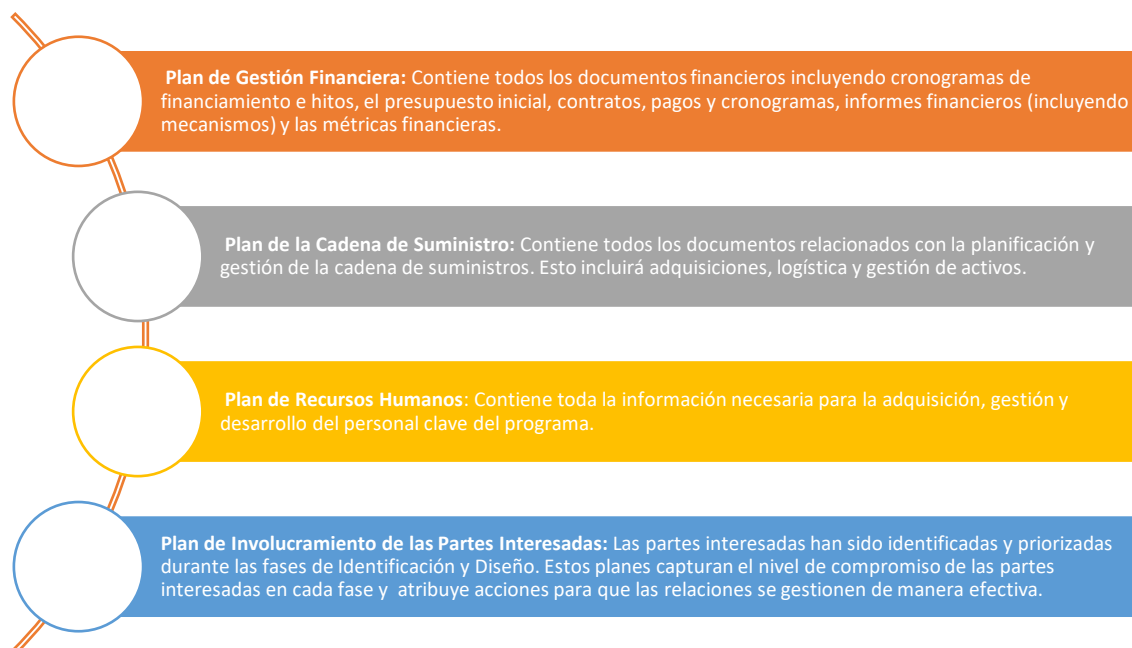
El enfoque reiterativo a menudo es referido como ‘Planear, Ejecutar, Revisar’ o ‘Planificación Gradual’ – y permite que los equipos de programa ajusten y entreguen trabajos que responden a un entorno dinámico (*Introducción, Fig. 3*). Los planes siempre deben considerarse como documentos ‘vivos’ que son ajustados y adaptados para maximizar la relación costo-beneficio y el impacto.



Resultados Clave

Esta fase integrada y fluida de la planificación gradual (implementación y re-planificación) requerirá que desarrolles y ajustes varios planes clave. Entre estos están:

Plan de Implementación del Programa: Este plan completo, integrado y de alto nivel incorpora todos los elementos que son básicos para el ciclo de vida del programa. Si bien incluir finanzas, cadena de suministros, RRHH y los elementos de compromiso de las partes interesadas en el Plan de Implementación del Programa, pueden ser suficiente para muchos programas; los programas grandes y complejos pueden requerir un nivel de detalle que implique la creación de planes independientes por separado. En este caso, los planes detallados pueden incluir:



Estos son ejemplos de algunos planes adicionales que pueden ser necesarios; sin embargo, no es una lista grande. Si el programa requiere planificación más detallada en otros aspectos, el Gerente es responsable de asegurarse que esto pase. El Gerente es responsable de garantizar que el programa: a) este planificado adecuadamente y b) que los planes estén actualizados y sigan siendo relevantes y útiles.

Planes e Informes de Etapas: Los planes detallados para cada etapa están integrados y enlazados con las etapas anteriores y posteriores, proporcionando una visión completa de todo el programa. Los planes de etapa están alineados con el Plan General de Implementación del Programa e incluyen un Mapa de Etapas – una representación visual de cómo cada etapa fluye e interactúa con los proyectos, recursos y puertas de decisión.

Los informes de etapa brindan una breve descripción general del desempeño de la etapa anterior. Los informes son útiles para la planificación de la siguiente etapa y pueden servir también como una actualización del programa hacia las partes interesadas. Una buena manera de involucrar a las partes interesadas a lo largo del proceso es proporcionar una visión general oportuna que resuma: 1) la puerta de decisión, 2) el informe de la etapa anterior y 3) el plan para la próxima etapa.

Acta del Programa Actualizada: El Acta del Programa debe adaptarse para reflejar los cambios planificados en el programa, y su gobernanza debe autorizar cualquier cambio.

Puertas de Decisión

Una vez empiece la implementación, deberás usar la información presentada en varios planes (descritos arriba) para decidir si un programa puede o no, avanzar a la siguiente etapa de Implementación. La fase de Planificación e Implementación requiere la operación de un marco de control que se base en tiempo para que los equipos de programas y proyectos reflexionen, evalúen y tomen decisiones importantes que sean del mayor interés tanto para el programa, como para la organización y los beneficiarios del programa.

¿Cómo se ve una Puerta de Decisión?

Una de las maneras más efectivas para mantener el control de un programa es dividir la fase de Planificación e Implementación en dos etapas, con una puerta de decisión al final de cada etapa. Este proceso les permite a los equipos de programa y proyectos detenerse, reflexionar y tomar decisiones que describen cómo avanzarán las siguientes etapas del programa. Preguntas importantes en estas puertas de decisión son: '¿Estamos listos?', '¿Continuamos?'.

¿Estamos listos?

- Al final del periodo de planificación inicial, se debe tomar una decisión sobre si avanzar a la implementación del programa o no. Como Gerente de Programa, necesitas revisar que todos los elementos del programa y sus proyectos hayan sido planificados de manera completa y adecuada. Esto a menudo implica tener un plan general claro del programa y un plan más detallado para la primera etapa. Las partes interesadas clave (el equipo del programa y la estructura de gobernanza) necesitarán autorizar el plan, lo cual permitirá avanzar hacia la implementación. También querrás asegurarte que todas las partes interesadas relevantes estén informadas sobre el plan y sean conscientes de la fecha de inicio de la implementación.

¿Continuamos?

- Una vez que se implemente el programa, puede haber ocasiones en las que es importante evaluar si las actividades deben continuar según lo planeado. Esto a veces se llama '**Puertas de Decisión de Avance**': ¿Está el programa siendo desarrollado de manera correcta?, ¿Los cambios en el programa y proyectos se están gestionando de manera efectiva?, ¿Sigue siendo el programa válido dados los cambios en el entorno externo? El responder estas preguntas en los hitos clave durante la Planificación e Implementación, mantendrá las actividades enfocadas y en sintonía con la realidad del entorno operativo.

Ejemplo: Ha habido un cambio en el gobierno de un país, el cual es crítico para una campaña. Ahora son mucho más receptivos a tu mensaje de presión política. Entonces es tiempo para adaptar tu enfoque y lograr un impacto más significativo del que se había esperado.

Puertas de Decisión de Emergencia

El contexto operativo de un programa y sus proyectos puede cambiar dramáticamente en un período de tiempo corto y puede haber momentos donde una **Puerta de Decisión de Emergencia** sea necesaria. Las partes interesadas son fundamentales para el programa – Gerentes ejecutivos de alto nivel, autoridad de gobernanza, especialistas internos y externos – necesitarán tomar decisiones rápidas sobre si cambiar los planes o en algunos casos suspender el programa.

Ejemplo: Las partes interesadas de la comunidad en varios proyectos no están tan involucradas como antes; sin embargo, se mantienen como participantes entusiastas. Es importante reunirse con los equipos de gestión de proyectos para discutir las opciones y revisar si el impacto general del programa puede ser alcanzado.

Si los impactos del programa están comprometidos, ¿Cuáles son las implicaciones?, ¿Debería continuar el programa?, ¿Debería parar?, ¿Pueden hacerse suficientes cambios para que continúe? Pueda que no quieras esperar a llegar a una Puerta de Decisión planificada para decidir y en su lugar, como Gerente de Programa, buscar un acuerdo con la gobernanza para implementar una Puerta de Decisión de Emergencia.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Partes interesadas involucradas en Puertas de Decisión

¿Involucra tu organización a partes interesadas internas y externas en los procesos de puerta de Decisión? La participación de partes interesadas externas en decisiones clave relacionadas a la dirección del programa puede proporcionar perspectivas valiosas y garantizar el apoyo continuo del programa.

Ejemplo: Una agencia donante que financie un programa instruye al Gerente a cambiar aspectos claves de éste. Algunas comunidades donde los proyectos están siendo implementados no están de acuerdo con esta decisión y retiran su cooperación. El Gerente de Programa debe entonces actuar para resolver estas diferencias.

¿Qué pasa si se necesita hacer un cambio en el programa?

Los programas pueden ser altamente complejos, con múltiples proyectos alineados para entregar los impactos generales del programa. Mantener el control de un amplio rango de actividades que se llevan a cabo es crucial. El marco de control del programa debe haber sido autorizado en el Acta Constitutiva del Programa. Ahora, la principal responsabilidad del Gerente de Programa es asegurarse que estas reglas se sigan en las actividades de Planificación e implementación del programa y proyectos. Las tolerancias para la toma de decisiones también se han establecido, lo que brinda la claridad que los equipos de programa y proyectos necesitan para gestionar marcos de control efectivos.

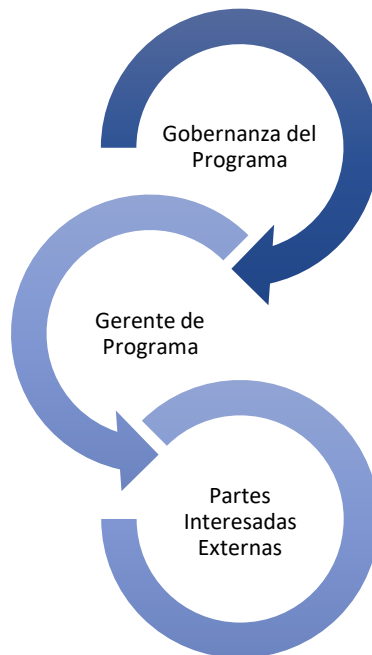
El marco de control del programa proporciona la consistencia que un Gerente de Programa necesita para mantener una visión completa de todos los aspectos del programa. Es tu responsabilidad como Gerente, asegurarte que los equipos de Proyecto entiendan y se adapten a trabajar dentro de los marcos de control preestablecidos.

Si surgen problemas a nivel de proyecto que requieran cambios en un Plan de Proyecto, el Gerente de Programa debe: ya sea tomar decisiones acerca de los cambios propuestos o ser informado (dependiendo en el nivel de tolerancia establecido para el gerente de proyecto). En cada caso, los cambios a nivel de Proyecto necesitan ser integrados en el Plan General de Implementación del Programa. El equipo de programa debe ser consciente del impacto potencial que un cambio en un Proyecto puede causar en otro. Mantén en mente que un Gerente de Programa trabaja a un nivel más estratégico y que puede ser capaz de identificar dependencias que no sean visualizadas fácilmente a nivel de proyecto.

Mantener el control en la etapa de planificación es relativamente directo y se basa en trabajar eficazmente con equipos para asegurar que todos entiendan cómo un programa y sus proyectos serán gestionados durante la implementación. A medida que el trabajo comienza, los cronogramas de programa y proyectos incorporan la necesidad de controlar cambios a través de puertas de decisión formales.

¿Quién está involucrado en esta fase?

Idealmente, el Gerente de Programa ya debería estar presente para el inicio de la fase de Planificación e Implementación. El Acta Constitutiva del Programa ya ha sido autorizada y el Gerente de Programa y el equipo tendrán todo lo que necesitan para entrar en el proceso de planificación detallada. Sin embargo, puede haber ocasiones en que el liderazgo del programa necesite ser asumido temporalmente por otro gerente ejecutivo de alto mando, tal como el Director de País u otro Gerente de Programa. En estructuras organizacionales ‘horizontales’, las funciones de la gestión de programas se pueden compartir más ampliamente, pero se debe establecer un mecanismo para asegurar que el programa sea planificado y controlado de manera efectiva.



Gobernanza del Programa (Junta o Donante)

- La gobernanza del programa valida cualquier cambio realizado al programa por encima de las tolerancias del Gerente de Programa.
- La gobernanza también proporciona orientación y aprobación en los planes de etapas y Actas del Programa.
- Trabaja con el Gerente del Programa para ayudar a coordinar las puertas de decisión sobre 'avanzar/no avanzar'.

Gerente del Programa

- Desarrolla el Plan de Implementación con el equipo del programa y en estrecha consulta con los gerentes de proyectos, especialistas, grupos beneficiarios y partes interesadas externas (como proveedores).
- Otros planes descritos arriba son normalmente desarrollados por el equipo de programa como documentos 'vivos' para dirigir la implementación.
- Asegura que los planes de etapa sean continuamente monitoreados y actualizados.
- Monitorea y valida las actividades del proyecto para asegurar eficiencia óptima.
- Asegura que un conjunto de herramientas estandarizado sea usado para mejorar el desempeño en todos los proyectos.
- Hace las preguntas correctas en las puertas de decisión: *¿Estamos desarrollando el proyecto de la manera correcta? ¿Podríamos hacerlo mejor? ¿Deberíamos enmendar los planes e implementar cambios?*
- Asegura que los servicios de soporte (cadena de suministros, logística y actividades de adquisición) estén donde corresponde y operando de manera eficiente.

- Involucra a las partes interesadas de manera que permita al programa ser planeado e implementado de manera participativa.
- Dirige con el ejemplo: asesora y apoya al equipo del programa y proyectos; a menudo, en una estructura jerárquica formal de gestión.
- Asegura que todos los involucrados con el programa entiendan porqué y cómo todas las actividades del componente están alineadas con la visión general, objetivo organizacional e intención estratégica.

Partes Interesadas Externas (Varía/Si aplica)

- Idealmente, las partes interesadas externas seleccionadas serán parte de la estructura de gobernanza del Proyecto, sin embargo, este no es siempre el caso.
- Las partes interesadas involucradas en la implementación (socios, proveedores), deben ser parte del proceso de planificación para garantizar un alcance, cronograma y presupuesto exacto. También deberían ser parte de la etapa de planificación para garantizar una secuencia lógica de las etapas.

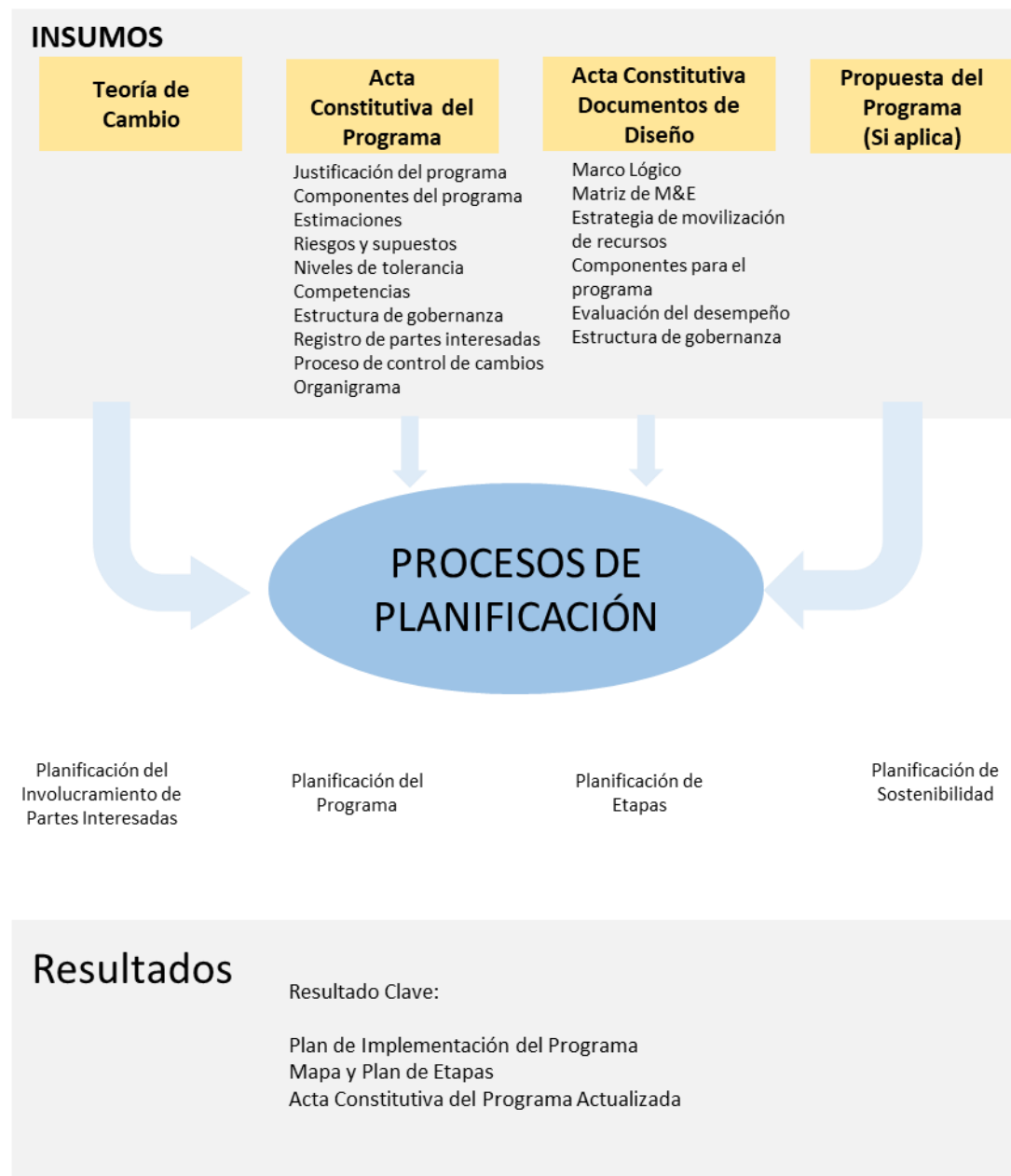
Planificación del Programa

“La planificación es un proceso antinatural; es mucho más divertido sólo hacer algo. Lo mejor de no planificar es que el fracaso llega como una completa sorpresa, en lugar de estar precedido por un período de preocupación y depresión”

-Sir John Harvey-Jones

Asumiendo que el programa obtenga financiamiento y que las fases de Identificación y Diseño estén completas, es entonces el tiempo ideal para empezar a desarrollar planes. Recuerda que tus planes continuarán siendo modificados y ajustados durante el ciclo de vida del programa. Continuaremos usando la metodología de las dos fases anteriores: Los insumos permiten procesos, los cuales producen resultados.

Figura 78: Procesos de Planificación



Insumos

La siguiente lista de documentos ya debería haber sido desarrollada y autorizada en la fase de Diseño. Estos documentos son básicos para completar los procesos de planificación y deberían ser compartidos con todos los miembros relevantes del equipo de planificación.

Documentos e Información para la Planificación

Teoría de Cambio Organizacional

- ✓ Todos los documentos de planificación fluyen de una Teoría de Cambio organizacional (si existe) u otros documentos estratégicos, tales como: El Plan Anual, Plan Estratégico, Visión y Misión.

Acta Constitutiva del Programa

- ✓ Justificación del Programa
- ✓ Componentes del Programa
- ✓ Estimaciones (en tiempos, presupuesto y alcance)
- ✓ Riesgos y Supuestos (incluyendo el Registro de Riesgos)
- ✓ Niveles de Tolerancia
- ✓ Competencias (necesario para los roles clave)
- ✓ Estructura de Gobernanza
- ✓ Registro de Partes Interesadas
- ✓ Proceso de Control de Cambios
- ✓ Organigrama

Documentos de Diseño

- ✓ Marco Lógico
- ✓ Matriz de M&E
- ✓ Estrategia de Movilización de Recursos
- ✓ Componentes para la Evaluación del Desempeño del Programa
- ✓ Estructura de Gobernanza.

Propuesta del programa (Si aplica)

Procesos

Los siguientes procesos son recomendados para ayudar a estructurar discusiones que tienen lugar durante la planificación. Este proceso debe procesarse en el orden que aparece (abajo) para garantizar que todos los aspectos estén cubiertos:



Planificación del Involucramiento de las Partes Interesadas

Su involucramiento es parte vital de la gestión exitosa del programa y debe ser apoyado por una **Estrategia de Involucramiento de Partes Interesadas**. Tener esta estrategia asegurará:

- La aceptación y apropiación del programa
- Que los planes de programa y proyectos incluyan actividades de gestión de partes interesadas en sus planes de etapas
- La cooperación y participación a lo largo del ciclo de vida del programa
- Rendición de cuentas vertical y horizontal para las partes interesadas
- Que las voces de las partes interesadas se escuchen cuando sea apropiado en los procesos de toma de decisiones

La utilización de herramientas de involucramiento de partes interesadas, tales como la Curva de compromiso (ver la figura 27), ayudará al equipo del programa a desarrollar, mantener y gestionar las partes interesadas en puntos óptimos dentro del ciclo de vida del programa. Es una herramienta útil para identificar cuáles actividades necesitan llevarse a cabo para garantizar que el compromiso de las partes interesadas aumente la curva y se mantenga ahí. Las puertas de decisión pueden ser usadas como puntos de revisión para asegurar que la estrategia y el plan de involucramiento estén actualizados e incluyan a las partes interesadas correctas en el momento adecuado.

Planificación del Programa

La planificación del programa puede parecer una tarea abrumadora – Es como armar un rompecabezas complicado - ; sin embargo, este proceso es base y ayudará a establecer una dirección clara para el programa. Recuerda que la intención es desarrollar un plan que informe a otros sobre lo que se necesita hacer. Habrás usado varias herramientas en las fases de Identificación y Diseño para preparar información que necesites en esta fase. Ahora es el tiempo para agregar más detalles y construir tus planes. No tiene sentido replicar o duplicar el trabajo; por lo tanto, se debe trabajar como un equipo de programa, solicitando a los gerentes de proyectos que desarrollen planes detallados que puedan alimentar el Plan General del Programa.



El primer paso es comprender el marco de planificación general, cuyos detalles se presentan a continuación:

Seleccionar/Nombrar al equipo del programa

Este es el equipo central con la experiencia y perspectivas para promover los impactos del programa. Si algunas personas no están disponibles o hay algunos vacíos en la representación, se debe hacer un esfuerzo para asegurar que todas las áreas de especialización estén cubiertas. Si, por ejemplo, una Unidad de Comunicación no puede brindar recursos dedicados para el equipo, puede ser posible negociar un acuerdo con la Unidad para garantizar que las perspectivas de comunicación estén cubiertas.

Comunicar los Impactos del Programa

Los objetivos del programa deben ser claros y compartidos con todas las partes interesadas internas y externas. También es fundamental que se aclare quién es el personal clave del programa y que se entiendan sus funciones y responsabilidades.

Revisar Herramientas, Procesos y Plantillas

A este punto, la información recolectada mediante el uso de las herramientas en las fases de Identificación y Diseño es revisada, actualizada y extendida para incluir los recursos necesarios y cronogramas específicos. Si ya se ha iniciado un Registro de Riesgos, es el momento ideal para completarlo con información más concreta.

Luego, se deben tomar las decisiones sobre cuáles herramientas, procesos y plantillas serán más útiles para que el equipo del programa y del proyecto implemente en su trabajo del día a día. El objetivo es asegurar que todos los involucrados en el programa usen un conjunto estandarizado de herramientas y procesos apropiados. Estas herramientas deberán proporcionar toda la información para construir y mantener una buena visión general del avance con fines de monitoreo e informes.

Como Gerente de Programa, debes trabajar también con la estructura de gobernanza para definir y decidir cómo se gestionarán los riesgos y cómo se trasladarán los problemas de los proyectos a los programas y luego a la estructura de gobernanza. En otras palabras, ¿Cuándo un riesgo o problema relacionado con el Proyecto es lo suficientemente grave como para ser ingresado en el Registro de Riesgo del programa? ¿Qué puede desencadenar esto?

Desarrollar un Mapa de etapas de Programa

¿Cuál es la mejor combinación de proyectos para alcanzar el impacto del programa? ¿Qué otras actividades ajenas al Proyecto (tales como: informes de programa, reclutamiento o comunicación) se deben llevar a cabo? Es importante desarrollar una buena comprensión conceptual de cómo se verá la arquitectura general del programa. Este trabajo comenzó en la fase de Diseño y ahora necesita desarrollarse en un Mapa de Etapas. Involucrar partes interesadas internas y externas ayudará al equipo del programa a tener una idea de las expectativas y limitaciones que un programa necesitará para operar. Cuando hay un entendimiento compartido de esto, el equipo construye los cronogramas del proyecto (fechas de inicio y finalización), dependencias (entre proyectos) y entregables no relacionados con el proyecto.

Desarrollo de Planes Complementarios y del Plan Detallado para la Primera Etapa

Usando información derivada de planes complementarios, el Gerente de Programa debe completar un plan detallado para la primera etapa. Los planes complementarios son preparados por personal del programa y proyectos e incluye: finanzas, comunicación, recursos humanos, cadena de suministros, monitoreo y evaluación y planes de aprendizaje.

El Gerente de Programa es responsable de garantizar que todos los planes complementarios sean preparados. Si, por ejemplo, un programa se compone de varios proyectos, cada uno con un rango amplio de actividades de la cadena de suministros, puede existir la necesidad de desarrollar un plan general de suministros para gestionar las eficiencias y las economías a escala a nivel de programa.

Economías de Escala

Este término es utilizado para describir el concepto en que a medida que una entidad aumenta de tamaño, puede volverse más eficiente.

También será importante desarrollar Planes Formales de Monitoreo y Evaluación que incluyan cronogramas para revisión de actividades y recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, esto luego es utilizado para resaltar los problemas potenciales, priorizar áreas de trabajo y hacer correcciones de dirección importantes y oportunas a diferentes áreas del programa y proyectos.

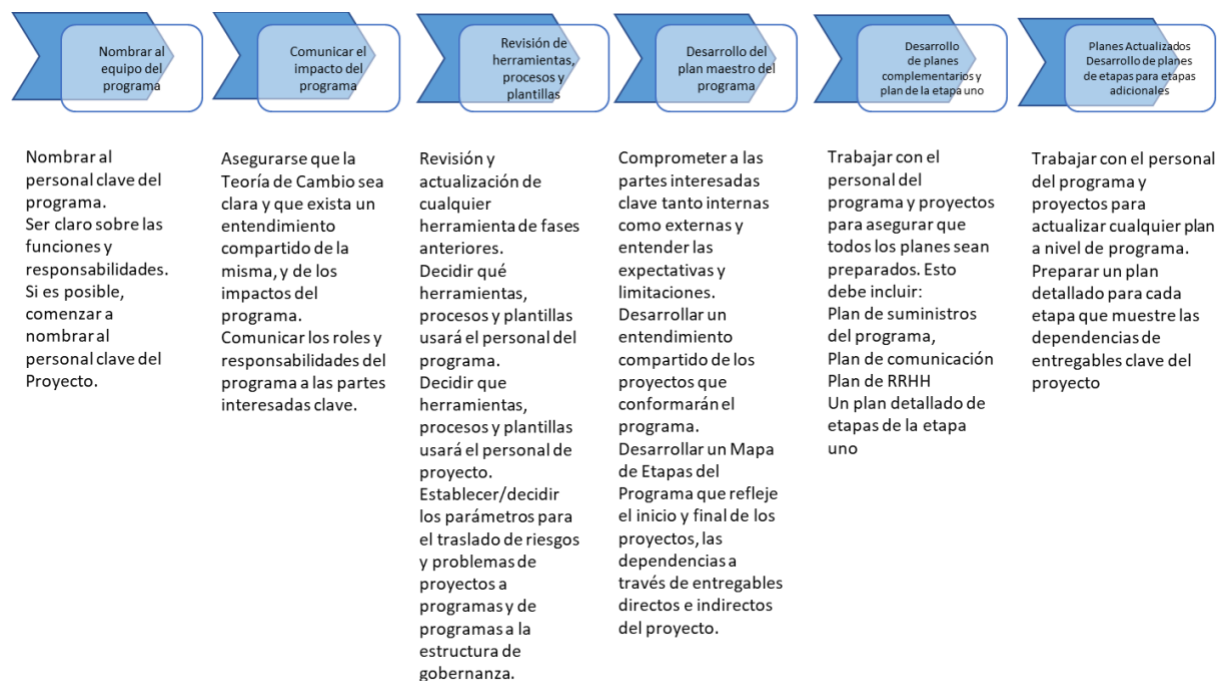
Es casi seguro que exista la necesidad de actualizar y perfeccionar cualquier plan de recaudación de fondos desarrollado en la fase de Diseño (lista de chequeo del Plan de Movilización de Recursos). También serán necesarios planes detallados para lograr cualquier entregable que no sea del Proyecto. Por ejemplo, las reuniones de Puertas de Decisión deben ser programadas y planeadas.

Es fundamental que dentro del equipo del programa y en todos los proyectos, exista una comprensión compartida de los entregables e interdependencias clave entre cada uno de los proyectos durante la primera etapa y las subsiguientes.

Mantener los Planes Actualizados

Recuerda que tus planes son documentos ‘vivos’ y deben mantenerse actualizados, con una visión general desarrollada por cada etapa nueva.

Figura 89: Resumen del Proceso de Planificación



Planificación de Etapas

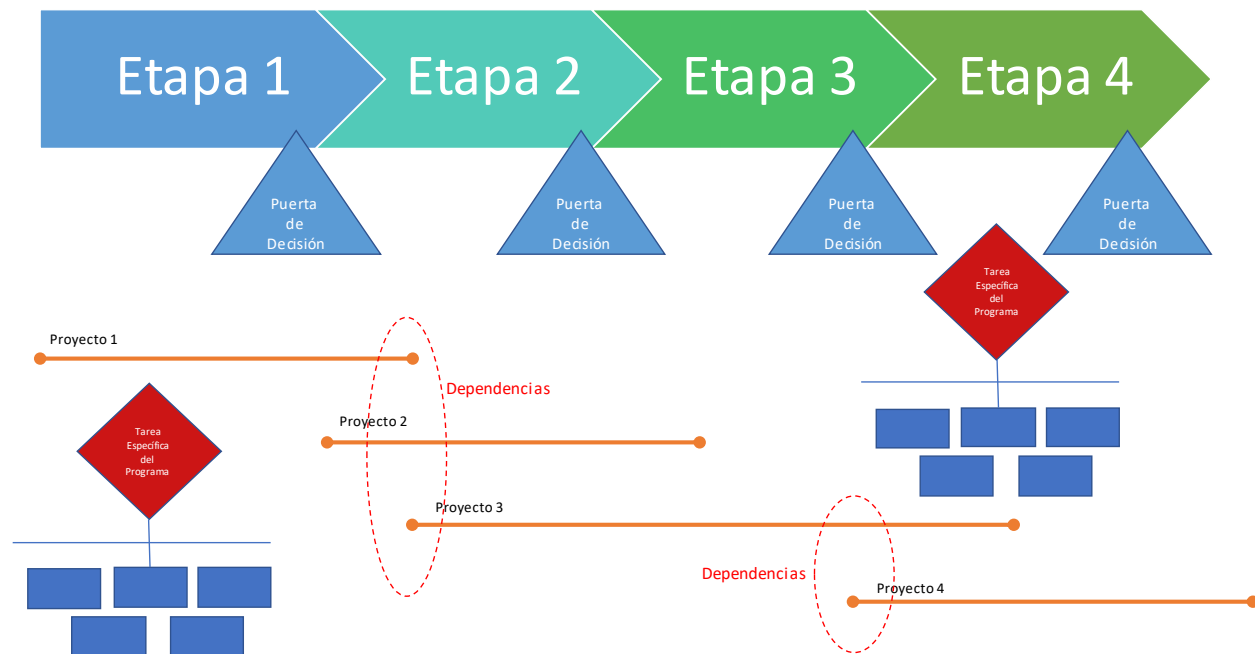
Debido a que el cronograma de un programa puede durar varios años, dividir el trabajo en varias etapas con límite de tiempos es una buena forma de desarrollar planes detallados y completos. **El Mapa de Etapas del Programa – MEP o PSM** (por sus siglas en inglés) es una ilustración visual de cómo las diferentes áreas del programa, sus tareas generales, las actividades del proyecto, los requerimientos de recursos y los procesos de financiamiento interactúan. EL MEP combina estimaciones de tiempo (del Diagrama de Gantt), con un desglose de entregables (de la Estructura de Desglose de Trabajo) e incluye las puertas de decisión y tareas específicas del programa en el marco general de tiempo. Cuando la línea de tiempo de una actividad se superpone con otra, es una indicación de una dependencia entre un área del programa y otra.

Es importante desarrollar el MEP con los miembros del equipo y las partes interesadas de manera participativa. El personal ejecutivo de alto mando del programa también debe estar involucrado y los gerentes de proyecto pueden fortalecer este proceso debido a sus conocimientos y experiencia práctica. Este proceso en sí ayuda a construir un entendimiento compartido de los objetivos del programa y de las implicaciones de estos para los proyectos y sus interdependencias.

A medida que el programa avanza, el MEP debe ser actualizado para reflejar cambios a nivel de Proyecto. Por ejemplo, un atraso en el logro de entregables en un Proyecto puede tener consecuencias en otro. Si ambos proyectos están atrasados, esto puede resultar en futuros atrasos en otros proyectos. Un MEP actualizado y realista es una gran herramienta para monitorear el avance durante la implementación, ya que permite a los equipos visualizar el impacto de los problemas y atrasos. También ayuda al equipo a establecer si el avance de algunos proyectos o componentes necesitan ser acelerados para cumplir con el objetivo general del programa.

Si las estimaciones de duración de cada uno de los proyectos son exactas, es posible usar el MEP para calcular la ruta crítica para todo el programa.

Figura 20: Diagrama de Etapas del Programa



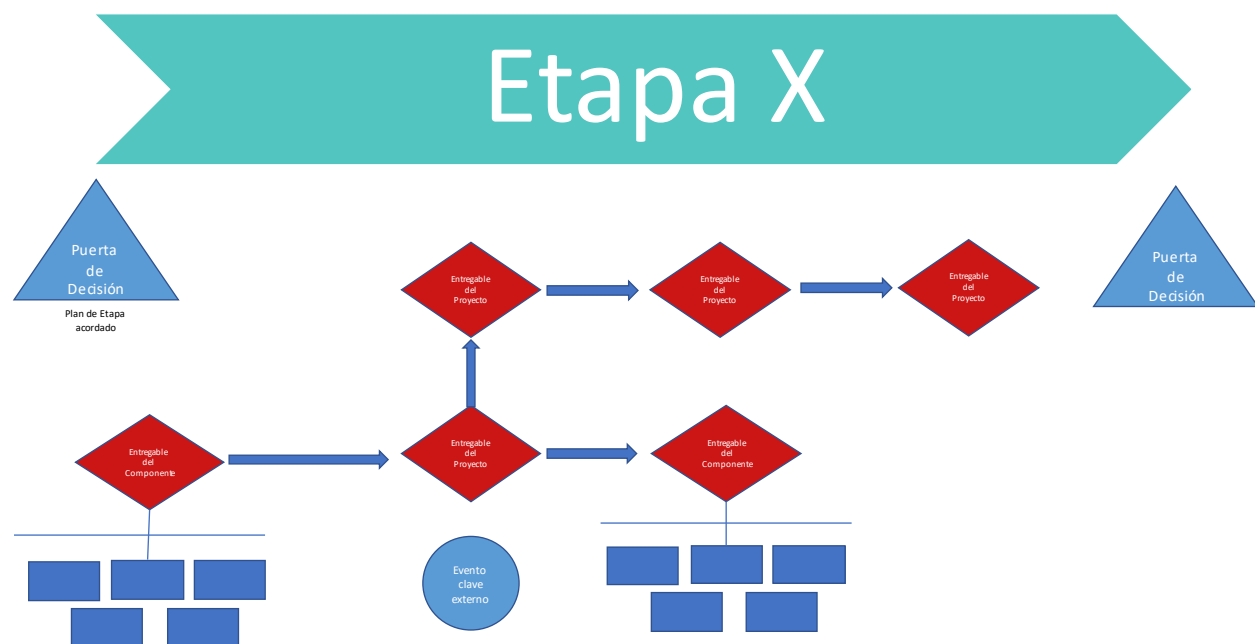
Una de las desventajas del MEP es que no siempre puede brindar estimaciones exactas para las actividades de un programa y proyectos a temprana etapa del ciclo de vida del programa. Los plazos para los programas pueden continuar durante varios años, lo que hace que sea difícil planificar con anticipación. La solución es desarrollar planes detallados por cada etapa como lo muestra este Mapa de Etapas.

La Matriz de Planificación de la Transición (abajo) es una herramienta útil para definir y planificar la sostenibilidad continua.

Tabla 6: Matriz de Planificación de la Transición

Componentes	Preguntas Clave	Principios	Desafíos
Plan de transición desde las primeras fases del programa	¿Qué tipo de transición se prevé? ¿Cuál es el cronograma? ¿Cuáles son los puntos de referencia?	Revisiones continuas del proyecto Transparencia; especialmente en financiamiento.	Equilibrar compromisos firmes con flexibilidad. Permitir el tiempo adecuado para desarrollar la capacidad.
Desarrollar asociaciones y vínculos locales	¿Estamos seleccionando a los socios correctos? ¿Qué activos brindan los socios?	Diversidad: puede necesitar otros insumos del proyecto. Objetivos claros y comunes.	Alinear las necesidades y objetivos de varias partes interesadas. Apoyo de socios locales.
Construir capacidad organizativa y humana local	¿Qué capacidades se necesitan? ¿Qué capacidades existen?	Construir sobre la capacidad existente si es posible. Crear entorno para apoyar capacidades.	Diseño de monitoreo para rastrear el desarrollo de capacidades. Proveer incentivos y retener al personal con experiencia.
Movilizar Recursos locales y externos	¿Qué insumos se necesitan para mantener los servicios? ¿Pueden los beneficios mantenerse sin proveer insumos de manera continua?	Adquirir recursos localmente donde sea posible Traer cada vez más recursos externos bajo control local.	Dificultad para encontrar recursos locales adecuados o disponibles Otros donantes no ‘aceptan’ los objetivos originales.
Graduar la eliminación de varios proyectos y actividades	¿Cuáles son los elementos clave? ¿Qué elementos dependen de otros?	Flexibilidad; la secuencia gradual puede cambiar con la implementación.	Tiempo suficiente permitido en el programa para comenzar a ver el impacto y los resultados previstos.
Permitir que los roles y relaciones evolucionen después de la transición	¿Qué tipos de soporte continuo se necesitan (Asesoramiento, tutoría, asistencia técnica, etc.)? ¿Cómo se financiará el apoyo continuo?	Prevenir el incumplimiento de los resultados previstos de un programa, mediante la inclusión en proyectos extendidos, expandidos o rediseñados.	Disponibilidad de fondos para apoyo constante. Disponibilidad de personal que pueda enfocar suficiente tiempo y energía en el soporte permanente.

Figura 21: Ejemplo de Plan de Etapas



Plan de Sostenibilidad

Una de las mediciones claves del éxito de un programa es el tiempo en que los resultados pueden mantenerse después de que el programa haya cerrado. Por ejemplo, uno de los principales resultados de un programa es lograr el éxito en el mensaje de presión política que resulte en un cambio importante en la política social gubernamental, pero esto a menudo no es el final del proceso. Luego, los gobiernos deben rendir cuentas por sus promesas y el impacto tangible de las nuevas políticas sociales seguidas a lo largo del tiempo. Si bien estas actividades de seguimiento pueden ser tomadas por otra organización, alianza o consorcio con el fin de lograr una transición sin problemas, el Gerente de Programa necesitará trabajar con las partes interesadas para planificar como ocurrirá.

Los planes completos del programa deben incluir siempre un plan de transición del programa que documente como el programa evolucionará. Esto puede incluir varios escenarios o contingencias que aborden riesgos potenciales y puede también asignar recursos adicionales en caso de que una organización desee retener alguna participación en un futuro.

Resultados

Al final del período de planificación inicial, todos los documentos necesarios para empezar el trabajo real deberían estar en su lugar. Al coordinar el desarrollo del plan de implementación de alto nivel del programa, idealmente a través del involucramiento de un número de partes interesadas, el Gerente de Programa ha tomado el primer paso proactivo hacia la implementación y ha creado una herramienta de gestión funcional. Si es necesario, también se han redactado planes más detallados y específicos. La creación del mapa de etapas y el plan de etapa inicial asegurará que el trabajo detallado pueda comenzar.

A este punto, los supuestos y desafíos potenciales han sido identificados y el equipo debería ser capaz de empezar a trabajar con un entendimiento compartido del programa y sus respectivos roles y responsabilidades. El programa ha tenido un buen comienzo. A medida que la implementación avance los planes creados arriba continuarán siendo actualizados y perfeccionados.



Implementación del Programa

“Los planes son sólo buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro.”

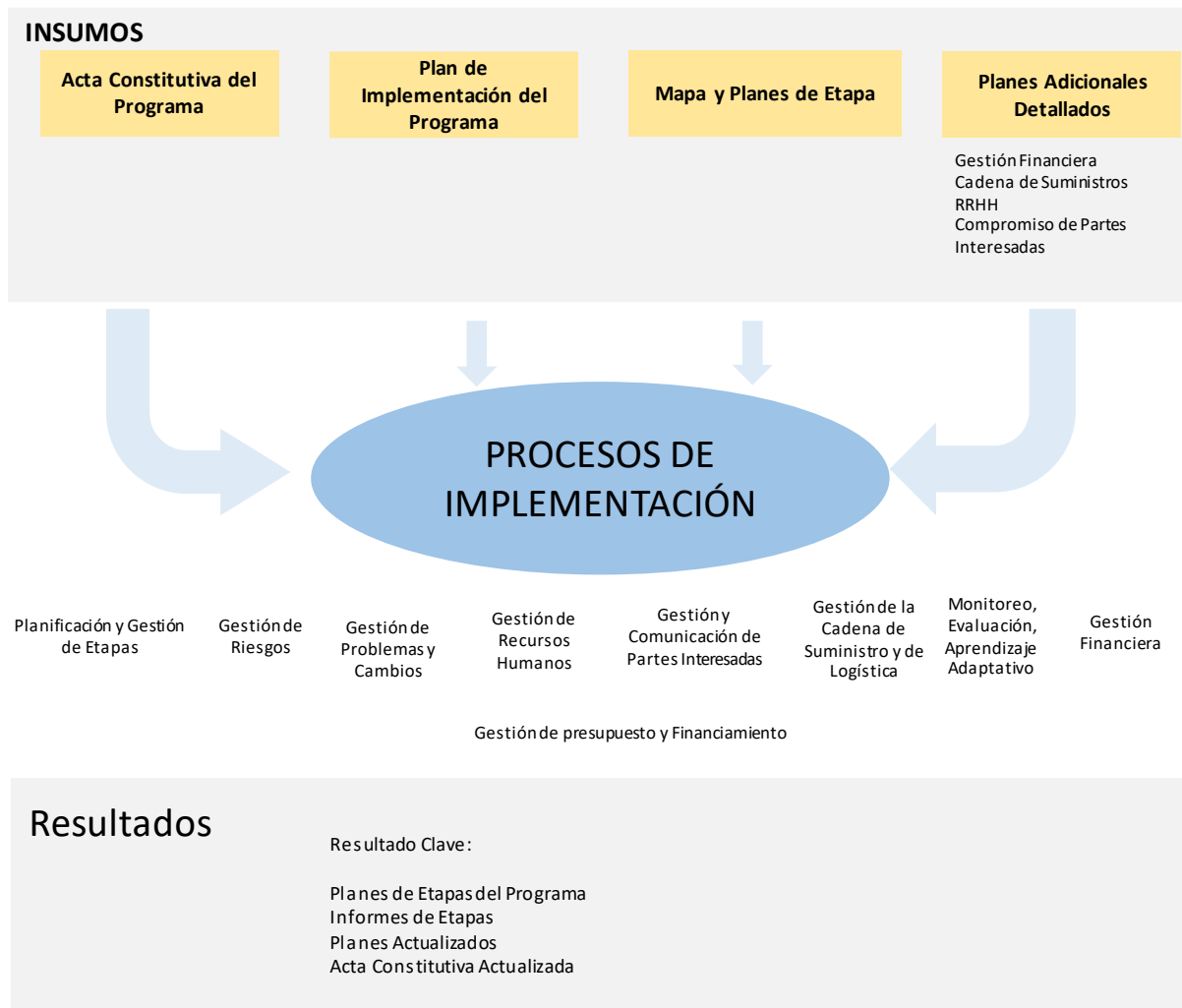
-Peter Drucker

El Acta del Programa ha sido autorizada, el Mapa de Etapas y el plan de la primera Etapa están completos. Se han presentado y otorgado las propuestas para que los fondos estén disponibles para avanzar. Todas las partes interesadas fundamentales para el programa están informadas, es tiempo para empezar a implementar las actividades del programa y proyectos.

La gran mayoría del tiempo se dedicará en la implementación – moviéndose de forma fluida y reiterativa para planificar, implementar, re-planificar en diferentes etapas, ajustando el programa y los proyectos para alcanzar sus objetivos generales. El ser capaz de dar un paso atrás y tomar decisiones sobre áreas críticas del programa, guiar y asesorar a los equipos y mantener informadas a las partes interesadas más importantes, son habilidades básicas y cruciales del Gerente de Programa.

Para generar el conocimiento necesario para la implementación es útil trabajar en tres pasos: Los insumos permiten procesos, los cuales producen resultados.

Figura 229: Procesos de Implementación



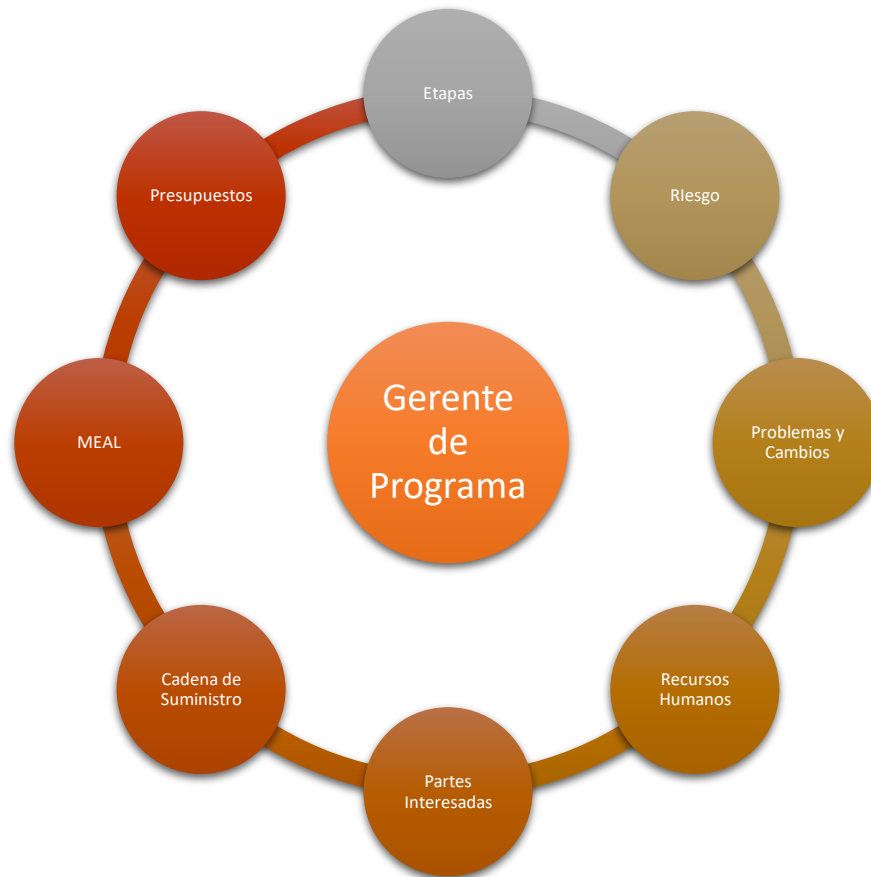
Insumos

Los siguientes documentos y planes son fundamentales para la implementación exitosa de un programa. De hecho, cuando un programa está en marcha, el trabajo principal del Gerente de Programa (descrito más adelante en Procesos) inevitablemente tendrá como resultado su revisión y mantenimiento periódico:

- Acta Constitutiva del Programa
- Plan de Implementación del Programa
- Mapa de Etapas y Planes de Etapas
- Plan de Gestión Financiera
- Plan de Cadena de Suministros
- Plan de Recursos Humanos
- Plan de Involucramiento de Partes Interesadas

Procesos

Como Gerente de Programa estarás gestionando una variedad de procesos diferentes durante la fase de Implementación. Algunos de estos procesos son:



Gestión y Planificación de Etapas

Planificación de Etapas

La planificación de Etapas usa la *Matriz de Planificación Gradual* para garantizar que el aprendizaje de una etapa pueda influir en la siguiente. A medida que cada etapa concluye, se crea un plan detallado para la siguiente. Se pueden hacer ajustes para mejorar continuamente el rendimiento y asegurar que las operaciones responden a cambios externos o internos. Recuerda, cuando se necesita hacer un cambio significativo, debe ser autorizado por la estructura de gobernanza.

Gestión de Etapas

La planificación de la etapa tiene lugar a nivel de programa y proyectos. Como Gerente de Programa, debes asegurarte de que el equipo del proyecto tiene la capacidad y habilidades necesarias para desarrollar una planificación de etapas completa y detallada. Esta información crítica es base para los

planes generales de etapas del programa. La gestión de este proceso también implica una gestión eficaz de riesgos y problemas con el **Registro de Riesgos y Registro de Problemas/Incidentes**, los cuales deben ser actualizados con regularidad por el equipo del Proyecto. Los problemas deben ser escalados apropiadamente para una correcta toma de decisiones y gestión de cambios (con tolerancias para los diferentes niveles de toma de decisiones establecidos durante la fase de Diseño).

Gestión del Riesgo

A nivel de programa, la gestión de riesgo implica una coordinación de alto nivel con los proyectos. Es el trabajo del Gerente de Programa saber que está pasando en cada proyecto componente, para mantener una relación fuerte con el gerente del proyecto y asegurar un flujo constante de información. Esto asegura que el Registro de Riesgo se mantenga actualizado, brindando al Gerente del Programa una vista completa del mismo para que los riesgos en un Proyecto puedan ser manejados de una manera que no afecte las actividades de otro.

Mantén en mente que la gestión de riesgos requiere un enfoque participativo y la habilidad de ser creativo y adaptativo en la identificación de estrategias de respuesta al riesgo.

Gestión de Problemas y Cambios

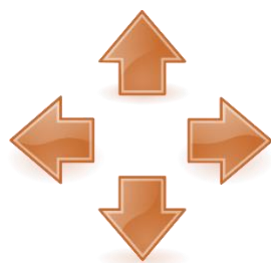
Si bien la gestión del riesgo se centra en anticipar y mitigar los futuros problemas, la gestión de problemas se centra en abordar los problemas inmediatos de forma rápida y efectiva. A medida que los problemas ocurren a nivel de Proyecto, son capturados en un Registro de Problemas y el equipo del proyecto los aborda si las tolerancias lo permiten o los suben al siguiente nivel de autoridad.

Como Gerente de Programa, deberías estar atento a los problemas que surgen al nivel de Proyecto y estar seguro de los procesos a utilizar para gestionarlos de manera efectiva. El Registro de Problemas a nivel de programa es una herramienta útil para registrar problemas que surgen en múltiples proyectos, permitiendo al Gerente ver si un atraso o incidente en un proyecto podría tener un impacto en otro y entonces, comunicarlo con los equipos relevantes para asegurar una respuesta pronta.

Gestión del Recurso Humano

El liderazgo efectivo y la gestión del desempeño son, por supuesto, requisitos básicos de la gestión de programas. Sin embargo, este no es un tema para considerar en profundidad en esta Guía. Las organizaciones internacionales, tendrán procesos de recursos humanos bien establecidos para el desarrollo de personal. Además de enfatizar la importancia de desarrollar la capacidad de las personas, el enfoque de esta Guía aborda los aspectos prácticos de gestionar los niveles y enfoques adecuados de personal para la ejecución efectiva de un programa, lo cual requiere considerar los requisitos del personal desde una perspectiva holística.

Gestionar a través de múltiples niveles



Los Gerentes de Programa necesitan ser capaces de gestionar *‘hacia arriba’* para influenciar y mantener a los altos mandos ejecutivos, junta, responsables de políticas, funcionarios de gobierno y donantes informados. También deben ser capaces de gestionar *‘a través de’* estableciendo relaciones laterales con comunidades beneficiarias, líderes departamentales, especialistas externos y otros Gerentes de Programa. También son responsables de garantizar el

liderazgo eficaz de los Gerentes de Proyecto, oficiales y personal del programa, a menudo denominado como gestión ‘*Descendiente*’.

Involucrar a las personas correctas en el momento ideal

Estrechamente vinculado con el proceso de gobernanza descrito en la fase de Identificación, es importante que el Gerente incorpore personas al programa con un nivel adecuado de habilidades en el momento ideal. Esto podría referirse a una parte interesada fundamental para definir el contexto en el cual operará el programa. También podría ser la participación oportuna de un experto en comunicaciones o la comisión de un especialista para realizar una evaluación de medio plazo del programa.

Planificación de personal al nivel más alto

Los Gerentes son responsables por el desarrollo de todos los aspectos de su programa, esto incluye asegurar que se contraten y preparen gerentes de proyectos con las habilidades correctas para la implementación. Esto también requiere asegurarse que los servicios de apoyo interno estén disponibles y con el personal adecuado, tales como los especialistas en finanzas, logística, adquisiciones, monitoreo y evaluación. Sus responsabilidades de gestión incluyen que los gerentes de proyectos reciban el apoyo que necesitan para desarrollar planes efectivos de personal para sus proyectos. Habrá ocasiones donde marcos de gestión flexible necesiten ser implementados, por ejemplo, durante las emergencias de respuesta rápida, las líneas de denuncias pueden no estar dentro de una jerarquía estricta.

Guía y supervisión del desarrollo del personal

Los Gerentes de Programa son responsables de garantizar que las personas en sus equipos tengan las habilidades y capacidades para cumplir con los objetivos del día a día. Deben saber qué se espera de ellos y entender cómo se medirá su desempeño. La tutoría y preparación son excelentes maneras para desarrollar la capacidad de las personas para que puedan sobresalir y desarrollarse en sus roles (y asumir futuros desafíos). Es importante establecer la expectativa de que el personal debe estar abierto al cambio y la adaptación debido al contexto dinámico en el que operan. También deben comprender como sus proyectos se alinean con los objetivos generales del programa.

Gestión y Comunicación de las Partes Interesadas

Las personas, grupos y organizaciones clave para el éxito de un programa ya han sido identificados en fases previas. Durante la fase de Diseño, el análisis de partes interesadas describe y prioriza los roles y relaciones que cada parte interesada debería tener con el programa. Los planes para gestionar diferentes partes interesadas ya deberían estar establecidos y definidos en el Plan de Involucramiento de las Partes Interesadas. Estos planes se ponen en acción durante la implementación.

Algunas partes interesadas serán de gran apoyo y otros serán obstáculos potenciales. Cada relación necesita ser gestionada de manera cuidadosa para reforzar su compromiso (Curva de Compromiso) o para cambiar sus actitudes negativas. Los siguientes principios son una guía útil para una gestión de partes interesadas efectiva:

Comunicación

En todas las etapas de un programa es fundamental mantener una comunicación fuerte y apropiada con todas las partes interesadas, antes de aspirar a participar e influir es base entender los antecedentes y motivación de cada parte interesada, una vez conocido esto, los mensajes pueden ser desarrollados para obtener la respuesta deseada.

Tabla 7: Principios de Comunicación de Partes Interesadas - Fase de Implementación

Principio	Explicación
Consultar a tiempo y a menudo	Involucrar a las partes interesadas en el momento correcto y asegurarse de que se les notifique con suficiente antelación. Pedirles consejos y escuchar sus perspectivas.
Escuchar y aprender	Las personas se comunican en diferentes maneras, así que prepárate para ajustar tu forma de escuchar para adaptar diferentes perspectivas, enfoques y formas de entrega. Estar atentos a las partes interesadas que pueden tener una agenda diferente y asegúrate que los objetivos generales del programa sean prioridad.
Planificar, Planificar, Planificar	Toma decisiones claras sobre dónde y cómo invertir tiempo con las partes interesadas. Esto debe ser conducido por su potencial para promover los objetivos de un programa. No tiene sentido pasar una gran cantidad de tiempo con aquellos con poco poder para influir, cuando una actualización o un informe breve funcionarían igual de bien.
¡Puede que te falte algo!	La Matriz RECI (<i>Responsable, Encargado, Consultado, Informado</i>) debe ser usada y adaptada durante todas las etapas para asegurarse que el estado de las partes interesadas no haya cambiado.
Las relaciones son clave	Centra tus energías en desarrollar relaciones de trabajo productivas con partes interesadas de alta prioridad para generar confianza y compromiso.
Simple pero no fácil	Las partes interesadas son personas ocupadas. ¡Necesitan ser consultadas e informadas, pero no saturadas con información! Entiende sus preferencias de comunicación y responde intuitivamente. Se breve, conciso y empático cuando sea apropiado, involucrate, interactúa y escucha.
Mantener la sintonía en el riesgo	Puede haber momentos en que un aliado potencial se convierta en un obstáculo. Si este es el caso, es importante evaluar el alcance del riesgo y cualquiera que sea el resultado, se debe gestionar la relación de una manera que mantenga la integridad del programa.
Expectativas de las partes interesadas	¿Cuál es el valor del programa para las partes interesadas involucradas? ¿Cuál es su idea de éxito? Es importante aclarar las percepciones desde el principio para que las expectativas sean realistas y gestionadas con eficacia.
Buena gobernanza	La gestión de partes interesadas no es solo responsabilidad del Gerente de Programas. Todos tienen un papel que desempeñar, desde el personal que tiene contacto diario con los beneficiarios, hasta aquellos con contacto directo con donantes. La estructura de gobernanza del programa o Junta también puede ayudar, así que asegúrate de que estas personas estén involucradas y preparadas para influir cuando se les solicite.
No olvides a tu equipo	La gestión de partes interesadas internas es fundamental a nivel de programa. Desarrollar relaciones personales sólidas, mantener comunicación regular, garantizar que todos los miembros del equipo del programa entiendan sus objetivos e impactos generales, y que los gerentes de proyectos estén enviando informes y trasladando problemas de manera apropiada es base para el buen funcionamiento de cualquier programa.

Gestión de la Cadena de Suministros y Logística

Implementar un programa requiere de la compra y suministro de varios recursos (Cadena de suministros) y la gestión de la infraestructura de soporte (p. ej. bodegas, vehículos), recursos financieros y humanos. Estas actividades generalmente se llevan a cabo a nivel de proyecto y el Gerente de Programa es responsable de garantizar que los procesos de compra se sigan correctamente y mantenga una visión general de las dependencias entre programas y proyectos para que la cadena de suministros sea gestionada de una manera económica.

Algunos de tus suministros pueden ser:

- Vehículos
- Materias Primas
- Instalaciones
- Equipamiento

Como probablemente recuerdes de la Guía PMD, la gestión de estos recursos incorpora tres categorías principales: Gestión de Adquisiciones, Gestión de Logística y Gestión de Activos. El papel del Gerente de Programa es asegurarse de que estos procesos trabajen de manera efectiva, desarrollando planes generales cuando sea necesario.

Gestión de Adquisiciones

Implica la identificación de materiales y servicios a comprar, cuándo se necesitan, cómo se necesitan y por quién. Los Planes de Adquisiciones necesitan ser integrados con otros elementos del Plan de Implementación del Programa para asegurar que todas las compras y actividades de suministros estén alineadas con los presupuestos, cronogramas, requerimientos de calidad y parámetros de riesgos del programa y proyectos.

Gestión de Logística

Implica la planificación, implementación, control del flujo y almacenamiento eficiente y costo-efectivo de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de cumplir con los requisitos de los consumidores.

Gestión de Activos

Implica los sistemas por los cuales los artículos que son valiosos para un proyecto son monitoreados, mantenidos y desechados apropiadamente.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Gestión de la Cadena de Suministro

Los Gerentes de Programa no son solamente responsables por la gestión de la cadena de suministro a nivel de programa. Sino que también deben asegurar los sistemas y procesos a seguir a nivel de Proyecto. Mantener una vista general de estas actividades te permitirá detectar dependencias entre proyectos y programas y planificar con antelación, lograr economías de escala y gestionar de manera efectiva la cadena de suministros.

Monitoreo, Evaluación, Ajuste o Rendición de Cuentas y Lecciones Aprendidas

Tomarse el tiempo para monitorear, evaluar, rendir cuentas y aprender de manera frecuente es algo que debe aplicarse a lo largo de todas las fases de la gestión de programas. Esto es particularmente cierto durante la implementación, cuando estás haciendo una planificación de etapas '*Planificación gradual*'. Esto brinda la oportunidad de que se ajusten varios proyectos y el programa, para asegurar que todos están integrados y están trabajando para lograr el impacto general.

Los consejos y procesos para un monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) efectivo, están cubiertos por el principio – Ajustable-. Como Gerente de Programa, eres responsable de asegurarte que se sigan estos procesos y de que se consulten a las personas y equipos correctos para que obtengas el nivel necesario de conocimiento para tomar decisiones adecuadas. Mantén en mente que esto puede significar tomar decisiones difíciles, tales como suspender o no por completo las actividades de implementación.

El aprendizaje continuo de los procesos de monitoreo y evaluación brinda conocimiento valioso para otros programas y pasa a ser un activo organizacional importante. El Gerente de Programa podría encargar una evaluación interna o externa a medio plazo para evaluar el avance general y adaptar el programa en consecuencia. Las evaluaciones finales a menudo tienen lugar después de que los programas han cerrado. El aprendizaje derivado de todas las evaluaciones debe usarse para la planificación organizacional futura y para cumplir con los requisitos de los donantes.

Gestión Financiera

La gestión financiera de los programas es un proceso que reúne una gran cantidad de elementos diferentes pero relacionados con el fin de gestionar recursos de manera adecuada para alcanzar los objetivos del programa.



En esencia, la gestión financiera efectiva es un proceso continuo de planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras del programa y sus proyectos. Esto implica establecer sistemas y procesos de alta calidad que aseguren que los fondos del programa se utilicen de manera coherente y responsable. Un conjunto coherente de procedimientos y normas son necesarios con todas las transacciones registradas con precisión y trazabilidad para facilitar revisiones transparentes de gastos.

Presupuesto y Gestión del Flujo de Fondos

La consideración de la movilización de recursos durante la fase de Diseño ahora debe convertirse en un plan. A diferencia de los proyectos, los programas son más complejos y frecuentemente, pueden operar con fondos de varios donantes; con diferentes flujos de fondos que a menudo tiene su propio conjunto de cronogramas, requerimientos y partes interesadas. Cuando un Programa o Proyecto tiene más de una fuente de ingreso, puede presentar una serie de desafíos de planificación, incluyendo:

- Los donantes tienen diferentes formatos y plantillas de presupuestos y pagan las subvenciones en diferentes monedas.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Gestión Financiera

El Gerente de Programa necesita asegurarse que los mismos estándares de procesos financieros sean usados en todos los proyectos. Esto brinda información para detectar las dependencias entre proyectos. Si existe un gasto excesivo en un Proyecto, es posible que se pueda compensar utilizando las finanzas de otro. Del mismo modo, el poco gasto de un proyecto podría permitir que otro aumente su tasa de implementación.

- Las partidas presupuestarias y descripciones pueden variar, por lo que no siempre está claro qué incluye o excluye cada categoría. Por ejemplo: transporte, viajes, vehículos, etc.
- No siempre está claro cuál rubro cubre cada donante en proyectos financiados por varios donantes.
- Los donantes tienen diferentes políticas sobre financiamiento de gastos generales y no siempre está claro si se cumple la obligación de un Proyecto con los costos indirectos.
- Dentro del mismo proyecto o programa, podría existir el riesgo de que algunas líneas presupuestarias tengan '*doble financiación*' (es decir, dinero para el mismo artículo de dos o más donantes) o '*poco presupuesto*' y esto puede no ser necesariamente obvio.

La Matriz **de Financiamiento** es una herramienta interna de planificación que puede ayudar a superar la mayoría de los retos presentados arriba. Proporciona una vista general acerca de quién está financiando cuál nivel de proyecto, programa u organización y cada uno de estos puede ser monitoreado. Se presenta en un formato de tabla, con cada fuente de ingreso alineada con un área específica del gasto presupuestado, también revela donde hay brechas en el financiamiento, o áreas de '*doble financiación*' por línea presupuestaria.

Revisa el ejemplo de una Matriz de Financiamiento (abajo). En realidad, esta tabla incluiría muchas más columnas indicando cada fuente de ingresos y filas detalladas con códigos de donantes mapeados de acuerdo con la nomenclatura de cuentas de cada organización.

Figura 23: Ejemplo de la Matriz de Financiamiento.

Cantidades en Dólares (USD)			INGRESO CONFIRMADO / ESPERADO					
			FONDOS RESTRINGIDOS			FONDOS NO RESTRINGIDOS		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Código	Grupo presupuestario	Presupuesto total	DFID	Fondo "Smile"	Fondo "Vanguard"	Cuotas y donaciones	Ingreso total anticipado	Saldo excedente /(déficit)
3,000	Administración	32,100	6,750	6,750	0	18,600	32,100	0
4,000	Personal	93,772	21,750	21,750	6,000	44,272	93,772	0
5,000	Vehículos	30,060	9,500	9,500	1,000	10,600	30,600	0
6,000	Insumos de Proyectos	109,280	52,000	52,000	7,000	0	111,000	1,720
Total		265,752	90,000	90,000	14,000	73,472	267,472	1,720

Columnas A, B, C: Estas columnas resumen el presupuesto con códigos de cuenta internos y una breve descripción.

Columnas D, E, F: Estas incluyen fuentes confirmadas de financiamiento. Estos fondos están restringidos y deben ser usados según los contratos del donante y presupuestos acordados. Los fondos son asignados a las líneas presupuestarias según el acuerdo con el donante.

Columna G Estas generalmente son fondos no restringidos que pueden ser utilizados para cualquier propósito relacionado con la misión. Los fondos no restringidos son utilizados para llenar vacíos no cubiertos por los fondos de donantes, en función de las prioridades establecidas por los Gerentes de Programa.

Columna H Esta refleja el ingreso total esperado al momento de terminar la Matriz de financiamiento, para comparar con el presupuesto total en la columna C.

Columna I La diferencia entre las columnas C y H. Cualquier brecha en los fondos se muestra como una cifra negativa, mientras que la 'doble financiación' (por ejemplo, un superávit) se muestra como una cifra positiva.

Consejos sobre el uso de la Matriz de Financiamiento

Al construir la matriz de financiamiento, existen algunas consideraciones y ajustes prácticos que hacer, especialmente para programas grandes y complejos:

- **Usar tipos de cambio en una fecha específica** – El presupuesto no tiene que reflejarse en la moneda local y es común seleccionar la moneda de la principal fuente de ingresos.

- **Asegurar que los gastos presupuestados y los ingresos anticipados cubran el mismo período de tiempo**– Ya que los acuerdos de los donantes pueden comenzar en diferentes momentos del año (y rara vez coinciden con tu año de planificación), es importante hacer coincidir los ingresos con el cronograma cubierto por la Matriz de Financiamiento. Por ejemplo: Si tu Matriz de Financiamiento cubre gastos anuales de enero a diciembre y una donación se da por 12 meses a partir de marzo, entonces se deben incluir 10 meses en la Matriz de Financiamiento (los 2 meses restantes se asignan a la Matriz de Financiamiento del próximo año).
- **Mapear los gastos con los códigos de cuenta internos** – incluye los códigos de los donantes, así como tus códigos internos del *Plan de Cuentas*, de modo que se pueda ver cuáles líneas están cubiertas o sobre-financiadas.
- **Actualizar con frecuencia la Matriz de Financiamiento** – A medida que cambia la situación de recaudación de fondos.

Resultados

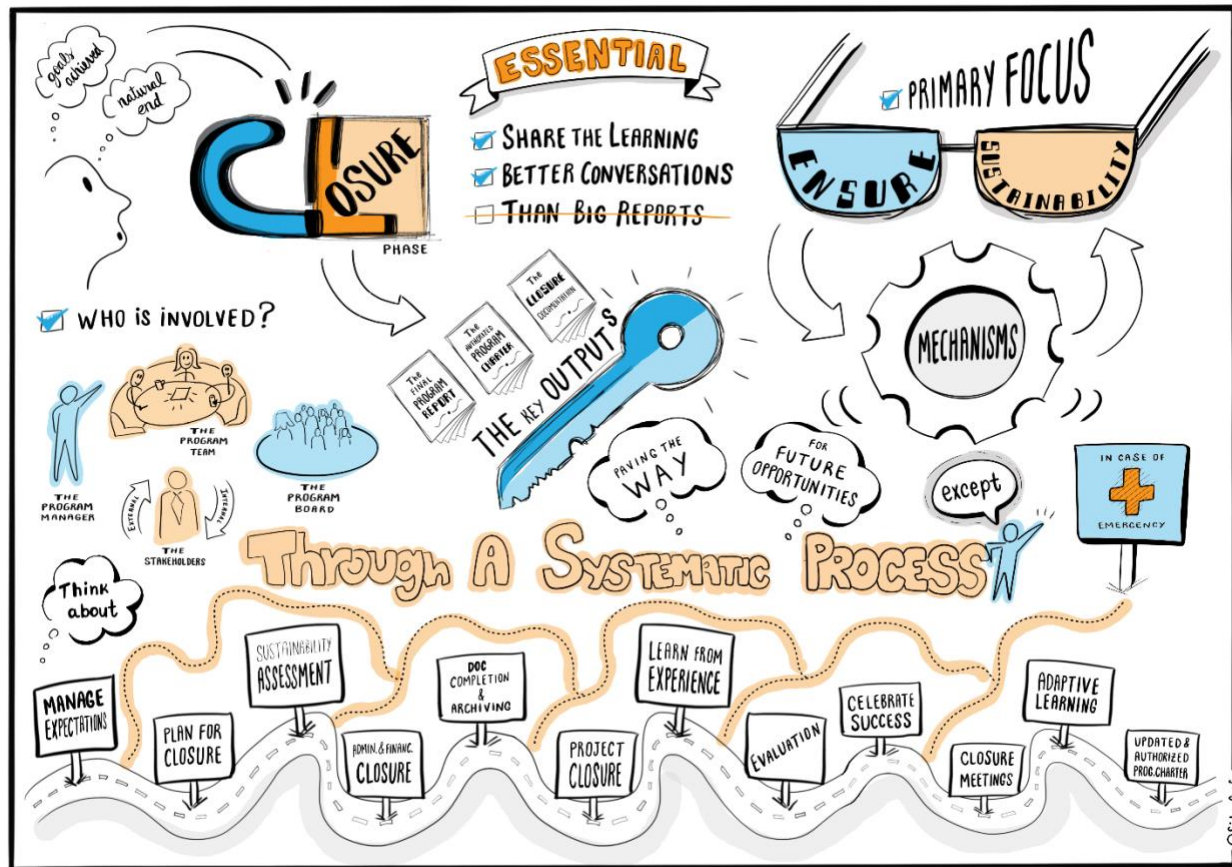
Los resultados más importantes de la fase de Implementación son los entregables del programa y proyectos. Tú, como Gerente de Programa, necesitas garantizar que esto pase por el monitoreo, revisión y planes de cambio manteniendo una comunicación excelente con los equipos de proyecto y otras partes interesadas.

Los documentos que son continuamente evaluados y revisados (también conocidos como ‘documentos vivos’) durante la implementación son:

- **Planes de Etapas del Programa:** Los planes de etapas nuevos o actualizados se desarrollan a medida que el programa y proyectos avanzan en el proceso de implementación.
- **Informe de Etapas:** Un pequeño informe sobre el rendimiento de la etapa previa es utilizado para la planificación de la siguiente etapa y sirve como una actualización del programa para las partes interesadas. Una buena manera de involucrarlos a través del proceso, es brindándoles una visión oportuna que resuma: 1) la Puerta de decisión, 2) El informe de la etapa previa y 3) el plan para la siguiente etapa.
- **Planes Actualizados:** Planes financieros, de cadena de suministro, de Recursos Humanos y de involucramiento de partes interesadas deben ser revisados y actualizados en cada etapa para reflejar el avance del programa y el contexto dinámico y cambiante en el cual opera.
- **Acta del Programa Actualizada:** A medida que se realizan las adaptaciones a los planes del programa. El Acta del Programa debe ser actualizada y compartida con la Gobernanza o Junta. Dependiendo del nivel de los cambios realizados, la Gobernanza o Junta solicitarán que se les mantenga informados de los cambios aprobados a través de la reautorización formal del Acta.

La fase de Planificación e Implementación de un programa puede durar muchos meses o años. Tú habrás planificado, implementado, revisado, re-planificado e implementado un proceso continuo hasta que finalmente, el programa esté listo para cerrar y la ruta de Teoría de Cambio haya sido lograda. Has tenido conversaciones útiles con partes interesadas sobre cómo tu trabajo será sostenido en el futuro. A medida que avanzamos a esta fase final, tus planes de cierre están ya claramente definidos; los miembros de tu equipo están ya avanzando, pero tú estás seguro de que tienes al equipo correcto para cerrar todas las actividades de manera profesional.

Bienvenido a la Fase 4: Cierre del Programa



“Siempre hay que saber cuándo una etapa llega a su fin. Cerrando ciclos, cerrando puertas, terminando capítulos; no importa el nombre que le demos, lo que importa es dejar en el pasado los momentos de la vida que ya se han acabado.”

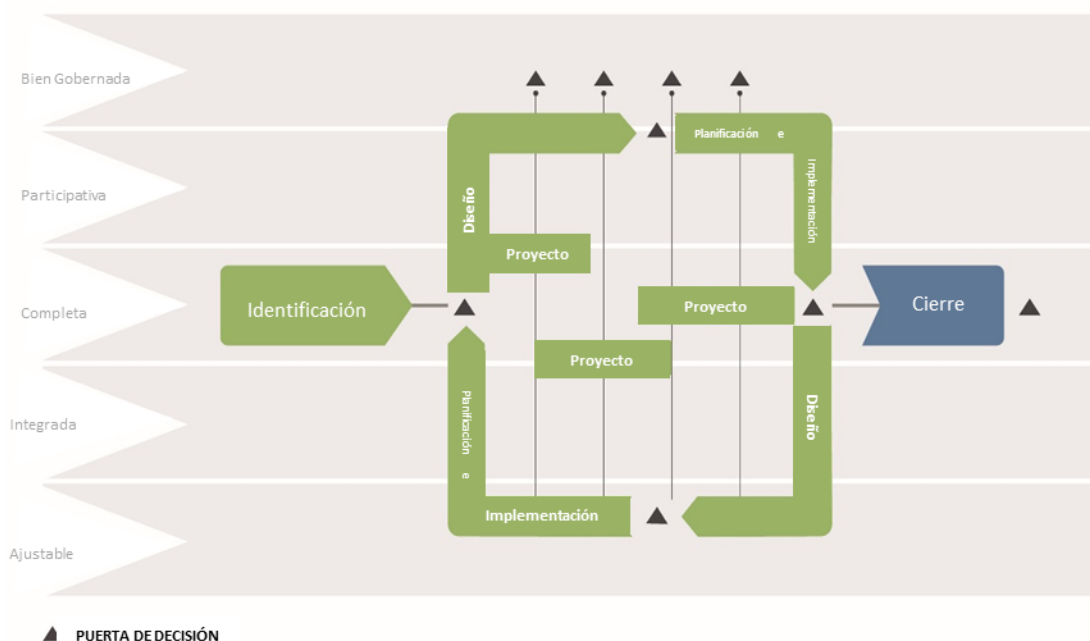
Paulo Coelho

Introducción

Los programas deben tener un final natural cuando sus impactos y objetivos han sido alcanzados. Como se mencionó anteriormente, cuando se desarrolla una Teoría de Cambio para un programa, ésta representa su 'ruta'. A través de esta ruta, se han logrado los objetivos designados y todos los proyectos y componentes han sido concluidos y aceptados por las partes interesadas.

El principal enfoque de esta fase es asegurar que los mecanismos generales de sostenibilidad del programa estén establecidos para garantizar que los objetivos de cambio se mantengan después de que se haya cerrado. Para cerrar con éxito un programa, se deben trabajar una serie de procesos y actividades de manera sistemática; incluyendo todo, desde completar formularios hasta asegurar que toda la documentación del programa y proyectos esté actualizada a la fecha y archivada adecuadamente. Una vez estas tareas y procesos estén completos, las partes interesadas, tanto internas como externas, deben ser informadas oficialmente sobre el cierre del programa. Si las expectativas de las partes interesadas han sido gestionadas de manera efectiva en las fases previas del programa, esto no debería sorprender a nadie.

Muchos de los documentos utilizados a lo largo del programa también pueden ser utilizados como herramientas de aprendizaje para el diseño de futuros programas o para otros planes relacionados con la sostenibilidad a largo plazo del programa.



Resultado Clave:

La finalización de la fase de Cierre usualmente genera los siguientes resultados:

Informe Final del Programa: Este documento es una evaluación de la efectividad del programa y si fueron o no alcanzados sus objetivos. Estos informes son a menudo evaluaciones dirigidas por un

especialista externo durante o después del cierre del programa. El formato de la evaluación es a menudo ajustado a los requerimientos del donante.

Acta Constitutiva del Programa Autorizada: Desarrollada y autorizada durante la fase de Diseño, el Acta Constitutiva del Programa pudo haber sido ajustada y firmada por la autoridad de gobernanza del programa varias veces durante la fase de implementación. Cuando el programa llegue a su conclusión, necesitarás asegurarte de que una vez más esté firmada y autorizada, indicando la aceptación formal del cierre.

Documentación de Cierre: Todos los documentos importantes del programa y sus proyectos necesitan ser completados y archivados de manera correcta. Uno de los papeles del Gerente de Programa durante esta fase es garantizar que cada equipo del proyecto siga procesos sistemáticos para cerrar tanto contratos como funciones financieras y administrativas. A medida que los proyectos cierren, el Gerente de Programa (y su equipo) deben asegurarse de que todas las actividades no relacionadas al proyecto estén siendo cerradas de manera formal (ver abajo). También es necesario que haya un proceso de archivo claro para toda la documentación del programa y proyectos. ¡Es como atar una cinta alrededor de todo, una vez esté terminado!

AFRONTANDO LA REALIDAD: Cierre del Programa

Si tu programa fuera auditado dos años después del cierre, los auditores deben encontrar un Sistema de Archivo que permita localizar fácilmente los documentos importantes. Pero el conocimiento organizacional contenido en estos documentos es extremadamente valioso y no debe archivarse. Es importante compartir el aprendizaje del programa con otros y asegurarse que se convierta en parte del ADN de la organización. En lugar de enviar un gran informe, es mejor tener conversaciones con compañeros, compartir resultados y asegurarse que la autoridad de la estructura de gobernanza haga lo mismo.

Puertas de Decisión

Hasta este punto de la Guía, debes estar bastante familiarizado con el proceso de Puertas de Decisión. Para la fase de cierre, usamos información representada en el informe final del programa, el Acta de Constitución del Programa y la documentación de cierre para decidir si cerrar o no el programa. Es importante notar que la pregunta a formular es si el programa está listo para comenzar a implementar los procesos de cierre formal.

¿Cómo podría ser esta decisión?

La disponibilidad para cerrar dependerá de muchos factores diferentes, así como el tiempo para esta decisión dependerá de la naturaleza del programa.

Si, por ejemplo, el objetivo principal de un programa es lograr incidencia política en una reunión global importante después de que varios proyectos de investigación hayan sido concluidos, esto no significa que el programa esté listo para el cierre; continuará en otro nivel hasta que la reunión termine o la campaña de incidencia sea exitosa; entonces el programa estará listo para cerrarse.

Si, por otro lado, el enfoque principal de un programa es desarrollar varios proyectos para reducir la inseguridad alimentaria en un distrito demasiado afectado, es probable que varios proyectos diferentes se cierren en momentos distintos y la decisión de cerrar el programa deberá tomarse sólo cuando las intervenciones ya no sean necesarias.

Idealmente, la decisión de cerrar un programa debe estar muy bien planificada, permitiendo una transición fluida al cierre. En este caso, la decisión de cerrar debe basarse en saber si los objetivos generales del programa o la ruta de la Teoría de Cambio han sido alcanzados.

Sin embargo, el cierre del programa podría implicar una decisión repentina en respuesta a un factor crítico, tanto interno como externo (esto puede ser debido a las limitaciones de fondos, inestabilidad política o razones circunstanciales).

¿Qué factores deben ser considerados?

Las siguientes preguntas son una guía para ayudar a determinar si estás listo o no para cerrar un programa.

- ✓ ¿Se han entregado todos los componentes del programa? Si no, ¿Cómo sucederá esto?, ¿Quién lo hará y quién será el responsable?
- ✓ ¿Se ha completado la transición satisfactoria de todos los proyectos a otro programa u organización, a la comunidad o a un proceso de cierre?
- ✓ Si el programa se cierra prematuramente, ¿Algún proyecto debe continuar bajo otra estructura de gobernanza?
- ✓ ¿Están todas las partes interesadas conscientes de que el programa está finalizando?
- ✓ ¿Qué tan bien se han logrado los objetivos esperados por las partes interesadas?
- ✓ ¿Los beneficiarios están satisfechos con los objetivos?
- ✓ ¿Los objetivos a nivel de proyectos son sostenibles?
- ✓ ¿Hay algún objetivo pendiente? si es así, ¿cuánto tiempo tardará en completarse?
- ✓ ¿Existe algún riesgo que aún deba ser abordado? Si es así, ¿quién lo gestionará?
- ✓ ¿Qué lecciones aprendidas durante el ciclo de vida del programa deben transmitirse a las partes interesadas o a programas futuros?
- ✓ ¿Cuál es la mejor manera de incorporar lecciones en los sistemas de aprendizaje en la gestión de proyectos y programas organizacionales?
- ✓ ¿El propietario del programa acepta que el programa ya está listo para cerrar?

AFRONTANDO LA REALIDAD: Cierre de Emergencia

Si se toma la decisión de cerrar un programa de forma inesperada o repentina, es posible que no haya tiempo para cumplir procedimientos establecidos. Si este es el caso, con el acuerdo de la gobernanza o Junta, se deben establecer mecanismos para asegurar que este proceso se desarrolle sin problemas en un marco de tiempo condensado.

Será importante trabajar y apoyar a los gerentes de proyecto, ya que la decisión de cerrar un programa podría impactar seriamente su trabajo y las relaciones con las comunidades.

Tendrás que planificar adecuadamente y asegurarte que todas las partes interesadas estén informadas en todo momento. Mientras que algunos solo necesitarán ser informados, otros pueden necesitar participar en las actividades de cierre. Todas las decisiones deben ser registradas.

Mucho dependerá de porqué la decisión ha sido tomada. Es posible que tus discusiones impliquen decidir cómo hacer la transición de algunos o todos los proyectos a otro programa u organización.

¿Quién está involucrado en esta fase?

El propietario del programa o la Junta, tendrán discusiones con el Gerente de Programa para abordar la Puerta de Decisión de la fase 4. Una vez de acuerdo, el equipo trabaja sistemáticamente a través de todos los procesos de cierre del programa, recolectando documentación y actualizando el Acta de Constitución del Programa. El Acta de Constitución y otros documentos son entonces presentados al Propietario del Programa o Junta. El Acta será ajustada si es necesario, luego verificada para la firma formal. También puede haber involucramiento de las partes interesadas de la gobernanza en este punto. Una vez las actividades de cierre del programa estén completas, el Propietario y la Junta son responsables de confirmar el cierre formal del programa a las partes interesadas de alto nivel y otras partes relevantes.

Todas las partes interesadas deben comunicarse de manera efectiva. Las partes interesadas externas que involucran a Altos Mandos, tales como: donantes, agencias, alianzas y consorcios, deben ser gestionadas cuidadosamente para guardar la reputación de la organización y el potencial para desarrollar programas en el futuro. Es igualmente importante comunicarse bien con los líderes comunitarios, beneficiarios, socios y proveedores – aquellos que han participado en el desarrollo de proyectos y han contribuido con el logro general del programa.

Gerente de Programa	Propietario o Junta del Programa	Gerente(s) de Proyecto	Otras Partes Interesadas
Dirige, gestiona y es responsable de los procesos de cierre	Aconseja y autoriza el cierre formal del programa	Gestiona(n) los procesos de cierre del proyecto, manteniendo informado al Gerente de Programa	Involucrados en diferentes niveles según su relación con el programa (RECI)

¿Qué significa esto en la práctica?

Como regla general, es mejor anticipar cuáles procesos de cierre del programa tomarán más tiempo del esperado – y ciertamente más de lo que demora un Proyecto para pasar a su siguiente fase. Esto se debe a que es necesario involucrar a una gran variedad de partes interesadas, por lo que es esencial contar con suficiente tiempo para involucrar, planificar con anticipación y asegurar el compromiso de todos los interesados.

Todos los programas operan con diferentes limitaciones y puede haber ocasiones donde el Gerente de Programa, decida escalonar las actividades relacionadas con el cierre (con diferentes elementos cerrándose en un plan más gradual). Si este es el caso, es importante asegurar que todos los elementos estén coordinados y no presenten un riesgo de sobrecostos o exceso de tiempo.

Todos los proyectos relacionados con el programa también deben concluir dentro del plazo del cierre del programa. El Gerente de Programa se asegura que los procesos estándares se sigan, que se mantengan las relaciones con las partes interesadas y que toda la documentación esté completa y archivada.

Para generar el conocimiento necesario para la Fase de Cierre continuaremos trabajando a través de tres pasos utilizados en otras Fases: Insumos que permiten procesos, los cuales producen resultados.

Figura 24: Procesos de Cierre



Insumos

Los siguientes documentos son base para el proceso de cierre:

- Acta Constitutiva del Programa
- Contratos a nivel de programa y cartas de entendimiento (MOU), con por ejemplo donantes, proveedores, entidades gubernamentales, etc.

- Registros de Problemas/ Incidentes
- Plan de la Etapa Final
- Marco Lógico
- Presupuestos de Programa y Proyectos
- Planes de suministro de programas
- Otros documentos de planificación a nivel de programa (ejemplo: Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación, Monitoreo y Evaluación).

Procesos

Se recomienda utilizar los siguientes procesos para garantizar que las actividades del programa se cierren de manera sistemática y completa:

- ✓ Gestión de expectativas
- ✓ Plan para el cierre
- ✓ Evaluación de sostenibilidad
- ✓ Cierre y archivo administrativo y financiero
- ✓ Finalización y archivo de documentación
- ✓ Cierre del Proyecto
- ✓ Aprendizaje de experiencias
- ✓ Evaluaciones
- ✓ Celebración de éxito
- ✓ Reuniones de cierre del programa
- ✓ Aprendizaje adaptativo
- ✓ Acta Constitutiva del Programa actualizada y autorizada.

Los procesos pueden diferir según la organización; el punto clave es asegurarse de que los procedimientos de cierre se están haciendo lo más completo posible.

Gestión de expectativas

La expectativa de que un programa se cierre en algún momento debe establecerse desde el comienzo y comunicarse de manera efectiva a lo largo de la fase de Planificación e Implementación. Las relaciones con todas las partes interesadas deberán haberse gestionado cuidadosamente a lo largo de todas las etapas del programa y cuando llegue el momento de enfrentar la fase de Cierre, no debería ser ninguna sorpresa.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Gestión de Expectativas

Los programas por definición son más grandes y en ocasiones pueden durar más que sus proyectos. Existe el riesgo de que algunas comunidades y beneficiarios hayan llegado a ver el programa más como una estructura permanente y continua. Los Gerentes de Programa deben asegurarse de que las expectativas de todas las partes interesadas se gestionen de manera adecuada. Para los beneficiarios principales esto implica dejar en claro que un programa se está cerrando y que las acciones de sostenibilidad están aseguradas.

Plan para el Cierre

La planificación del proceso de cierre es fundamental para una salida del programa sin problemas y exitosa. Durante esta última etapa, el personal del programa estará buscando otros trabajos o programas para gestionar, así que piensa en el futuro y asegúrate de que haya suficientes recursos y personal para gestionar este proceso. Se realista y establece un cronograma viable para las actividades de cierre para que puedan ser entregadas mientras los recursos aún están disponibles, incluyendo el uso de una computadora o una oficina para trabajar.

Algunas de las herramientas que hemos utilizado a lo largo del programa continuarán siendo útiles en la fase de Cierre:

Registro de Riesgos	Esta herramienta te permitirá anticipar y mitigar problemas que pueden ocurrir; por ejemplo: Asegurarse de que todos los suministros estén totalmente pagados mientras todavía haya presupuesto disponible.
Registro de Problemas / Incidentes	Los Registros de Problemas / Incidentes ayudan a capturar y garantizar que los problemas se solucionen rápidamente en la medida en la que van surgiendo. Es mucho más difícil regresar y tratar un problema después de que un programa se ha cerrado, durante este tiempo podría haberse convertido en un riesgo para la reputación.
Estructura de Desglose de Trabajo	La EDT será útil para asegurar un entendimiento compartido y apropiamiento de todas las actividades.
Ruta Critica	Puedes establecer el cronograma para el cierre con un Diagrama de Gantt para que todos tengan claro lo que debe hacerse y para cuándo.

Los miembros del equipo de Programa a menudo se van antes de que el programa cierre para empezar un nuevo trabajo. En ocasiones, esto puede provocar que el equipo esté saturado por el trabajo. Los Gerentes de Programa con experiencia ya habrán pensado esto: Planificar con anticipación este escenario en los Registros de Riesgo y tener conversaciones tempranas con el equipo sobre esta situación. El Gerente de Programa puede ofrecer asistencia a los miembros del equipo en la transición a otros puestos en un esfuerzo para lograr que completen el programa hasta el final.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Planificación del Recurso Humano

Planifica con anticipación y no asumas que tu equipo completo estará disponible para completar todas las actividades durante la fase de Cierre. Asegúrate de estar preparado en caso de que los miembros del equipo planeen irse antes del final del Cierre del programa.

Evaluación de Sostenibilidad

Si el equipo del programa espera hasta el cierre para pensar en la sostenibilidad a largo plazo, ya es demasiado tarde. Este es un proceso que debería haber empezado en la fase de Identificación y desarrollado como un entregable importante en el diseño del programa. A medida que los planes tangibles sean trasladados a la implementación, la longevidad y sostenibilidad de los entregables serán parte integral del enfoque del programa.

La fase de Cierre es el momento en el que el Gerente de Programa se asegura de que las actividades de sostenibilidad a nivel proyecto y programa se hayan completado y sean efectivas. Si una o más actividades de sostenibilidad no han sido completadas o no están funcionando, este problema debe ser trasladado a los propietarios del programa de inmediato para que la estructura de gobernanza pueda determinar qué acciones tomar. Es posible que el programa no esté listo para cerrar y se requiera trabajo adicional.

La fase de Cierre a menudo implica el traspaso y la transición de las actividades del programa y proyectos a otra organización. Las actividades de uno o varios proyectos podrían ser continuadas por una organización local, algún socio o por otra organización humanitaria o de desarrollo. Del mismo modo, un gran programa global y todos (o algunos) de sus proyectos podrían trasladarse a una alianza o consorcio para continuar con el trabajo. Cualquiera sea el contexto, el Gerente de Programa habrá trabajado en muchos de estos procesos antes del cierre y debería estar listo para transferir iniciativas a quienes desarrollarán el programa en el futuro.

Cierre y Archivo Administrativo y Financiero

Todos los elementos: administrativos, financieros y contractuales del programa deben completarse y cerrarse. Los siguientes procesos son críticos porque reducen el riesgo de disputas con proveedores, empleados y donantes con respecto al estado de las cuentas. Casi todos los programas serán auditados a este punto y el trabajar paso a paso en cada uno de los siguientes procesos, facilitará que el equipo de auditoría encuentre lo que necesita en la documentación del programa. Al igual que con otros procesos, se trata de revisar, recopilar y resumir la documentación existente de procesos que tuvieron lugar durante el ciclo de vida del programa.

Cierre Contractual

Todos los contratos están cerrados - con proveedores, subcontratistas, donantes y organizaciones implementadoras. Los donantes deberán revisar y aceptar los entregables del programa y proyecto antes de acordar el cierre del contrato.

- ¿Se han cerrado todos los contratos de los componentes y proyectos con proveedores, contratistas, socios, etc.?
- ¿Se han entregado o transferido los activos restantes del programa o a otro programa, proyecto o departamento?
- ¿Ha revisado y aceptado el donante y cualquier otra parte interesada de la gobernanza los beneficios del programa?

Cierre Financiero

Todos los pagos a proveedores externos son pagados, todas las cuentas por cobrar, anticipos de proyectos, anticipos de viaje, anticipos a proveedores deben liquidarse o transferirse a otro programa / proyecto o código contable.

- ¿Se ha recibido toda la financiación permitida del donante?
- ¿Se han liquidado, transferido a otro código o fondo contable, o se han devuelto al donante todas las cuentas por cobrar?
- ¿Existen sobregiros o sub-ejecuciones en el presupuesto? ¿Por qué? Si es así, ¿Se han hecho los ajustes correspondientes?
- ¿La ejecución del programa está alineada con las estipulaciones de los donantes?
- ¿Han llevado a cabo todos los proyectos un cierre financiero exitoso? ¿Se han conciliado todos los sobregiros / sub-ejecuciones de los proyectos?

Cierre Administrativo

El personal del programa y proyectos son liberados o reasignados; el equipo del proyecto, los vehículos o el espacio de la oficina se reasignan, venden o transfieren; y todos los informes y documentos de cierre de programa y proyectos son completados

- ¿Han recibido todos los miembros del equipo del programa una evaluación del desempeño y han sido liberados o reasignados a otras áreas de trabajo?
- ¿Se han reasignado, transferido o vendido los activos, equipos o vehículos restantes?
- ¿Se han completado y enviado a las partes interesadas relevantes todos los informes del programa y la documentación relacionada?
- ¿El programa ha sido auditado (si es necesario)?

Archivo

Todos los archivos del programa están actualizados y la documentación importante está almacenada en una ubicación accesible para necesidades futuras.

- ¿Se han incluido correos electrónicos relevantes? ¿Dónde se almacenarán los archivos del programa?
- ¿Es segura la ubicación? Si está en un archivo físico, ¿dónde estará?
- Si es un archivo electrónico, ¿Qué repositorio se usará? ¿Cómo se nombrarán los archivos? ¿Cuáles son los protocolos?
- ¿Con quién se compartirán los documentos? ¿Cómo se compartirán: correo electrónico, intranet, etc.?

Finalización y Archivo de la Documentación

Durante el cierre es el momento en que se completa y archiva toda la documentación relacionada al programa y sus proyectos. Es un proceso sistemático que da como resultado un Informe Final y otros documentos relacionados al cierre, incluyendo la visión del propietario/Junta del programa. Este proceso también sienta las bases para otras actividades posteriores al programa y asegurará que toda la documentación está lista en su lugar para las auditorías (organizacionales o externas relacionadas con donantes) y otras evaluaciones de impacto.

Cierre del Proyecto

- ¿Se han cerrado todos los proyectos?
- ¿Se han archivado todos los documentos de los proyectos?
- ¿Existe algún riesgo pendiente o problema que deba tratarse a nivel de proyecto?

AFRONTANDO LA REALIDAD: Documentación

Si el programa fuera auditado dos años después, o si alguien desea aprender sobre las actividades del programa: ¿Podría el equipo encontrar toda la documentación que necesita para evaluar el impacto del programa? Si la respuesta es 'Sí' y los archivos están almacenados en un lugar accesible, entonces este lado del cierre del programa se ha completado con éxito.

Aprendizaje de Experiencias

Las lecciones aprendidas durante el ciclo de vida de un programa son importantes y deberán estar disponibles para futuros programas. Idealmente, el equipo del programa ha desarrollado un **Registro de Lecciones Aprendidas** y ha dado seguimiento a los problemas a medida que surgieron, en puntos de mayor evaluación o hitos importantes a lo largo del programa. El mismo proceso de lecciones aprendidas también debería haberse implementado a nivel de proyecto. Es importante capturar el aprendizaje de los procesos y cómo realmente sucedieron las cosas. Por ejemplo, tal vez haya una lección clave para las adquisiciones, que podría ahorrar a una organización tiempo y dinero en el futuro.



Las lecciones y el conocimiento de los registros del programa y proyectos se pueden entonces combinar y compartir con el equipo del programa en una **Revisión Después de la Acción**. Este tipo de revisiones representa un gran ejercicio participativo que puede ser una forma de recopilar información útil de manera relativamente rápida y económica. Los participantes son las partes interesadas internas y externas a las que se les cuestiona con una serie de preguntas para evaluar los objetivos del programa con respecto a lo que se planeó y lo que realmente pasó. Algunas de estas preguntas pueden incluir:

- ¿Qué nos propusimos hacer?
- ¿Qué logramos (hechos, no opiniones)?
- ¿Qué salió bien? ¿Por qué salió bien? ¿Cómo se compara el plan del programa con la realidad?
- ¿Qué podría haber salido mejor? Comparar el plan con la realidad. ¿Qué nos impidió hacer más?
- ¿Qué podemos aprender de esto?

Esta revisión pretende ser una discusión rápida y abierta, no para una reflexión o diálogo prolongado. El propósito principal es informar las decisiones sobre operaciones, políticas o estrategias relacionadas con las intervenciones actuales o futuras del programa. También toma en cuenta que es importante capturar

información del personal clave del programa y partes interesadas antes de que abandonen el programa o comiencen nuevos trabajos.

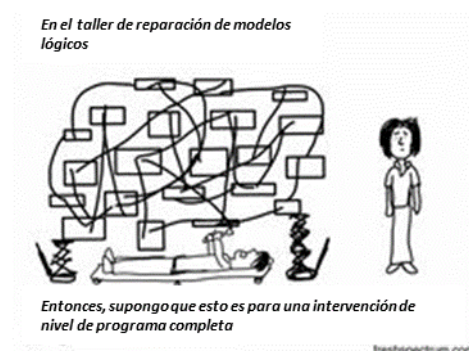
También querrás separar las actividades de sistematización de las actividades de integración de lecciones aprendidas, en la práctica organizacional. Las lecciones aprendidas necesitan ser documentadas en una manera que sean útiles para los otros profesionales de desarrollo. ¿Tiene que ser un largo documento escrito? ¿Podría usarse un video?... El Gerente de Programa necesita asegurarse de que todas las responsabilidades del aprendizaje estén claras y de que se hayan cumplido los requisitos de la organización. No es responsabilidad del Gerente de Programa asegurarse que las lecciones de su programa estén siendo usadas; sin embargo, encontrar maneras amigables de presentar las lecciones ayudará. El propietario del programa puede promover y compartir las lecciones aprendidas dentro de su organización.

Evaluación

El Gerente de programa trabaja con los colegas de monitoreo y evaluación (y sigue las normas del donante y otras más) para asignar evaluadores. El papel de un evaluador es analizar en qué medida el programa alcanzó sus objetivos. Los evaluadores a menudo explorarán componentes adicionales relacionados al programa. Para poder evaluar estos componentes primero necesitan ser desarrollados por el equipo en fases iniciales del programa.

Después de que se entrega la evaluación, las primeras recomendaciones son discutidas con el equipo de liderazgo del programa y tal vez la Junta. Existe la oportunidad de volver a consultar a los evaluadores para aclarar ciertos puntos antes de enviar el informe final. Una vez sea aceptado por la Junta, se envía al donante y a otras partes interesadas relevantes.

Las organizaciones deben elegir sus enfoques de evaluación en función a sus objetivos de aprendizaje. Hay tres enfoques de evaluación ampliamente utilizados en el sector de desarrollo: Evaluaciones finales, evaluaciones de medio término y evaluaciones ex-post.



Evaluación de Medio Término

¿Alcanzó el programa el éxito en el cumplimiento de sus resultados, objetivos e impacto deseado?

¿Fue el programa relevante, efectivo y eficiente?

¿Tiene el programa potencial para ser sostenible en sus operaciones e impacto?

¿Se confirma la Teoría de Cambio expresada en el Marco Lógico del programa?

Evaluación Final

Estas a menudo son un requisito de un donante o requeridas por la propia política de la organización, y se llevan a cabo hacia el final de un programa. Las preguntas comunes pueden ser:

¿Alcanzó el programa el éxito en el cumplimiento de sus resultados, objetivos e impacto deseado?

¿Fue el programa relevante, efectivo y eficiente?

¿Tiene el programa potencial para ser sostenible en sus operaciones e impacto?

¿Se expresa la Teoría de Cambio en el Marco Lógico del programa?

Evaluación Ex-Post

Examina el impacto del programa en un momento establecido después de la finalización. A veces conocidas como 'Evaluaciones de impacto sostenible', miden hasta qué punto los objetivos e impacto han sido alcanzados a través de la apropiación del participante. La Evaluación Ex-post a nivel de programa y otras evaluaciones de impacto asociadas se realizan hasta un año o más, luego de que un proyecto se ha cerrado (o programado y planificado si el impacto del programa se medirá como actividad de un programa futuro).

Celebración de Éxito

Del mismo modo que es importante reconocer el comienzo de un programa a través de actividades de lanzamiento, el Gerente también debe reconocer formalmente el cierre del programa. Esto implica agradecer y reconocer los esfuerzos de los miembros del equipo y partes interesadas clave, adicional de expresar agradecimiento a las personas y grupos que fueron fundamentales para el éxito del programa.

También puede ser beneficioso para crear conciencia sobre los logros del programa tanto dentro de una organización como con el mundo exterior. Las oportunidades externas podrían implicar el compartir el éxito con otros grupos de la Sociedad Civil, generando cobertura positiva de los medios e interés público y una mayor conciencia de los donantes o gobierno, dejando camino para oportunidades futuras.

Reuniones de Cierre del Programa

Llevar a cabo reuniones presenciales con las partes interesadas es una buena manera de cerrar formalmente un programa. Esto ayuda a fortalecer la sostenibilidad futura de las actividades y a medir el grado en que los interesados están satisfechos con los objetivos del programa. También es importante celebrar la finalización de los entregables con aquellos que han estado involucrados durante todo el proceso. Estas pueden ser declaraciones formales, públicas o semipúblicas de transferencia a otra agencia. Las reuniones de cierre también podrían servir como un último paso para liberar de sus responsabilidades a todo el personal relacionado con el programa.

Aprendizaje Adaptativo

Poder adaptar y cambiar la orientación de un programa como resultado del aprendizaje, es una habilidad esencial para la gestión, y la mejor manera de garantizar que un programa logre sus objetivos y alcance todo su potencial. El final de un programa no debería ser la excepción. A medida que el programa se prepara para cerrar, el equipo debe preguntar: *¿Cómo afectarán las lecciones aprendidas al diseño, propuestas, procesos de implementación y otros planes de sostenibilidad de futuros programas?*

Acta Constitutiva del Programa Actualizada y Autorizada

Asegurarse de que el Acta Constitutiva del Programa esté completamente actualizada y firmada por el Gerente y el Propietario/Junta del Programa, oficialmente confirma que todos los entregables del programa se han completado. Esto es esencial como referencia para el trabajo futuro y los planes de sostenibilidad. Normalmente se incluye la aceptación de:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Visión del programa • Alineación estratégica del programa • Gobernanza del programa durante y después del cierre • Supuestos y limitaciones de las necesidades del programa • Riesgos y acciones tomadas • Problemas y lecciones aprendidas | <ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones para futuras intervenciones • Beneficios logrados • Entrega o continuación de las actividades del programa después del cierre • Mantenimiento de registros de acuerdo con las regulaciones. • El Acta constitutiva es accesible para las futuras generaciones de personal técnico, administrativo y de apoyo. |
|--|--|

Lista de Chequeo del Cierre del Programa

La siguiente lista de chequeo es un recordatorio de los procesos que se deben trabajar durante la fase de Cierre y proporciona un ejemplo de cómo se encuentran (Resultados):

Tabla 8: Lista de Chequeo del Cierre del Programa

Procesos / Herramientas	Resultados
Concientización de las Partes Interesadas	Las reuniones de Partes interesadas están completas y documentadas con correos electrónicos, minutas y fotografías (si aplica). Algunas de estas reuniones pueden ser oficiales y documentadas; otras serán más una celebración de logros para agradecer a las partes interesadas por su participación.
Registro de Problemas / Incidentes	Todos los problemas han sido resueltos o justificados. El Registro de problemas es utilizado como un documento valioso de aprendizaje sobre los desafíos encontrados y cómo se resolvieron.
RECI	Las responsabilidades son asignadas y ejecutadas, las actividades de cierre se han planteado y completado. Éstas incluyen: Componentes y otras actividades no relacionadas con el proyecto Finanzas Contratos Administración

Documentación del Proyecto	Todos los proyectos asociados han sido completamente trasladados y se han hecho planes para que cualquier proyecto pendiente funcione fuera de la estructura de gobernanza del programa.
Plan de Sostenibilidad	Si el programa está en transición a otro grupo o proyecto, ya se habrá discutido detalladamente cómo se manejará el trabajo del programa y proyecto. La información sobre la sostenibilidad futura del programa está incluida en documentos tales como: el Informe Final y el Acta Constitutiva de Programa, y un Plan de Sostenibilidad que debe ser completado por las partes interesadas que estarán desarrollando las actividades futuras.
Documentación de Recursos Humanos	El equipo es liberado de todas las responsabilidades relacionadas con el programa y se ha desligado formalmente.
Lecciones Aprendidas	Se ha llevado a cabo una Revisión Después de la Acción y se ha hecho referencia a cómo las lecciones aprendidas se comunicarán a las partes interesadas relevantes.
Acta constitutiva del Programa y Autorización para el Cierre	Una vez que el Propietario del Programa o Junta acuerden que un programa está listo para cerrar, el equipo del programa trabaja sistemáticamente en todos los procesos de cierre del programa, recopilando documentación y actualizando el Acta Constitutiva del Programa, la cual será ajustada según sea necesario y luego verificada para la firma formal. También puede haber participación de las partes interesadas en la gobernanza en este punto. Una vez que se completan las actividades de cierre, el Propietario / Junta serán los responsables de confirmar el cierre formal del programa a las partes interesadas de alto nivel y otras partes relevantes.
Informe Final	Este documento resume la entrega y los resultados del programa, capturando el aprendizaje en un Informe Final desde la perspectiva del Gerente. Luego es enviado y aceptado por el Propietario o Junta del Programa.
Reporte de Evaluación	Después de que se entrega la evaluación, las primeras recomendaciones son discutidas con el equipo de liderazgo del programa y tal vez la Junta. Existe la oportunidad de volver a consultar a los evaluadores para obtener aclaraciones, luego de esto el Informe Final es enviado. Una vez aceptado por la Junta, es enviado al Donante. La evaluación Ex - Post a nivel de programa y otras evaluaciones de impacto asociadas se completan hasta un año o más, después de que el proyecto se haya cerrado (o programado y planificado si el impacto del programa se medirá como una actividad de un programa futuro)

Resultados

El resultado final del cierre del programa no es un documento único, sino algunos documentos clave que comunican la eficacia del programa (Informe Final) y demuestran que se han tomado todos los pasos apropiados para cerrar formalmente el programa (Acta Constitutiva del Programa autorizada y documentación de cierre relevante).

Luego de trabajar en los procesos de cierre, es importante archivar y almacenar el Acta constitutiva del Programa (firmada dando la aprobación formal del cierre) así como la documentación relacionada de forma segura. Esto debería ser fácilmente accesible en caso de que se necesite en una fecha futura; por ejemplo, para una auditoría posterior. El contenido documentado durante el cierre es valioso y extremadamente útil para otros Gerentes de Programas que deseen desarrollar programas similares, así

que asegúrate de que este aprendizaje organizacional se comparta con las personas adecuadas; especialmente el Acta constitutiva del Programa, las evaluaciones finales y las Revisiones Después de la Acción.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Cierre del Programa

El cierre de un programa exitoso es buena noticia. Piensa en otras audiencias que podrían contar la historia del éxito de tu programa:

- Los equipos de comunicación y recaudación de fondos ya pueden estar conectados con tu programa, pero si no, ¡Ponte en contacto con ellos! Responderán bien a las historias de éxito que demuestran el impacto y ayudan a recaudar fondos en el futuro.
- Los medios de comunicación nacionales, regionales o internacionales pueden también contar tu historia de impacto y cambio. Esto ayuda a posicionar tu organización externamente. Es posible que los equipos de prensa, radio o televisión deseen visitar tu programa o Socios.
- El éxito y la sostenibilidad son excelentes herramientas de relaciones públicas, así que no te olvides de promover tu programa de manera interna y externa con agencias y ONG Internacionales.

El Gerente de Programa: Habilidades y Competencias

Los Gerentes de Programas son responsables por el desempeño de sus programas y cada uno de sus proyectos. Evalúan y abordan todos los componentes tácticos de la implementación del programa, tales como: cronogramas de proyectos, entregables, presupuestos o el cumplimiento de las políticas y regulaciones de los donantes. Tienen las habilidades y conocimiento necesario para establecer y construir equipos, comunicarse con diferentes públicos y aprovechar el capital social para ganar confianza y motivar a las partes interesadas clave. Comprenden y aplican los principios de transparencia, integridad, responsabilidad y ética comercial.

Para alcanzar el éxito, todos los programas deben aplicar los cinco principios esenciales de una buena gestión de programas. Es el papel del Gerente de Programas asegurar que esto pase y que estos enfoques moldeen todas las actividades del programa y proyectos.

La Gestión de Programas es:



Bien gobernada: La estructura de gobernanza de un programa define el marco de gestión dentro del cual se toman las decisiones del programa. Esto es usualmente establecido durante la fase de Identificación y formalizado en el Acta del Programa durante la fase de Diseño. Al asumir la propiedad de un programa es importante entender por completo el rol de la gobernanza y también las expectativas que tiene el papel de Gerente de Programa. Si no está claro, entonces la probabilidad de que un

programa esté bien gobernando, con las decisiones correctas tomadas por las personas adecuadas en el momento correcto a lo largo de su ciclo de vida, se reduce significativamente.

Participativa: El Gerente de Programa es responsable de asegurar que las actividades del programa se lleven a cabo de manera inclusiva y participativa. El Gerente de Programa también es responsable de asegurar que todos los que estén conectados al programa apliquen este enfoque.

Completa: El Gerente de Programa necesita comprender intuitivamente cómo encajan cada uno de los componentes del programa para lograr un impacto *que es mayor a la suma de sus partes*. Se trata en parte de poder dar un paso atrás para obtener una vista general de todas las actividades y también de poder adaptar y cambiar los enfoques para lograr un mejor aprovechamiento y valor agregado para una organización.

Integrada: El gerente de Programa da un paso atrás y mantiene una vista elevada de todos los componentes que integran un programa, gestionándolos como un todo integrado y no como partes individuales. Es importante tener una comprensión holística del entorno en el que operará (Organizacional, cultural, geográfico), la capacidad para usar y aplicar herramientas de gestión de manera apropiada y las habilidades interpersonales necesarias para construir relaciones con todas las partes interesadas involucradas.

Ajustable: El Gerente de Programa es la persona responsable de garantizar que todas las actividades integradas dentro de un programa estén armonizadas y enfocadas en el logro de sus objetivos e impacto general. Al trabajar en un entorno complejo y cambiante, es importante poder realizar ajustes a las actividades del programa y proyectos cuando se requieran. Esto podría ser un cambio radical, en respuesta a un conflicto o un desastre natural, o involucrar ajustes en las actividades del programa para garantizar que éste se mantenga en buen camino.

Principio: La gestión de programas es Bien Gobernada

“La falta de una gobernanza clara es la receta para el caos. No tendrás idea de dónde radica el control.”

John Cropper, LINGOs

Introducción

Una buena gobernanza es base para el éxito de un programa y se debe enfatizar y volver a enfatizar a través de cada fase del ciclo de vida. La Gobernanza exitosa sirve para una variedad de propósitos, tales como: aclarar los roles gerenciales, las responsabilidades, los procesos y estructuras para prevenir confusiones (incluyendo la autoridad para tomar decisiones que pueden pausar o incluso detener un programa), así como definir la autoridad para la toma de decisiones.

Los programas vienen en todos tamaños y niveles de complejidad y no importa cuán simple sea, es importante establecer una estructura de gobernanza en una etapa inicial del desarrollo del programa. Si un programa se ubica principalmente dentro de una organización, es probable que la gobernanza este compuesta por partes interesadas internas. Los programas multinacionales y globales tienen la

probabilidad de ser desarrollados a través de alianzas, dentro de un consorcio o con otro tipo de alianza estratégica. En estos casos, la gobernanza puede ser más compleja de organizar, pero aún debe incluir responsabilidades claramente divisibles.

En otras palabras, la gobernanza del programa es el proceso mediante el cual los gerentes y organizaciones definen los roles, responsabilidades y niveles de autoridad y rendición de cuentas (por ejemplo, el rol de propietario) para el programa. La estructura de gobernanza está incluida y autorizada en el Acta Constitutiva del Programa como parte de la fase de Diseño.

Por qué es importante

La gobernanza eficaz del programa proporciona un marco claro para el control, la rendición de cuentas, la tolerancia y la toma de decisiones en todos los niveles. Cuando un programa es bien gobernado, proporciona muchos beneficios. Algunos de estos beneficios incluyen garantizar que:

1. Existe una claridad continua sobre los vínculos entre la estrategia global, los portafolios, los programas y los proyectos de una organización, consorcio o alianza estratégica. Esto garantiza que el programa mantenga su alineación con la dirección estratégica y ayuda a ilustrar cómo las dependencias que enlazan proyectos se pueden entender mejor.
2. Los programas tienen niveles claros de autoridad y rendición de cuentas, incluyendo niveles de tolerancia acordados y procesos para toma de decisiones para que el Gerente de Programa y equipos del Proyecto comprendan cuándo y cómo deberían trasladar un problema 'hacia arriba' a un nivel más alto de autoridad a quien el Gerente del Programa debe rendir cuentas. Definir estos procesos asegura que los problemas se resuelvan rápidamente y no se conviertan en un riesgo para el programa.
3. Los programas se enfocan en responder las necesidades de las principales partes interesadas y no se deja desviar del camino por otros problemas. Una parte importante de este proceso es asegurar que las voces de las principales partes interesadas sean escuchadas al nivel de gobernanza y, que son incluidos como participantes en los procesos de toma de decisiones.
4. El programa tiene procesos, sistemas y herramientas bien diseñadas para la comunicación efectiva entre todas las partes interesadas clave, tanto para la rendición de cuentas ascendente como para la descendente.
5. Las estrategias de gestión de riesgo han sido apropiadas por la estructura de gobernanza, que luego responsabiliza al Gerente de Programas y equipos de proyecto de las políticas, procesos, sistemas y procedimientos. Esto proporciona un apoyo esencial para el gerente de Programas quien puede trasladar problemas apropiadamente y debe considerar la gestión eficaz del riesgo a lo largo del programa y sus proyectos.
6. Se crea un ambiente productivo de trabajo en el cual los equipos tienen claridad del propósito de sentirse motivados para desarrollar un gran trabajo. Saben que las decisiones se tomarán rápidamente y que, cuando sea necesario, la estructura de gobernanza puede ayudar a despejar los 'obstáculos' y /o atraer recursos adicionales que ayudarán al programa a tener éxito. Esto a su vez aumenta el compromiso, mejora las tasas de retención y reduce el impacto negativo de los cambios dentro de un programa.
7. Los equipos de programa y proyectos conocen el Acta constitutiva del Programa como un documento crítico y relevante que es usado como referencia. También describe procesos y herramientas que mantendrán a las partes interesadas internas y externas informadas.

8. Los miembros de la estructura de gobernanza a menudo sirven como embajadores internos y externos de un programa y contribuyen a la construcción de un entorno que permita al programa prosperar.

Para alinearse con este principio, el Gerente de Programa necesita:

- Equilibrar la gestión táctica de todos los aspectos del programa y las actividades de Proyectos con la visión estratégica y liderazgo
- Asegurar que todos los equipos del programa y sus proyectos entiendan que son responsables por las decisiones hechas y como sus roles impactan en el impacto general del programa y los objetivos estratégicos de la organización
- Crear sinergias y encontrar formas de aumentar el impacto del programa general
- Proporcionar un marco claro para la presentación de informes y la rendición de cuentas para que los gerentes de proyectos puedan controlar y entregar un gran trabajo
- Ser el principal punto de enlace entre el programa, los equipos de sus Proyectos y la estructura de gobernanza. Deben gestionar *'hacia arriba'* (para supervisores y gerentes ejecutivos de alto nivel), *'hacia los lados'* (con jefes de departamento y otros Gerentes de Programa), y *'hacia abajo'* (para proporcionar la visión general y orientación que los proyectos necesitan para hacer un excelente trabajo)
- Trabajar de manera efectiva con la autoridad de gobernanza del programa para garantizar que su programa sea promovido de manera interna y externa y que se pueda ejercer influencia en su nombre (para generar apoyo, aumentar el perfil o la financiación)
- Asegurar que los resultados del programa sean trasladados en objetivos estratégicos, proporcionando tranquilidad a la gestión ejecutiva de alto nivel para que el programa permanezca alineado con el impacto y estrategia de la organización, consorcio o alianza estratégica
- Delegar tareas y áreas de trabajo efectivamente para que el personal del programa y proyectos asuman con empoderamiento la responsabilidad y orgullo en la entrega de altos estándares de trabajo

Cómo se ve en la práctica

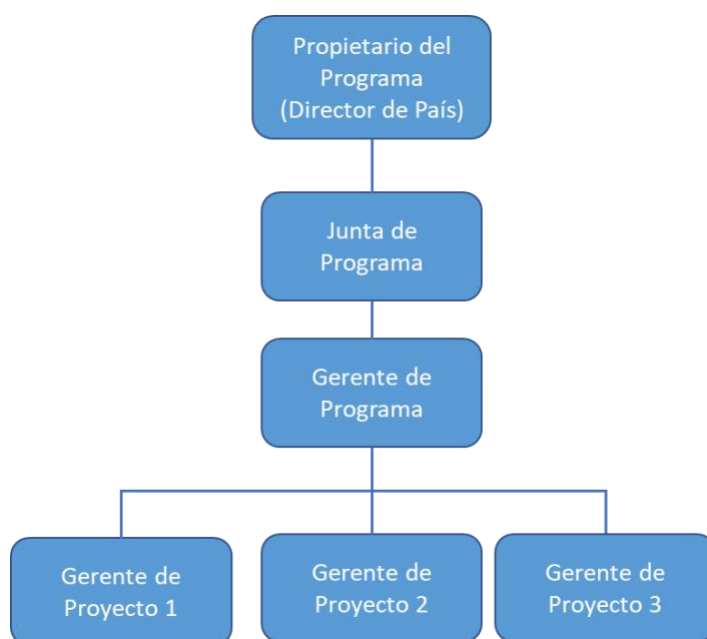
La estructura de gobernanza de organizaciones internacionales, consorcios y alianzas estratégicas difiere en su enfoque, tamaño y composición. Algunas organizaciones tienen estructuras y procesos jerárquicos bien definidos para la gobernanza del programa. Esto usualmente incluye al Propietario ejecutivo de alto nivel (Patrocinador) y la Junta con autoridad general y rendición de cuentas para lograr todos los resultados (Estructura de gobernanza 1). Cuando las organizaciones trabajan en alianza o como parte de un consorcio externo, se requiere un ente de un nivel más alto al que la Junta rinda cuentas (Estructura 2). Otras organizaciones pueden tener estructuras de gestión más simples y menos jerárquicas, en estos casos es probable que los programas definan y seleccionen sus propias formas de gobernar y rendir

cuentas de los objetivos del programa. Hemos incluido dos ejemplos de posibles estructuras de gobernanza en los siguientes diagramas:

Estructura de Gobernanza 1

En este ejemplo, el propietario ejecutivo responsable es un Director de País guiado por la Junta del Programa. El Director de País querrá seleccionar a una Junta formada por personas con la experiencia e influencia necesaria para ayudar a determinar la dirección y éxito del programa. El Director de País y la Junta son responsables de incorporar a un Gerente de Programa con habilidades de liderazgo y experiencia para ser responsable de todos los entregables del programa, informando periódicamente a la Junta para que confíen que el programa está funcionando bien. El Director de País es responsable de la gerencia lineal hacia el Gerente de Programa, fijando y evaluando los estándares de desempeño y objetivos, así como guiando y apoyando para facilitar la toma de decisiones. El Gerente de Programa tiene autoridad lineal y establece los estándares de desempeño y objetivos de los gerentes de Proyecto y sus equipos. Los programas prosperan cuando hay una línea de gestión y toma de decisiones, que fluye en doble vía a lo largo de la estructura de gestión.

Figura 2510: Estructura de Gobernanza 1

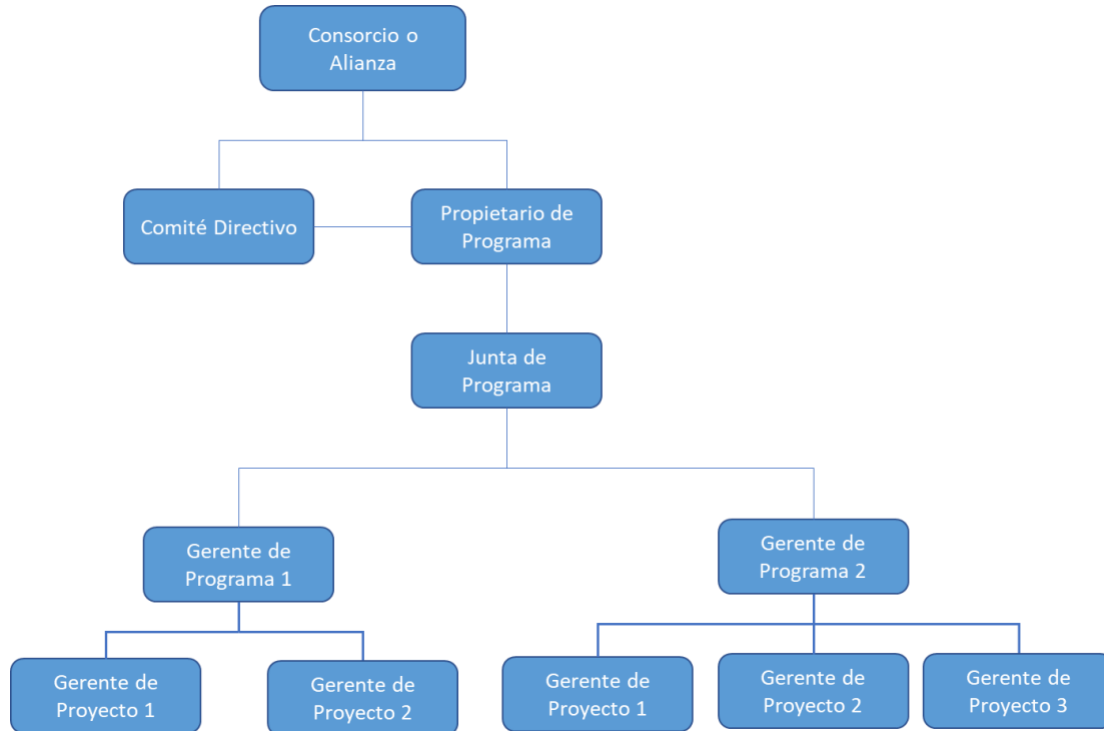


Estructura de Gobernanza 2

Los programas con un ambicioso alcance nacional, regional o global, a menudo necesitan que varias organizaciones trabajen juntas para lograr objetivos de largo alcance. En estos casos, ONG locales e internacionales y organizaciones de Sociedad Civil se unen en alianza o consorcio para lograr un cambio social a gran escala; que no sería posible si se llevara a cabo por una organización o programa individual. Debido a que varias organizaciones necesitan trabajar juntas para influir en las políticas y colaborar en el trabajo, generalmente se establece un Comité Directivo (o grupo) para orientar a la Junta del programa. Este comité normalmente designa al Propietario del Programa e identifica a la Junta; sin embargo,

puede haber ocasiones donde el propietario del programa y la Junta identifican la necesidad de un Comité Directivo; estableciendo esto retrospectivamente si, por ejemplo, una decisión es tomada para extender el alcance de un programa.

Figura 11: Estructura de Gobernanza 2



Buena Gobernanza y las Fases del Programa

Para gestionar con confianza programas complejos y en un entorno dinámico, es esencial contar con el respaldo de un experimentado gerente de línea (Propietario del programa) y una Junta de Programa activa. Estas personas son responsables de establecer el marco y limitaciones, dentro de los cuales, el Gerente de Programa puede dirigir, inspirar y mantener estándares que se entregan en todas las actividades del programa y proyectos.

El Propietario del Programa y la Junta dirigirán las fases iniciales del programa hasta que el Gerente de Programa asuma su rol y sus responsabilidades. Una vez contratado, son responsables de garantizar que el Gerente de Programa tenga la información y el apoyo necesario para abordar retos en su rol de liderazgo. Los siguientes procesos deben cubrirse como mínimo en cada una de las cuatro fases:

Fase	Procesos
Fase 1: Identificación El Propietario del Programa o Junta forma un equipo de diseño garantizando el involucramiento de las partes interesadas internas y externas correctas. Esta fase puede o no incluir al Gerente de Programa.	✓ El equipo de diseño construye una imagen del contexto dentro del cual un programa operará, definiendo los objetivos estratégicos, para dar como resultado el Documento Conceptual del Programa. ✓ Si la estructura de gobernanza o Junta del Proyecto aún no se han establecido, el Propietario del Programa (por ejemplo, el Director de País) es responsable por la función de gobernanza. Cualquiera que sea el mecanismo de gobernanza, la pregunta crítica que debe responderse en esta Puerta de decisión es: ¿Deberíamos diseñar? ✓ El Propietario del Programa o Junta asegura que todas las ideas emergentes sobre el programa propuesto se alineen a la intención estratégica de la organización y a su Teoría de Cambio, así como a las líneas estratégicas de los posibles socios.
Fase 2: Diseño El equipo de diseño, incluyendo el Gerente de Programa si ya está designado; si no, el Propietario del Programa, define el plan del programa, establece sus diferentes etapas, puertas de decisión y establece los niveles de tolerancia.	✓ El equipo de diseño garantiza que se incluya el nivel correcto de información en el Acta de Constitución del Programa. El documento oficial se presenta al Propietario o Junta para la autorización. ✓ Si la estructura de gobernanza ya existe, el Propietario o Junta insisten en que la fase de Diseño incluye diferentes perspectivas de las partes interesadas y se asegura de que se lleven a cabo las conversaciones correctas. ✓ En esta etapa, el Propietario o Junta del programa deben estar dispuestos a aceptar el nivel de riesgo anticipado. ✓ El Gerente del Programa tiene la autoridad para asegurarse que las actividades del programa y los proyectos no se inicien prematuramente. ✓ Sea cual sea el mecanismo de gobernanza en esta etapa, la pregunta crítica que debe responderse en esta Puerta de Decisión es: ¿Deberíamos planificar e implementar el programa?

Fase 3: Planificación e Implementación

El Propietario del Programa y la Junta son responsables de apartar tiempo suficiente para gobernar el programa de manera efectiva. Toman decisiones cuando corresponde apoyando al Gerente de Programa. También actúan como defensores del programa, solucionan problemas e influyen donde pueden (por ejemplo: iniciar una reunión con un Ministro o contribuir a encontrar recursos adicionales).

- ✓ Las decisiones de gobernabilidad se definen, tomando en cuenta el mejor interés del programa, siempre asegurando la alineación con la teoría de Cambio o la intención estratégica general de la organización, consorcio o alianza estratégica.
- ✓ A medida que el programa avanza hacia esta fase reiterativa y fluida, el Gerente de Programa asegura que el Propietario y la Junta se mantienen informados y/o involucrados, según corresponda en la toma de decisiones sobre los cambios en el enfoque y entregables.
- ✓ El Propietario del Programa y la Junta permiten cambios de dirección rápidos y hábiles en caso de ser necesario (incluyendo la decisión de suspender el programa) en respuesta a contextos cambiantes (internos/externos) si se justifica.
- ✓ El Gerente de Programa asegura que se tomen las decisiones correctas, al momento correcto, con el nivel correcto de información en cada Puerta de Decisión. Es posible que sea necesario tomar varias decisiones durante esta fase (y cada una de sus etapas) y es importante que se tomen en el nivel correcto a través de tolerancias claramente definidas. Todos los problemas deben resolverse de manera rápida y eficiente.
- ✓ El Gerente de Programa asume la responsabilidad de aplicar las buenas prácticas y de formar una buena gobernanza para cada uno de los proyectos.
- ✓ El Gerente de Programa, El Propietario y la Junta tienen confianza mutua en la capacidad de cada uno de entregar resultados.

Suspensión de un programa

La decisión de detener un programa es seria y debe tomarse al más alto nivel de la gobernanza del programa. El Gerente está obligado a informar de inmediato, a la gobernanza del programa, cuando los cambios en el contexto (político, social, económico) o la oposición a un programa por las partes interesadas nacionales y locales clave, hagan necesario considerar el cierre del programa.

Fase 4: Cierre

El Gerente de Programa es responsable de asegurar que el programa y los proyectos relacionados usen procesos, sistemas y procedimientos comunes para el cierre, informando al Propietario del Programa y Junta para obtener la autorización formal de que las actividades han finalizado.

- ✓ Esto generalmente implica la firma de un Acta de Constitución de Programa actualizada y documentación relacionada.
- ✓ El Propietario del Programa y la Junta se apropian de los pasos posteriores al cierre del programa, como compartir el aprendizaje y conocimiento dentro de la organización en general. También lo hace el Gerente del Programa, cuando corresponde.
- ✓ La estructura de gobernanza se disuelve, a menudo en un evento formal que involucra a las partes interesadas internas y externas que contribuyeron al éxito del programa.
- ✓ El Propietario y Junta, celebran el éxito con el equipo y agradecen a todas las personas que contribuyeron con el éxito del programa.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Programas Bien Gobernados

La gobernanza de programas de alta calidad aporta muchos beneficios incluyendo: roles claros de gestión, responsabilidades, procesos, estructuras, y una toma de decisiones eficiente. Cuando se hace de manera incorrecta, puede aumentar la burocracia, confundir responsabilidades, roles y funciones, y dar lugar a la micro gestión y falta de supervisión efectiva. Es importante definir claramente cómo se pueden lograr los mejores beneficios de gobernabilidad para cada proyecto. Si la estructura de gobernanza no está funcionando, debe ser evaluado con el Propietario y deben realizarse las adaptaciones de acuerdo con el contexto del programa y sus partes interesadas.

Desafíos Comunes

Gobernanza Predeterminada

Las organizaciones de desarrollo generalmente operan bajo sistemas de gestión centralizados. Esto es especialmente cierto para algunas ONG internacionales cuyas operaciones pueden estar gobernadas (al más alto nivel) desde una sede u oficina regional que no se encuentra en el país o países donde se implementan los programas. En este caso, la gobernanza se asigna de manera predeterminada a un gerente ejecutivo de alto nivel, cercano al programa, quien a menudo es el Director de País o Jefe de Programas. Es posible que ellos no tengan el tiempo para cumplir con todas las responsabilidades de gobernanza y como resultado, el programa no pueda ver los beneficios de una gobernanza efectiva. Alternativamente, el Director de País o Jefe de Programas no pueden delegar suficiente autoridad en la toma de decisiones para supervisar efectivamente el programa; con decisiones importantes que permanecen en la sede o en el nivel regional, lejos de donde se encuentra el programa.

Estructuras Mal Pensadas

En algunos casos, las operaciones basadas en el país se gestionan bajo la sombrilla de un solo programa. O puede surgir una situación en la cual, el financiamiento de los donantes impulsa el enfoque programático en lugar de un proceso de diseño apropiado. Esto, a menudo lleva a que la responsabilidad de la gobernanza del programa recaiga en los Gerentes ejecutivos de alto nivel. Otro enfoque para la Junta de Programa basada en un país, es formarla por representantes de las organizaciones miembros y la red de ONG, reuniéndose periódicamente para gobernar un programa. Los modelos utilizados por las ONG internacionales varían ampliamente y es imposible decir cuáles son característicos. Sin embargo, es muy fácil que un enfoque como éste se convierta en un vertedero para abordar múltiples problemas de programas y operaciones. Sin un diseño de gobernanza bien pensado e intencional, es poco probable que los programas vean los beneficios de una gobernanza efectiva.

Falta de Entendimiento de los Roles

También es fácil asumir que las personas dentro de la estructura de gobernanza son conscientes de sus roles y responsabilidades. Puede ser necesario informar y llevar a cabo sesiones para que la Junta se asegure de que todos entiendan su rol y sus responsabilidades.

Efectividad en las Decisiones

Un área de confusión que puede surgir de la suposición, es que todos los miembros de la estructura de gobernanza o de la Junta, tienen el mismo voto en la toma de decisiones. Por lo tanto, es importante garantizar que exista claridad desde el principio sobre cómo se tomarán las decisiones importantes. Si la toma de decisiones es por consenso, entonces es importante conocer y entender cómo resolver la falta de consenso.

La incapacidad para tomar decisiones clave podría causar mayores problemas para un programa y sus proyectos. Puede ser útil reconocer que no todas las voces dentro de una estructura de gobernanza tienen la misma autoridad para la toma de decisiones. Si, por ejemplo, hay necesidad de solicitar un aumento en el presupuesto o una extensión de tiempo para un proyecto, podría ser que todos los miembros sean consultados, pero la autoridad final para la decisión recae en un solo miembro o en pocos miembros de la Junta. El punto clave para tener en cuenta es que debe haber claridad sobre cómo funcionará la estructura de gobernanza, y un acuerdo para garantizar que los procesos de gobernanza sean monitoreados y gestionados.

Consistencia del Programa

La estructura de gobernanza necesita reflejar las prioridades de todo el programa y debe ser consistente. Si una ONG internacional tiene una estructura de gobernanza y los socios implementadores trabajan para otra, el programa podría ser difícil de gestionar. Es probable que le cueste tiempo y esfuerzo aclarar esto. La claridad de la gobernanza se está volviendo cada vez más importante a medida que las ONG nacionales y las organizaciones de base comunitaria (OCs) se vuelven cada vez más activas en la ejecución de programas, especialmente como partes interesadas en el proyecto. Como resultado, también se espera que presenten mayor atención a las estructuras de gobernanza y gestión que cumplan con los requisitos del donante, las regulaciones gubernamentales y las expectativas de los socios.

La estructura de gobernanza de algunos programas sólo se reúne cuando hay un problema a resolver. Si bien esto suena muy eficiente, hace que sea difícil para los miembros de la estructura de gobernanza, el funcionar como un equipo, si este es el único momento en que se reúnen y trabajan juntos. Es preferible que la gobernanza se reúna más seguido y una forma excelente de lograrlo es establecer reuniones de gobernanza alrededor de las puertas de decisión durante el ciclo de vida del programa.

CONSEJOS IMPORTANTES

- ✓ Conoce a la Junta, comprendiendo su rol y responsabilidades generales dentro del Programa, así como la motivación de las personas en el grupo
- ✓ Establece un ciclo regular de reuniones que estén alineadas con etapas y puertas de decisión
- ✓ Comprende qué tipo de información es necesaria y cómo debe presentarse para que el propietario del Programa y la Junta tomen decisiones. Debes asegurar que los miembros de la Junta reciban la información a tiempo
- ✓ Gestiona hacia arriba. Ten confianza y claridad en lo que se necesita y para cuándo, no se debe sobrecargar a las personas con información
- ✓ No esperes que la gobernanza trabaje sola, haz que la Junta trabaje en equipo
- ✓ No tengas miedo de pedir ayuda o plantear los problemas difíciles
- ✓ Forma una buena gobernanza en todos tus proyectos, garantizando un informe oportuno de las reuniones de la Junta y efectividad en la comunicación
- ✓ Asegúrate que los gerentes de proyectos también obtengan los niveles adecuados de apoyo
- ✓ Da el crédito a quien lo merezca. Se debe reconocer la contribución de otras partes interesadas (Gobierno/socios/etc.) en cualquier documento relevante de cierre

Principio: La gestión de programas es Participativa

“Hubiera sido imposible entregar el programa dentro del tiempo, alcance y presupuesto, si no hubiésemos reunido al personal del proyecto y personal de soporte desde el principio; fue un trabajo difícil el reunir a personas de diferentes disciplinas, pero valió la pena totalmente.”

Deepak Mehta, Gerente de Programa, Asia del Sur

Introducción

Un Gerente de Programa efectivo es alguien que es bueno para juzgar cuándo y cómo usar técnicas de gestión participativa. Como líder y gerente, es importante fomentar la contribución y participación de personas en las reuniones, talleres o grupos focales para asegurar que las opiniones sean escuchadas y consideradas, y que los canales de comunicación sean abiertos y transparentes.



El Gerente de Programa necesita aplicar el buen comportamiento y establecer estándares dentro de la organización y a nivel de proyecto. Las técnicas participativas incluyen una capacidad demostrable para escuchar, tomar en cuenta diversas perspectivas y poder emplear un liderazgo situacional culturalmente relevante que sea apropiado para el contexto del programa. Trabajar de esta manera es la mejor forma de crear un sentimiento de pertenencia en los niveles de proyecto y programa y mantener el valor de un programa y la relevancia continua.

Los programas tienen más posibilidades de éxito si se valora la contribución de todos y si todos trabajan juntos.

Por qué es Importante

La gestión de programas participativa brinda beneficios claros en todas las fases del ciclo de vida. Esto asegura que:

Las Expectativas son Gestionadas: Al obtener un entendimiento completo de quiénes son las partes interesadas clave, sus intereses y responsabilidades, el Gerente de Programa se asegura que todos tengan claro lo que está dentro del alcance (y lo que no) y que está alineado hacia el logro de los objetivos y aspiraciones del programa. Es aconsejable tener conversaciones potencialmente difíciles desde el principio para que los problemas se puedan resolver antes de que se conviertan en una distracción, o peor aún, que interrumpan el programa cuando está en funcionamiento.

Las Fases de Diseño, Implementación y Planificación son parte de un todo: Las estimaciones del alcance, costo y tiempo del programa, se discuten, verifican e incluyen en el Plan del Programa. Las decisiones tienen en cuenta diversas perspectivas, lo que aumenta la precisión y reduce el riesgo de atrasos importantes, sobrecostos e ineficiencias. Los Gerentes de Programa brindan claridad y orientación a los gerentes de proyecto y mantiene la rendición de cuentas por cada proyecto que logra el éxito dentro de su Triángulo de Gestión. (Ver figura 4).

La Comunicación es Clara: La comunicación está bien gestionada. No hay sorpresas y los problemas se identifican y solucionan, o se suben de nivel y se resuelven, en el momento y al nivel de autoridad correctos. Esto crea una sensación de confianza, comprensión compartida y transparencia en todo el programa.

La Sostenibilidad es Promovida: Involucrar a los socios, beneficiarios y otras partes interesadas asociadas en las discusiones sobre los objetivos a largo plazo, los resultados y el impacto del programa, establece la expectativa de llegar a un final y prepara el camino para el éxito futuro.

Las Partes Interesadas están involucradas: Involucrar partes interesadas clave en las discusiones para definir y acordar los estándares de calidad de un programa es una buena manera de garantizar su apoyo continuo y contribución efectiva. El Gerente del Programa debe aprovechar al máximo las habilidades y capacidades de todos los involucrados, ya sea el personal del Proyecto, el equipo de soporte o un socio, entidad o grupo de beneficiarios.

Para alinearse con este principio, el Gerente de Programa necesita:

- Buscar diferentes perspectivas, particularmente durante la fase de Identificación, para aprender y tomar decisiones basadas en la realidad del entorno en el que operará el programa
- Hacer juicios sabios sobre cómo aplicar diferentes perspectivas en un diseño general del programa y sus proyectos
- Asegurarse de que las personas comprendan los límites dentro de los cuales están siendo consultados. Hay que recordar que trabajar de manera inclusiva y participativa, no significa que todas las decisiones se tomen de manera cooperativa o por comité
- Respetar los aportes de los demás, asegurándose de que las personas sientan que se han sido escuchados y gestionar sus expectativas sobre los procesos de toma de decisiones
- Proporcionar retroalimentación cuando se tomen decisiones, agradecerles a las personas por su contribución y guiarles sobre los próximos pasos

Qué significa esto en la Práctica

Las partes interesadas tienen diferentes niveles de involucramiento en un programa; algunas necesitan ser actualizadas e informadas, mientras que otras están íntimamente conectadas con la entrega y

desempeño. Aquellos que están más involucrados deben ser incluidos y consultados de una manera adecuada, que fomente la confianza y fortalezca su compromiso con el programa.

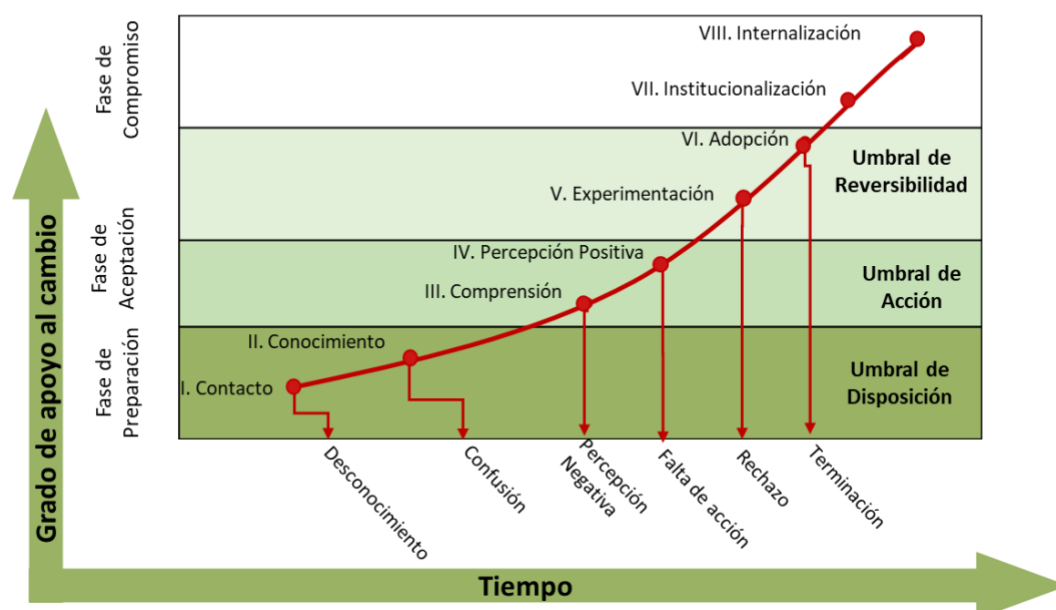
El Gerente de Programa necesita asegurarse de escuchar las voces correctas en el momento adecuado. Esto significa asegurarse que las partes interesadas estén motivadas a participar y comprometerse; no significa que se debe consultar las partes interesadas cada vez que se necesite tomar una decisión, o que las decisiones se deban alcanzar por consenso o por comité. El Gerente de Programa necesita identificar e involucrar diferentes partes interesadas en diferentes momentos durante el ciclo de vida del programa, gestionando sus expectativas y dejando en claro cómo su contribución ayudará a mejorar los procesos de toma de decisiones.

Involucramiento de las Partes Interesadas

Los nuevos programas, por naturaleza, requieren un cambio. El cambio puede ser algo difícil de aceptar y apoyar. Es importante, como Gerente de Programa, que comprendas esto al interactuar con las partes interesadas internas y externas. El modelo de Curva de Compromiso (Figura. 27) describe el proceso que las personas atraviesan cuando se les presenta una nueva iniciativa organizacional y un proceso de cambio.

El eje vertical representa el grado de apoyo para nuevas formas de pensar y comportamientos y el eje horizontal se usa para medir el paso del tiempo. La “Curva de Compromiso” que cruza el modelo, ilustra cómo las personas y las organizaciones responden cuando se enfrentan a una nueva idea. Estas etapas comienzan con el contacto inicial y el conocimiento de un problema y avanzan hacia la comprensión, percepción positiva, experimentación, adopción, institucionalización y la internalización. El gráfico contrasta con emociones negativas que otros pueden sentir al moverse a través de la curva: desde desconocimiento inicial, confusión, percepción negativa, rechazo y terminación. Es un buen recordatorio para reconocer que las personas responden a los cambios de manera diferente y una vez reconocidos, es una oportunidad para cambiar las actitudes y creencias.

Figura 27: Las ocho etapas para la construcción del compromiso (Daryl Connor/Connerpartners)



El Diagrama sirve como un buen recordatorio de que los procesos de cambio toman tiempo y que es importante involucrar a las partes interesadas en las discusiones en proceso, para llevarlos hacia arriba en la curva. También es una buena herramienta para usar sólo con algunas, no todas las partes interesadas, y de esa manera ilustrar estos procesos y las acciones que se realizan para tomar una decisión relacionada al programa. Un buen ejemplo de esto es establecer la expectativa desde el principio de que un programa eventualmente llegará a su fin. Puede haber ocasiones en que las personas más afectadas dejen de ser positivas sobre la decisión de cerrar y vuelvan a bajar en la curva. El Gerente de Programa necesitaría entonces responder reuniéndose con estas partes interesadas (contacto) y moviéndolos nuevamente en la curva (Conciencia).

Gestión de Partes Interesadas

La Matriz RECI es comúnmente utilizada a nivel de Proyecto para especificar los roles y responsabilidades de las diferentes partes interesadas y debe adaptarse para su uso a nivel de programa como una guía para la gestión participativa de éstas. Es especialmente útil en las fases de Planificación e Implementación.

El ejemplo a continuación (Fig. 28) ilustra qué niveles de compromiso participativo se requieren del Propietario del Programa, el Gerente de Programa, la Oficina Central, y los líderes comunitarios para garantizar el compromiso con un programa. Tener un entendimiento claro y transparente de los roles y responsabilidades desde el comienzo, servirá para gestionar las expectativas, evitar una posible falta de comunicación y aumentar el compromiso, ya que todos sabrán qué se espera de ellos.

AFRONTANDO LA REALIDAD: RECI

Con base en el siguiente cuadro, está claro que los líderes de la comunidad no deberían esperar ser consultados sobre cada detalle del programa. El Propietario del Programa (E) y el Gerente del Programa (R) son responsables y responden por los problemas que surjan, consultan con los líderes comunitarios (C) y mantienen su oficina o sede informada sobre el avance (I).

A medida que el programa avanza, las partes interesadas internas y externas pueden solicitar participar más en la toma de decisiones. Cuando esto sucede, el Gerente de Programa tiene la función de reestablecer y gestionar las expectativas. Al hacerlo, especialmente con partes interesadas que tienen puestos de antigüedad y autoridad, puede requerir un gran conjunto de habilidades interpersonales y de comunicación y en ocasiones, puede ser necesario elevarlo al propietario del programa.

Figura 12: Ejemplo de una Matriz RECI

Tareas del Programa	Propietario del Programa	Gerente del Programa	Oficina Central	Líderes de la Comunidad
Solución de Problemas y Gobernabilidad	E	R	I	C
Aprendizaje y Rendición de Cuentas	E/R	I	C	I
Niveles de Compromiso Participativo	E	I	R	I
Gestión Integrada del Cambio	E	R	I	C
R: Responsable / E: Encargado / C: Consultado / I: Informado				

Fases

Para permitir el diseño, planificación e implementación de alta calidad del programa, es importante obtener múltiples perspectivas. Esto es particularmente cierto en la fase de Identificación cuando una amplia gama de partes interesadas está involucrada en las discusiones iniciales sobre el contexto del entorno donde opera el programa. A medida que el programa avanza a la fase de Diseño, el equipo es generalmente dirigido por el Gerente de Programa (si ya está asignado) y el Propietario del Programa, junto con otros miembros que aportan conocimientos específicos (incluidos directores de proyectos, especialistas en logística y asesores).

La fase de Planificación e Implementación requerirá involucramiento y participación continua de las partes interesadas que son fundamentales para el desarrollo del programa, tales como socios y beneficiarios directos. Deben sentir que son escuchados y que son consultados sobre cómo el programa se implementa. La fase de Cierre también requiere una amplia participación de las partes interesadas para el asesoramiento, autorización de actividades y para asegurar que todos los aspectos del programa se finalicen de tal forma que cumplan con las expectativas.

Para garantizar que un programa sea gobernado de manera efectiva, los siguientes procesos deben cubrirse como mínimo en cada una de las cuatro fases:

Fases	Procesos
Fase 1: Identificación El Gerente de Programa debe usar esta fase como una oportunidad para crear relaciones que dejen un camino para una visión y colaboración a futuro. Puede ser que una o varias de estas partes interesadas estén invitadas a formar parte de la estructura de gobernanza del programa; si este es el caso, asumirán un papel más formal en relación con el programa.	✓ Se realiza un análisis contextual completo que aporta voces reales y representativas a la mesa. A menudo, esto significa incluir estructuras gubernamentales y de Sociedad Civil. ✓ Estimaciones de alto nivel son desarrolladas en estrecha colaboración con el Propietario del Programa, la Junta y el personal de apoyo ejecutivo de alto nivel. ✓ Se identifican las partes interesadas y su posible relación con el programa. ✓ La viabilidad del programa se prueba con una variedad de partes interesadas internas y externas; luego se validan con la estrategia de la organización, el contexto local/regional y las oportunidades de recaudación de fondos actuales/futuras.
Fase 2: Diseño A medida que el programa avanza hacia la fase de Diseño (fase en la que a menudo se establece la Junta) es tiempo de discutir y acordar la estructura de gobernanza más adecuada para el programa.	✓ Las partes interesadas son mapeadas y categorizadas según su nivel de influencia e interés en un programa. ✓ El equipo de diseño trabaja con partes interesadas internas y externas para construir y desarrollar un plan para el programa. Los socios y los beneficiarios directos del Proyecto deben sentirse consultados, desarrollando un sentido de propiedad con su parte del programa. Si bien esto lleva tiempo, vale la pena, ya que el proceso da como resultado que un programa sea visto como tal y no simplemente como una colección de proyectos relacionados. ✓ Consultar ampliamente y garantizar un alto nivel de participación en la fase de Diseño, dará como resultado un sentido compartido del valor del programa. A medida que los planes de Proyecto avanzan hacia la implementación, esta base establecerá la expectativa de que se pueden lograr eficiencias y un mayor impacto a través de colaboración, revisión y reflexión continuas. ✓ Los Marcos Lógicos son actualizados por supuestos realistas que están basados en la participación de las partes interesadas que son fundamentales para el programa. La inclusión de partes interesadas locales es clave, ya que es importante que los supuestos generales no estén basados en las experiencias en una parte diferente del país. Confiar en el conocimiento organizacional sobre una región de un país, por ejemplo, no significa que la dinámica de poder y las sensibilidades culturales serán necesariamente las mismas en otra región. ✓ Se busca consejo de personas con experiencia previa en programas similares. Pueden tener lecciones valiosas para compartir durante la fase de Diseño.

Fase 3: Planificación e Implementación El Proceso reiterativo de planificación e implementación es el momento justo en que los Gerentes de Programa deben garantizar la participación plena y completa de todas las partes interesadas. Cuando los equipos siguen procesos establecidos y se comunican de manera consistente, el Gerente de Programa estará mejor equipado para asignar recursos, priorizar actividades y gestionar riesgos.	✓ Los gerentes de proyectos y partes interesadas asociadas son reclutados y llevados al programa. Asegurar su participación y compromiso para trabajar de manera inclusiva y participativa, requiere de bastante tiempo, pero vale la pena. Gracias a esto, el programa irá mucho mejor. ✓ Deben tenerse conversaciones difíciles desde el principio para que las expectativas sean gestionadas y los problemas potenciales se resuelvan antes de que se conviertan en problemas. ✓ Asegurarse de que todos entiendan los impactos generales del programa mediante el desarrollo de comunicaciones sólidas y continuas, utilizando una variedad de medios para garantizar que las partes interesadas estén empoderadas y sigan creyendo en el diseño del programa. ✓ Dedicar tiempo y recursos para la reflexión y planificación regulares, generalmente antes de las puertas de decisión de cada etapa y fase. Escuchar una variedad de puntos de vista facilitará una mejor toma de decisiones en estos momentos críticos. ✓ Desarrollar una cultura dentro del programa en la que el trabajo en equipo, escuchar y aprender sea la norma. Introducir este enfoque resultará en conversaciones productivas y de apoyo que tienen lugar en todos los niveles del programa como una cuestión de rutina.
Fase 4: Cierre Es hora de avanzar al Cierre del programa. Si las partes interesadas han sido consultadas e informadas a lo largo del ciclo de vida del programa, esta fase no debería sorprenderles y la transición debería ser fácil.	✓ Los equipos de programa y proyectos entienden y cumplen con los procesos y actividades estándar de 'Cierre', proporcionando al Gerente de Programa la información y visión general necesaria para lograr la aceptación formal del cierre por parte del Propietario del Programa y la Junta. ✓ Las relaciones con todas las partes interesadas clave son gestionadas de manera efectiva, cada una comprendiendo el valor de su contribución al logro de los objetivos del programa. El Acta de Constitución del programa está autorizada y todo el equipo celebra el cierre formal. ✓ La sostenibilidad futura del programa está garantizada y su legado está resguardado en documentación, historias, datos y otros formatos que pueden utilizarse para la promoción interna y externa. Si los socios locales se hacen cargo del programa, las lecciones aprendidas se trasladan a las nuevas partes interesadas que desarrollarán futuras intervenciones.

Problemas Comunes

Micro gestión

Los niveles de tolerancia y control siempre deben ser definidos durante las fases de Diseño e Identificación y deben ser descritas en el Acta de Constitución del Programa. Sin embargo, puede haber ocasiones donde la oficina central de la organización desee más control de la gestión del programa, de lo esperado o acordado previamente. Si este es el caso, se debe discutir y tomar una decisión, que puede incluir una actualización del Acta de Programa.

Mala Comunicación

Un tema común a lo largo de esta Guía es la importancia de la comunicación. Si los procesos claros para compartir información no son comprendidos por los equipos de programa y proyectos, esto puede ser la receta para el desastre. La mala comunicación entre el Gerente del Programa y los equipos de proyecto muestra la falta de claridad y liderazgo. Los especialistas, personal del programa y los gerentes de proyecto pueden estar muy enfocados en el trabajo directamente frente a ellos y no notificar a su Gerente de Programa sobre los problemas y/o la necesidad de recursos. Estos supuestos, así como informes y actualizaciones de información inoportunos, es muy probable que resulten en retrasos en los proyectos y programas.

La comunicación de alta calidad es esencial para todas las partes interesadas y especialmente con los socios locales, comunidades y beneficiarios de las actividades del proyecto. Lograr que el lenguaje, el tono y el contenido de la comunicación sea el correcto es importante para que las personas confíen y participen activamente en el logro de los objetivos del programa y proyecto. Cuando no se realiza de manera adecuada, dará lugar a malentendidos, falta de involucramiento e incluso conflictos potenciales. Si se realiza de la manera adecuada, no sólo el programa tendrá éxito, sino que también será mucho más fácil su sostenibilidad en el futuro.

CONSEJOS IMPORTANTES

- Establecer formas participativas de trabajo lleva tiempo y puede ser frustrante al principio, pero si esto no sucede, es probable que el programa falle.
- Las voces de los socios y beneficiarios directos del programa son fundamentales: recuerda asegurarte que sean escuchadas de manera continua y efectiva.
- Busca un mentor para aconsejarte y ayudarte a crear una imagen del contexto del programa desde el principio.
- Una vez se identifiquen las partes interesadas relevantes, toma el tiempo para comprender sus perspectivas y planear cómo crear y mantener una relación con cada uno de ellos.
- Establece expectativas mutuas con todas las partes interesadas y consulta con frecuencia para asegurarte que se estén cumpliendo.
- Asegúrate de buscar activamente las voces y los puntos de vista que no estén suficientemente representados. Puede parecer que un programa se ejecuta sin problemas, pero observar el avance a través de un punto de vista diferente puede revelar áreas de desacuerdo y problemas potenciales.
- Como líder, es importante estar abierto al aprendizaje y al cambio de opinión. Los mejores líderes escuchan los consejos de los demás y son capaces de mostrar humildad. Trabajar de esta manera, ayuda a crear una cultura de escucha activa y un programa adaptable y en sintonía con su contexto y entorno general.
- Ayuda a tus equipos a desarrollarse y crecer iniciando conversaciones y reuniones abiertas, honestas y productivas en las que el personal participe plenamente, comprenda y pueda rendir cuenta de su trabajo. Es más probable que estos comportamientos se apliquen a nivel de Proyecto.

Principio: La gestión de programas es Completa

“De todas las cosas que he hecho, lo más trascendente es coordinar los talentos de aquellos que para mí trabajan y guiarles hacia una meta determinada”.

Walt Disney

Introducción

Como Gerente de Programa, eres responsable de la gestión general del programa y sus componentes. Esto requiere que combines habilidades estratégicas con intuición, que tengas un buen ojo para los detalles y que seas responsable de dar forma, guiar y apoyar todos los proyectos dentro del alcance del programa.

La habilidad para definir, planificar y secuenciar los recursos de una amplia gama de entregables de programas y proyectos es una habilidad que se debe aplicar en todas las fases del ciclo de vida. Los programas raramente incluyen trabajo operativo, pero el Gerente de Programa debe asegurarse de que todos en el equipo, incluyendo el personal que trabaja a nivel de proyectos, cuenten con las habilidades técnicas y no técnicas necesarias para realizar un trabajo excelente.

A medida que el programa avanza a lo largo de su ciclo de vida, el Gerente de Programa asegura que el aprendizaje de una etapa se transfiera a la otra etapa, construyendo y reforzando el programa, de manera que responda a su entorno, tanto interno como externo. A medida que el programa se cierra, el conocimiento y la experiencia adquirida durante su ciclo de vida deben compartirse con los demás e integrarse en los planes organizacionales futuros.

En esencia, la gestión integral del programa implica aplicar igual disciplina y atención a cada fase del programa, asegurando que todos los componentes (directos e indirectos) se entreguen y documenten de manera efectiva.

Por qué es Importante

Todos los proyectos dentro de un programa están relacionados, el trabajo de uno complementa al otro y contribuye a alcanzar los objetivos más grandes del programa tal como se define en la Teoría de Cambio. El Gerente de Programa, como un director de orquesta, es la persona que garantiza que todos los músicos tengan las habilidades y la capacitación para trabajar juntos como un ensamble, entregando resultados que sean armoniosos y *‘mayores que la suma de sus partes’*.

El Gerente de Programa es responsable de supervisar y gestionar múltiples tareas, proyectos y procesos en un entorno que es dinámico y en constante cambio. Si los equipos no están comprometidos y la documentación está incompleta, habrá una mayor probabilidad de que se pasen por alto elementos importantes, exponiendo al programa a riesgos y fracasos.

Una gestión de programas completa, requiere una serie de habilidades esenciales que permitan a la organización administrar todo el trabajo directo e indirecto del programa y sus proyectos de una manera

holística. También es un enfoque esencial para navegar por las incertidumbres y poder equilibrar las expectativas, intereses y el compromiso de las partes interesadas.

Para alinearse con este principio, el Gerente de Programa necesita:

- Comprender cómo funciona una organización para ‘hacer las cosas’ en nombre de un programa.
- Observar los problemas a través de una variedad de puntos de vista, equilibrando los detalles con una visión amplia de la situación, para tomar decisiones basadas en ambas perspectivas.
- Ser un buen líder, utilizando la fortaleza de sus habilidades interpersonales y de comunicación para construir un equipo fuerte y con sentido de pertenencia entre los equipos de proyecto.
- Formar equipos efectivos, reclutando personas con el nivel adecuado de habilidades y competencias para entregar un gran trabajo.
- Comprender el papel y la misión de los servicios de soporte de la organización, construyendo relaciones con los equipos de RRHH, Logística y Cadena de Suministros; también con otros como: Finanzas, Comunicaciones y Medios. Estos equipos necesitan tener una explicación clara de los objetivos y necesidades de un programa para que puedan identificar la mejor manera de participar y apoyar.
- Identificar e influir en los gerentes ejecutivos de alto nivel que pueden agregar valor y ayudar a resolver problemas rápidamente.
- Ser realista y asegurarse de que el alcance, tiempo y costo estén firmemente basados en una comprensión completa de todos los aspectos del programa. Esto incluye el trabajo directo e indirecto.
- Agilizar las solicitudes externas de bienes y servicios combinando pedidos a proveedores locales, reduciendo el tiempo y complejidad y presentando una imagen profesional.
- Tener en cuenta sus propias fortalezas personales, ejerciendo el juicio sobre cuándo involucrar a otra persona para completar las áreas de debilidad. Puede ser alguien de otro equipo con más experiencia en un área determinada o un consultor externo; esto dará como resultado un liderazgo situacional mejor y más adaptable. El equilibrio de habilidades necesarias para gestionar un programa desarrollará y cambiará a medida que avanza en su ciclo de vida: las habilidades necesarias en la fase de Identificación no son necesariamente las mismas que en la fase de Implementación y Cierre.

Cómo se ve en la práctica

El Gerente de Programa es responsable de supervisar y dirigir todo el trabajo necesario para asegurar el éxito de un programa. Esto requiere que el Gerente de Programa tome la dirección estratégica de la gobernanza (Junta o Propietario del Programa) y se asegure de que esto se interprete y comunique de manera efectiva durante todo el ciclo de vida del programa.

Para hacer esto, se debe garantizar que el máximo conocimiento y experiencia sean captados durante la fase de Identificación, que el Plan del Programa esté diseñado para incluir todos los aspectos de la entrega del programa y que todos los involucrados en la fase de Planificación e Implementación, entiendan cómo moverse reiterativamente a través de un ciclo continuo de reflexión y cambio, y que toda la documentación y aprendizaje de un programa se complete a medida que éste llegue a su fin.

Para lograr un enfoque completo de la gestión de programas, es importante reflexionar y aplicar cada una de las seis disciplinas (Justificación, Alcance, Tiempo, Recursos, Partes Interesadas y Riesgos) que se describen en la Introducción. Si bien, las disciplinas son relevantes para todas las fases de la gestión de programas, son especialmente relevantes en el contexto de un enfoque completo.

Gestión de la Justificación del Programa

El Gerente de Programa debe poder siempre justificar la necesidad y el valor de un programa para una variedad amplia de partes interesadas internas y externas. Esto comienza con una comprensión bien desarrollada de cómo los objetivos del programa se alinean con la intención estratégica de la organización (o Teoría de Cambio). Además, requiere una visión general completa y actualizada del estado del programa en un momento dado. La gestión de la justificación podría involucrar cualquiera de los siguientes escenarios:

Presentación del programa en un evento público para lanzar una nueva actividad

Reunión con el Propietario/Junta del programa para buscar un acuerdo sobre un proceso de cambio que debe ratificarse en una actualización del Acta Constitutiva del Programa.

Se deben tener conversaciones con los socios y beneficiarios para proporcionar una ‘visión global’ de cómo un programa agregará valor al trabajo de su proyecto.

También es esencial proporcionar el liderazgo y la dirección que los equipos de proyecto necesitan para entender cómo su trabajo contribuye al cumplimiento del programa como un todo.

Gestión del Alcance

El alcance de un programa puede ser muy amplio, con múltiples proyectos establecidos para desarrollar actividades y productos de amplio alcance. El Gerente de Programa necesita entender cómo todas estas diversas actividades encajan y juntas son capaces de dirigir el programa en la dirección necesaria para lograr todo dentro de su alcance. También es importante explicar esta visión general de manera fácil para una variedad de públicos internos y externos.

El Acta Constitutiva del Programa es un documento formal que define el alcance de un programa y es actualizado y autorizado si fueran necesarios cambios significativos. Otros documentos y herramientas para la gestión del alcance del programa son:

- Marco Lógico
- Reporte de Problemas
- Declaración del Objetivo de Impacto
- Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)
- Informes de Avance
- Mapeo de Componentes
- Plan de Comunicaciones
- Plan de Gestión de Riesgo

Gestión del Tiempo

Un programa sólo tendrá éxito si todas las actividades se entregan a tiempo. El cronograma de un programa se estima durante la fase de Diseño y luego se detalla con cronogramas más precisos en la fase de Planificación e Implementación. Además de ser responsable por el cronograma general del programa, el Gerente también necesita asegurar que las estimaciones de tiempo de cada proyecto componente estén en línea con la ruta crítica del programa.

Desarrollar un Gráfico de Gantt del programa con todas las estimaciones de tiempo de todos los proyectos, es una buena manera de monitorear y controlar el avance, y es una herramienta que puede ser fácilmente compartida con las partes interesadas.

La naturaleza dinámica de los programas requiere un enfoque en el que los proyectos se puedan adaptar a un contexto cambiante y ajustar los plazos para adaptarse los cambios demandados. Los programas y proyectos deben entregarse según el alcance, presupuesto y tiempo (Triángulo de Gestión) y habrá ocasiones donde un cambio en un lado del triángulo demande un proceso de cambio en otro. Un aumento en el precio del concreto, por ejemplo, puede resultar en que las actividades del proyecto necesiten ser entregadas dentro de un marco de tiempo más ajustado. Si este es el caso, el Gerente de Programa necesita garantizar que el cambio en un proyecto no tenga un impacto negativo en los entregables de otro. También es posible movilizar recursos, reduciendo la necesidad de comprar concreto con un precio alto y conservando la línea de tiempo original para el proyecto.

Gestión de Recursos

Si bien muchas de las actividades de compra y suministro se gestionan a nivel de Proyecto, es importante que el Gerente de Programas dé un paso atrás y busque sinergias en la gestión general de este proceso. Una amplia variedad de recursos y equipos necesitarán ser comprados para múltiples proyectos, pero algunos de los bienes y servicios pueden también ser compartidos entre proyectos para lograr ahorro en los costos y economías de escala.

La gestión de recursos comienza con el desarrollo de un Plan de Recursos creado con información de varios planes de Proyecto y cronogramas, incluyendo equipo, materiales o vehículos, así como también recursos humanos (personal) finanzas y otros servicios (por ejemplo, comunicación). Otros documentos útiles para coleccionar información son:

- Estructura de Desglose de trabajo (EDT)

- Requerimientos del Programa
- Presupuesto del Programa
- Política de Adquisiciones
- Evaluación de capacidades
- Evaluación del personal

El Gerente de Programa también es responsable de autorizar la compra de recursos (mediante formularios de solicitud) y contratos con proveedores de bienes y servicios a nivel de proyecto. Cuando estos sistemas y procesos funcionan bien, esta información permite al Gerente de Programa tomar decisiones sobre el uso de los recursos en todo el programa.

Gestión de Partes Interesadas

Luego de solicitarle a las personas, grupos e instituciones que participen en un programa, debes enfocarte en establecer relaciones de trabajo profesionales con todas las partes interesadas. Algunas pueden ser más influyentes que otras; sin embargo, es importante señalar que todas las partes interesadas son críticas para el éxito del programa. Además, es importante comunicarse de manera proactiva con todas ellas y gestionar sus expectativas con respecto al programa. Por ejemplo, puede haber partes interesadas cuyos intereses no son atendidos por un programa, en este caso deben considerarse como un riesgo potencial y deben ser gestionadas con cuidado. Otras pueden ser fuertes aliados que probablemente se convertirán en embajadores voluntarios para el programa.

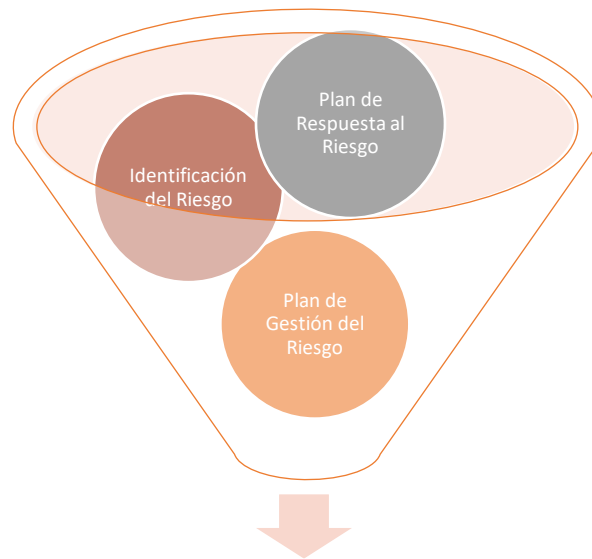
Gestionar las comunicaciones con una variedad amplia de partes interesadas a nivel de programa y proyecto puede ser complejo, así que es importante contar con una estrategia de involucramiento de partes interesadas, monitorear y adaptarla a un contexto cambiante. Es importante mantener un diálogo constante con los gerentes de proyectos, ya que proporciona los medios para que las comunicaciones de las partes interesadas se rastreen y compartan entre los proyectos y el programa. Otras herramientas y documentos útiles son:

- Identificación de partes interesadas
- Matriz RECI
- Planes de comunicación
- Organigramas y estructura de gobernanza del programa.

Gestión de Riesgos

Como Gerente de Programa, necesitarás desarrollar sistemas y procesos completos para identificar, analizar, monitorear y gestionar todos los riesgos asociados con el programa y sus proyectos. Los niveles de tolerancia para la gestión de riesgos deberían haberse determinado en la fase de Diseño e incluido en el Acta del Programa. Si bien se controlará cierta gestión de riesgos a nivel de proyecto, el Gerente de Programa gestiona los riesgos de alto nivel trasladando la toma de decisiones hacia niveles superiores cuando sea necesario.

El Gerente de Programa define como se abordarán cada una de estas áreas críticas en el Acta Constitutiva del Programa. Se incluirá una evaluación más detallada de los planes del programa y proyectos, cronogramas y requisitos operacionales en un plan general del programa. Las herramientas y documentos para la gestión y análisis de riesgos incluyen:



Gestión Completa de Riesgos

AFRONTANDO LA REALIDAD: Mantenerse al día

Para mantener una visión general actualizada de las actividades del programa y proporcionar orientación y apoyo para los equipos del proyecto, es importante destinar tiempo para revisar las decisiones importantes y asegurarse que las herramientas están siendo utilizadas y que los principios están siendo aplicados, como un requisito esencial para el programa. Esto no sólo establece y mantiene estándares, sino que también ayuda a establecer la expectativa de que todo el equipo contribuya a lograr los objetivos generales del programa.

Fases

Es importante aplicar igual esfuerzo y atención en cada fase del ciclo de vida del programa, entendiendo que el resultado de cada fase impacta al siguiente en el recorrido general de un programa. Trabajar de esta manera permite que el Gerente de Programas lidere y gestione cada fase importante de manera que logre una completa visión del enfoque y resultados.

Para gestionar un programa de forma completa, los siguientes procesos deberían cubrirse como mínimo en cada una de las cuatro fases:

Fases	Proceso
Fase 1: Identificación La fase de Identificación es el momento de consultar, escuchar a los demás y crear una visión general del contexto dentro del cual operará un programa potencial. Es posible que el Gerente de Programa aún no esté asignado, por lo que el Propietario el programa (ejemplo, Director de País) debe asegurarse que todas las consideraciones internas y externas relevantes se discutan y sean incluidas dentro del análisis de contexto general. El equipo del programa necesitará entonces usar el Documento Conceptual del Programa para inculcar un conocimiento compartido a todas las partes interesadas en cuanto a la necesidad del programa.	✓ Involucrar a las personas correctas desde el inicio. ✓ Aprender de los programas y portafolios previos. ✓ Comprender el entorno externo y las limitaciones dentro de las cuales operará el programa y los proyectos (políticos, culturales, etc.). ✓ Obtener una visión general de las necesidades y brechas en un contexto dado. ✓ Crear una imagen de los servicios de soporte que serán necesarios. ✓ Crear un objetivo de impacto, resumiendo lo que el programa logrará. ✓ Establecer estimaciones iniciales de costo, tiempo y presupuesto. ✓ Dividir el programa en diferentes componentes o etapas.
Fase 2: Diseño La fase de Diseño utiliza el aprendizaje de la fase de Identificación para desarrollar un plan para el programa. El diseño debe tener en cuenta todos los aspectos necesarios para planificar e implementar un programa. Si se omite un aspecto crítico durante esta fase, el impacto de esto podría ser catastrófico para el programa más adelante. Ya que el Gerente de Programa puede aún no estar asignado, la responsabilidad de completar el trabajo durante esta fase recae en el Propietario del Programa. El resultado clave de esta fase es el Acta del Programa (y las propuestas de programa y	✓ Reunir un equipo de diseño de programa formado por personas con las habilidades y nivel de experiencia adecuados. ✓ Asegurarse que el equipo de diseño recibe información sobre las discusiones que salen de la fase de Identificación y que comprende la Teoría de Cambio de la organización. ✓ Identificar proyectos (existentes y nuevos) que se puedan organizar dentro de un programa para aumentar el impacto y lograr los objetivos del programa. ✓ Crear la expectativa de que el conocimiento y aprendizaje se comparten entre los proyectos y dentro de una organización (hacia arriba, hacia abajo y de manera horizontal).

ofertas de financiamiento que correspondan). El Acta de Constitución es un resumen lógico y completo de la fase de Diseño que será entendido y autorizado por las partes interesadas relevantes de alto nivel. Algunas propuestas de financiamiento pueden ser más destacadas (por flujos de financiamiento específicos) pero deben reflejar también el alcance general del programa.

- ✓ Entender el nivel de habilidades técnicas y no técnicas requeridas para implementar las actividades del programa y sus proyectos (directas e indirectas y aquellas que se pueden proporcionar a través de alianzas).
- ✓ Establecer mecanismos para la rendición de cuentas y la necesidad de procesos sólidos de monitoreo y evaluación.
- ✓ Usar una red de contactos para movilizar recursos (conocimientos y experiencia interna y externa).

Fase 3 – Parte 1: Planificación

La fase de Planificación e Implementación fluida y reiterativa se beneficia sustancialmente de un enfoque completo en el que se incorporan sistemas y procesos, que permiten al equipo de programa gestionar la complejidad con confianza. A este punto, el Gerente de Programa debería estar ya designado, pero si no lo está, la responsabilidad recae en el Propietario del Programa.

Los resultados de la fase de Planificación e Implementación son varios, con herramientas y documentos regularmente revisados y ajustados como parte de un ciclo de planificación gradual.

- ✓ Incorporar todos los principios descritos en esta Guía en el enfoque general del Plan de Implementación del Programa.
- ✓ Compartir lecciones aprendidas de experiencias previas y proyectos pasados para crear un diseño de programa sobre bases sólidas.
- ✓ Asegurarse de que todas las *actividades directas* estén incluidas en los planes de programas (es decir: la gestión de riesgos, la gobernanza, las tolerancias de proyectos, la gestión de la cadena de suministro, gestión de RRHH, control y gestión financiera).
- ✓ *El trabajo indirecto* (Actividades de soporte para el programa y proyecto, que no son específicamente parte del trabajo directo del programa) también debe ser planificado (por ejemplo: encuestas de línea base, procesos de negociación con autoridades locales o un programa de entrenamiento de capacidad general).

Fase	Proceso
Fase 3 - Parte 2: Implementación A medida que el programa y sus múltiples proyectos son implementados, es esencial que el Gerente de Programa mantenga una visión general y completa de todas las actividades, tales como: monitorear, ajustar y adaptar enfoques para garantizar que todos los componentes trabajen juntos para alcanzar sus objetivos generales.	✓ Existencia de buenos canales de comunicación entre los equipos de programa y proyectos. ✓ Los cronogramas son monitoreados, controlados y adaptados cuando sea necesario. ✓ El presupuesto y las finanzas del programa son monitoreadas y controladas. ✓ El alcance del programa es monitoreado y controlado. ✓ Los equipos de programa y sus proyectos conocen las dependencias entre los diferentes cronogramas y presupuestos del proyecto; además, pueden adaptarse y realizar cambios para asegurar que se cumplan los entregables del programa en general. ✓ La participación de las partes interesadas es respetada y se mantienen las relaciones. ✓ Las partes interesadas de diferentes niveles se sienten involucradas con el programa, gracias a las estrategias y planes bien desarrollados para mantener las relaciones continuas. ✓ Los procesos de control de cambios son bien gestionados dentro de las tolerancias establecidas para el programa y proyectos; y los problemas son trasladados apropiadamente a nivel de proyecto y programa.
Fase 4: Cierre El Gerente de Programa es responsable de garantizar que todas las actividades se cierren de manera oficial y completa. La Lista de Chequeo	✓ Todas las partes interesadas internas y externas entienden por qué un programa está cerrando y cómo se sostendrán los beneficios a largo plazo del programa. ✓ El equipo del programa confía en que se hayan alcanzado los objetivos esperados.

del Cierre del Programa (tabla 8) es una herramienta útil para asegurarse de que toda la documentación sea recolectada y archivada de manera que sea de fácil acceso para los demás. Asegurarse de que todos los aspectos de un programa se cierren por completo, es la mejor manera de salvaguardar la reputación de la organización.

- ✓ Todos los componentes del programa han sido entregados o trasladados a otro programa, organización o comunidad.
- ✓ Todos los riesgos y problemas han sido abordados satisfactoriamente.
- ✓ Toda la documentación relevante (archivos, facturas, registros) se ha recopilado y archivado.
- ✓ Las lecciones aprendidas durante el ciclo de vida del programa se registraron, archivaron y fueron difundidas con las partes interesadas más importantes.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Incorporando Género, Discapacidad y Cultura

Un enfoque completo de la gestión de programas incorporará otros aspectos clave en el diseño, planificación e implementación. Estos pueden incluir:

Género: Puede haber elementos de género muy específicos que necesitan ser incorporados en el diseño de un programa e indicadores específicos que deben alcanzarse a lo largo de su ciclo de vida.

Discapacidad: Si el enfoque de un programa es trabajar con personas con discapacidades, el tema habrá sido caracterizado claramente en la fase de Identificación y será importante incluir y consultar con los socios, especialistas y expertos técnicos en todas las fases del ciclo de vida del programa.

Cultura: El diseño debe encajar bien con el contexto cultural dentro del cual operará el programa, como un factor que es esencial para que éste sea sostenible más allá del final de su ciclo de vida.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Gestión de Cadenas de Suministro

Si los planes de logística y cadenas de suministros de un Proyecto son deficientes, esto puede alterar los cronogramas de distribución de otros proyectos. Si un programa pretende alcanzar economías de escala en la adquisición de bienes y servicios, entonces claramente el error de un proyecto atrasará los planes y actividades de otros.

Los riesgos pueden afectar cualquier área del programa, incluyendo los cronogramas, presupuestos, el personal y sus entregables. Al evaluar y mitigar las posibles amenazas de un programa, es buena idea consultar con personas con experiencia en la gestión de riesgos, tales como otros gerentes de programas o proyectos.

Desafíos Comunes

Documentación del Programa

A pesar de las mejores intenciones, habrá ocasiones donde documentos importantes se pierdan, o sean difíciles de encontrar o estén desactualizados, cuando un programa está cerca del cierre. Esto puede ocurrir por varias razones, algunas son:

- El personal desconoce los procedimientos de informes y documentación.
- Los procedimientos de presentación de informes y documentación no son aplicados.
- La rotación de personal al final del programa propicia que los documentos se pierdan.

Es el papel del Gerente de Programa asegurar que la información se traslade a la ubicación correcta, en el momento correcto. Establecer políticas de documentación que sean claras y fáciles, así como una cultura en la que se sigan los procedimientos, es la mejor manera de garantizar que esto no suceda. Anticipar que el final de un programa significará un riesgo para la gestión del conocimiento y tomar medidas para mitigarlo en la medida de lo posible.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Gestión de Problemas/Incidentes

El Gerente de Programa necesita predecir, identificar y resolver problemas a medida que surgen durante la implementación del programa, tomando las decisiones correctas dentro de su nivel de tolerancia y trasladando a niveles altos, los problemas importantes para su resolución. Saber a quién involucrar, cuándo y cómo se deben tomar las decisiones, es fundamental; así como tener una comprensión completa del riesgo tanto interno como externo.

Por ejemplo, si un miembro del personal se va inesperadamente, una solución simple podría ser contratar un reemplazo para no interrumpir o retrasar las actividades del programa. Si un evento externo, una sequía o una inundación amenazan el cronograma y la entrega general del programa, claramente será necesario consultar al Propietario del Programa (y posiblemente al Donante).

Habilidades del Equipo

Es común, en los programas, experimentar una alta rotación de personal y por esto los puestos pueden permanecer vacantes por algún tiempo. Esto a veces puede dar lugar a una baja capacidad del personal, lo que ejerce presión adicional sobre los demás miembros del equipo. Adoptar un enfoque completo y estar al tanto de todos los problemas que puedan surgir en relación con la retención y contratación del personal, es la mejor manera de garantizar que los puestos estén ocupados por personal capacitado y competente.

Principio: La gestión de programas es Integrada

“Los negocios y los esfuerzos humanos son sistemas... tendemos a enfocarnos en imágenes de partes aisladas del sistema. Y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven.”

Peter M Senge

Introducción

Trabajar de manera integral es esencial en un entorno en el cual a menudo operan varios proyectos con diferentes cronogramas, presupuestos, socios y partes interesadas. Es el rol del Gerente de Programa tener una visión objetiva de todos los componentes de éste, crear conexiones y desarrollar la visión general necesaria para optimizar las actividades y mejorar el desempeño.

La integración es el proceso por el cual un número de elementos separados se combinan y coordinan para alcanzar un “armonioso todo.”

Por qué es Importante

La aplicación de un enfoque integrado garantiza que todos los aspectos de un programa estén alineados y coordinados para que, juntos, logren resultados que son mayores a la suma de sus partes. Cuando esto se hace bien, todos los participantes del programa entienden como los proyectos se relacionan entre sí y contribuyen a su éxito general.

Economías de Escala

Desarrollar una visión general de las necesidades de recursos de todos los proyectos puede reducir los costos y mejorar la eficiencia. Esto se logra cuando la compra de bienes y servicios se aplica en varios proyectos, integrándolos en pedidos y entregas grandes. La negociación de un acuerdo con un proveedor para comprar materias primas en cantidades grandes podría reducir los costos de compra de varios proyectos, o un progreso operacional en un proyecto podría implementarse en otro.

Gestión de Riesgos

Formar un equipo de programa que se reúna periódicamente para compartir información, es una buena manera de aplicar el principio de integración dentro de los procesos de gestión de proyectos. Esto hace más fácil el ver como los diferentes elementos del proyecto se cruzan e impactan entre sí, permitiendo al equipo gestionar estas dependencias de manera más efectiva. A su vez, esto ayuda a resaltar los problemas que podrían tener un impacto negativo en varios proyectos y en el programa y una vez identificados es posible encontrar una solución.

Para alinearse con este Principio, el Gerente de Programa necesita:

- Coordinar la asignación y el despliegue de recursos entre proyectos, ahorrando tiempo y recursos y reduciendo el riesgo de atrasos. Esto a veces es llamado ‘Logro de Economías de Escala’, un proceso mediante el cual la compra inteligente y la gestión de recursos (incluyendo el tiempo del personal), resulta en programas entregados de manera más oportuna y rentable.
- Comprender cómo usar e interpretar los diferentes datos e informes, tratando los problemas a medida que surjan, de manera oportuna.
- Asegurar que se cumplan los plazos de tiempo y los principales hitos del programa, comunicando e informando sobre el avance, hacia arriba, hacia los lados y hacia abajo, según sea necesario.
- Establecer prioridades claras para el personal del proyecto para que entiendan como su trabajo y entregables se adaptan a otros proyectos y con el programa en general.
- Identificar y gestionar dependencias entre los proyectos. Si un elemento de un proyecto es fundamental para la implementación de otro, será importante asegurarse de que los cronogramas coincidan para que todos los aspectos se entreguen sin problemas.
- Mantener un alto nivel de calidad en todos los entregables del programa, cumplir con los estándares definidos durante la fase de Identificación y Planificación.
- Tener la capacidad de trabajar y gestionar una amplia variedad de partes interesadas con diferentes puntos de vista- algunos de los cuales participarán en las actividades del programa y otros que puedan tener algún conflicto de intereses.
- Tener en cuenta que la implementación de un proyecto puede tener impacto en elementos de otro – Tomar medidas para gestionar procesos, tratar problemas y reajustar los cronogramas, si fuera necesario.
- Mantener buena comunicación, asegurarse que existan vías claras para reportar entre los proyectos, así como hacia arriba y hacia abajo dentro del programa. Esto implica tener fuertes habilidades verbales y de liderazgo.
- Asegurar que el personal y gerentes del programa y proyectos cuenten con el apoyo de los procesos de gestión de desempeño de alta calidad, estableciendo objetivos que reflejen la necesidad de trabajar en colaboración y proporcionando retroalimentación honesta y abierta.
- Gestionar y compartir conocimiento que surge de las actividades durante todas las fases del programa y sus proyectos – tomar el tiempo para aprender de situaciones a medida que surjan y realizar ajustes en las actividades para asegurar que el programa general se mantenga en buen camino. La documentación debe ser creada, recolectada y almacenada para el aprendizaje y evaluaciones futuras.

Cómo se ve en la Práctica

Para que la integración sea efectiva, un Gerente de Programa debe asegurar que las seis disciplinas fundamentales sean comprendidas y respetadas a lo largo de su ciclo de vida, así como ser capaz de siempre justificar la existencia del programa; es esencial gestionar el alcance, tiempo, recursos, riesgos asociados y relaciones con las partes interesadas de manera efectiva. Poner constante atención a cada una de estas áreas asegurará que el programa y todos los componentes del proyecto serán gestionados de manera intencional y equilibrada.

Del mismo modo, tomarse el tiempo para monitorear y evaluar las actividades del programa, aprender lecciones de este proceso y adaptar enfoque según sea necesario debe ser una parte continua e indispensable de la gestión de programas. Con demasiada frecuencia, el aprendizaje de un programa es visto como un extra, un proceso que se desarrolla a horas determinadas durante un programa en lugar de integrarse a lo largo de la vida de este. El Gerente de Programa necesita asegurarse que el aprendizaje ocurra, trabajando con el equipo de programa para fomentar enfoques adaptables y flexibles.

Finalmente, la integración efectiva tiene un papel clave en la gestión del conocimiento. El Gerente de Programa está en una posición privilegiada que le permite reunir todo, para que las lecciones que trascienden los proyectos individuales no se pierdan. Es importante asegurar que las lecciones aprendidas sean documentadas, guardadas, y comunicadas de forma efectiva a públicos internos y externos.

La tabla de abajo (Tabla 9) es un ejemplo de alto nivel de cómo debe verse en la práctica. Note que esta no es una lista completa de todas las actividades de gestión de programas, sino más bien un recordatorio para los Gerentes para integrar las disciplinas clave en la práctica.

Tabla 9: Integración de Gestión de Programas

	Fases			
	Identificación	Diseño	Planificación e Implementación	Cierre
Monitoreo & Evaluación		Desarrollar la Línea base.	Monitorear los riesgos y gestionar el control de cambios del programa – Esto implicará la recepción de actualizaciones de riesgos del proyecto por parte de los gerentes, gestionar problemas del proyecto que han sido escalados y escalar problemas a la estructura de gobernanza según lo determine la tolerancia del programa. Evaluación Intermedia.	Evaluación ex post.
Gestión de la Justificación	Asegurar la alineación del programa con la estrategia organizacional.	Desarrollar el Acta Constitutiva y la Propuesta que pueden ser usadas	Gestión de partes interesadas (comunicar constantemente el valor y relevancia del programa	Comunicar el impacto del programa al financiador

	Desarrollar la Teoría de Cambio del Programa.	como herramientas para justificar el programa.	a la alta gerencia, financiadores y beneficiarios).	usando las evaluaciones del programa. Comunicar el impacto del programa a los líderes de alto nivel para que éste mantenga relevancia estratégica en el futuro.
Gestión del Alcance	Creación de resultados/productos de alto nivel a través del análisis de contexto (evaluación de necesidades/árbol de problemas). Identificar áreas geográficas. Pre-identificación de proyectos.	Identificar proyectos. Desarrollar el Marco Lógico.	Desarrollar un plan de sostenibilidad. Gestionar las distorsiones del alcance del programa y del proyecto según sea necesario. Gestionar las dependencias entre los proyectos.	Lecciones aprendidas para el informe final. Asegurar la sostenibilidad del programa.
Gestión del Tiempo	Generar estimaciones de alto nivel.	Desarrollar el cronograma del programa (Estimaciones).	Planificar el cronograma del programa. Monitorear y controlar – esto significará recibir actualizaciones sobre el cronograma de los gerentes de proyectos. Gestionar las dependencias entre los proyectos.	Lecciones aprendidas para el informe final. Extensión de tiempo para el programa según sea necesario.
Gestión de Recursos	Generar estimaciones de alto nivel.	Desarrollar un plan de movilización de recursos (identificar flujos de ingresos actuales y potenciales). Enviar propuestas de financiamiento cuando corresponda.	Desarrollar el presupuesto, luego monitorear y controlar, esto significará recibir actualizaciones del presupuesto de los gerentes de proyectos. Asignar todos los recursos Enviar propuestas para fondos de proyectos específicos cuando corresponda.	Asegurar que los proyectos se hayan cerrado correctamente.
Gestión de Riesgos	Los riesgos iniciales son identificados a través del análisis de contexto (evaluación	Los riesgos son identificados a través de la creación del Marco Lógico y	Diseño de la estrategia de respuesta al riesgo	Lecciones aprendidas para el informe final

	de necesidades, identificación de partes interesadas). Crear el Registro de Riesgos.	mediante la comunicación con los gerentes de proyecto quienes están diseñando sus proyectos sobre cualquier riesgo que pueda afectar al nivel de programa. Modificar el diseño en base a los riesgos relevantes identificados. Agregar al Registro de Riesgos.	Monitorear los riesgos y modificar la estrategia cuando sea necesario. Gestionar los problemas o trasladarlos a un nivel más alto cuando sea necesario.	
Gestión de Partes Interesadas	Identificación inicial de partes interesadas mediante el análisis de contexto.	Análisis de partes interesadas, incluyendo la dinámica de poder. Desarrollar la estructura de gobernanza.	Gestionar la curva de compromiso para las partes interesadas internas y externas. Informar a la estructura de gobernanza. Desarrollar e implementar una estrategia de involucramiento de las partes interesadas y el Plan de comunicación. Comunicación clara y consistente con los gerentes de proyectos. Gestión del desempeño de los gerentes de proyectos.	Comunicar el Cierre a las partes interesadas. ¡Celebrar! Lecciones aprendidas para el informe final.

Fases

Una serie de procesos clave apoyan el principio de integración a lo largo del ciclo de vida del programa. El cuadro de abajo identifica estos procesos, los cuales, cuando se aplican, aseguran que varios elementos del programa estén alineados, coordinados y aplicados en una manera equilibrada, de modo que los resultados alcanzados sean mayores a la suma de sus partes.

Para garantizar que un programa es integrado, se deben cubrir los siguientes procesos como mínimo en cada una de las cuatro fases:

Fase	Procesos
Fase 1: Identificación Esta fase de exploración inicial es un buen momento para aplicar el principio de integración con las partes interesadas y externas.	✓ Cualquier programa identificado deberá reflejar las complejidades del ambiente externo dinámico dentro del cual operará, con una amplia variedad de actividades desarrolladas y perfeccionadas para lograr el éxito general. ✓ Las partes interesadas tendrán diferentes perspectivas y el papel de la persona que lidere esta fase – el Gerente o el Propietario de Programa/Junta – deben tener en cuenta diferentes puntos de vista, para crear una visión inicial de cómo se verá el programa (Documento Conceptual de alto nivel).
Fase 2: Diseño Esta es la fase en la cual todos los componentes necesarios para establecer un programa son discutidos e integrados en un plan inicial. Habrá que establecer conexiones entre cada uno de los elementos del programa, dando como resultado un diseño integrado desde el principio.	✓ A medida que el equipo agrega detalle y construye el diseño, es el momento ideal para asegurar que el principio de integración este firmemente aplicado en el Acta Constitutiva del Programa. ✓ El Acta Constitutiva del Programa es enviada al propietario o Junta para su autorización, estableciendo la expectativa de que el principio de integración sea el núcleo del diseño del programa.
Fase 3: Planificación e Implementación A medida que el programa avanza en la planificación e implementación detallada, es tiempo para crear infraestructura, formalizar planes, y establecer etapas para revisión, re-planificación y adaptación.	✓ El Plan de Implementación ilustra cómo los diferentes elementos se integrarán para lograr los objetivos generales del programa. ✓ Los planes de las etapas proporcionan detalles para cada una, pero también se integran y enlazan con las etapas previas y próximas, reflejando tanto el plan general como el enlace existente con otros proyectos. ✓ El Gerente dirige y gestiona el programa y sus componentes, monitorea los resultados y guía al personal del proyecto para asegurar que los recursos sean utilizados de manera inteligente y se logre la economía de escala. ✓ EL Gerente entiende cómo y cuándo hacer adaptaciones al programa, a menudo con la implementación del cambio en una serie de proyectos integrados. ✓ Un problema en un proyecto podría presentar un riesgo para otro. El Gerente monitorea y controla las actividades y resultados, detectando áreas de preocupación

	y garantizando que los problemas cotidianos sean resueltos rápidamente para no presentar un riesgo al programa.
Fase 4: Cierre Para garantizar que todas las actividades del programa sean cerradas con éxito, es esencial trabajar e integrar una serie de procedimientos estándar.	✓ Toda la información y documentación relevante se reúne en un Informe Final del Programa y un Acta Constitutiva Actualizada para su presentación al Propietario y Junta del Programa. ✓ Todas las partes interesadas son informadas del cierre oficial del programa con una serie de reuniones formales e informales para reunir a las personas y reconocer su contribución. ✓ Las lecciones se habrán aprendido en cada fase y etapa del ciclo de vida del programa, y el conocimiento se unificará como un valioso activo organizacional para el futuro.

Desafíos Comunes

Si el Triángulo de Gestión (ver figura 5) se utiliza mal o no es aplicado, puede tener un impacto devastador en el programa. Un análisis integrado de estas tres interdependencias le permitirá al Gerente mantener el equilibrio y llevar el programa por el camino correcto.

Si el proceso de integración no es gestionado adecuadamente, los proyectos pueden empezar a operar rápidamente como entidades independientes y comprometer el alcance del programa haciendo que sea más difícil alcanzar el impacto estratégico general.

Por el otro lado, los procesos pueden estar bien integrados a un nivel estratégico, mas no lo suficientemente aplicados al nivel de proyecto. Esto reduce el potencial de alcanzar un impacto mayor a través de formas combinadas de trabajo. Las líneas de comunicación claras y los estándares de gestión de alto rendimiento son la mejor manera de evitar que esto suceda.

CONSEJOS IMPORTANTES

- ✓ ¡Ninguna decisión sobre la gestión, por pequeña que sea, se puede tomar de forma aislada!
- ✓ Nunca olvidar que un cambio en una parte del programa puede tener impactos no previstos en un área completamente diferente.
- ✓ El Triángulo de Gestión (Fig. 5) es una gran herramienta para garantizar que todos los aspectos de un programa estén integrados y alineados durante todas las fases del programa.
- ✓ Cualquier cambio en alguno de los 3 elementos del triángulo – alcance, tiempo y dinero – influirá en los demás e impactará en otras áreas de trabajo.

Principio: La gestión de programas es Ajustable

“El Cambio es lo único constante en la vida.”

Heráclito, Filósofo griego

Introducción

Para lograr resultados, los programas deben ser diseñados y planeados para adaptarse a un entorno dinámico y deben ser gestionados de manera que respondan al cambio. El poder analizar, abordar y modificar los enfoques del programa es una habilidad útil en todas las fases del ciclo de vida de un programa y particularmente durante la fase de Planificación e Implementación.

El Gerente de Programa ajustable es alguien que puede dar un paso atrás, aprender de los resultados, identificar problemas críticos y realizar ajustes en un programa para que esté en el mejor lugar posible y así, lograr sus objetivos e impactos. Este enfoque a menudo se describe como un trabajo *reiterativo*, una habilidad que los equipos de programa adoptan para moverse hábilmente entre cada una de las diferentes etapas y fases, ajustando actividades y manteniendo todo en orden.

La gestión ajustable del programa es un proceso sistemático y estructurado que permite a los equipos, analizar y modificar enfoques para mejorar los objetivos del programa.

Por qué es Importante

La gestión ajustable es esencial para el rendimiento de alta calidad del programa. Si los programas no se modifican y adaptan para ajustarse a un entorno cambiante y dinámico, es muy probable que fallen. Los planes de programa siempre deben verse como documentos ‘vivos’ y los medios por los cuales se pueden hacer ajustes para garantizar que las actividades siempre sean abordables y relevantes.

El beneficio general de un programa adaptable y ágil es ser la ruta para el éxito. Mantener un enfoque constante en la capacidad de respuesta del programa a su entorno interno y externo, ayuda a formar un equipo de programa que confía en que su trabajo puede ser justificado.

En un entorno ajustable, el alcance del programa puede ser adaptado para encajar en contextos cambiantes y los requisitos de tiempo y recursos pueden ser modificados para ahorrar tiempo y dinero. Los equipos de programa deben tener la capacidad para detectar y tratar problemas, así como los riesgos potenciales de manera rápida y eficiente. El trabajo adaptativo refuerza las buenas prácticas debido a que el personal que toma decisiones tendrá un conocimiento más profundo e intuitivo sobre el contexto interno y externo de su programa y proyectos.

Las partes interesadas pueden ser fundamentales en la incorporación de agilidad al programa. Algunas partes interesadas pueden abrir puertas a procesos de cambio externos que aumentan las oportunidades para que un programa logre sus objetivos. Otras partes interesadas, tales como socios y beneficiarios directos, son los más indicados para recomendar dónde se requieren modificaciones para aumentar la participación comunitaria, el impacto o una mayor eficiencia.

Cómo se ve en la práctica

El equipo del programa deberá desarrollar un enfoque estructurado para crear agilidad en cada una de las fases del programa. Esto comienza en la fase de Diseño al asegurar que la adaptación moldee el plan general del programa y se extienda a las fases de Planificación e Implementación, en donde el **‘Aprender haciendo’** moldea su enfoque general.

Esto podría hacerse mediante la calendarización regular de revisiones del Plan de Implementación, ajustándolo de acuerdo con las necesidades, o utilizando un enfoque **‘Según sea necesario’** (aunque se recomienda más el primero). Si es necesario realizar ajustes, el Gerente de Programa puede necesitar implementar procesos de gestión de cambios, modificando controles del programa y las tolerancias de acuerdo con los objetivos generales y la Teoría de Cambio.

Los ajustes a un programa pueden tomar muchas formas. Puede ser que la evaluación de los riesgos relacionados con el cambio y las actividades del programa necesiten secuenciarse de manera diferente, o que algunos proyectos deban agregarse o cerrarse para asegurar que un programa continúe logrando sus objetivos generales. La identidad y estatus de las partes interesadas del programa también pueden necesitar cambios en respuesta a problemas durante la implementación, o para aprovechar las nuevas oportunidades disponibles.

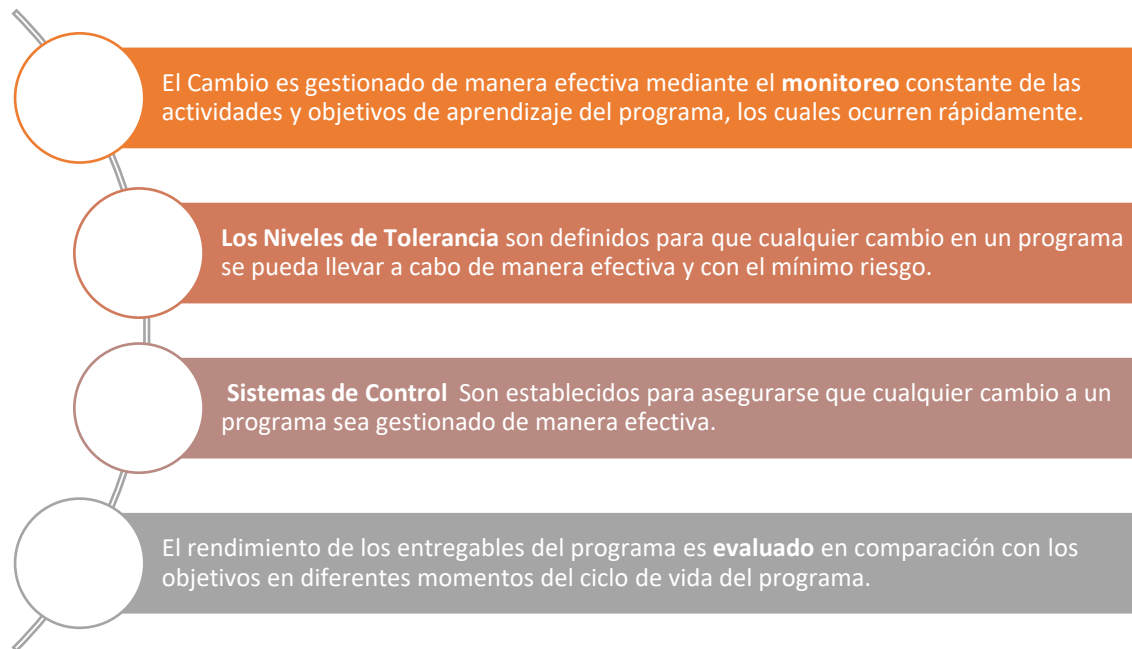
Algunas organizaciones ya tendrán sistemas y procesos establecidos para garantizar un enfoque en la mejora continua. Cuando este no es el caso, el Gerente de Programa se encuentra en la posición ideal para promover buenas prácticas y ayudar a establecer estándares dentro de la organización; estableciendo la expectativa de que la autoevaluación, reflexión y mejora continua desde el principio, son parte esencial para que la gestión de programa y proyectos se desarrolle sin problemas.

Durante la fase de Diseño, se establecen los niveles de tolerancia entre el Gerente de Programa y el Propietario o Junta. Con estos niveles establecidos de autonomía para la toma de decisiones el Gerente de Programa tendrá una idea clara de cuándo debe subir de nivel las decisiones. Como regla general, el Propietario del Programa y la gobernanza necesitarán autorizar cualquier cambio en el Plan de Implementación; después de esto se deberán mantener informadas a todas las partes interesadas para que comprendan las razones de los cambios que se deben realizar.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Garantizando Programas Ajustables

Los Gerentes de Programa son responsables de asegurarse que sus programas sean ajustables, sin embargo, las ideas y soluciones también vendrán de los demás. ¡Es importante reconocer el valor de las diferentes contribuciones y tener la humildad para aceptar ideas que no sean propias!

Para garantizar que los ajustes del programa se realicen lo largo de su ciclo de vida, El Gerente de Programa debe asegurarse que:



Los sistemas y procesos de monitoreo, evaluación y control son más extensos y complejos, de acuerdo con el nivel de programa. Esto se debe a la cantidad y variedad de datos e información que debe reunir el Gerente, antes de poder emitir la decisión sobre cuándo y cómo iniciar los cambios en un programa o sus proyectos.

Para alinearse con este principio, el Gerente de Programa debe:

- Entender completamente los objetivos generales, impacto de la organización y la Teoría de Cambio a la que aspira todo su trabajo.
- Desarrollar un conocimiento sectorial sólido (desarrollo, humanitario, ambiental), aprovechando el pensamiento y la experiencia externa.
- Comprender las dependencias que existen entre los proyectos y decidir cuándo realizar ajustes a las actividades.
- Interpretar información y datos de manera crítica y lógica, reflejando y encontrando soluciones a problemas complejos.
- Ser sistemático y organizado, para que todas las partes interesadas entiendan la lógica para hacer ajustes a las actividades del programa.
- Facilitar procesos de ajuste que no interrumpen las actividades generales del programa y proyectos, incorporando una expectativa de ajuste y cambio como el enfoque deseado desde el principio.
- Ser un observador: hablar y escuchar a los demás, dar un paso atrás para reflexionar y pensar en las opciones y trabajar las soluciones con los equipos.
- Trabajar con humildad y empatía, reconocer otras áreas de experiencia y buscar asesoramiento cuando sea necesario.
- Tomar decisiones, a veces las que requieren un análisis profundo y un enfoque valiente. Por ejemplo, tomar la decisión de suspender por completo un programa.
- Brindar nuevas ideas y enfoques, la capacidad de desafiar los procesos establecidos (hacia arriba/abajo, gestión de cambios, internos/externos) e integrar una cultura centrada en escuchar y aprender.
- Poseer una comprensión innata de la importancia de desarrollar matrices sólidas para el monitoreo y la evaluación a través de todas las fases del programa.
- Construir una red de pares con quienes enlazar, aprender y apoyar a otros Gerentes de Programa y Portafolio y, ayudar a otros a entender el papel del Gerente de Programa.

Gestión del Cambio a Través del Monitoreo y Evaluación

Todos los programas deben responder al cambio. Un Gerente de Programa efectivo lo sabe y está preparado para adaptar planes, cronogramas, recursos e incluso entregables para mantener su programa en marcha. También deben asegurarse de que sus equipos sean receptivos y capaces de ajustar sus planes para adaptarse a los cambios de circunstancias.

“Es un error capital suponer antes de tener los datos.”

Arthur Conan Doyle

La mejor forma de lograrlo es mediante el desarrollo de una matriz de Monitoreo y Evaluación que formaliza los procesos mediante los cuales se realizan ajustes y se permite una realineación estratégica con la Teoría de Cambio general del programa. Las partes interesadas clave, generalmente establecen esta matriz durante la fase de planificación inicial: establecen qué aspectos del programa deben ser monitoreados y evaluados, determinan cuando se realizarán las actividades de evaluación e identifican quién es el responsable de asegurarse que pasen.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Desarrollo de la Matriz de M&E

Asegúrate de dedicar tiempo y recursos suficientes al desarrollo de una Matriz formal de Monitoreo y Evaluación en la fase de Diseño. Esto se hace mejor como un equipo con el involucramiento de los gerentes de proyectos u otras personas con conocimientos específicos del contexto. Trabajar de esta manera afirma tu papel para moldear y ajustar el programa, reforzando también la responsabilidad del equipo del proyecto para la evaluación continua y los procesos reiterativos de planificación.

Una vez la matriz sea establecida, es tiempo para desarrollar un Plan Completo de Monitoreo y Evaluación. Es tentador ver la adaptación de un programa como una reacción necesaria a los problemas que surgen y/o algo que se implementa para monitorear sus resultados; sin embargo, cuando las puertas constantes de decisión son integradas en el ciclo de vida del programa como oportunidades para reunir información, reflexionar, corregir la dirección y avanzar, los programas se vuelven más adaptables, relevantes e impactantes.

- La **Matriz de Monitoreo y Evaluación** es creada durante la Fase de Diseño, describiendo los sistemas y procesos necesarios para asegurar que la información sobre indicadores clave se recopile de manera rutinaria y regular durante la implementación del programa. Estos Indicadores son la base sobre la cual se mide el rendimiento y se pueden hacer ajustes en un programa.
- El **Plan de Monitoreo y Evaluación** es creado durante la Fase de Planificación inicial durante la cual los componentes de la matriz son integrados en planes formales y cronogramas. Algunos componentes del programa pueden prestarse a la recolección de datos cuantitativos mientras que otras partes pueden limitarse a datos cualitativos. Esta información es usada por el Gerente de Programa para resaltar problemas potenciales, priorizar áreas de trabajo y hacer importantes correcciones en el tiempo oportuno a diferentes áreas del programa y proyectos. Estas lecciones aprendidas extraídas de esta información también son valiosas para apoyar el diseño y la planificación de futuros programas.

Los programas a menudo se componen de varios proyectos, cada uno de estos tiene diferentes tipos de actividades y métodos para la recolección de datos necesarios para medir el desempeño ante los indicadores clave. La cantidad y variedad de información que los equipos deben considerar tiene el potencial de volverse muy compleja. Desarrollar y hacer uso de un Plan Formal de Monitoreo y Evaluación es la mejor manera de seguir el rendimiento y gestionar un gran volumen de datos e información. Esto normalmente se desarrolla después de que el financiamiento del programa sea aprobado, pero antes del inicio de las actividades de los proyectos. Un buen Plan de Monitoreo y Evaluación debe responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles Indicadores están siendo monitoreados y evaluados?
- ✓ ¿Cómo se definen los términos clave dentro de los indicadores?
- ✓ ¿Qué información es necesaria para rastrear el indicador?
- ✓ ¿Cuáles son las fuentes de información?
- ✓ ¿Cuáles métodos de recolección de datos son apropiados?
- ✓ ¿Quién recopilará la información?
- ✓ ¿Con qué frecuencia se recopilará?
- ✓ ¿Quién recibirá y usará los resultados?

Algunas organizaciones más grandes tendrán equipos dedicados a recopilar y procesar datos de monitoreo y evaluación; si bien, esto puede reducir la carga de trabajo del personal del programa, siempre le corresponderá al Gerente de Programa o personal ejecutivo de alto mando el analizar y sacar conclusiones de los datos de evaluación.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Reconectando con el Marco Lógico

Al desarrollar la Matriz de Monitoreo y Evaluación, vale la pena volver a revisar el Marco Lógico (también completado en la fase de Diseño). Es posible que puedas agregar algunos nuevos Indicadores de avance que no habían sido considerados anteriormente. Por ejemplo, es posible que el donante haya solicitado que se incorporen los objetivos específicos de aprendizaje, y los indicadores podrán ayudar a rastrear el avance y medir el impacto de manera más efectiva. Si tienes la intención de incluirlos en el Marco Lógico, recuerda que cada nuevo indicador requerirá recursos adicionales y puede crear una carga adicional para los beneficiarios. Un buen Marco Lógico ya incluirá una serie de Indicadores, así que evita agregar nuevos sólo porque son interesantes; límitate a aquellos que son útiles y accionables.

Control del Programa

Las organizaciones humanitarias y de desarrollo trabajan en entornos dinámicos y sin importar cuánto esfuerzo pongan en la planificación del programa, siempre habrá necesidad de gestionar cambios; de hecho, es una parte inevitable y saludable de un programa proactivo y externo. Entonces, si bien el Gerente de Programa necesita planear con anticipación y estimar el tiempo, costo y recursos necesarios para un programa, siempre se debe estar consciente de que será necesario adaptarse a los parámetros cambiantes.

El control de cambios es el proceso formal por el cual, cualquier cambio propuesto a un Programa o Proyecto es documentado, evaluado y aprobado (o rechazado) por la persona o grupo con autoridad para tomar esta decisión (ver los niveles de tolerancia abajo). El monitoreo continuo de las Puertas de Decisión en las etapas resaltarán cuando las realidades del programa se alejen demasiado de los planes. Es el papel del Gerente de Programa rectificar la situación utilizando controles predefinidos para saber cómo responder. Es posible que el Gerente de Programa tenga la autoridad para implementar procesos de cambio; de lo contrario, se debe realizar una solicitud con una autoridad superior (el Propietario o Junta del Programa).

"Mejorar es cambiar, entonces ser perfecto es haber cambiado a menudo."
Winston Churchill,
Primer Ministro
Británico

El proceso de control de cambios debe documentar exactamente cómo se toman las decisiones dentro de las tolerancias atribuidas a un programa. Así como los gerentes de proyectos realizan cambios dentro del alcance de su rol, estos deben ser registrados e informados al Gerente de Programa. El Gerente de Programa es igualmente responsable de informar o trasladar a un nivel superior, las decisiones de cambio ante el Propietario, la Gobernanza o Donante. El Gerente de Programa debe también asegurar que la aprobación de los cambios fuera de las tolerancias esté documentada y archivada adecuadamente.

Cualquiera que sea el escenario, es importante tomar en cuenta que cambiar una parte del programa puede impactar en otra, de modo que el deseo de cambio pueda ser medido en función a su efecto sobre la eficiencia general del programa.

Los siguientes procesos de control deben seguirse para formalizar y definir cómo y cuándo el cambio puede ser incorporado a un programa. Estos procesos deben ser:

- **Gestionados** a través de un proceso formal de gestión de cambios.
- **Analizados** para asegurar que las implicaciones de esos cambios sean consideradas con profundidad.
- **Documentados** para ilustrar su impacto completo en todos los elementos integrados del programa.
- **Comunicados** a las partes interesadas clave del programa.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Los Programas y la Teoría de Cambio

Desarrollar un programa que se alinea con la Teoría de Cambio de una organización y contribuye al objetivo de impacto del programa, debe seguir siendo la fuerza detrás de cualquier posible decisión de cambio, pero también es el papel del Gerente de Programa minimizar el impacto de los cambios realizados en todo el programa

Las Tolerancias del Programa

El control de alta calidad del programa depende en el establecimiento de procesos claros de toma de decisiones (o tolerancias) que definen los límites de rendimiento dentro de los cuales los gerentes pueden retener autoridad dentro de un programa. Estos procesos son establecidos en el Acta Constitutiva y autorizados por el Propietario y Gobernanza del Programa (Ver la fase de Diseño).

Los niveles de tolerancia proporcionan claridad sobre los niveles de toma de decisiones acordados. Algunos problemas y respuestas están dentro de las atribuciones del Gerente de Programa, mientras que otras se pueden delegar (por ejemplo: equipos de proyectos) o deben ser trasladados a una autoridad superior. Una mayor tolerancia significa que se pueden hacer cambios en un programa sin tener que trasladar la toma de decisiones al siguiente nivel; esto puede evitar burocracia y dar lugar a cambios rápidos y eficaces. Sin embargo, las tolerancias fueron creadas con una razón y deben verse como una protección para el Gerente de Programa, reduciendo el riesgo organizacional al limitar el tamaño y alcance de la autoridad, para la toma de decisiones en este nivel.

Generalmente las tolerancias son negociadas y autorizadas durante la Fase de Diseño, pero en la práctica a menudo ya están establecidas dentro de las políticas de una organización implementadora o un donante externo. En este caso, hacer cambios más allá de las tolerancias establecidas requerirá la aprobación específica de la gerencia ejecutiva o de una entidad externa, tal como un donante u otro organismo autorizador. Las tolerancias adicionales que son específicas para un programa pueden también ser definidas al inicio del programa.

Los tipos de tolerancias pueden ser:

Tabla 10: Tipos de Tolerancias en la Gestión de Programas.

<i>Tolerancia sobre el Costo</i>	El monto en efectivo o porcentaje por el cual un programa o proyecto puede exceder o ser menor al presupuesto planificado
<i>Tolerancia en Tiempo</i>	La cantidad de tiempo por el cual el programa o proyecto puede ser completado antes o después de la fecha planeada.
<i>Tolerancia en Alcance</i>	Una variación aceptada del alcance del trabajo del programa o proyecto, según lo documentado en la Estructura de Desglose de Trabajo.
<i>Tolerancia en Riesgo</i>	El límite en el que nuevos riesgos o el cambio en riesgos existentes, deben ser trasladados a la Junta, el Propietario del Programa o un nivel superior.
<i>Tolerancia en Calidad</i>	Los rangos que definen el rendimiento aceptable para un producto, según lo documentado en las descripciones de éste.
<i>Tolerancia en Beneficios</i>	Los rangos de rendimiento aceptable del Programa o Proyecto al nivel de objetivos.

El Gerente de Programa generalmente establece niveles de tolerancia para sus equipos. Si bien es probable que la mayoría de Gerentes de Proyectos tengan cierta libertad dentro de las tolerancias de costo y tiempo, el Gerente de Programa usualmente tiene la autoridad para cambios más amplios en proyectos o componentes del programa.

Cuando varios miembros del equipo de implementación tienen autoridad sobre diferentes componentes del programa, la comunicación sobre los niveles de tolerancia se vuelve muy importante.

AFRONTANDO LA REALIDAD: Monitoreo y Cambios

Un Gerente de Programa astuto es alguien que tiene una ‘visión general’ y posee la habilidad de escuchar, analizar e interpretar información. Esta visión podría obtenerse de los datos de monitoreo o de intercambios con los beneficiarios. Al mantener una conexión fuerte y un entendimiento claro de lo que está pasando a nivel de proyecto, el Gerente de Programa puede de manera intuitiva hacer pequeños ajustes al Plan del Programa. A menudo, es mejor implementar una serie de cambios pequeños mucho antes de que un desafío se convierta en crisis y se necesiten hacer cambios radicales. También le permitirá al Gerente probar diferentes enfoques para evaluar si uno es más exitoso que el otro sin comprometerse a un cambio importante de un solo.

Evaluación del Desempeño y Aprendizaje

Las evaluaciones de medio término son un medio útil para verificar que los cambios de un programa y proyectos asociados todavía estén en línea con la Teoría de Cambio. Y debido a que estas evaluaciones se dan en la fase de Implementación, también hay tiempo para aprender y tomar medidas para perfeccionar y mejorar el rendimiento de las actividades del programa.

El cierre ofrece una oportunidad para una evaluación final, que se enfoca en los aspectos en los cuales el programa ha alcanzado sus objetivos e impactos deseados, y puede involucrar la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, así como los problemas operacionales tales como: si un programa fue bien o mal gestionado. También proporciona un análisis sobre si los entregables y beneficios del programa serán sostenibles o no. La naturaleza de la evaluación final dependerá en el tamaño y alcance de un programa y los requisitos del ente implementador o Donante. Estas evaluaciones a menudo son desarrolladas por un evaluador o consultor externo, que transfiere parte del trabajo logístico y analítico potencialmente significativo, lejos del equipo del programa en un momento concurrido. Un evaluador externo también tiene el beneficio de la imparcialidad, otorgando mayor validez a los hallazgos.

Las evaluaciones ex post son menos comunes y generalmente se llevan a cabo en un cierto período de tiempo después del final del programa. Son una excelente manera de observar de cerca la sostenibilidad a mediano o largo plazo de las intervenciones del programa. Debido al tiempo que ha pasado entre el cierre y este tipo de evaluación, usualmente no son consideradas como parte del programa que están evaluando y, por lo tanto, no forman parte de la fase de Cierre del programa. Son normalmente desarrolladas como proyectos separados al servicio de otro programa y la financiación de estas evaluaciones puede ser difícil de conseguir.

La mayor utilidad de las evaluaciones de desempeño es su capacidad para generar Lecciones Aprendidas. Un Gerente de Programa debe asegurarse que las recomendaciones de una evaluación sean claras, compartidas y recibidas por una organización mayor para que puedan ser incorporadas en la programación futura. Algunas organizaciones escogen crear documentos separados de Lecciones Aprendidas, que condensan la evaluación final y otra información en hallazgos accesibles para análisis futuros.

Fases

Fase	Procesos
Fase 1: Identificación Hacer uso de los datos históricos y Lecciones Aprendidas de programas pasados es extremadamente útil durante las fases iniciales. No sólo proporciona conocimiento crítico del contexto para el Gerente de Programa, sino que también ayuda a perpetuar un ciclo continuo en el que las organizaciones aprenden, desarrollan, adaptan y mejoran continuamente. No hay necesidad de comenzar cada proceso desde cero. Es mejor revisar y adaptar los recursos y procesos organizacionales existentes. Éstos pueden incluir:	✓ Programas anteriores similares, prestando atención especial a las lecciones aprendidas y justificación exitosa. ✓ Lecciones Aprendidas y conocimiento organizacional con respecto a la asignación de recursos (instrumentos financieros o fuentes de financiamiento), diseño de M&E, procesos y herramientas a ser utilizadas durante la Fase de Diseño. ✓ Mejores prácticas relacionadas con los requisitos de la propuesta específica del donante. ✓ Procesos organizacionales para recabar y documentar cualquier lección nueva aprendida durante la fase de Identificación.
Fase 2: Diseño Es durante la fase de Diseño que las estructuras y procesos que facilitarán la gestión ajustable del programa están integradas en el diseño del programa. Esto incluye:	✓ Un Gráfico de Gantt que destaque las dependencias y relaciones entre los diferentes elementos de un programa. Son estas dependencias las que más adelante tendrá que tomar en cuenta el Gerente de Programa para que pueda evaluar con precisión el impacto de cualquier posible cambio. ✓ Una Matriz de Monitoreo y Evaluación bien desarrollada.
Fase 3: Planificación e Implementación Es durante la fase de planificación e implementación real del programa, que puede llevarse a cabo durante varios años, que el Gerente de Programa debe demostrar su disposición y capacidad de adaptación. Los programas que adoptan un enfoque de ' <i>Planificar, Ejecutar, Revisar</i> ' o de ' <i>Planificación gradual</i> ' son más capaces de responder a entornos en constante cambio.	✓ Se desarrolla y aplica un Mapa de Etapas, así como se integra tiempo en el cronograma para las puertas de decisión, para que el aprendizaje y rediseño ocurra si es necesario. ✓ La planificación proporciona una hoja de ruta del programa, pero el equipo debe estar listo para hacer cambios cuando el monitoreo lo exija. ✓ Los cambios realizados durante esta fase deben ser oportunos y causar la menor interrupción posible.

Durante esta fase:	✓ Comunicar los cambios a aquellos involucrados en la implementación del programa es fundamental.
Fase 4: Cierre El cierre del programa es una oportunidad para recabar lecciones importantes y para recomendar cambios que pueden ser implementados en futuros programas.	✓ Este proceso de aprendizaje debe incluir lo qué salió bien y lo que pudo haber salido mejor con respecto al trabajo directo e indirecto del Programa y Proyecto (Ejemplo: Comunicaciones internas, toma de decisiones, herramientas y procesos organizacionales). Los resultados deben ser comunicados y almacenados de manera accesible para que futuros programas puedan hacer referencia a ellos en su fase de Identificación.

Desafíos Comunes

Los Gerentes de Programa al igual que los Gerentes de Proyectos, a veces pueden sentir que pasan la mayor parte de su tiempo en un modo 'reactivo', teniendo que solucionar problemas constantemente y 'apagando incendios'. Esto generalmente pasa cuando las Puertas de Decisión no han sido programadas y cuando no se llevan a cabo discusiones abiertas y honestas con los equipos. Si esto no sucede, se crea una cultura donde las conversaciones difíciles y problemas se ocultan y el programa mismo retrocede un paso del camino a la meta, en lugar de - centrarse en el aprendizaje y adaptación -. Con el tiempo, sentar las bases para hacer pequeños cambios antes de que el problema ocurra, mitiga ciertas situaciones para que no lleguen a suceder.

CONSEJOS IMPORTANTES

- ✓ Las formas de trabajo adaptativas ayudan a validar los cambios al Plan de Implementación a través de procesos de mejora continua.
- ✓ Cuando se realizan cambios en un programa, el Acta Constitutiva también debe ser ajustada y autorizada.
- ✓ Comunicar claramente cualquier cambio al programa, a todas las partes interesadas incluyendo a las principales (Junta, Ejecutivos de alto mando, Donantes) gerentes de proyectos y partes interesadas secundarias.
- ✓ Asegurarse que todos comprendan y operen dentro de los niveles de tolerancia acordados para el programa, de este modo, cuando sea necesario realizar cambios, puedan hacerse rápido permitiendo que el trabajo avance.
- ✓ El Cambio es inevitable. Establecer esto como una expectativa desde el inicio permite a que las organizaciones aprendan, desarrollen y prosperen.

Anexos

Anexo 1: Glosario de términos

Revisión después de la acción	Práctica participativa utilizada para recolectar información útil de manera rápida y a bajo costo. Participan tanto interesados internos como externos, quienes mediante una serie de interrogantes evalúan los objetivos del programa con lo planificado y lo que realmente pasó. (Página 118).
Gestión de activos	Una de las categorías de la cadena de suministro. Incluye los sistemas por los cuales, las cosas valiosas del proyecto son monitoreadas, mantenidas y descartadas. (Página 101).
Supuestos	Hipótesis acerca de que las condiciones necesarias, tanto internas como externas, identificadas en el diseño, garanticen que las presuntas relaciones de causa y efecto funcionen como se esperaba y que las actividades planificadas produzcan el resultado esperado. (Páginas 24 y 61).
Línea base	Un punto preciso de referencia sobre las condiciones o el rendimiento previo antes del comienzo de una intervención – necesaria como la base para el monitoreo, evaluación y control de programas y proyectos. (Página 65).
Capacidades	Habilidades, talentos, comprensión, actitudes, valores, relaciones, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones que permitan a individuos, organizaciones, redes/sectores y sistemas sociales más amplios llevar a cabo funciones y alcanzar objetivos al paso del tiempo.
Curva de compromiso	Modelo que describe el proceso que las personas atraviesan cuando se les presenta una nueva iniciativa organizacional y un proceso de cambio. (Página 137).
Competencias	Conjunto integrado de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para desempeñarse efectivamente en un trabajo, rol o situación asignada.
Ruta Crítica	Secuencia de actividades que representan la ruta más larga entre el inicio del proyecto y el final. Si la estimación de la duración de cada proyecto es exacta, entonces es posible calcular la ruta crítica para todo el programa. (Página 91).

Puertas de decisión	Puntos de revisión en el ciclo de vida de un programa que ayudan al equipo a determinar si avanzar o no con el programa. (Página 33).
Organización de desarrollo	Un espectro de organizaciones que se encuentran dentro de una amplia gama de acciones continuas para el soporte y desarrollo de sus proyectos y prácticas: por un lado, están quienes facilitan programas de desarrollo participativo a largo plazo en áreas tales como el medio ambiente, la salud, la educación y la agricultura; y por el otro lado, están quienes se involucran más directamente en la ejecución de proyectos de corto plazo para el alivio temporal a personas que enfrentan el hambre, la indigencia o la miseria debido a desastres naturales o conflictos inesperados. (Página 133).
Economías de escala	Proceso a través del cual, la compra inteligente y la gestión de recursos (incluyendo el tiempo del equipo) resulta en programas entregados de manera más oportuna, económica y efectiva. (Páginas 89 y 156).
Puerta de decisión de emergencia	Casos en que el ambiente operativo de un programa, o sus proyectos pueden cambiar dramáticamente en un período de tiempo corto, requiriendo decisiones rápidas sobre si cambiar o no los planes y en algunos casos, hasta a detener el programa. (Página 80).
Matriz de financiamiento	Herramienta de planificación interna que puede ayudar a superar la mayoría de los retos presentados cuando un programa o proyecto tiene más de una fuente de financiamiento. (Página 104).
Gráfico de Gantt	Herramienta de calendarización comúnmente utilizada a nivel de proyecto. A nivel de programa, el Gráfico de Gantt provee una vista útil de las dependencias y relaciones entre diferentes elementos, reflejando la línea de tiempo de todo el programa. (Página 66).
Problema / Incidente	Cuando un riesgo de un programa o proyecto se ha cumplido. Puede tornarse en una decisión, situación o problema no resuelto, que impactará significativamente en los entregables del programa o proyecto.
Registro de problemas / Incidentes	Herramienta para capturar problemas que surgen en múltiples proyectos, permitiendo al gerente de programas darse cuenta si un atraso o problema en un proyecto podría tener un impacto en otro y de ser así, comunicarlo con el equipo correspondiente para asegurar una respuesta pronta. (Página 98).

Registro de lecciones aprendidas	Herramienta o serie de documentos en los cuales las lecciones aprendidas durante el ciclo de vida del programa son registradas, archivadas y difundidas con interesados clave. Esta herramienta está presente durante todas las fases del ciclo de vida de programas. (Páginas 36, 110, 118, 121 y 172).
Marco Lógico	Herramienta utilizada para comunicar la lógica del programa, facilita la planificación y se utiliza como la base para los procesos de monitoreo y evaluación. También es una representación visual de como un programa se alinea con la estrategia organizacional o a la Teoría de Cambio de un programa.
Gestión logística	Una de las categorías de la cadena de suministro. Incluye planificación, implementación y control de la eficiencia del flujo de costo-beneficio y almacenamiento de materiales en especie, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de cumplir con los requisitos del cliente. (Página 101).
Matriz de Monitoreo y Evaluación	Herramienta que determina los indicadores que el equipo de programa usará para medir el rendimiento del programa ante sus objetivos establecidos. La matriz de M&E es la primera etapa en el desarrollo del plan, de cómo el avance del programa será cuantificado, monitoreado y evaluado durante intervalos de tiempo programados durante el ciclo de vida del programa. (Página 65).
Monitoreo, Evaluación, Ajuste o rendición de cuentas y Lecciones aprendidas. (MEAL)	Enfoque que necesita ser ampliado a través de todas las fases de la gestión de programas. Es una habilidad que el Gerente de Programas debe desarrollar para refinar sus programas y asegurar que todos los componentes estén integrados y orientados hacia el alcance del impacto.
PMD Pro	La guía del PMD provee una fuente contextualizada, balanceada, comprensible y adaptable para ayudar a incrementar la efectividad y eficiencia de los proyectos en el sector de desarrollo. El propósito de la Guía es mejorar la capacidad de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo.
Portafolio	Conjunto de programas/proyectos activos, personal y presupuesto asignado a cada uno.

Gestión de adquisiciones	Una de las categorías de la cadena de suministro. Incluye la identificación de materiales y servicios a comprar, cuándo se necesitan, cómo y quién será el responsable de adquirirlos. El plan de adquisición debe ser integrado con otros elementos del plan de implementación del programa para asegurar que todas las compras y actividades de suministro estén alineadas con el presupuesto, calendario, requerimientos de calidad y parámetros de riesgo del programa y del proyecto. (Página 101).
Programa	Grupo de proyectos relacionados gestionados de manera coordinada para obtener beneficios y controles no disponibles al ser gestionados de manera individual.
Acta constitutiva del programa	Documento de planificación que resume los propósitos de un programa a los interesados internos y externos para lograr su aceptación y apoyo. (Página 55).
Lista de chequeo del cierre de Programa	Recordatorio de procesos que deben trabajarse durante la fase de cierre, también proporciona un ejemplo de cómo se verían (Productos). (Página 121).
Plan de Implementación del Programa – PIP	Un plan completo, integrado y de alto nivel que incorpora todos los elementos esenciales para el ciclo de vida del programa. (Página 78 y 161).
Gerente de Programas	Un profesional con la responsabilidad de alcanzar los estándares necesarios para entregar programas de desarrollo, humanitarios y ambientales de alta calidad. El gerente de programas se enfoca en el reto de coordinar, crear sinergias y encontrar maneras de incrementar el impacto del programa general. (Página 12).
Acta Organizacional del Programa	Describe los roles y responsabilidades clave de varios miembros del equipo de programas. Esto no necesita ser una Matriz de Gobernanza detallada, pero si debe ser “suficientemente buena” para la autorización como parte del Acta Constitutiva del Programa. (Página 73).
Propuesta de Programa	Documento cuyo objetivo es obtener fondos para el programa. La estructura, tamaño y componentes clave de la propuesta variarán en función de la oportunidad de financiación individual y del donante. (Página 55 y 75).

Mapa de Etapas del Programa – MEP (Siglas en inglés PSM)	Ilustración visual de cómo interactúan las diferentes áreas de un programa, sus tareas en general, actividades de proyecto, requerimientos de recursos y procesos de financiamiento. (Página 92).
Puerta de decisión de avance	Puertas de decisión que surgen en momentos donde es importante evaluar si las actividades deben continuar o no según lo planeado. (Página 79).
Proyecto	Conjunto de actividades que cumplen objetivos en un período de tiempo específico con un conjunto acordado de recursos.
Gerente de proyectos	Un profesional en el campo de la gestión de proyectos, con la responsabilidad de planificar, implementar y cerrar proyectos para lograr el cumplimiento exitoso de su impacto, objetivos y resultados. (Página 12).
Plan de movilización de recursos	Documento que resume todas las actividades necesarias para financiar un programa y decisiones sobre quien será el responsable de asegurar ese financiamiento. (Página 72).
Riesgo	El efecto potencial de la incertidumbre sobre los objetivos del programa y del proyecto.
Registro de Riesgo	Un documento “vivo” que identifica y categoriza los niveles de riesgo del programa, y es utilizado para desarrollar soluciones apropiadas. Este registro de riesgo debe ser constantemente evaluado y actualizado. (Página 69).
Planificación gradual	Ciclo continuo de planificación, implementación y re-planificación, revisando y modificando regularmente los documentos y herramientas de planificación del programa. (Página 77 y 151).
Diagrama de araña	Ofrece una imagen visual del panorama real o percibido de las partes interesadas. (Página 68).
Plan de participación de las partes interesadas	Documentos y herramientas que ayudan al equipo del programa a desarrollar, mantener y gestionar a las partes interesadas en puntos óptimos dentro del ciclo de vida del Programa. (Página 87).
Matriz de poder / Interés de las partes interesadas.	Herramienta para recolectar información más detallada sobre los intereses de las partes interesadas y su capacidad para influir en el desarrollo de un programa. (Página 67).

Teoría de Cambio	Herramienta que describe la intención estratégica de una organización, al ilustrar como se llevaría a cabo el cambio esperado, desde proyectos y actividades hasta el nivel de portafolio de la organización. (Página 22 y 24).
Matriz de Planificación de la Transición	Herramienta que define y planifica para tener una sostenibilidad permanente. (Página 93).
Estructura de Desglose de Trabajo	Una lista de tareas jerárquica creada al dividir un programa o proyecto en componentes y procesos, desglosándolos en tareas cada vez más detalladas. (Página 27).