

GOBERNPROY: UNA HERRAMIENTA PARA LA PONDERACIÓN PARTICIPATIVA DE OBJETIVOS EN PROYECTOS BASADOS EN GOBERNANZA

*Julieta Barrenechea
Javier García-Fronti
Andoni Ibarra*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se propone describir la herramienta GOBERNPROY de gestión de proyectos basados en gobernanza desarrollada en el marco del proyecto de intervención Gipuzkoa Gaztekinzale: GAZE, País Vasco.

El programa GAZE tiene por objetivo fomentar el sentido de la iniciativa en la juventud de educación superior del Territorio Histórico de Gipuzkoa – País Vasco. El programa es de alcance territorial (Gipuzkoa) e interinstitucional ya que en él participan las 5 instituciones de educación superior de Gipuzkoa y la Diputación Foral del Territorio que es la impulsora del programa¹. Desde sus inicios (año 2008), la clave de GAZE es la gobernanza institucional y juvenil, esto significa que las instituciones y el alumnado no son “público objetivo” del programa sino “usuarias productoras o *prosumers*” ya que desde sus inicios han participado activamente en la definición de sus objetivos y toman parte en las decisiones estratégicas a través del Grupo Promotor (1 representante por institución) y el Consejo de Estudiantes (estudiantes por institución).

La herramienta GOBERNPROY se diseñó con el fin de ponderar objetivos estratégicos mediante reuniones en las que participan las instancias de decisión de un programa o proyecto interinstitucional. Utiliza el método de análisis por pares facilitando una gobernanza efectiva de proyectos sociales con alta participación de agentes en las tomas de decisiones estratégicas de mediano y largo plazo. Se trata de un instrumento técnico de ponderación que a su vez ofrece elementos que facilitan el diálogo y la reflexión estratégica entre las partes. El desarrollo de esta herramienta de gestión ha estado a cargo del equipo de investigación de la

¹ La Diputación Foral de Gipuzkoa impulsa y apoya este programa desde el año 2008 a través de sus convocatorias a proyectos “Gipuzkoa Territorio que Emprende”.

Cátedra Sánchez - Mazas de la Universidad del País Vasco (coordinación científica de GAZE), con la colaboración de personas expertas en reflexión estratégica y programación. Se parte de un enfoque de gestión que considera las redes interinstitucionales como fuente de gobernanza y que plantea la necesidad de desarrollar instrumentos que contribuyan a sortear las dificultades de gestión en este tipo de colectivo y a la vez refuercen su potencial como estructuras autoorganizadas capaces de co-producir decisiones y resultados.

En este trabajo se describirán los objetivos, contenidos y aplicaciones de la herramienta. Se pondrá el acento en los aspectos de procedimiento que permiten gestionar de forma participativa las decisiones estratégicas de un programa o proyecto basado en gobernanza.

CONTEXTO DE DESARROLLO

El programa GAZE tiene por objetivo fomentar el sentido de la iniciativa² en la juventud de educación superior del Territorio Histórico de Gipuzkoa. El programa es de alcance territorial (Gipuzkoa) e interinstitucional, en él participan las 5 instituciones de educación superior de Gipuzkoa y la Diputación Foral del Territorio. Desde sus inicios (año 2008), la clave de GAZE es la gobernanza institucional y juvenil, esto significa que las instituciones y el alumnado no son "público objetivo" del aplicativo sino "usuarias productoras o *prosumers*" ya que desde sus inicios han participado activamente en la definición de sus objetivos y toman parte en las decisiones estratégicas y en el desarrollo de las actuaciones del aplicativo.

La gobernanza juvenil se promueve a partir de grupos de trabajo de alumnado que participan directamente en la concepción y desarrollo de las actividades del

² El sentido de la iniciativa se entiende en términos generales como el conjunto de competencias que permiten transformar ideas en proyectos (Castro y Barrenechea et al., 2011a y 2011b; Larson, 2000; UE, 2006). Se trata de un enfoque inclusivo acorde con los planteamientos de aprendizaje a lo largo de la vida, en el que la cultura emprendedora se orienta a proyectos y disciplinas diversas y no estrictamente empresariales. Por otra parte, también el sentido de la iniciativa se vincula con capacidades como la autoregulación en el aprendizaje (Deci, 1995) y la autodeterminación en relación con condiciones contextuales sociales (Ryan, 1993).

proyecto. La gobernanza institucional se apoya en dos órganos de decisión: a) el Grupo Promotor, en el que participa una persona responsable de cada una de las instituciones integrantes, y b) el Consejo de Estudiantes, en el que toman parte hasta 5 estudiantes por cada una de ellas.

En el *Eje programático* se realizan actuaciones orientadas a mantener activa la participación e implicación de los dos colectivos de decisión para definir conjuntamente objetivos prioritarios y actuaciones para cada curso académico. Con este fin, se ha desarrollado el "Modelo GAZE de gestión basado en gobernanza o GOBERNPROY". Se trata de una herramienta que incorpora en la gestión del proyecto las decisiones de reflexión estratégica colectiva y que a su vez permite tener en cuenta la posición y prioridades de cada una de las instituciones y de los grupos de representación del alumnado de Gipuzkoa.

Para el desarrollo de este modelo de gestión se ha partido de un enfoque que reconoce la creciente importancia de redes interinstitucionales autoorganizadas en el terreno de las políticas públicas (Klijn y Koppenjan, 2000; Rhodes, 1996). Este enfoque analiza sus problemas particulares y los instrumentos idóneos para garantizar resultados de gestión facilitadores de la gobernanza en estas conformaciones plurales.

En el caso de las redes interorganizacionales, no son los gestores quienes controlan el sistema (Klijn y Koppenjan 2000:364), en cambio, se trata de conseguir resultados y decisiones colectivas cuando se enfrentan a: multiplicidad de jurisdicciones o autoreferencias institucionales, obstáculos para articular su acción conjunta y para desarrollar mecanismos de comunicación y falta de visión conjunta para responsabilizarse por los resultados (Teisman y Klijn, 2002). En definitiva, la gestión de redes interinstitucionales lidia con un nivel de complejidad organizacional que plantea como principal reto desarrollar la confianza y encontrar mecanismos que permitan conseguir ajuste mutuo.

Para Rhodes (1996:664), la gobernanza efectiva requiere re-examinar los instrumentos de gestión de este tipo de redes. Estos instrumentos tendrán que orientarse a conseguir el principal propósito de estar redes, a saber: resultados de gestión que tengan base en la co-producción de decisiones y resultados (Keast, Mandell, *et al.*, 2004). En este marco se promueve la búsqueda de instrumentos o herramientas de gestión que apoyen de forma innovadora los esfuerzos

colaborativos y que refuercen el carácter autoorganizativo de las organizaciones en red como garantía de co-responsabilidad.

En el caso de GOBERNPROY se ha tenido en cuenta la complejidad que supone la red interinstitucional y se ofrece un sistema de gestión de proyecto que articula niveles de reflexión estratégica y mecanismos de ponderación que permiten la obtención de resultados colectivos con base en decisiones individuales. Al mismo tiempo, se promueve el diálogo y la reflexividad en torno a los resultados combinando la visión de los resultados globales con los perfiles de decisión institucionales. Finalmente, la planificación de actuaciones concretas se nutre de las fases de gobernanza del instrumento.

GOBERNPROY articula 6 pasos. La herramienta software que contiene el CD que acompaña este libro y los capítulos de manuales de uso organizan estos pasos en tres secciones. La herramienta informática desarrollada tiene la lógica de un *cuadro de mando*.

Pasos de GOBERNPROY

Paso 1 - Ingreso de datos del programa o Proyecto

Paso 2 - **Reflexión estratégica:** se trata de la definición y priorización colectiva de objetivos y actividades y se apoya en una herramienta de software que permite la toma de decisiones utilizando el método de "análisis por pares" (*Pairwise Analysis*).

Paso 3 - **Planificación del presupuesto:** permite la asignación del presupuesto por objetivos, por actividades y por concepto de gasto teniendo en cuenta los resultados del Paso 1 (ponderación colectiva de objetivos y actividades).

Paso 4 - **Monitorización del presupuesto:** ofrece herramientas (tablas y gráficos) para el seguimiento del gasto ejecutado a partir del análisis de desvíos respecto del presupuesto planificado en el Paso 1.

Paso 5 - **Planificación y monitorización de actividades y productos:** permite establecer objetivos de cumplimiento y hacer un seguimiento. Esta sección incluye el seguimiento de la asistencia a actividades, evolución de redes sociales y productos o entregables.

Paso 6 - **Valoración por participantes:** incluye la realización de encuestas para hacer el seguimiento de la valoración de las actuaciones de los proyecto.

Una herramienta que permite la gestión de proyectos con base en gobernanza

La herramienta de gestión y sus resultados están planteados como un *medio* al servicio de la gobernanza del programa o proyecto. Los ejercicios colectivos y participativos que se realizan en el PASO 1 para la ponderación de objetivos y actividades del proyecto son el principal insumo para la planificación del presupuesto y de los objetivos de cumplimiento.

Sin embargo todo proceso de gobernanza requiere que se mantenga vivo el diálogo, la consulta y la reflexividad. Por ello, esta herramienta ofrece para cada uno de sus pasos instrumentos que permiten visualizar los resultados en tablas, gráficos y en soporte *power point*.

En definitiva, esta herramienta hace operativa la introducción de la gobernanza en al reflexión estratégica y a continuación pone a disposición resultados intermedios que permiten *el seguimiento reflexivo, la toma de decisiones informada y la rendición de cuentas con base en objetivos acordados*.

Método de análisis por pares, gobernanza en la reflexión estratégica

Los ejercicios colectivos y participativos que se realizan en el PASO 2 de GOBERNPROY (ponderación de objetivos y actividades del programa) son el principal insumo para la planificación del presupuesto y de los objetivos de cumplimiento del programa.

El modelo utilizado para la ponderación de objetivos y actividades del programa, se basa en el método de *análisis por pares*³ cuyas principales ventajas son:

³ La *metodología de comparación por pares* (*Analytic Hierarchy Process* (AHP) se utiliza para la obtención del ratio de escala de prioridades o ponderaciones de los objetivos. Esto se logra a través de proponer a las personas directivas de una organización o proyecto que realicen una comparación uno a uno de los objetivos organizacionales. En particular, la metodología AHP propuesta por Saaty (2003) realiza la priorización de objetivos mediante el cálculo del autovector principal de una matriz positiva recíproca que contiene las valuaciones por pares.

Permite

- Identificar la importancia relativa entre varias opciones, soluciones, problemas, etc.

Garantiza

- Que todas las opciones han sido comparadas
- Que todos los puntos de vista han sido integrados

Ayuda

- A establecer prioridades
- A visualizar claramente las decisiones grupales, debatir en torno a ellas y replantear estrategias

En el caso de GAZE se trató de tener en cuenta los puntos de vista de las 6 instituciones participantes y al mismo tiempo considerar la perspectiva de los dos principales colectivos: a) responsables institucionales y b) estudiantes. Si se deseara se podrían incorporar nuevos colectivos como por ejemplo el profesorado o agentes sociales del territorio.

¿Cuál es el objetivo de los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades?

Para que los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades cumplan completamente su función como instrumentos de gobernanza es importante acompañar su aplicación con ejercicios colectivos de reflexión y contraste que pueden realizarse una vez obtenidos los resultados de la ponderación.

Los ejercicios de ponderación tienen por objetivo ofrecer elementos para:

El AHP organiza el problema de decisión con una estructura jerárquica que incluye varios niveles. Es un método de selección de alternativas en función de una serie de objetivos, los cuales, en general, suelen estar en conflicto.

- La reflexión y la definición conjunta de prioridades y objetivos para el programa
- La trazabilidad de las decisiones/objetivos del programa (historia)
- El seguimiento de las decisiones/objetivos del programa (monitorización)

Ejercicio 1 – Ponderación de objetivos

El primer ejercicio consiste en establecer la importancia relativa entre objetivos. Cada persona participante rellena un formulario en el que debe establecer el nivel de importancia que asigna a cada objetivo en relación con cada uno de los objetivos restantes (análisis por pares).

Para ello se podrá presentar a las personas participantes formularios de encuesta en papel o enviar por mail un formulario electrónico.

El ejercicio se podría realizar con distintos grupos de personas (usuarias del programa, representantes institucionales, patronato, etc.), en el caso del Programa GAZE se ha realizado de forma separada con el Grupo Promotor y con el Consejo de Estudiantes. Se obtienen resultados para cada grupo y se obtiene un resultado definitivo que promedia de forma ponderada los resultados de los dos grupos. En el manual de uso de la Sección 1 se explicará el procedimiento.

¿Cuáles son los resultados del Ejercicio 1?

Una vez que cada persona ha establecido la importancia relativa que asigna a cada objetivo se obtiene:

Resultado	Utilidad	Forma de presentación
Ponderación de objetivos para cada participante (que puede representar a una institución).	Identifica prioridades de cada institución en relación con los objetivos del programa o proyecto y sus necesidades particulares. Monitorización.	Tabla con datos porcentuales
Ponderación colectiva de objetivos (promedio de las ponderaciones)	Identifica prioridades/necesidades colectivas en relación con los objetivos del programa o proyecto. Permite organizar la asignación de recursos y esfuerzos en la ejecución del programa. Monitorización.	Tabla con datos porcentuales Gráfico de tarta

¿Cómo se analizan los resultados del Ejercicio 1?

En este caso se calcula la varianza, es decir, el estadístico de dispersión que sintetiza el grado de homogeneidad o heterogeneidad de las diferencias individuales. Con este dato las instancias decisivas del programa podrán analizar por ejemplo:

1. Grado de **consenso** entre las distintas instituciones participantes respecto de los objetivos.
2. Identificación de **prioridades diferentes** en cada una de las instituciones.
3. Identificación de **prioridades compartidas** por le conjunto de las instituciones.

En un programa como GAZE en que participan instituciones con perfiles institucionales muy diferenciados y donde la clave es la gobernanza, no se trata de promediar objetivos o focalizar en el consenso porque se estaría dejando de lado la complejidad y la pluralidad que caracterizan el programa. Esta herramienta en cambio, permite visualizar acuerdos promedio pero también, en la medida en que se acompaña con la reflexión estratégica y con la visualización de las prioridades

individuales, es idónea y flexible para a) recrear las prioridades del programa en etapas distintas y b) personalizar algunas actuaciones en función de necesidades particulares.

Por otra parte, es posible acordar la convivencia entre múltiples objetivos. En el caso de GAZE, se trata de un programa con un objetivo principal, "sensibilización", pero que apoya su estrategia desde múltiples aproximaciones: incardinación curricular, monitorización, difusión, internacionalización, etc. La ponderación de objetivos y actividades ha permitido abrir el debate sobre cómo y dónde focalizar los esfuerzos.

Ejercicio 2 - Ponderación de actividades

El segundo paso del ejercicio consiste en establecer la importancia relativa de las actividades del programa a partir de definir su grado de aportación para el cumplimiento de cada uno de los objetivos pertinentes, cada actividad puede aportar al cumplimiento de uno o varios objetivos del programa.

Cada persona participante rellena un formulario en el que debe establecer el nivel de importancia que asigna a cada actividad para el cumplimiento de los objetivos del programa. Ver el Manual de uso Sección 1.

¿Cuáles son los resultados del Ejercicio 2?

Una vez que cada persona ha establecido la importancia relativa que asigna a cada actividad para el cumplimiento de cada uno de los distintos objetivos se obtiene:

Resultado	Utilidad	Forma de presentación
Ponderación colectiva de las actividades del programa ajustada según el peso relativo asignado a los objetivos (Ejercicio 1).	Identifica actividades prioritarias y su importancia relativa para el conjunto de instituciones. Orienta para la asignación de recursos/esfuerzos del programa. Monitorización.	Tabla: <i>ranking</i> de actividades, distribución porcentual asociada al peso relativo asignado a los objetivos. Gráfico de tarta

¿Cómo se analizan y aplican los resultados del Ejercicio 2?

El análisis del ranking de actividades que resulta de la ponderación colectiva de objetivos y actividades permitirá asignar los recursos disponibles con base en la gobernanza. Las prioridades reflejadas en el *ranking* permiten establecer una relación proporcional con los recursos/esfuerzos que se espera que resulten afectados para cada uno de los objetivos y las actividades. También permitirá tener una referencia clara a la hora de establecer objetivos por actividad y monitorizarlos.

Gobernanza en la gestión y monitorización

La herramienta informática de gestión y monitorización GOBERNPROY tomará como insumo para la planificación del presupuesto los resultados de los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades. Por otra parte, se podrán establecer objetivos de cumplimiento teniendo como referencia estos mismos resultados. Para la planificación y monitorización del proyecto (pasos 2 a 4) la herramienta informática cuenta con las siguientes aplicaciones:

1. matriz de asignación presupuestaria que aplica los resultados del Paso 1 para la asignación y gestión de recursos.
2. matriz de monitorización financiera que permite hacer el seguimiento del gasto durante la ejecución del programa y cuenta con alertas (semáforos) que indican las desviaciones en el gasto respecto de las prioridades asignadas.
3. matriz de monitorización de impacto por objetivos que vincula los datos de asistencia real en las actividades con el cumplimiento de asistencia esperada y cuenta también con alertas (semáforos) que indican las desviaciones respecto de los objetivos planteados.
4. matriz de monitorización de impacto por objetivos que vincula los datos reales de eventos y seguidores en redes sociales con los objetivos esperados.
5. matriz de monitorización de impacto por objetivos que vincula los datos reales de productos y difusión con objetivos esperados.
6. gráficos para cada una de las matrices mencionadas.

En definitiva, en cada etapa del proyecto se podrá organizar y hacer el seguimiento de los recursos y esfuerzos de acuerdo con las prioridades establecidas con base en la gobernanza.

En la siguiente sección se presentan los manuales de uso en los que se explican los procedimientos que permitirán a otros programas o proyectos utilizar las herramientas elaboradas en el marco de desarrollo del Programa GAZE.

Manual de uso de la herramienta

El menú principal

El aplicativo cuenta con una pantalla principal, que a modo de portada y menú, permite desplazarse a lo largo de todo el aplicativo:

Figura 1



Los diferentes botones permiten a las personas usuarias acceder a las distintas secciones desarrolladas en el aplicativo. Dentro de cada una de ellas, se encontrará un botón que permite volver al menú principal.

Plantilla “Ingreso de datos”

El ingreso de datos solamente podrá hacerse a partir del menú principal y los datos se trasladarán automáticamente a todas las secciones del aplicativo.

Figura 2



En esta plantilla se deberán rellenar los nombres de las actividades y de los objetivos del proyecto que se trasladarán de manera automática al resto del aplicativo.

En el momento de completar la plantilla, se debe tener en cuenta que el orden en que se ingresen los datos se repetirá en las distintas áreas del aplicativo.

Figura 3

Sección 1- Herramientas para la reflexión estratégica con base en gobernanza (Paso 2)⁴.

En esta sección se explica cómo utilizar las herramientas de ponderación de objetivos y actividades del proyecto que permitirán introducir de forma operativa la gobernanza en la reflexión estratégica y luego en la gestión del programa o proyecto.

El aplicativo está preparado para que en la reflexión estratégica se pueda tener en cuenta la opinión de dos grupos diferentes de personas usuarias o participantes del programa o proyecto. Por ello está prevista la posibilidad de realizar dos ejercicios de ponderación de objetivos y de actividades diferentes que luego se podrán promediar para conseguir un resultado definitivo que integre las dos posiciones. En caso de realizar solamente un ejercicio de ponderación de objetivos y actividades con un único grupo de consulta, el aplicativo tomará en cuenta estos únicos resultados para el funcionamiento del resto de las secciones.

⁴ Nota: Se recuerda que los datos que figuran en las imágenes son a modo de ejemplo, el aplicativo original está vacío preparado para la carga de datos.

El aplicativo cuenta con dos pantallas de menú para la Sección 1: la primera permitirá realizar el ejercicio de ponderación con el Grupo 1 y la segunda con el Grupo 2, que cuenta con los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal para acceder al resto de las secciones o modificar los datos ingresados en el Paso 1 (nombre de objetivos, actividades, etc.).

Tanto en el menú del ejercicio del Grupo 1 como en el menú del ejercicio del Grupo 2 se cuenta con los botones que permiten acceder a los formularios en los que se rellenan los datos obtenidos en los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades.

También se incluye un botón que permite visualizar los resultados del ejercicio del otro Grupo consultado así como los resultados definitivos una vez que se promedian los resultados de los dos grupos consultados.

Figura 4



Para ingresar los datos de los ejercicios de ponderación realizados con uno o dos grupos se utilizarán las plantillas que se describen a continuación. Se deberá prestar atención a estar utilizando el menú y los formularios del Grupo correspondiente (Grupo 1 o Grupo 2).

Plantilla "Formulario para ponderación de Objetivos"

En esta plantilla se podrán ingresar los datos obtenidos en el Ejercicio 1 de ponderación de objetivos que se obtendrán a partir de la aplicación de un formulario de encuesta entregado en papel o electrónico aplicado vía mail a cada uno de los grupos consultados.

El formulario tendrá que permitir contrastar por pares cada uno de los objetivos del proyecto con todos los otros objetivos del proyecto tal como se observa en el formulario utilizado en el Programa GAZE que se muestra en la Figura 5 a continuación.

La consigna para rellenar el formulario de ponderación de objetivos será:

Vamos a contrastar la importancia que asignamos a cada objetivo del proyecto utilizando el método de comparación por pares.

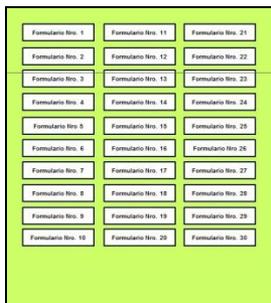
Para ello en cada fila indica con una cruz el NIVEL DE IMPORTANCIA que asignas al OBJETIVO 1 (izquierda) en relación con el OBJETIVO 2 (derecha).

El NIVEL DE IMPORTANCIA se define con una escala de 1 a 7 definida por las categorías: "muchísimo menos", "mucho menos", "menos", "igual", "más", "mucho más" y "muchísimo más".

" 1" indica que el objetivo de la izquierda es "muchísimo menos" importante que el objetivo de la derecha

"7" indica que el objetivo de la izquierda es "muchísimo más" importante que el objetivo de la derecha

Figura 6



Plantilla “Resultados ponderación de Objetivos”

En est área del aplicativo, se visualizan los resultados del ejercicio de ponderación realizado con el método de *analisis por pares*. En la Figura 7 se pueden observar los resultados finales de la ponderación:

- a) Ponderación colectiva de objetivos (promedio): tabla con datos porcentuales y gráfico de tarta.
- b) Ponderación de objetivos para cada institución o participante: tabla con datos porcentuales correspondiente a cada formulario.

Figura 7

OBJETIVOS		Promedio	OBJETIVOS			
Objetivo 1	19,09%	83,66%	Objetivo 1	Form 1	Form 2	Form 3
Objetivo 2	11,18%		Objetivo 2	29,36%	30,94%	20,01%
Objetivo 3	13,39%		Objetivo 3	5,33%	7,58%	7,89%
Objetivo 4	14,28%		Objetivo 4	7,85%	6,50%	28,69%
Objetivo 5	13,01%		Objetivo 5	12,34%	9,91%	5,67%
Objetivo 6	14,94%		Objetivo 6	16,34%	18,93%	5,61%
Objetivo 7	14,12%		Objetivo 7	13,86%	14,87%	13,09%
	100,00%		Objetivo 7	14,92%	16,29%	21,12%
				100%	100%	100%

Análisis de resultados de la ponderación de objetivos

Mediante el botón “Ver varianzas, máximos y mínimos”, se accede a los resultados que permiten analizar el grado de dispersión entre las respuestas de las instituciones/personas participantes.

Figura 8

Menú		Ver varianzas, máximos y mínimos.			Ver promedios.		
OBJETIVOS		Objetivos	Varianza	Min	Max		
Objetivo 1	Objetivo 1	0,553%	1,26%	47,42%			
Objetivo 2	Objetivo 2	0,70%	3,40%	24,58%			
Objetivo 1	Objetivo 1	0,40%	6,50%	28,69%			
Objetivo 2	Objetivo 2	0,87%	3,21%	30,85%			
Objetivo 1	Objetivo 1	0,533%	2,54%	25,47%			
Objetivo 2	Objetivo 2	0,67%	2,99%	29,52%			
Objetivo 1	Objetivo 2	0,73%	1,63%	28,82%			

Plantilla “Formulario para ponderación de Actividades”

En esta plantillase podrán rellenar los datos obtenidos en el Ejercicio 2 de ponderación de actividades que se obtendrán a partir de la aplicación de un formulario encuesta entregado en papel o electrónico aplicado vía mail.

El ejercicio está orientado a definir cuál es la contribución de cada una de las actividades para alcanzar cada uno de los objetivos del proyecto. El resultado será una distribución porcentual que a su vez estará asociada al peso relativo asignado a los objetivos en el Ejercicio 1.

El formulario tendrá que permitir asociar cada objetivo del proyecto con todas las actividades que contribuyen para su cumplimiento, tal como se observa en el formulario utilizado en el Programa GAZE que se muestra en la Figura 9 a continuación.

La consigna para rellenar el formulario de ponderación de actividades será:

Vamos a contrastar la importancia que asignamos a las actividades del proyecto según su nivel de aportación para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Indica con una cruz cuanto crees que aporta cada actividad para el desarrollo y cumplimiento del objetivo señalado en cada caso. El NIVEL DE APORTACIÓN se define con una escala de 1 a 5 definida por las categorías: "nulo", "bajo", "medio", "alto" y "muy alto".

Los datos que se recogen con el formulario servirán para que el aplicativo calcule el *ranking* de actividades que expresa el promedio de las valoraciones asignadas por las personas participantes en el Ejercicio 2 de ponderación de actividades.

En la plantilla se observa el panel de resultados junto con el menú de formularios.

Figura 9

PROMEDIO	%	Menú	
Objetivo 1			
Actividad 1	7.63%	Formulario No. 1	Formulario No. 6
Actividad 2	7.63%		
Actividad 3	7.63%		
Actividad 4	7.63%		
Actividad 5	7.63%	Formulario No. 2	Formulario No. 7
Actividad 6	7.63%		
Actividad 7	7.63%		
Actividad 8	7.63%	Formulario No. 3	Formulario No. 8
Actividad 9	7.63%		
Actividad 10	7.63%		
Actividad 11	7.63%	Formulario No. 4	Formulario No. 9
Actividad 12	7.63%		
Actividad 13	7.63%		
Actividad 14	7.63%		
Actividad 15	7.63%	Formulario No. 5	Formulario No. 10
Actividad 16	7.63%		
Actividad 17	7.63%		
Objetivo 2			
Actividad 1	0.00%		
Actividad 2	0.00%		
Actividad 3	0.00%		
Actividad 4	0.00%		
Actividad 5	0.00%		
Actividad 6	0.00%		
Actividad 7	0.00%		
Actividad 8	0.00%		
Actividad 9	0.00%		
Actividad 10	0.00%		
Actividad 11	0.00%		
Actividad 12	0.00%		
Actividad 13	0.00%		
Actividad 14	0.00%		
Actividad 15	0.00%		
Actividad 16	0.00%		
Actividad 17	0.00%		
Objetivo 3			
Actividad 1	0.00%		
Actividad 2	0.00%		
Actividad 3	0.00%		

Mediante el uso del menú, se accede a los distintos formularios en blanco que una vez rellenados activarán el cálculo del ranking de actividades.

Figura 10

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Valor valor %
Objetivo 1				
Actividad 1				75%
Actividad 2				75%
Actividad 3				75%
Actividad 4				75%
Actividad 5				75%
Actividad 6				75%
Actividad 7				25%
Actividad 8				25%
Actividad 9				25%
Actividad 10				25%
Actividad 11				25%
Actividad 12				25%
Actividad 13				75%
Actividad 14				75%
Actividad 15				75%
Actividad 16				75%
Actividad 17				75%
Objetivo 2				
Actividad 1				0%
Actividad 2				100%
Actividad 3				75%
Actividad 4				50%
Actividad 5				25%
Actividad 6				50%
Actividad 7				75%
Actividad 8				25%
Actividad 9				100%
Actividad 10				25%
Actividad 11				75%
Actividad 12				50%
Actividad 13				50%
Actividad 14				50%
Actividad 15				75%
Actividad 16				50%
Actividad 17				0%
Objetivo 3				
Actividad 1				0%
Actividad 2				0%
Actividad 3				0%
Actividad 4				0%

Nota: Es probable que no todas las actividades del proyecto contribuyan directamente al cumplimiento de todos los objetivos. La categoría "nulo" cumple la función de otorgar nivel de contribución cero a una actividad que no contribuye al cumplimiento del objetivo que se está analizando.

Plantilla "Resultados de ponderación de Actividades por objetivo"

En esta plantilla, se observa el promedio ponderado del grado de contribución que se ha asignado a cada actividad para conseguir el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En esta sección se integran los resultados del ejercicio de ponderación de los objetivos del proyecto calculada en la plantilla "Ponderación de objetivos" y los

resultados del ejercicio de ponderación de actividades del proyecto según su contribución para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera es posible ver cuánto aporta cada actividad a cada uno de los objetivos por separado; y al mismo tiempo, conocer cuál es la importancia de esta actividad sobre el total del proyecto.

Figura 11

Menú								
Promedio del objetivo	19,09%	11,18%	13,39%	14,28%	13,01%	14,24%	14,12%	
Actividad	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Porcentaje de incidencia sobre el total
Actividad 1	7,69%			7,59%			9,09%	3,84%
Actividad 2	7,69%	1,82%		7,59%			9,09%	4,04%
Actividad 3	7,69%	5,45%		7,59%			9,09%	4,45%
Actividad 4	7,69%	10,91%		1,27%	9,09%		9,09%	5,33%
Actividad 5	7,69%	16,36%		3,80%	9,09%		9,09%	6,31%
Actividad 6	7,69%	10,91%		11,39%	9,09%		9,09%	6,78%
Actividad 7	2,56%	5,45%		11,39%	9,09%			3,91%
Actividad 8	2,56%	1,82%				14,29%	6,06%	6,49%
Actividad 9	2,56%			11,39%	9,09%	14,29%	6,06%	6,29%
Actividad 10	2,56%	1,82%		11,39%	9,09%	14,29%	6,06%	6,49%
Actividad 11	2,56%	5,45%		11,39%	9,09%	14,29%	6,06%	6,90%
Actividad 12	2,56%	10,91%			9,09%	14,29%	6,06%	5,88%
Actividad 13	7,69%	10,91%	4,00%		9,09%	14,29%	6,06%	7,40%
Actividad 14	7,69%	10,91%	12,00%	1,27%	9,09%	14,29%	6,06%	8,65%
Actividad 15	7,69%	5,45%	24,00%	1,27%				5,47%
Actividad 16	7,69%	1,82%	36,00%	1,27%				6,67%
Actividad 17	7,69%		24,00%				3,03%	5,11%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,00%

Presentación en Power Point de resultados de los ejercicios de ponderación por Grupos

En las plantillas de "Menu" de la sección 1 para cada uno de los grupos consultados se ha incluido un botón con la leyenda "Ver Presentación en PowerPoint". Al hacer doble *click* sobre este botón, una presentación se abrirá automáticamente en la PC y se podrá ver y presentar de forma gráfica los resultados del ejercicio de ponderación de objetivos y actividades del programa o proyecto que se ha realizado con cada uno de los grupos consultados.

Figura 12



Una vez dentro de la presentación, se deberá navegar con las flechas de dirección ubicadas en el teclado, para poder avanzar o retroceder diapositivas.

Figura 13



Nota: Para garantizar el correcto funcionamiento de los vínculos entre archivos, el archivo *Power Point* y el archivo *Excel* se deberán mantener en una misma carpeta y con el mismo nombre (variando las extensiones propias de cada software).

Al abrir la presentación en *Power Point*, el programa consultará si se desea actualizar los vínculos tal como se muestra en la Figura 14. Para que la presentación refleje la última versión del aplicativo de Excel, se deberá aceptar la opción "Actualizar Vínculos".

Figura 14



Plantilla "Resultado definitivo del ejercicio de ponderación de objetivos y actividades"

Como se ha mencionado, el aplicativo está preparado para poder realizar el ejercicio de ponderación de objetivos y actividades del proyecto con dos grupos diferentes

Desde el menú de Reflexión estratégica del Grupo 1 o del Grupo 2 se puede acceder a esta plantilla haciendo click en el botón de "Comparación resultados Grupos 1 y 2".

Figura 15



El aplicativo cuenta con una pantalla de menú para los resultados definitivos de la Sección 1 que incluye los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal.

El primer paso para obtener los resultados definitivos será definir el peso proporcional de decisión que se asignará a cada uno de los grupos consultados para la reflexión estratégica del programa o proyecto.

Para esto, tenemos dos opciones:

- En la primera, suponemos que las personas usuarias no desean realizar ponderación entre dos grupos y van a utilizar solo uno. Es por eso que el aplicativo contiene un recuadro con el interrogante "¿Desea utilizar un solo grupo?". De ser así, se debe seleccionar el grupo de la lista desplegable y el aplicativo no realizará la ponderación, dejando como resultado definitivo el mismo que había sido obtenido por el grupo correspondiente.

Figura 16

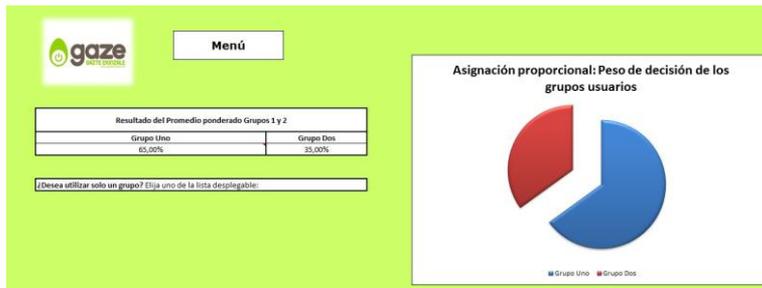


The screenshot shows the Gaze software interface with a light green background. In the top left corner is the Gaze logo with the tagline "DARTE EXISTIBLE". To the right is a "Menú" button. Below these is a table titled "Resultado del Promedio ponderado Grupos 1 y 2". The table has two columns: "Grupo Uno" and "Grupo Dos". Below the table is a dropdown menu with the text "¿Desea utilizar solo un grupo? Elija uno de la lista desplegable:". The dropdown is open, showing "Grupo Uno" selected and "Grupo Dos" as an option.

Resultado del Promedio ponderado Grupos 1 y 2	
Grupo Uno	Grupo Dos

- En caso de querer realizar la ponderación, se debe ingresar manualmente el porcentaje de importancia que se desea asignar al Grupo Uno. Automáticamente, el aplicativo asignará el porcentaje correspondiente al complemento al Grupo 2. Es muy importante que no se modifique manualmente la celda correspondiente al Grupo 2 para garantizar el correcto funcionamiento del aplicativo. Un gráfico de tarta permite visualizar el peso proporcional que se ha asignado a los grupos para las decisiones de reflexión estratégica.

Figura 16.1



Una vez realizado este paso:

Haciendo Click en el botón "Objetivos" se podrán ver los resultados definitivos del ejercicio de ponderación de objetivos que se aplicarán automáticamente en las secciones 3 y 4.

Haciendo Click en el botón "Actividades" se podrán ver los resultados definitivos del ejercicio de ponderación de actividades que se aplicarán automáticamente en las secciones 3 y 4.

Aclaraciones:

Si el ejercicio se realiza con un sólo grupo, el resultado definitivo de la ponderación que se aplicará automáticamente en las secciones 2 y 3 será el que corresponde al único grupo consultado.

Si el ejercicio se realiza con dos grupos, entonces el resultado definitivo de la ponderación que se aplicará automáticamente en las secciones 2 y 3 será el promedio ponderado de los resultados obtenidos en los dos grupos. Se trata de un promedio ponderado porque el aplicativo permite decidir si los dos grupos tendrán o no el mismo peso en las decisiones y asignar una ponderación en función de ello.

Sección 2 - Herramientas para la planificación y monitorización del presupuesto con base en gobernanza (Pasos 3 y 4)

El aplicativo cuenta con una pantalla de menú para la Sección 2 que cuenta con los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal para acceder al resto de las secciones o modificar los datos ingresados en el Paso 1(nombre de objetivos, actividades, etc.).

Figura 17



En esta sección se describen las herramientas que permitirán planificar y monitorizar el presupuesto del programa o proyecto teniendo en cuenta las prioridades establecidas en los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades.

Plantilla "Presupuesto"

Esta plantilla permitirá planificar y asignar el presupuesto del proyecto teniendo en cuenta la importancia relativa que se ha asignado a cada actividad para el

cumplimiento de los objetivos del proyecto (*Ranking* de actividades) y que se ha calculado en las plantillas anteriores.

Para ello, lo primero que se deberá hacer es completar la cifra de presupuesto total con el que cuenta el proyecto en la última celda de la derecha de la tabla. Una vez hecho esto, el aplicativo distribuirá el presupuesto entre las distintas actividades basándose en la ponderación previamente calculada.

Figura 18

Actividad	Concepto 1 Euros	Concepto 2 Euros	Concepto 3 Euros	Concepto 4 Euros	Concepto 5 Euros	Concepto 6 Euros	Concepto 7 Euros	Concepto 8 Euros	Total gastado	Total asignado por ponderación
Actividad 1									0.00 €	3.835,82 €
Actividad 2									0.00 €	4.039,09 €
Actividad 3									0.00 €	4.445,65 €
Actividad 4									0.00 €	5.334,24 €
Actividad 5									0.00 €	6.305,54 €
Actividad 6									0.00 €	6.780,23 €
Actividad 7									0.00 €	3.908,46 €
Actividad 8									0.00 €	6.491,36 €
Actividad 9									0.00 €	6.288,09 €
Actividad 10									0.00 €	6.491,36 €
Actividad 11									0.00 €	6.897,91 €
Actividad 12									0.00 €	5.880,97 €
Actividad 13									0.00 €	7.295,20 €
Actividad 14									0.00 €	8.847,80 €
Actividad 15									0.00 €	5.473,36 €
Actividad 16									0.00 €	6.674,14 €
Actividad 17									0.00 €	5.110,51 €
Total	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €

Finalmente se podrá completar el cuadro distribuyendo entre los distintos conceptos de gasto el presupuesto total que se ha asignado automáticamente a la actividad.

En la columna "Total" el aplicativo calcula el total de presupuesto por actividad y en la fila "Total" el aplicativo calcula el total de presupuesto por concepto de gasto.

En la parte superior de la pantalla, se observa un recuadro llamado "Presupuesto Disponible" que mostrará la parte del presupuesto total que aún no se ha distribuido en las actividades y conceptos de gasto.

El aplicativo permite también gestionar el presupuesto admitiendo un margen de desvío respecto de la distribución asignada automáticamente por ponderación. Puede ocurrir que una actividad sea considerada muy prioritaria y por eso se le asigne automáticamente un alto porcentaje del presupuesto pero que sin embargo, su coste de realización sea bajo, o al contrario, una actividad puede no ser muy prioritaria pero tener un coste alto.

Para indicar el “margen de desvío aceptable” se deberá ingresar en la casilla superior el porcentaje de desvío permitido. Los valores que se encuentren dentro de este margen permitido se marcarán en color amarillo, mientras que los desvíos que excedan el límite asignado se marcarán en rojo. Con este sistema de *semáforo* se podrán controlar y justificar los desvíos que se produzcan entre el presupuesto asignado por la persona/equipo que gestiona el proyecto y el presupuesto asignado automáticamente por ponderación.

Figura 19

Actividad	Concepto 1 Euros	concepto 2 Euros	Concepto 3 Euros	Concepto 4 Euros	Concepto 5 Euros	Concepto 6 Euros	Concepto 7 Euros	Concepto 8 Euros	Total gastado	Total asignado por ponderación
Actividad 1	500,00 €								500,00 €	3.835,82 €
Actividad 2	500,00 €								500,00 €	4.039,09 €
Actividad 3	500,00 €								500,00 €	4.445,65 €
Actividad 4			1.500,00 €	2.500,00 €					4.000,00 €	5.334,21 €
Actividad 5					800,00 €	5.400,00 €			6.200,00 €	6.305,54 €
Actividad 6										6.780,22 €
Actividad 7						5.000,00 €			5.000,00 €	3.908,46 €
Actividad 8		4.000,00 €		2.000,00 €		500,00 €			6.500,00 €	6.491,36 €
Actividad 9			250,00 €		6.200,00 €				6.450,00 €	6.288,08 €
Actividad 10			15.000,00 €						15.000,00 €	6.491,36 €
Actividad 11			82,00 €		3.000,00 €		1.500,00 €		4.582,00 €	6.897,91 €
Actividad 12			360,00 €		800,00 €		4.000,00 €		5.160,00 €	5.880,97 €
Actividad 13				3.500,00 €	80,00 €		250,00 €		3.830,00 €	7.395,50 €
Actividad 14										8.647,80 €
Actividad 15	600,00 €	680,00 €			800,00 €	300,00 €		3.000,00 €	5.380,00 €	5.473,36 €
Actividad 16	200,00 €		2.000,00 €		3.000,00 €	690,00 €		900,00 €	6.790,00 €	6.674,14 €
Actividad 17		3.500,00 €						500,00 €	4.000,00 €	5.110,51 €
Total	2.300,00 €	8.180,00 €	19.192,00 €	8.800,00 €	14.680,00 €	11.890,00 €	6.850,00 €	3.500,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €

Plantilla “Gasto Real”

En esta plantilla se deberán ingresar solamente los datos correspondientes a los gastos que efectivamente se van realizando. Los nombres de las actividades y los de los conceptos de gastos se rellenarán de forma automática.

La plantilla “Gasto Real” está vinculada con la plantilla de presupuesto. Para monitorizar la gestión del presupuesto se podrá asignar un porcentaje de desvío permitido y el aplicativo señalará con rojo los desvíos que excedan ese margen.

Figura 20

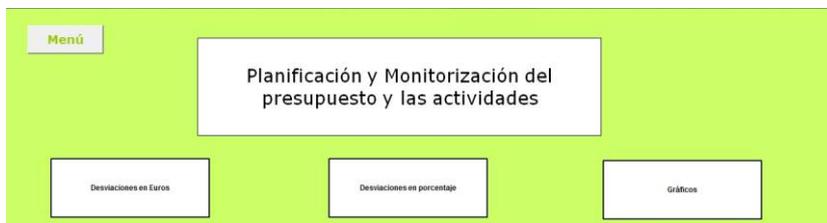
Actividad	Concepto 1	concepto 2	Concepto 3	Concepto 4	Concepto 5	Concepto 6	Concepto 7	Concepto 8	Total
	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	
Actividad 1	750,00 €								750,00 €
Actividad 2	500,00 €								500,00 €
Actividad 3	350,00 €								350,00 €
Actividad 4									0,00 €
Actividad 5			500,00 €						500,00 €
Actividad 6									0,00 €
Actividad 7									0,00 €
Actividad 8		500,00 €		350,00 €		5.000,00 €			5.850,00 €
Actividad 9								200,00 €	200,00 €
Actividad 10									0,00 €
Actividad 11									0,00 €
Actividad 12									0,00 €
Actividad 13			500,00 €						500,00 €
Actividad 14							300,00 €		300,00 €
Actividad 15									0,00 €
Actividad 16									0,00 €
Actividad 17									0,00 €
Total	1.600,00 €	500,00 €	1.000,00 €	350,00 €	0,00 €	5.000,00 €	300,00 €	200,00 €	100.000,00 €

Nota: Para garantizar el correcto funcionamiento del aplicativo, en caso de que se desee asignar un presupuesto de cero euros (0€) o un gasto real del mismo valor a alguna de las actividades o conceptos de gasto, se deberá dejar la celda en cuestión en blanco y **NO** introducir el valor cero.

Plantilla “Desviaciones”

En esta plantilla, se podrán visualizar tablas con las desviaciones del presupuesto medidas en euros y en porcentajes, así como también gráficos que representan dichas desviaciones por actividad y por concepto de gasto. Para acceder a las mismas, se deberá utilizar el panel de movimiento que se presenta en la plantilla.

Figura 21



Plantilla “Desviación en Euros”

Esta plantilla toma como base el cuadro original del presupuesto asignado. Los datos que se recogen corresponden al total de la desviación que se registra entre el presupuesto asignado y el gasto real y se expresa en euros.

Pueden encontrarse valores positivos y negativos. Los primeros se presentarán cuando se haya gastado menos de lo presupuestado (evidenciando que aún se cuenta con presupuesto disponible) y los negativos se presentarán cuando se haya excedido el presupuesto asignado según concepto y actividad.

Figura 22

Desviaciones en Euros									
Actividad	Concepto 1 Euros	Concepto 2 Euros	Concepto 3 Euros	Concepto 4 Euros	Concepto 5 Euros	Concepto 6 Euros	Concepto 7 Euros	Concepto 8 Euros	Total gastado Euros
Actividad 1									0,00 €
Actividad 2	50,00 €								50,00 €
Actividad 3									55,60 €
Actividad 4	-300,00 €		15,00 €						-485,00 €
Actividad 5									0,00 €
Actividad 6						53,50 €			53,50 €
Actividad 7									0,00 €
Actividad 8	30,00 €				-200,00 €				-170,00 €
Actividad 9									0,00 €
Actividad 10									0,00 €
Actividad 11		75,00 €							75,00 €
Actividad 12									0,00 €
Actividad 13									0,00 €
Actividad 14									0,00 €
Actividad 15									0,00 €
Actividad 16									0,00 €
Actividad 17									0,00 €
Totales	-420,00 €	75,00 €	15,00 €	0,00 €	-200,00 €	53,50 €	0,00 €	55,60 €	-420,00 €

Desviaciones en porcentaje

Gráficos

Menú

Plantilla “Desviación en Porcentaje”

Esta plantilla toma como base el cuadro original del presupuesto asignado. Los datos que se recogen corresponden al porcentaje que representa la desviación en euros (que puede consultarse en detalle en la plantilla “Desviación en Euros”) con respecto al valor total presupuestado para la actividad y concepto de gasto correspondiente a la celda.

Pueden encontrarse valores positivos y negativos. Los primeros se presentarán cuando se haya gastado menos de lo presupuestado (evidenciando que aún se cuenta con presupuesto disponible) y los negativos se presentarán cuando se haya excedido el presupuesto asignado según concepto y actividad.

Las celdas se rellenarán con distintos colores, el aplicativo también cuenta con un sistema *semáforo* que permite conocer de manera visual y rápida cuál es el estado del presupuesto según la siguiente escala de desvíos:

Figura 23

Escala Semáforo		
0 % <		< 10 %
10 % <=		< 25 %
25 % <=		< 50 %
50 % <=		<= 75 %
75 % <		

Plantilla “Gráficos de desvíos”

En esta plantilla se podrá consultar dos tipos de gráficos que se obtienen del cálculo de las desviaciones por actividad y por concepto de gasto.

Figura 24



Presentación en Power Point de resultados de la Sección 2

En la plantilla "Menu" se ha incluido un botón con la leyenda "Ver Presentación en PowerPoint". Al hacer doble *click* sobre este botón, una presentación se abrirá automáticamente en la PC y se podrá ver y presentar de forma gráfica los resultados de la planificación y monitorización del presupuesto.

Figura 25



Una vez dentro de la presentación, se deberá navegar con las flechas de dirección ubicadas en el teclado, para poder avanzar o retroceder diapositivas.

Al abrir la presentación en *Power Point*, el programa consultará si se desea actualizar los vínculos tal como se muestra en la Figura 27. Para que la presentación refleje la última versión del aplicativo de Excel, se deberá aceptar la opción "Actualizar Vínculos".

Figura 27



Si se encuentra algún problema con la actualización de vínculos consultar el Anexo IV de este libro.

Sección 3 - Herramientas para la planificación y monitorización de actividades, redes sociales, productos y difusión (Paso 5)

El aplicativo cuenta con una pantalla de menú para la Sección 1 que cuenta con los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal para acceder al resto de las secciones o modificar los datos ingresados en el Paso 1(nombre de objetivos, actividades, etc.).

Figura 28



En esta sección se describen las herramientas que permiten planificar y monitorizar actividades, redes sociales, productos y la difusión del proyecto.

Plantilla "Control de Asistencia"

En esta plantilla, se podrá monitorizar el impacto por objetivos a partir de vincular los datos de asistencia real en las actividades con el cumplimiento de asistencia esperada según distintos grupos de usuarios. Para definir las actividades y los grupos de usuarios se debe utilizar la plantilla "Ingreso de Datos" accediendo por el menú principal.

Figura 29

ACTIVIDAD	Periodo	Número de Eventos/Productos			Grupo 1		Grupo 2		Gr		
		Programado	Realizado	Desviado	Previsto	Real	Desviado	Previsto	Real	Desviado	
Actividad 1	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 2	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 3	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 4	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 5	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 6	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 7	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 8	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 9	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 10	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 11	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 12	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 13	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 14	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 15	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 16	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad 17	2014	10	10	0,00%	0,00%	10	10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Este aplicativo permite el análisis de actividades y asistencia del o los períodos ingresados así como también la comparación y elaboración de informes que muestren la relación entre dos períodos determinados.

Figura 30

ACTIVIDAD	Número de Eventos /Productos		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Programado	Realizado	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real
Actividad 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: los gráficos comparativos están titulados de manera genérica. Para modificar los títulos y adaptarlos a los datos ingresados por el usuario, se debe hacer doble clic en el título del gráfico a modificar y escribir el texto deseado.

Figura 31

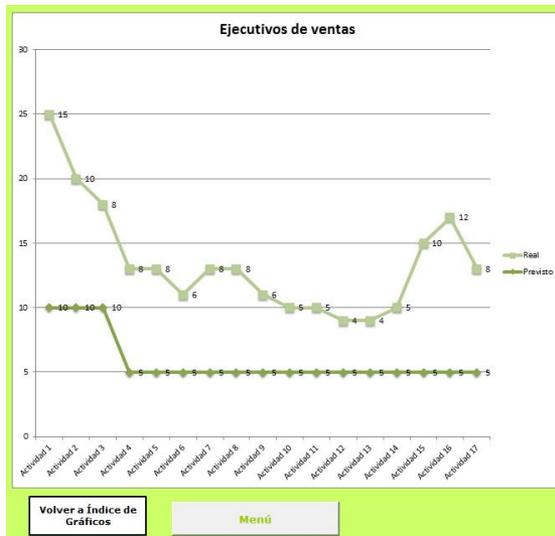
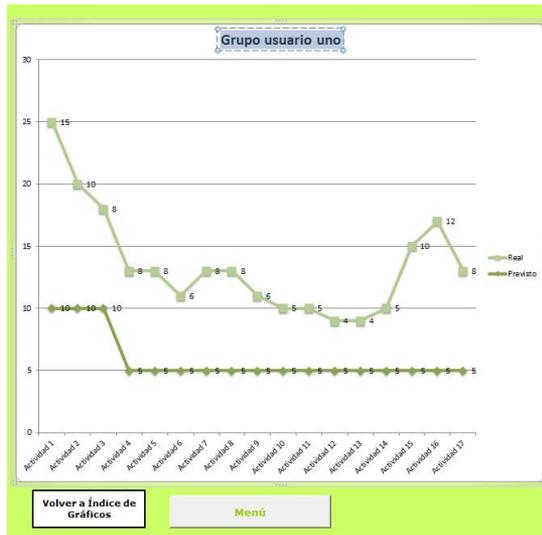


Figura 31.1

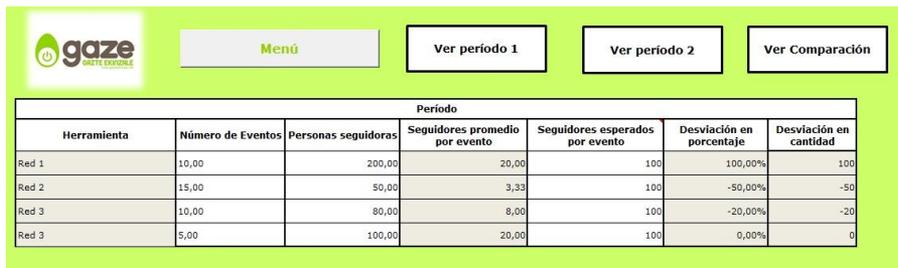


Plantilla “Impacto en las redes sociales”

En esta hoja, se podrá medir el impacto que han tenido en las redes sociales, los eventos y actividades que se han realizado en las mismas.

Al mismo tiempo, se podrán ingresar los resultados (personas seguidoras) que se esperaba obtener de los eventos realizados y medir las desviaciones (relativas y absolutas) que se han producido con respecto a los resultados reales.

Figura 32



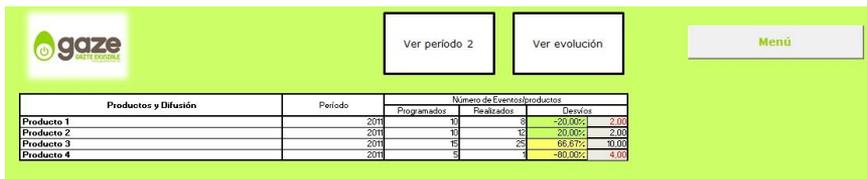
Plantilla “Productos y Difusión”

El objetivo de esta plantilla es definir los productos o entregables que se espera obtener del proyecto. Esta función permite llevar un registro y evaluar a fin del período, si se han cumplido los objetivos o se ha obtenido más o menos productos de los esperados.

Para poder hacerlo, se deberá ingresar en el menú principal en la plantilla “Ingreso de datos” el nombre los productos o entregables que se espera obtener del proyecto. Una vez hecho esto, en la plantilla “Productos y Difusión”, se deberán ingresar las cantidades programadas y luego las efectivamente realizadas.

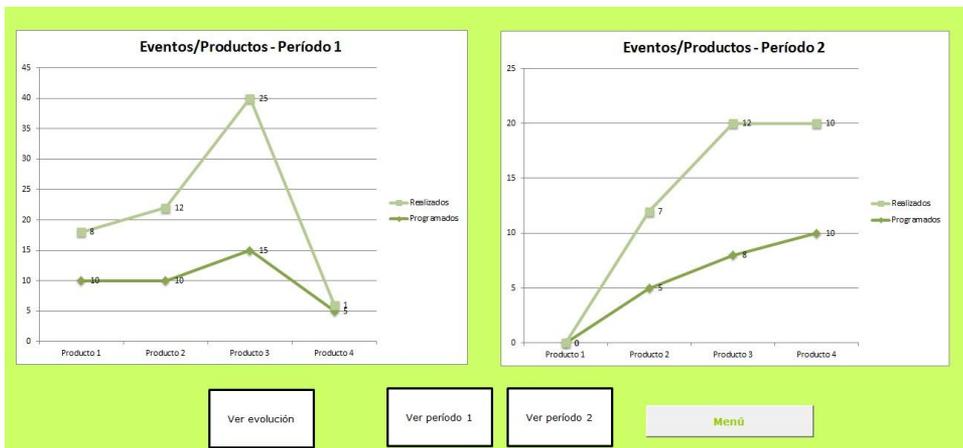
En la columna “Desvíos”, el aplicativo calculará las desviaciones que se produjeron entre lo programado y lo realizado tanto en cantidades absolutas como relativas.

Figura 33



Mediante el panel de movimiento de esta plantilla, se podrá acceder a un cuadro que muestra la evolución entre un período y otro. Con este cuadro se podrá analizar si la cantidad de productos programados creció o decreció entre un período y otro, así como también analizar el crecimiento o decrecimiento producido en los productos obtenidos. Además de la tabla, se podrá acceder a gráficos comparativos.

Figura 34



Presentación en Power Point de resultados de la Sección 3

En la plantilla "Menú", de la Sección 3 del aplicativo se ha incluido un botón con la leyenda "Ver Presentación en *PowerPoint*". Al hacer doble *click* sobre este botón, una presentación se abrirá automáticamente en la PC y se podrá ver y presentar de forma gráfica los resultados de la planificación y monitorización de impacto de actividades, redes sociales, productos y difusión.

Figura 35



Una vez dentro de la presentación, se deberá navegar con las flechas de dirección ubicadas en el teclado, para poder avanzar o retroceder diapositivas.

Figura 36



Nota: Para asegurar el correcto funcionamiento de los vínculos entre archivos, el archivo *Power Point* y el archivo en *Excel* deberán mantenerse dentro de una misma carpeta y con el mismo nombre (variando las extensiones propias de cada software).

Al abrir la presentación en *Power Point*, el aplicativo consultará si se desea actualizar los vínculos tal como se muestra en la Figura 37. Para que la presentación refleje la última versión del aplicativo de Excel, se deberá aceptar la opción "Actualizar Vínculos".

Figura 37



COMENTARIOS FINALES

Se ha presentado una herramienta que se ha desarrollado con el fin de garantizar la gobernanza en la gestión de proyectos interinstitucionales. Se ha partido de un enfoque centrado en la necesidad de dotar de instrumentos idóneos de gestión para que en contextos de complejidad organizacional se consigan resultados con garantía de gobernanza y ajuste mutuo de las decisiones colectivas.

La lógica de la herramienta GOBERNPROY consiste en incorporar las visiones de distintos grupos de interés en los ejercicios de reflexión estratégica que tienen como eje la ponderación de objetivos de un proyecto o programa. A su vez, la herramienta ofrece elementos como el análisis de varianzas, que permiten reflexionar colectivamente sobre los objetivos ponderados y analizar los distintos perfiles de proyecto y las distancias o aproximaciones de enfoque que puedan tener los distintos representantes o instancias de decisión. Finalmente el planteo de base de GOBERNPROY es que la gestión operativa del programa (actividades, presupuesto, impacto en redes sociales, etc.) estará definida por los resultados de los ejercicios de gobernanza y podrá modificarse en función de la reflexión estratégica en caso de que se actualice.

GOBERNPROY se ha diseñado de tal forma que es transferible a otros proyectos o programas. El interés académico de poner a disposición esta herramienta consiste en analizar su funcionamiento con base en evidencias y explorar su grado de robustez para garantizar grados de gobernanza ciertos en la gestión de proyectos colaborativos o interinstitucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, J., Barrenechea, J., Ibarra, A. (2011a). Cultura emprendedora y competencias: la experiencia del Programa GAZE. En GAZE (Ed.), *Competencias, sentido de la iniciativa y el emprendizaje en la educación superior* (pp. 27-45). Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.
- Castro Spila, J., Barrenechea, J., Ibarra, A. (2011b). Cultura emprendedora, y competencias en la educación superior. El caso del Programa GAZE. *Arbor*, 187(Extra_3), 207-212.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., y Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and individual differences*, 8(3), 165-183.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., y Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3).
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management and International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158
- Larson, R. W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American psychologist*, 55(1), 170-183.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government1. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Saaty, TL 2003, 'Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary', *European Journal of Operational Research*, vol. 145, no. 1, pp. 85-91.

Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?. *Public Administration Review*, 197-205.

UE (2006). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea, L 394/10, ES.