

TALLER DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

Alianza Social Uniandinos
Patricia Calle Roza - pcaller@msn.com
317 430 98 81

1

OBJETIVO

Aprender el enfoque de marco lógico para la
formulación de proyectos.

2

3

SESIONES

- ✓ Martes, octubre 16 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- ✓ Jueves, octubre 18 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- ✓ Martes, octubre 23 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- ✓ Martes, octubre 30 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- 5. **Jueves, noviembre 1 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas**
- 6. **Martes, noviembre 6 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas**

TOTAL = 24 horas

4

✓ SESIÓN I

Hora	Plan temático
5:00	Sesión de apertura
5:30	Conceptos introductorios, identificación del contexto de la intervención y presentación del caso – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:30	Descanso
7:45	Conceptos introductorios, identificación del contexto de la intervención y presentación del caso (Cont.)
8:55	Evaluación del primer día

5

✓ SESIONES II Y III

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de la sesión anterior
5:30	Análisis de involucrados – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
6:30	Análisis de situación - Plenaria
8:00	Descanso
8:15	Estimación de prioridades – Plenaria
9:00	Cierre

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Análisis sistémico – Plenaria y trabajo en grupos
7:15	Descanso
7:30	Identificación de puntos estratégicos - Plenaria
8:30	Construcción de la estrategia: Formulación de objetivo - Plenaria
8:55	Evaluación del tercer día

6

SESIONES IV Y V

Hora	Plan temático
5:00	✓ Repaso de las sesiones anteriores
5:30	✓ Construcción de la estrategia: Formulación de resultados y actividades - Trabajo en grupos
7:15	✓ Descanso
7:30	✓ Instrumentos de verificación: Formulación de indicadores - Trabajo en grupos
9:00	✓ Cierre

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Elaboración de plan de monitoreo y evaluación – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:15	Descanso
7:30	Formulación de supuestos – Plenaria
9:00	Cierre

7

SESIÓN VI

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Operación: Elaboración de plan operativo y presupuesto – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:15	Descanso
7:30	Introducción a la ficha del proyecto – Plenaria
8:00	Identificación de factores claves – Plenaria
8:30	Siguientes pasos – Plenaria
8:45	Evaluación del curso
9:00	Cierre del taller

8

SESIÓN V

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Elaboración de plan de monitoreo y evaluación – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:15	Descanso
7:30	Formulación de supuestos – Plenaria
9:00	Cierre

PLAN DE MONITOREO & EVALUACIÓN

10

DEFINICIÓN DE M&E

⦿ Monitoreo:

- ⦿ Recopilación.
- ⦿ Procesamiento.
- ⦿ Puesta a disposición de documentación interna de informaciones sobre la base de la planificación.

⦿ Evaluación:

- ⦿ Valoración interna de las informaciones proporcionadas.
- ⦿ Respecto a su concordancia con el plan.
- ⦿ A la luz de los problemas actuales y de las experiencias acumuladas hasta el momento con la implementación.
- ⦿ Con el fin de tomar decisiones sobre la conducción del proyecto.

11

M&E: ¿QUÉ SIGNIFICA EL TÉRMINO MONITOREO?

- ⊙ El proceso de medir o llevar registro de lo que ocurre.
- ⊙ En el caso de un proyecto, apunta a proporcionar información sobre la implementación del mismo, en particular, sobre el progreso o atraso en el logro de los objetivos inicialmente planteados.



Monitoreo de la situación de la población. Condiciones económicas, sociales, políticas



Monitoreo del desempeño programático (programas, proyectos, actividades)

12

M&E: ¿QUÉ SIGNIFICA EL TÉRMINO EVALUACIÓN?

- ⊙ En su definición más simple, es el proceso mediante el cual se procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible el valor o significado de una intervención o política.
- ⊙ Para determinar el valor o la importancia se hace referencia a los criterios de relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad.
- ⊙ Una evaluación debe proveer información confiable y útil y permitir la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones

13

M&E: ¿QUÉ SIGNIFICA EL TÉRMINO EVALUACIÓN? (CONT.)

- ⊙ **Evaluación de proceso:** Descripción cuantitativa y cualitativa del proceso
- ⊙ **Evaluación de resultados:** Determina si los resultados planteados en el marco lógico se han alcanzado y de que manera; analiza el funcionamiento de las estrategias utilizadas y los efectos previstos.
- ⊙ **Evaluación de impacto:** Responde a las preguntas ¿el programa generó un cambio en los conocimientos, practicas y aptitudes de la población objetivo? Es una medición en el largo plazo

16

M&E: ¿PARA QUÉ SIRVEN?

- ⊙ **Para informar la toma de decisiones basadas en evidencia relevante, válida, completa y actualizada.** Esta función es necesaria en todos los niveles de la programación.
- ⊙ **Promover el aprendizaje:** El M&E debe promover la formulación de las preguntas importantes y debe ayudar a identificar qué funciona y qué no funciona. Este entendimiento de la realidad y la difusión de lecciones aprendidas ayuda a acelerar el proceso de aprendizaje, evitar errores y mejorar la eficiencia.
- ⊙ **Fortalecimiento de las capacidades:** Se espera que la presencia de la cooperación contribuya al fortalecimiento de las capacidades nacionales en M&E.

17

M&E: ¿PARA QUÉ SIRVEN? (CONT.)

- ⊙ **Rendición de cuentas:** El M&E juega un rol importante en la rendición de cuentas en diferentes niveles:
 - ⊙ **Nivel de programa y proyecto.** A través del monitoreo de desempeño y la evaluación se determina si se están cumpliendo las responsabilidades, si se están alcanzando los resultados esperados y si hay un adecuado uso de recursos
 - ⊙ **Situación de la población a nivel local/regional/nacional.** A través del monitoreo de la situación de la población se puede examinar si los portadores de obligaciones están cumpliendo con sus responsabilidades frente a los derechos.
- ⊙ **Cohesión y colaboración:** Los procesos de monitoreo y evaluación promueven la participación, el diálogo y contribuyen a generar consenso y apropiación de las recomendaciones.

21

M&E: ¿PARA QUIÉNES?

Gobierno nacional y local

Donantes

Empresa privada

Familias

Socios

Aliados

Organizaciones de cooperación

- ⊙ A todos los actores claves les permite:
 - ⊙ Verificar si los programas son relevantes, eficientes, efectivos, mejoran la calidad de vida de las población y son sostenibles.
 - ⊙ Construir una base de lecciones aprendidas, buenas practicas y estrategias eficientes
 - ⊙ Compartir información relevante de una manera unificada y coherente
 - ⊙ Proveer la información clave para la gestión

22

¿QUÉ ES UN PLAN DE M&E?

- En una tabla se debe incorporar el plan de monitoreo y evaluación (Plan de M&E) del proyecto, con el fin de prever los pasos o elementos que deben ser tenidos en cuenta para hacerle seguimiento a los indicadores de la matriz de planificación (no los del plan operativo)

23

PLAN DE M&E

Nivel	Indicador	Línea base	Información requerida	Método de obtención	Cuándo y cada cuánto	Responsable	Recursos: tiempo y medios	Empleo de la información

24

COLUMNAS DEL PLAN DE M&E

Nivel:

- corresponde al nivel del Marco Lógico donde está el indicador y puede ser: F de Finalidad, O de Objetivo, Rn de Resultado n.

Indicador:

- es el indicador definido en el Marco Lógico.

Línea base:

- el estado de la situación respecto a la cual se va a comparar el indicador.

25

COLUMNAS DEL PLAN DE M&E

Información requerida:

- NO ES EL INSTRUMENTO NI LA FUENTE DE VERIFICACION SINO EL TIPO DE INFORMACION QUE SE REQUIERE. Ejemplo:
 - casos de niños con diarrea crónica
 - datos sobre la calidad de la papa que están produciendo unos campesinos
 - nivel de satisfacción de unos usuarios por servicios recibidos

Método de obtención:

- el cómo se va a obtener la información requerida. Esta es la FUENTE DE VERIFICACIÓN y/o el instrumento que va a proporcionar esa información. Ejemplo:
 - registros de ingreso de niños con diarrea en los dispensarios del barrio
 - informes de las cooperativas acopiadoras de papa
 - informe de resultados de encuesta de satisfacción de usuarios

26

COLUMNAS DEL PLAN DE M&E

Cuándo y cada cuánto:

- el cuándo se va a obtener la información requerida y con qué frecuencia.

Responsable:

- el responsable de obtener la información requerida. Debe ser una persona del equipo de trabajo descrito en el Marco Institucional de la Ficha de Proyecto

27

COLUMNAS DEL PLAN DE M&E

Recursos - tiempo y medios:

- el con qué se va a obtener la información requerida, descrito en términos de personas (deben ser personas del equipo de trabajo descrito en el numeral 2)
- d) Entidad ejecutora de la Ficha de Proyecto, diferentes del responsable)
- tiempo requerido
- recursos físicos y
- financieros

Empleo de la información:

- si hay discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado, quién debe evaluar, quién debe tomar decisiones, quién debe implementar las medidas correctivas

NUESTRO CASO: VAMOS A
FORMULAR EL PLAN DE M&E DEL
PROYECTO ...

28

SUPUESTOS

30

DEFINICIÓN DE SUPUESTO

- ⊙ Los supuestos son las condiciones del entorno por fuera del proyecto que han de tenerse en cuenta.
- ⊙ El proyecto debe prever las circunstancias o condiciones externas que deben darse para su realización.
- ⊙ No son manejables desde el proyecto, pero este debe considerarlos con el fin de asegurar el éxito en la ejecución y deben formularse en lenguaje positivo.
- ⊙ Los supuestos se escriben en la cuarta columna del Marco Lógico.



31

DEFINICIÓN DE SUPUESTO (CONT.)

- ⊙ Quizás lo más importante de los supuestos es reconocer que se trata de elementos que implican riesgo relacionados con el entorno del proyecto, que están fuera del control de la gerencia del proyecto y de la entidad ejecutora.
- ⊙ Cada proyecto comprende riesgos:
 - ⊙ Ambientales
 - ⊙ Financieros
 - ⊙ Institucionales
 - ⊙ Sociales
 - ⊙ Políticos
 - ⊙ Climatológicos



32

DEFINICIÓN DE SUPUESTO (CONT.)

- ⊙ El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en el marco lógico.
- ⊙ Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, la agencia financiadora, y el ejecutor, que debe participar en el proceso de diseño del proyecto.

33

LOS SUPUESTOS EN LA PLANEACIÓN

- ⊙ Sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando resultados adicionales en el proyecto mismo
- ⊙ Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales.
- ⊙ Dado que este supuesto es crítico al logro del Objetivo del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar.
- ⊙ El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, actividades y resultados del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales.
- ⊙ El resultado podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa.
- ⊙ Si el supuesto es crítico, y no hay resultado que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

34

LOS SUPUESTOS EN LA EJECUCIÓN

- Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia.
- Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar a la entidad financiadora que las demoras pueden frustrar el logro del objetivo del proyecto.
- Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.



35

LÓGICA HORIZONTAL Y VERTICAL

PROYECTO TIGRE			
Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
FINALIDAD			Para la sostenibilidad: Para que los efectos del proyecto sean sostenibles
OBJETIVO			Para la finalidad: Para que el objetivo contribuya a la finalidad
Resultado 1			Para el objetivo: Para el logro del objetivo
Resultado 2			
Resultado 3			
Actividad 1.1 Actividad 1.2 Actividad 1.3 Actividad 1.4			Para resultado 1: Para el logro del resultado 1

Siguiendo de abajo a arriba el orden de las flechas, se puede recorrer la sucesión de los supuestos o condiciones externas previstas para que se posibilite el logro de cada uno de los niveles

36

LÓGICA HORIZONTAL Y VERTICAL

PROYECTO TIGRE	
Descripción	Finalmente para que los procesos generados por esta estrategia sean sostenibles
FINALIDAD	Para la sostenibilidad: Para que los efectos del proyecto sean sostenibles
OBJETIVO	Una vez logrado el Objetivo, para que este contribuya a la Finalidad
Resultado 1	Para el objetivo: Para el logro del objetivo
Resultado 2	Una vez logrados los Resultados, para conseguir el Objetivo
Resultado 3	Para resultado 1: Para el logro del resultado 1
Actividad 1.1 Actividad 1.2 Actividad 1.3 Actividad 1.4	Las condiciones externas no manejables una vez realizadas las Actividades, para alcanzar los Resultados

Siguiendo de abajo a arriba el orden de las flechas, se puede recorrer la sucesión de los supuestos o condiciones externas previstas para que se posibilite el logro de cada uno de los niveles

37

DIAGRAMA DE FLUJO PARA VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS



38

¿CÓMO REDACTARLOS?

- Los supuestos deben ser formulados positivamente, es decir que se formulan como si fueran objetivos, además deben ser medibles, a la manera de los indicadores

Atributos

Cantidad:

Se refiere a números, porcentajes, frecuencia etc. Representa un punto de referencia que facilita el monitoreo

Calidad:

Describe el carácter distintivo del supuesto. Ley de Aguas-definir características básicas. Compromiso del gobierno - cómo se demuestra - asigna presupuesto, modifica o crea una ley, cambia la política

Tiempo:

Nos hace saber cuándo el evento o la decisión debe ocurrir para que el proyecto tenga éxito

39

MATRIZ PROBABILIDAD X IMPACTO

Probabilidad	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

40

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

- ⊙ Subjetivo
- ⊙ Adivinanza Educada
- ⊙ Alto, Medio, Bajo
- ⊙ **Rojo**, **Amarillo**, **Verde**
- ⊙ Lista priorizada/categorizada de TODOS los riesgos identificados
- ⊙ Primer paso en el análisis de riesgos!



41

CALIFICACIÓN DEL RIESGO VS. MARCO LÓGICO

Calificación del riesgo

- ⊙ Externos e internos
- ⊙ Se combinan probabilidad e impacto

Marco Lógico

- ⊙ Externos
- ⊙ Primero se mira impacto y si es alto, se mira la probabilidad

**NUESTRO CASO: VAMOS A
FORMULAR LOS SUPUESTOS DEL
PROYECTO ...**