



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

Planificación y Monitoreo en la Gestión basada en Resultados de Proyectos y Programas



Enero de 2011

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

nadel

Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer
Centre for Development and Cooperation

Indice

Prólogo	1
1. Gestión basada en Resultados de Desarrollo	2
<i>Antecedentes y Contexto</i>	2
<i>Conceptos Claves de la Gestión basada en Resultados de Desarrollo</i>	3
<i>Los componentes de la Gestión Basada en Resultados de Desarrollo</i>	4
<i>Valores fundamentales y temas transversales</i>	5
2. Planificación de Proyectos y Programas	6
<i>Introducción a la planificación</i>	6
<i>Enfoques de planificación</i>	7
<i>Enfoque del Marco Lógico vs Mapeo de Alcances</i>	8
<i>El Ciclo de Gestión de Proyectos/Programas (PCM)</i>	9
3. Identificación de Proyectos y Programas	11
<i>Introducción</i>	11
<i>Métodos para Identificar Nuevas Ideas de Proyectos</i>	11
<i>Orientación en el Éxito y Actitud hacia los Riesgos</i>	13
4. Planificación con el Enfoque del Marco Lógico	14
<i>Antecedentes y Discusión</i>	14
<i>Los cinco pasos de la Planificación con Enfoque del Marco Lógico</i>	15
<i>Paso 1: Análisis de la situación</i>	16
<i>Paso 2: Visión</i>	18
<i>Paso 3: Enfoques alternativos</i>	18
<i>Paso 4: Estrategia del Proyecto</i>	20
<i>Paso 5: Organización del proyecto</i>	27
5. Documento de Proyecto y Acuerdos	28
<i>El documento de proyecto</i>	28
<i>Acuerdos</i>	30
6. Indicadores - Datos para la Dirección del Cambio	31
<i>Visión global</i>	31
<i>La calidad de los indicadores</i>	34
<i>Medición de cambio</i>	34
<i>Evaluación del Cambio</i>	36
<i>Métodos para la Recopilación de Datos</i>	37
<i>Calidad de los Datos</i>	38
7. De la Planificación a la Implementación: Plan Operativo Anual	40
<i>Pasos de la Planificación Anual</i>	40
<i>Formato del POA</i>	41
8. Direccionar para lograr Resultados de Desarrollo	42
<i>Propósito y Definiciones del Monitoreo, Evaluación, Control, Auditoría</i>	42
<i>Monitoreo – Mantenerse en el camino</i>	43
<i>Instrumentos de Seguimiento y Control y Responsabilidades</i>	44
<i>Participación en el Monitoreo y la Evaluación</i>	44
<i>Monitoreo y Evaluación entre Responsabilidad y Aprendizaje</i>	45
<i>Rendición de cuentas: Demuestre lo que ha logrado!</i>	45
<i>Gestión del Aprendizaje y del Conocimiento: Mejorar el rendimiento</i>	46
<i>Campos de Monitoreo</i>	46

<i>Monitoreo de proceso</i>	48
<i>Plan de Monitoreo y Evaluación:</i>	50
Referencias para lecturas adicionales y paginas de internet	57
<i>Publicaciones</i>	57
<i>Paginas de Internet</i>	58

Annexos

Educación: Mejoramiento de la Educación Primaria (el Marco Lógico completo se encuentra en Banco Mundial 2001)

Análisis de situación con SEPO o FODA

Enmienda del Mapeo de Alcances

Lista de abreviaturas

DANIDA	Danish International Development Agency (Organismo Danés de Desarrollo Internacional)
DFID	UK Department for International Development (Ministerio del Reino Unido para el Desarrollo Internacional)
FAO	Food and Agriculture Organisation of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)
GTZ/GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana de Cooperación Internacional)
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
EML	Enfoque de Marco Lógico
LogFrame	Matriz de Marco Lógico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
ONG	Organización No Gubernamental
MA	Mapeo de Alcances
PCM	Project Cycle Management (Manejo del Ciclo de Proyecto)
PLA	Participatory Action and Learning (Aprendizaje Participativo y Acción)
ERP	Evaluación Rural Participativa
DERP	Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie (Secretaría de Estado para Asuntos Económicos, Suiza)
SEPO	Matriz analítica: S uccès- E checs- P otentialités- O bstacles
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
FODA	Matriz analítica
OMS	Organización Mundial de la Salud
PAO	Plan Anual de Operaciones

Este documento es un manual para los cursos NADEL sobre la gestión basada en los resultados de proyectos y programas, en el ámbito de la cooperación internacional. Los conceptos, métodos e instrumentos presentados aquí son los que se utilizan actualmente para los proyectos basados en resultados/el ciclo de gestión de programa, en la mayoría de los organismos internacionales para el desarrollo. Se centra en esquemas determinados como proyectos o programas (en el sentido de proyectos complejos o paquete de proyectos), según sus contextos institucionales. A pesar de que algunas bases metodológicas siguen siendo las mismas, se requiere de una nueva o ampliada gama de instrumentos para direccionar aquellos esquemas que se orientan en un programa, como por ejemplo los planes sectoriales y apoyos presupuestarios según la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.

Los enfoques y métodos básicos que presentamos aquí se basan en la experiencia práctica de la COSUDE, la Agencia Suiza Bilateral para el Desarrollo y la Cooperación, que tradicionalmente ha desempeñado un papel de liderazgo en la definición de metodologías de gestión de proyectos en Suiza. La metodología utilizada hoy por la COSUDE se basa en los métodos y enfoques desarrollados en la década de los años 90 bajo el acrónimo alemán: PEMU (planificación, evaluación, monitoreo, implementación). El PEMU combina requisitos de la planificación orientada en objetivos, prácticas de monitoreo y evaluación con enfoques participativos y conceptos de *partenariado* (partnership) y aprendizaje. Más adelante, estos conceptos fueron ampliados para incluir el concepto de Gestión sistemática de Ciclo de Proyecto (PCM), tal como fue desarrollado por la Comisión Europea (EuropeAid). En los últimos años, el concepto de "Gestión para Resultados en el Desarrollo" (GpRD), se ha convertido en uno de los temas claves de la agenda de cooperación internacional para el desarrollo (Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, 2005, Agenda de Accra para la Acción, 2008).

La mayoría de las ONGs suizas han adoptado y adaptado el PEMU a sus necesidades. En NADEL, pensamos que los instrumentos que hemos desarrollado para nuestros cursos de PCM (planificación, monitoreo, evaluación y evaluación de impacto) y que presentamos ahora en este manual, pueden ser utilizados tanto en contextos bilaterales como en la sociedad civil, siempre y cuando las organizaciones hagan un esfuerzo para ajustar los métodos e instrumentos a cada situación particular.

El manual está estructurado según el orden (crono)lógico del ciclo de PCM. A continuación del capítulo de introducción sobre los antecedentes y el contexto de la planificación y gestión basadas en los resultados, el capítulo 2 constituye una introducción a la planificación en general, a los enfoques de planificación y finalmente al enfoque de PCM. El tema del capítulo 3 es la identificación de ideas para proyecto. El capítulo 4 contiene una presentación detallada del proceso de planificación utilizando el Enfoque del Marco Lógico, que resulta ser el enfoque de planificación más ampliamente utilizado en la cooperación internacional para el desarrollo. En el capítulo 5 describimos los pasos de la planificación que llevan al documento del proyecto y los acuerdos. El capítulo 6 propone una introducción al tema de los indicadores. Ellos forman una pieza central de la gestión basada en los resultados. En el capítulo 7 describimos el plan operacional anual, la fase entre la planificación y ejecución. El capítulo 8 presenta los conceptos esenciales del seguimiento y control de proyectos, especialmente el monitoreo, mientras que el último capítulo trata de estos conceptos desde la perspectiva práctica de la gestión de proyectos.

1. Gestión basada en Resultados de Desarrollo

Antecedentes y Contexto

La cooperación internacional ha crecido de manera compleja desde principios de los 90. Su campo se ha ampliado, los niveles de intervención han cambiado, y nuevos tipos de cooperación han surgido. Al mismo tiempo, el malestar generalizado por los resultados de la ayuda a veces magros y la relativa ineficacia de la cooperación bilateral y multilateral, han generado llamados a mejorar la eficacia de la ayuda. El desafío para los organismos de cooperación ha sido el logro de resultados concretos, medibles y sostenibles. Este enfoque en los resultados es pertinente y legítimo por dos razones. Es importante que los países en vías de desarrollo se den cuenta en qué medida la ayuda externa les puede ayudar a mejorar su situación. Los países donantes y sus organizaciones necesitan saber si sus recursos generan mejoras sostenibles para poder aprender lecciones de estos avances.

Desde el año 2000 se ha celebrado una serie de conferencias internacionales con el objetivo de convertir en realidad esta exigencia de una mayor efectividad de la ayuda. Durante este proceso, la comunidad internacional de donantes y los países en desarrollo llegaron a un acuerdo sobre tres compromisos fundamentales:

- Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2000. Los gobiernos de 150 (países) oficialmente acordaron alcanzar los ocho objetivos concretos y cuantificables hasta el año 2015.
- El principio de Gestión basada en Resultados de Desarrollo (GbRD) en los proyectos, programas y políticas por parte de todos los actores (es decir, gobiernos de países en vías de desarrollo, organismos de financiación multi y bilaterales, así como las ONGs) fue respaldado en varias conferencias y mesas redondas internacionales (Monterrey, 2002; Roma, 2003; Marrakech, 2004; Hanoi, 2007; Accra, 2008).
- La «Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda» en 2005, donde países en desarrollo, organizaciones multilaterales y países donantes llegaron a un acuerdo sobre cinco principios básicos de la ayuda al desarrollo, creando un marco vinculante y definiendo una nueva "arquitectura de la ayuda internacional".

La «Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda» tiene por objeto mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo en diversos niveles y obliga a los países donantes y receptores a:

- **La propiedad:** Los países socios (países en desarrollo) toman el control de sus políticas y estrategias de desarrollo, y coordinan las medidas para el desarrollo.
- **Alineación:** Los donantes alinean su ayuda con las estrategias nacionales de desarrollo, las instituciones y los procedimientos.
- **Armonización:** Los países donantes coordinan sus actividades y se aseguran de que sean transparentes y eficaces.
- **Gestión basada en Resultados de Desarrollo:** Se gestionan los recursos y se mejoran los procesos de toma de decisión para lograr resultados de desarrollo.
- **Responsabilidad mutua:** Los donantes y socios son responsables de los resultados de desarrollo.

Los actores en el desarrollo internacional fueron convocados a poner en práctica los principios de la Declaración de París. Para la gestión de proyectos y programas, esto

significa que se debe aplicar los principios de la gestión hacia resultados de la ayuda a lo largo de todo el ciclo del proyecto o programa.

Conceptos Claves de la Gestión basada en Resultados de Desarrollo

Los proyectos de desarrollo (o programas en el sentido de proyectos complejos) son paquetes de actividades orientados a lograr un objetivo. En general, los proyectos intentan resolver problemas específicos o mejorar situaciones. Muchos de ellos tienen un carácter innovador y casi todos contienen un componente de desarrollo de capacidades.

La Gestión hacia Resultados de Desarrollo significa que la prestación de servicios del proyecto está orientada en lograr cambios relevantes en el desarrollo. Pero la atribución de los resultados al desempeño de un proyecto específico no siempre es fácil. Requiere del uso de un modelo lógico que define las hipótesis de causa y efecto entre los insumos y las actividades de un proyecto por un lado, y los outputs, efectos esperados y el impacto por otro lado. Como los proyectos no son aislados sino puestos en práctica en un entorno concreto, hay otros factores que tienen influencia sobre los resultados de las actividades del proyecto. El siguiente diagrama ilustra la relación entre planificación y ejecución como lo presenta el modelo lógico utilizado por la COSUDE.



La planificación comienza en el nivel más alto de los objetivos y paso a paso describe, estableciendo una cadena de relaciones SI-ENTONCES, cómo el proyecto intenta producir cambios en los distintos niveles y cómo estos cambios contribuyen a mejoras a nivel del objetivo superior. La planificación y la ejecución de un proyecto pueden también ser concebidas como una espiral experimental de aprendizaje: planificar - hacer - reflexionar – re-planificar – hacer – reflexionar.

Cuando se evalúa la planificación de un proyecto o su desempeño, se utiliza normalmente los siguientes criterios DAC¹ los cuales, en cierta medida, describe la relación entre los diferentes niveles de objetivos y los outputs y actividades:

¹ DAC Glossary of Key Terms and Concepts

La eficiencia es una medida de cuan económicamente los recursos/insumos (fondos, experticia, tiempo, etc.) son convertidos en resultados u outputs: actividades vs outputs/ efectos esperados.

La eficacia indica la medida en la que los objetivos del programa/proyecto se han logrado, teniendo en cuenta su importancia relativa: Actividades vs output, efecto esperado e impacto.

La pertinencia indica la medida en la que los objetivos de un proyecto/programa responden a las necesidades de los beneficiarios, del país, las prioridades mundiales y de los socios y donantes: Actividades y outputs vs impacto previsto.

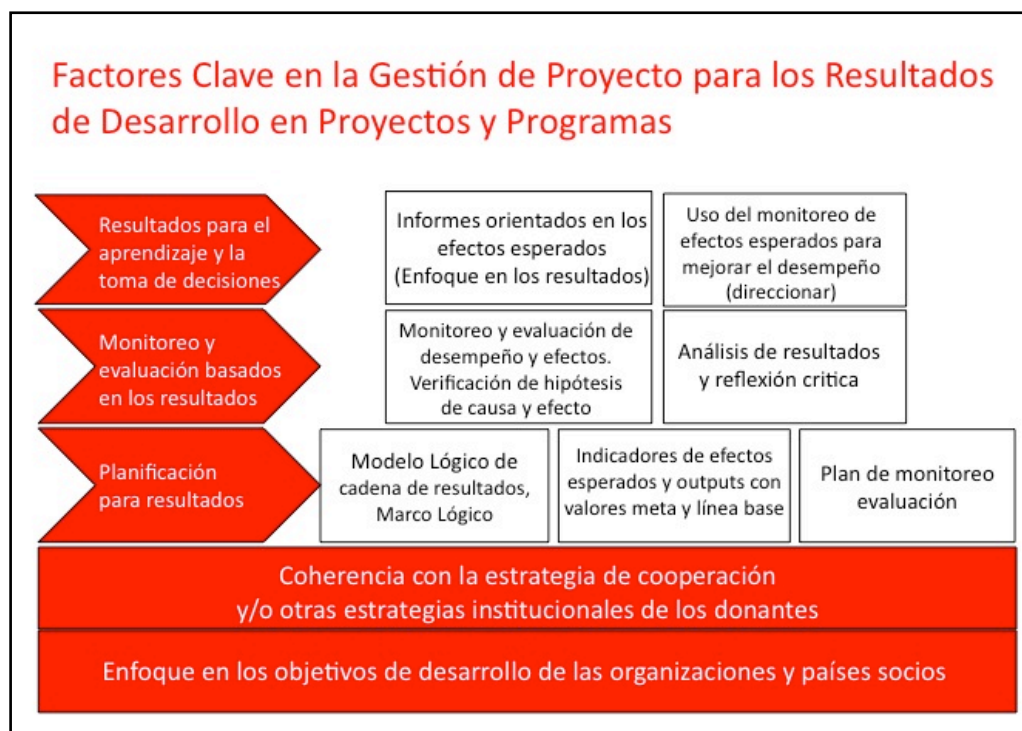
La sostenibilidad es la continuación de los beneficios de una intervención después de que se haya completado la mayor parte de la cooperación al desarrollo.

Los componentes de la Gestión Basada en Resultados de Desarrollo

La siguiente ilustración resume los componentes claves de la GBRD.

Centrarse en los objetivos de desarrollo o de transición de las organizaciones y países socios: El punto de partida de la gestión basada en resultados es un enfoque deliberado en los objetivos de desarrollo de las organizaciones y países socios. El marco de referencia está dado por los ODMs nacionales, por los planes nacionales de desarrollo (DELP - Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza), políticas sectoriales de desarrollo, etc.

Coherencia con la estrategia de cooperación del donante: La estrategia de cooperación de la COSUDE y de los programas por país de la ONGs aspira a 'la armonización y la alineación' con los objetivos nacionales e internacionales de desarrollo, y forman así el marco de referencia para la gestión de proyectos individuales orientados en resultados. Los organismos de ayuda humanitaria adaptan su trabajo en los campos de la prevención, la ayuda de emergencia, la reconstrucción y abogacía, a los objetivos y necesidades de los países socios y otros actores al interior de la comunidad de cooperación.



Planificación basada en resultados

Jerarquía de objetivos, modelo lógico: Es el uso de un modelo lógico que presenta las relaciones causales hipotéticas entre el desempeño (actividades y outputs) y los resultados al nivel de efectos esperados y de impacto. También se llama cadena de resultados.

Indicadores, valoración de objetivos: Configurar indicadores objetivamente verificables para los outputs, los efectos esperados y el impacto, así como definir valoraciones medibles de objetivos y datos de línea de base.

Monitoreo y plan de evaluación: Definir las tareas, metodologías, plazos y de las responsabilidades para el monitoreo y la evaluación.

Monitoreo y Evaluación basados en resultados

Monitoreo continuo de desempeño y resultados, evaluación periódica: recopilación continua de datos utilizando los indicadores de desempeño y de efecto, análisis detallado mediante evaluación.

Comprobación sistemática de las hipótesis de causa-efecto: verificación de las hipótesis en las que se basa el modelo lógico utilizando métodos adecuados.

Valoración de los resultados de monitoreo y evaluación: análisis de los resultados de monitoreo y evaluación, formulación de lecciones aprendidas y recomendaciones para tomar acciones en el siguiente período planeado.

Integración de los conocimientos adquiridos a partir del monitoreo y la evaluación: lecciones aprendidas, recomendaciones para la planificación futura.

Resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones

Informes orientados en resultados: Centrarse sobre los resultados (outputs y efectos esperados), sin perder de vista la hipótesis de impacto.

Utilización de los resultados para el seguimiento y control: El buen desempeño de un proyecto/programa puede ser percibido por los efectos esperados y el impacto que causa.

Valores fundamentales y temas transversales

Aparte de los resultados específicos, se espera que los proyectos y programas transmitan ciertos valores fundamentales. Se supone que los proyectos y programas deben:

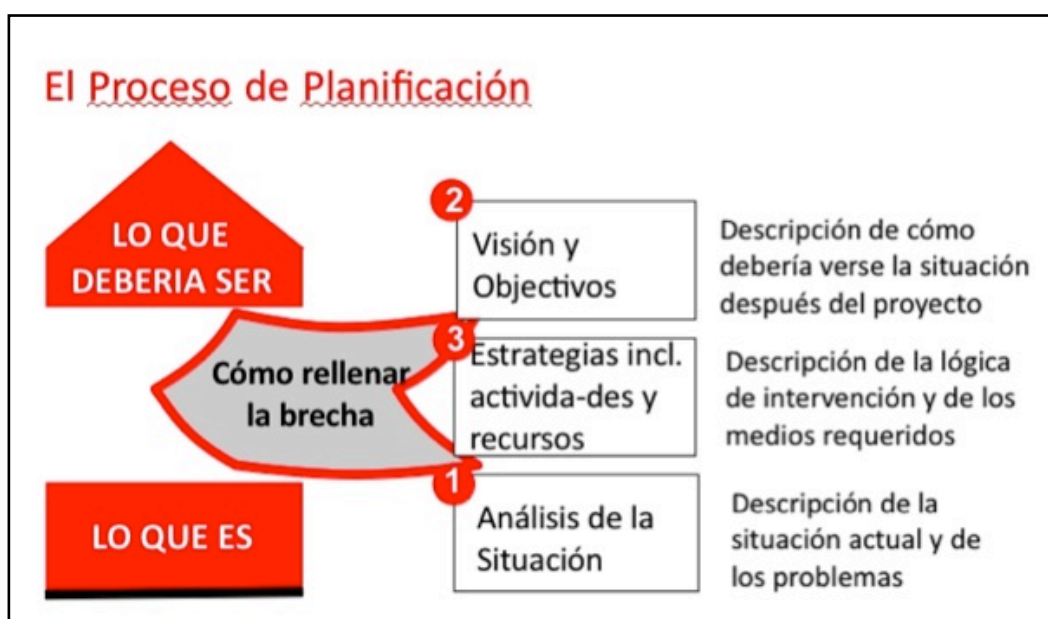
- Fortalecer **la capacidad de resolución de problemas de las organizaciones socias;**
- Impulsar **la apropiación** de los objetivos del proyecto por parte de los involucrados, a través de formas adecuadas de **participación** en todas las fases de la gestión del proyecto y/o del programa;
- **Empoderar** a grupos de poblaciones pobres y marginadas (los beneficiarios) para que participen en la tomas de decisiones políticas y de desarrollo;
- Contribuir a una mejor **gobernancia** en el país socio y a **la integración de la perspectiva de género** así como a la implementación de los aspectos medioambientales.

2. Planificación de Proyectos y Programas

Introducción a la planificación

La vida real es compleja y dinámica, porque se forma de innumerables elementos (personas, cosas, estructuras, etc) que interactúan y se influyen entre ellos de muchas maneras. Si no reducimos esta complejidad "simplificando" la vida, es imposible desarrollar, discutir y entenderse sobre planes. Hay una segunda dificultad: La planificación significa crear y ponerse de acuerdo sobre una idea o una "imagen mental" que todavía no existe pero que se espera hacer realidad. A partir de la situación actual, nos ponemos de acuerdo sobre cómo queremos que sea en el futuro. La mayoría de los proyectos de desarrollo son considerados inversiones para (por lo menos) contribuir a solucionar un problema. Un problema puede ser definido como la brecha entre LO QUE ES y LO QUE DEBERIA SER. Sólo después de ponerse de acuerdo sobre la forma actual del problema y sobre cómo debería ser al finalizar el proyecto, seremos capaces de definir una estrategia para poder llegar a la meta.

Aquella que no sabe a dónde ir, puede terminar en otro lugar.



Generalmente, la planificación del proyecto se realiza en base a un documento llamado plataforma de planificación. En él se determinan los fundamentos del proceso de planificación y al mismo tiempo sirve como acuerdo entre la oficina central y la oficina de campo del donante, así como entre los donantes y sus socios. Para los nuevos proyectos, la plataforma de planificación se basa en el documento de síntesis y la propuesta de entrada aprobada. Para fases de seguimiento de los proyectos y programas, la plataforma de planificación se basa en las lecciones aprendidas (en el informe de final de fase) y en la evaluación de las fases anteriores.

El proceso de planificación aspira a:

- Observar los pasos de planificación anteriores o evaluar la fase anterior del proyecto.
- Desarrollar un proyecto realista o una estrategia de programa
- Diseñar un plan de proyecto detallado (documento de proyecto)
- Definir compromisos vinculantes y formas de cooperación entre socios

- Obtener una decisión definitiva sobre una solicitud de financiación del donante para llevar a cabo el proyecto.

El producto final de esta etapa de planificación es el **Proyecto o Documento de Programa** (ProDoc). Contiene una descripción detallada de todos los aspectos importantes del proceso de planificación, los objetivos y las estrategias de implementación.

Enfoques de planificación

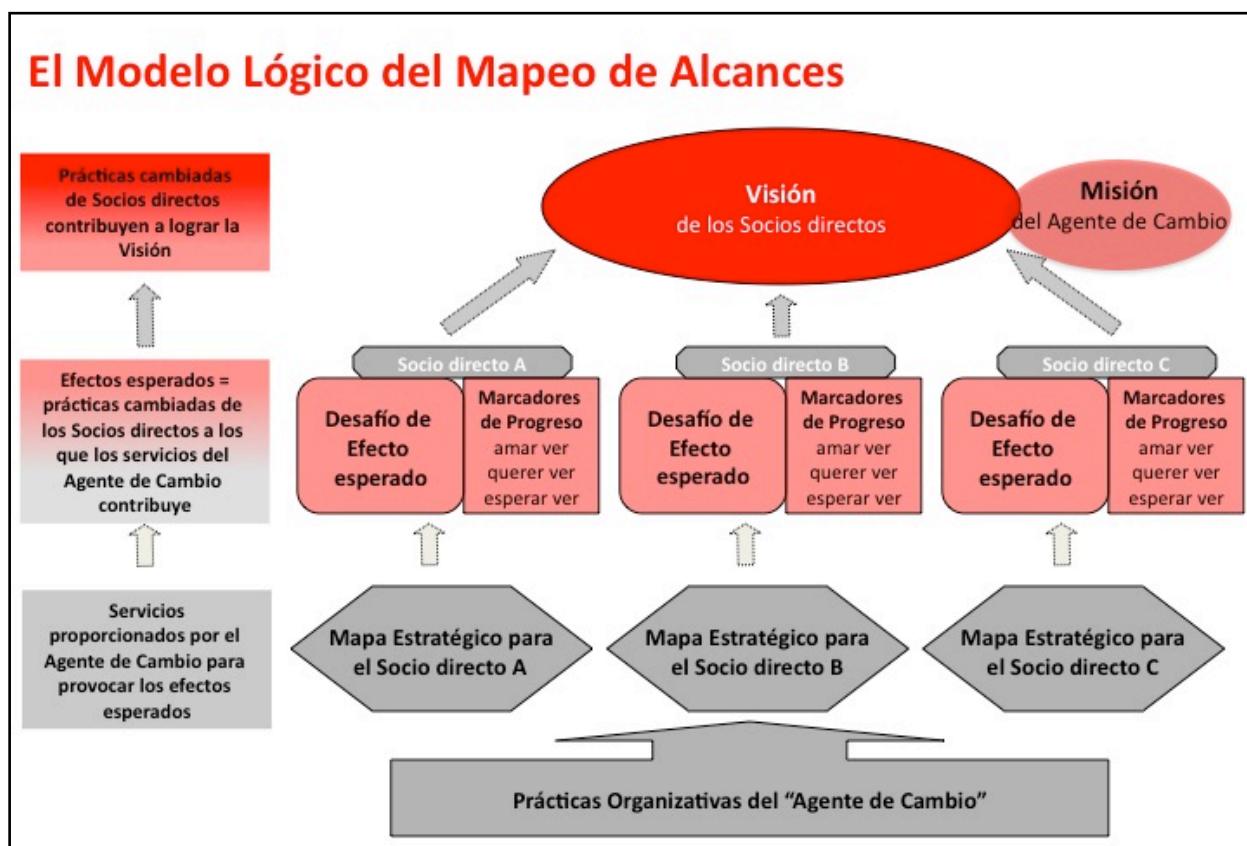
En el campo de la cooperación internacional, se utilizan métodos y enfoques específicos. Muchos de ellos han sido desarrollados para las necesidades peculiares de la cooperación al desarrollo.

Enfoque de Marco Lógico Este enfoque de planificación se ha consolidado en los círculos de desarrollo internacionales de manera estandarizada. Consiste principalmente en desarrollar una estrategia de intervención basada en el principio de una cadena de relaciones de causa-efecto: insumos → actividades → outputs → efectos esperados → impacto. Este enfoque se utiliza también en la gestión del sector público como parte de la gestión pública orientada en resultados. Abarca una serie de pasos de análisis y de planificación que conducen al desarrollo de la lógica de intervención del proyecto o al modelo lógico usando la matriz del marco lógico.



Mapeo de Alcances: En 2001, el Centro Internacional para la Investigación de Desarrollo, Canadá (IDRC) publicó su enfoque de planificación denominado 'Mapeo de Alcances'. Se centra en el comportamiento de los socios (llamados "socios directos") que están involucrados en los procesos de cambio y que son apoyados por el proyecto o programa. El MA define los efectos esperados ("efectos deseados") como cambios de comportamiento de "socios directos" como resultado de los servicios aportados por el agente externo. Estos cambios de comportamiento, a su vez dan lugar a modificaciones en la situación de los grupos destinatarios (los resultados de desarrollo). El proyecto o programa externo ("agente de cambio") respalda los socios con medidas de desarrollo de capacidades lo que facilita los cambios previstos en su práctica o comportamiento. Este enfoque en los socios hace

que sea fácil aclarar las funciones, responsabilidades y la división de trabajo entre los agentes de cambio externos (por ejemplo donantes, agencias de desarrollo, proyectos o programas) y los actores locales (« socios »). Con pequeñas adaptaciones, el MA puede utilizarse para la planificación orientada en resultados y también para la implementación de proyectos y programas.



Enfoque del Marco Lógico vs Mapeo de Alcances

Tanto el MA como el EML proporcionan un marco para la planificación, el monitoreo y la evaluación, y ambos tienen un enfoque explícito en los resultados y en el cambio. Los principios básicos se sustentan en enfoques fundamentalmente diferentes del desarrollo y del cambio social.

Enfoque de Marco Lógico		Mapeo de Alcances
Alinea los resultados esperados con las actividades en una cadena de causa-efecto. Las actividades generan outputs (bienes y servicios), que se convierten en efectos esperados inmediatos, intermedios y finales.	><	Planea y evalúa los efectos esperados, definidos como cambios de comportamiento de la gente con las cuales un programa trabaja directamente. Modifica la intervención según la complejidad del proceso de cambio y el contexto del desarrollo.
Utiliza indicadores para medir el rendimiento en distintos niveles. Planifica y mide en contra de los objetivos predeterminados de estos indicadores para determinar el éxito del proyecto.	><	Utiliza marcadores de progreso como puntos de referencia para motivar la reflexión y el aprendizaje, y para representar hitos de cambio de los socios.
El centro de atención de la planificación y de la evaluación es el proyecto o el programa y lo que ha logrado.	><	Evalúa el cambio en los actores del desarrollo, cómo y porqué el programa esperaba y pudo contribuir a ese cambio.

Trata de medir el impacto general a largo plazo como prueba del "éxito" del programa.	><	Se centra en el análisis de los cambios fundamentales de comportamiento, y en las contribuciones hechas para apoyar estos cambios, con el fin de contar una historia de la transformación desde el principio de una intervención.
---	----	---

El EML sigue siendo la herramienta estándar para el diseño de planificación y gestión de la COSUDE, el monitoreo, la evaluación de proyectos y programas de desarrollo internacionales. Sin embargo, se promueve la inserción de ciertos elementos del MA- por ejemplo la identificación y la inclusión del socio directo - en el proceso de planificación.

Plan de negocios: Para planificar actividades empresariales, los planes de negocio pueden ser una herramienta interesante. Un plan de negocios es la presentación de una propuesta de negocio que pone énfasis en los aspectos financieros. Contiene un panorama exhaustivo del contexto (del mercado), así como las capacidades y competencias propias de la organización. Define las estrategias y los planes de implementación necesarios para un negocio exitoso, es decir, rentable. Para las empresas pequeñas y medianas como para organizaciones de productores, cooperativas, etc., los planes de negocios son a menudo un requisito previo para la obtención de préstamos de bancos y de institutos de crédito.

El EML y en menor medida el MA son enfoques de desarrollo que se orientan en el déficit. El objetivo de un proyecto es resolver un problema o al menos mejorar una situación poco satisfactoria. El plan de negocios es un enfoque centrado en las oportunidades y que promueve las fortalezas y competencias existentes.

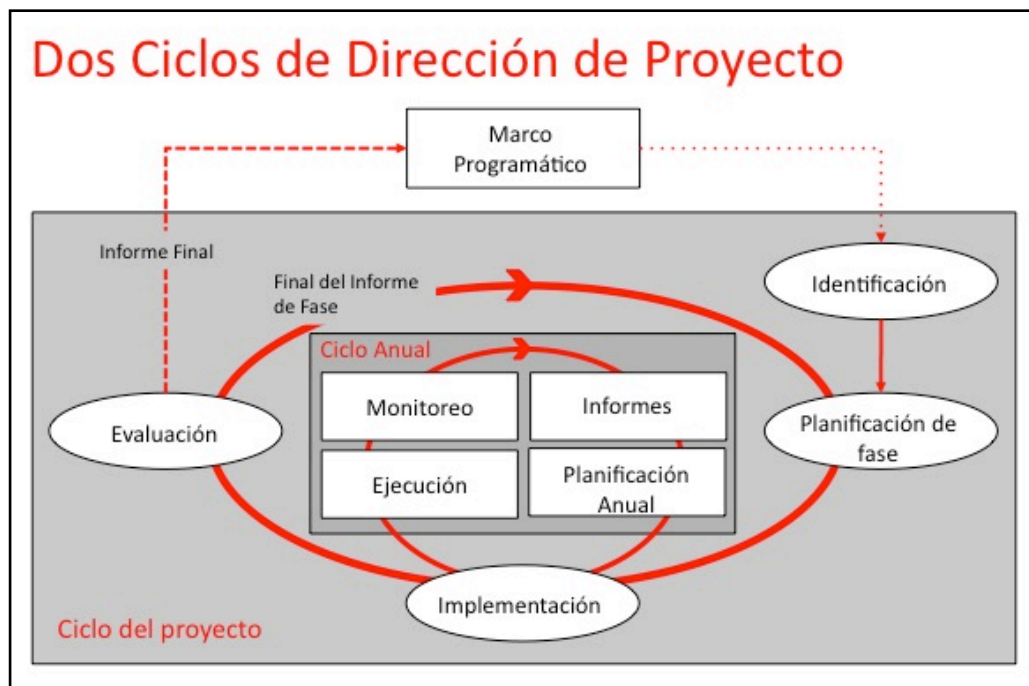
El Ciclo de Gestión de Proyectos/Programas (PCM)

El Ciclo de Gestión de Proyectos es el término que describe las actividades de gestión y los procedimientos de toma de decisiones utilizados durante el ciclo de vida de un proyecto. El PCM ayuda a garantizar que estos proyectos

- Sean pertinentes en la realidad del grupo destinatario
- Sean viables con los recursos disponibles, las capacidades de los socios ejecutivos (internacional y nacional) y la limitación del entorno del proyecto
- Se adapten y apoyen el marco programático de los socios
- Prometan ser sostenibles una vez finalizado el proyecto.

La mayoría de los proyectos y programas perduran varios años y se ejecutan por fases. Para fines prácticos de seguimiento y control, el PCM aplica dos ciclos de gestión o seguimiento:

1. El PCM de la fase del proyecto consiste en la planificación de fase, la implementación, la evaluación y el informe final de fase/finalización.
2. El PCM para cada año de proyecto consiste en la planificación anual, la ejecución de actividades planificadas, el monitoreo y la presentación de informes.



Muchas agencias y organizaciones socias han acordado en aplicar un sistema de documentos claves para cada etapa de los dos ciclos del PCM. La siguiente tabla da una visión global de los documentos utilizados por las Organizaciones de Cooperación Suizas:

El ciclo PCM	Documentos
Identificación	Nota de concepto, Propuesta inicial
Planificación	Documento de Proyecto (PRODOC), Propuesta de crédito
Implementación	Acuerdo de Implementación
Operaciones	Plan Operativo Anual
Monitoreo, Presentación de informes	Informes de Avance, Informe final de fase, Informe final de proyecto
Evaluación	Términos de Referencia, Informe de Evaluación, Respuesta de la Gerencia

Además, el PCM define los siguientes componentes centrales en cada etapa:

- **Tareas de Gestión:** procesos, métodos, responsabilidades
- **Actores:** organismos de ejecución, socios, donantes, grupos destinatarios
- **Líneas directrices y normas de calidad:** directrices y reglas internas, así como documentos de referencia de organizaciones internacionales

El PCM depende de la especificidad de cada organización. Cada organismo define los elementos centrales de su PCM según sus propias necesidades y requisitos. A pesar de todas las diferencias, hay una cierta coherencia en la forma en la que las diferentes organizaciones en el campo del desarrollo internacional organizan su ciclo de gestión de proyectos y programas.

3. Identificación de Proyectos y Programas

Introducción

Las ideas de nuevos proyectos pueden llegar de diferentes vías como: la agencia de cooperación, de actuales o futuros socios para la implementación, del gobierno socio, o por parte de otros donantes. A veces, las comunidades afectadas acuden hacia las agencias gubernamentales u organizaciones no gubernamentales con asuntos particulares. A veces, las ONGs identifican problemas y toman la iniciativa para empezar un nuevo proyecto.

Una condición previa para el inicio y posterior desarrollo de ideas en la fase de identificación del proyecto es que coincidan con la estrategia del país y el programa de la organización donante. Desde la aprobación de la Declaración de París con sus principios de alineación y armonización, los proyectos deben también ajustarse a las prioridades del país socio. La mayoría de los países definen sus prioridades en el denominado Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza.

El objetivo del proceso de identificación del proyecto es:

- Desarrollar juntos un entendimiento común de los problemas que deben ser resueltos y sus causas;
- Elaborar ideas realistas de proyecto o programa que puedan contribuir a lograr los objetivos de desarrollo de las organizaciones y el país socios, y que se ajusten a las prioridades del propio programa de la organización del donante;
- Encontrar fortalezas y potenciales existentes sobre los cuales un proyecto futuro se podría basar;
- En base a una propuesta inicial, llegar a una decisión si el proyecto identificado debe ser perseguido y si se deben reservar los medios correspondientes.

Los documentos elaborados (por ejemplo, por la COSUDE) durante la identificación del proyecto son **el concepto** (resumen de proyecto de programa) y **la propuesta de entrada**. Las publicaciones de convocatoria sólo se pueden dar después de la aprobación de la propuesta de entrada.

Los criterios claves para evaluar nuevas ideas de proyectos son la apropiación a nivel local, la coherencia con las metas de desarrollo nacionales relevantes, y la coherencia con las prioridades estratégicas de los donantes y las agencias de implementación.

Especialmente en contextos nuevos o de cambio rápido, una misión de identificación de proyecto podría llegar a la conclusión de que una cierta intervención sería de lo más relevante y significativa, pero demasiadas variables aún no están claras para una planificación precisa del proyecto con un horizonte temporal de varios años. Se podría recomendar iniciar un proyecto con una así llamada **fase de orientación**, durante la cual se prestan algunos servicios incuestionables que tienden a generar confianza, para que la situación pueda ser mejor explorada.

Métodos para Identificar Nuevas Ideas de Proyectos

La planificación de proyectos y programas es un proceso iterativo que involucra a varios actores. El orden de las tareas individuales de análisis y planificación, así como la elección de los procedimientos, métodos e instrumentos debe ser definido para cada caso individual.

Los dos pasos más importantes en la identificación del proyecto son el análisis de la situación inicial (problema y el análisis del contexto), y la elaboración y priorización de las ideas de proyecto. Por regla, estos pasos son llevados a cabo en estrecha

cooperación con las comunidades participantes o afectadas, sus representantes o sus organizaciones. A continuación presentamos una selección de los métodos utilizados en la identificación de proyectos:

Entrevistas semi-estandarizadas: Las entrevistas con preguntas abiertas son una buena manera para ayudar a que surjan causas y resultados, para iluminar el contexto, y organizar las áreas temáticas. Este tipo de entrevista puede registrar valoraciones subjetivas, deseos, expectativas, temores, etc. Lo importante es que los socios seleccionados para la entrevista sean capaces de traer una información bien fundada, debido a sus conocimientos específicos o su experiencia. Toda información colectada debe ser verificada utilizando métodos apropiados (triangulación, chequeo cruzado, comparación con fuentes escritas, etc.)

Grupos focales: Las entrevistas también se pueden realizar con grupos. Estas discusiones muchas veces son más animadas que las entrevistas individuales. Los argumentos expresados en los grupos aportan una visión valiosa y permiten coleccionar una gran cantidad de información en poco tiempo. Facilitar las entrevistas de grupo es un trabajo desafiante y debería siempre ser realizado por un equipo (repartición de los papeles, facilitación, observación, toma de notas). Un grupo focal puede ser el primer paso hacia un diálogo abierto y hacia un trabajo en común sobre un nuevo proyecto.

Mesas redondas: Las mesas redondas están organizadas para reunir la mayor cantidad posible de grupos afectados por un problema conflicto particular, o que tengan por alguna razón interés en un proceso de planificación. Pueden ayudar a facilitar el intercambio de opiniones entre los expertos y las personas afectadas. Las mesas redondas son una buena herramienta para mejorar el diálogo en situaciones de conflicto.

Foro: Los procesos de foro son, generalmente, estructurados de manera más formal que las mesas redondas. Normalmente, los representantes de los diferentes grupos involucrados y/o afectados por un problema o un proceso de planificación suelen sentarse en diferentes mesas y expresar sus ideas o propuestas de proyectos. Cada mesa representa un grupo social particular o intereses sociales, económicos o políticos específicos. Así se ve claramente de dónde viene cada punto de vista. Un proceso de foro se compone de una serie de reuniones donde las propuestas de las diferentes mesas se presentan y se discuten. En un proceso estructurado de selección y priorización, los participantes finalmente se ponen de acuerdo sobre los proyectos que desean ver implementados.

Talleres: Los talleres en cierto modo son similares a las entrevistas de grupo. Sin embargo, se diferencian de ellos, en que suponen un esfuerzo combinado para llevar a cabo conjuntamente tareas específicas como análisis de contexto, elaboración de ideas de proyectos, etc.

Análisis FODA: Es un método de uso común centrado en un grupo para analizar un tema. Puede ser utilizado para el análisis de contexto y para evaluar ideas de proyectos.

Diagnóstico Rural Participativo (DRP), Aprendizaje y Acción Participativa (PLA): El enfoque de DRP, que fue desarrollado originalmente por Robert Chambers (Instituto de Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex, Reino Unido), y otros métodos participativos para la investigación, planificación y monitoreo derivados de éste, se han convertido en un elemento principal de la mayoría del trabajo de las agencias de desarrollo. Estos enfoques son especialmente adecuados en el contexto del análisis participativo que se realiza en la identificación de nuevas ideas de proyectos.

Orientación en el Éxito y Actitud hacia los Riesgos

La inherente "lucha por el éxito" de los actores de desarrollo, es una presión que incentiva a la gestión de resultados al desarrollo produciendo "historias de éxito" y evitando fracasos. Por supuesto, nadie quiere fallar, porque se invierte el dinero de los contribuyentes y de los donantes privados. Los que pretenden evitar riesgos a toda costa arriesgan perder la oportunidad de marcar una verdadera diferencia en las vidas de los beneficiarios. La identificación del proyecto siempre es una evaluación del equilibrio entre los riesgos y beneficios potenciales. La cooperación al desarrollo es un negocio arriesgado. Al igual que en el mundo de los negocios donde no todas las nuevas empresas tienen éxito, en la cooperación al desarrollo algunos proyectos fracasan o como mínimo no cumplen con todas sus expectativas (demasiado) altas.

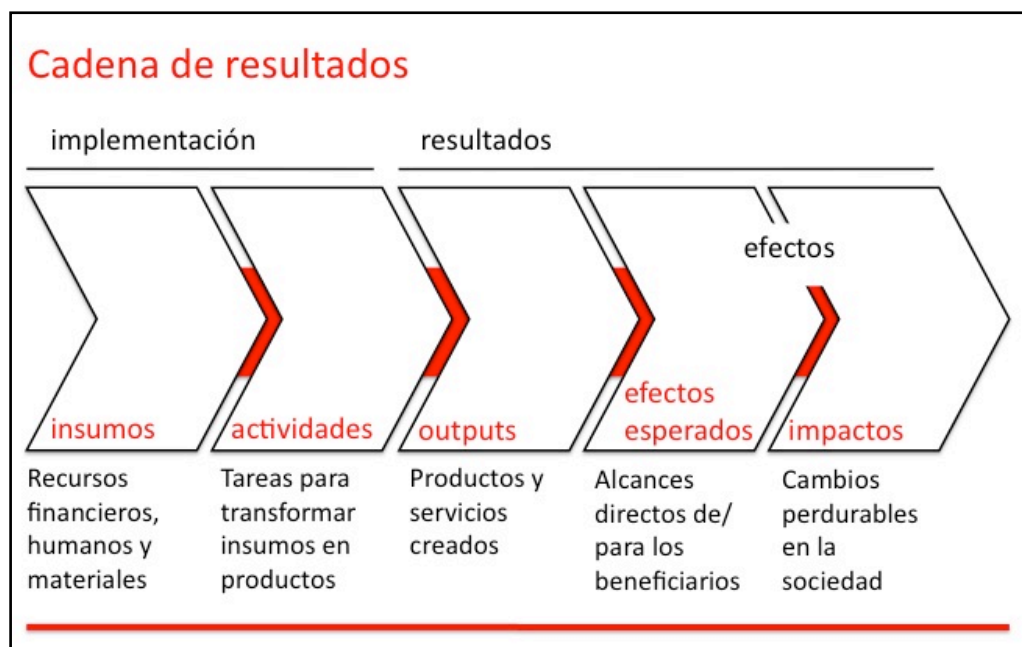
4. Planificación con el Enfoque del Marco Lógico

Antecedentes y Discusión

Para comprender más precisamente el Enfoque de Marco Lógico, nos ayuda distinguir dos conceptos que se describen en la práctica muchas veces en los mismos términos:

- El Enfoque del Marco Lógico como método de planificación consiste en una secuencia de pasos.
- La Matriz del Marco Lógico como modelo lógico para un proyecto y presentado en una tabla.

El Enfoque del Marco Lógico fue utilizado por primera vez en el desarrollo internacional por USAID en 1969. Se ha convertido en un instrumento ampliamente utilizado, constituyendo la base del ciclo de gestión de proyectos orientada en los resultados y el impacto. El elemento central de la matriz es la cadena de resultado, que define las hipótesis de causa-efecto entre los insumos, actividades, outputs, efectos esperados e impacto.



A principios de los años 80, con la necesidad de encontrar un método de planificación coherente, sencillo y participativo, la Agencia de Cooperación Alemana GTZ desarrolló una gama de instrumentos de planificación conocida por sus iniciales en alemán ZOPP (Planificación de Proyectos Orientados al Objetivo). El método consiste en una secuencia de pasos, que pueden ser realizados en un taller de planificación participativa. El producto final del proceso es la llamada Matriz de Planificación de Proyecto, que corresponde a la Matriz del Marco Lógico.

Las críticas del uso rígido y dogmático del ZOPP llevaron a una aplicación más flexible y pragmática del método para la práctica de la planificación de los organismos de desarrollo internacional. Especialmente interesantes fueron los esfuerzos para integrar enfoques como la *Apreciación Rural Participativa (ARP)* y *Aprendizaje y Acción Participativa (AAP)* en la planificación del proyecto.

Hoy encontramos el Enfoque del Marco Lógico y sus adaptaciones en los manuales de PCM de la mayoría de las agencias de desarrollo bilaterales y multilaterales (por ejemplo, DANIDA, ASDI, DFID, EuropeAid/UE, el Banco Mundial, el PNUD y muchos otros), así como en muchas ONGs internacionales. Cuando la Gestión hacia

Resultados de Desarrollo se convirtió en uno de los cinco principios de la actual agenda internacional de eficacia de la ayuda, el Enfoque del Marco Lógico recibió un fuerte impulso.

Los cinco pasos de la Planificación con Enfoque del Marco Lógico

Hay cinco pasos separados en la metodología del Enfoque de Marco Lógico que pueden dividirse en dos etapas. Los tres primeros pasos ayudan a analizar la situación inicial, los dos últimos sirven para planificar la estrategia del proyecto/programa o el diseño y otros elementos del proyecto. La siguiente tabla presenta los cinco pasos de planificación, las tareas para cada paso así como una selección de instrumentos adecuados.

	Pasos de Planificación	Tareas	Instrumentos
ES	1. Análisis de la situación ¿Dónde estamos? ¿Cuáles son los problemas y el potencial?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los involucrados Análisis del problema Análisis del potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de análisis de los involucrados Árbol de problemas análisis SEPO
	2. Visión ¿A dónde queremos ir? ¿Cuáles son los objetivos posibles?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Árbol de objetivos Visión
DEBERIA SER	3. Enfoques Alternativos ¿Qué enfoques alternativos hay? ¿Cómo debemos evaluarlos? ¿Qué enfoque elegimos?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de enfoques alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de decisión Análisis de utilidad Análisis de costo-beneficio Escenario de Planificación FODA Enfoque de criterios múltiples
	4. Estrategia del proyecto ¿Qué objetivos proponemos? ¿Cómo podemos lograrlos? ¿Cómo podemos comprobar que los hemos logrado? ¿Qué riesgos externos hay?	Diseño del Marco Lógico: <ul style="list-style-type: none"> Jerarquía de objetivos Supuestos Indicadores y fuentes de información Insumos/Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Marco Lógico
COMO LLENAR LAGUNAS	5. La organización del proyecto, recursos, seguimiento (M/E) ¿Cuáles son los papeles y responsabilidades? ¿Qué recursos están disponibles y se necesitan? ¿Cómo se hará el seguimiento y la evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estructura organizativa Recursos (presupuesto) Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Estudio de viabilidad

Este capítulo ofrece una visión general del proceso de planificación y algunas de las herramientas claves de planificación. Todas las herramientas pueden ser utilizadas en procesos de planificación participativa implicando diferentes tipos de interesados. La mejor manera de asegurar un alto grado de participación es a través de un taller de ajustes (máx. 12 participantes). El proceso de planificación entero dura normalmente cuatro o cinco días. El enfoque del taller sólo es posible con facilitación profesional y visualización continua.

Paso 1: Análisis de la situación

Análisis de los involucrados

La primera parte del análisis de la situación es la de los involucrados que procura una visión general de:

1. Los actores (organizaciones, grupos, individuos) directamente o indirectamente involucrados o afectados por el proyecto planificado;
2. Los intereses, expectativas, posibilidades y la resistencia posible de estos actores.

Herramienta: Matriz de Análisis de los Involucrados

Esta herramienta permite el análisis de diferentes categorías de interesados según distintos criterios.

1. Hacer una lista de los actores potenciales y tratar de encontrar categorías útiles, como
 - A. beneficiarios, usuarios, grupos destinatarios
 - B. donantes, organizaciones ejecutoras, organizaciones asociadas
 - C. actores que deben ser consultados o informados
 - D. oponentes: los actores que serán afectados negativamente por el proyecto.
 Según las necesidades específicas del caso, las categorías podrían ser a su vez divididas en sub-categorías.
2. Acordar criterios útiles y pertinentes para analizar estas categorías de actores tales como su relevancia para el proyecto, su potencial de contribución a las soluciones y la resistencia que se podría esperar.
3. Facilitar el análisis.

Actores	Relevancia de intereses, expectativas de actores	Potenciales de los actores para resolver problemas	Resistencia que hay que esperar de los actores	Comentarios, soluciones posibles
Beneficiarios				
Donantes				
Socios				
Oponentes				

Una amplia gama de otros enfoques y herramientas prácticas posibles para el análisis de los involucrados puede encontrarse en la literatura especializada. Al margen de los métodos utilizados, es importante tener en cuenta las perspectivas de las diferentes realidades sociales con diferentes obligaciones y modelos culturales a veces incluso contradictorios. En un análisis de los involucrados debemos organizar la voz y la participación del pueblo de manera apropiada (por ejemplo, la representación de los grupos desfavorecidos)

Ejemplo contradictorio de un problema

Los niños tienen diarrea, porque no hay dinero para construir un sistema de agua potable.

- ¿Es realmente el agua lo que causa la diarrea?
- ¿Es el agua sucia desde la fuente o es debido al transporte y almacenamiento?
- ¿No hay dinero disponible, o es que la gente es demasiado desorganizada para ejercer presión política?

Análisis de problema

Un problema es un asunto o una situación considerados como inoportuno o nocivo, necesitando ser solucionado y superado. Los problemas son descripciones neutrales de situaciones concretas negativas y no deberían ser confundidos con la ausencia de buenas soluciones o con la falta de dinero.

El propósito del análisis de problema es

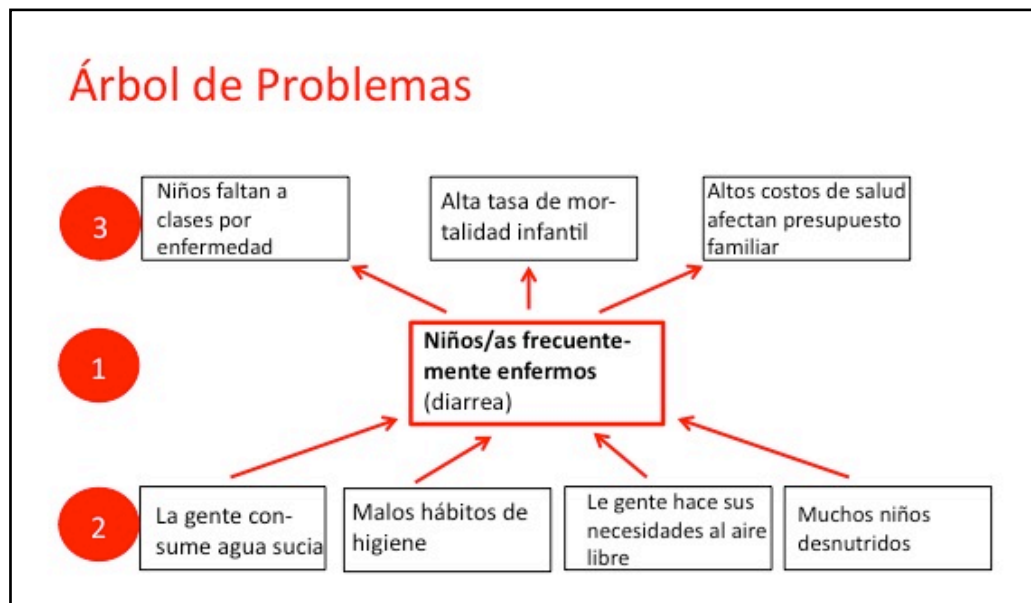
- desarrollar una concepción común de los principales problemas que el proyecto debería contribuir a resolver.
- mostrar las relaciones de causa-efecto entre los problemas.

Análisis de problema utilizando el árbol de problemas

El árbol de problemas es un instrumento analítico muy adecuado para el análisis participativo de problemas en las configuraciones en talleres. Este análisis se basa en una causalidad simple, lineal e identifica causas y consecuencias de los problemas. Aunque esta lógica lineal se opone al principio de causalidad interdependiente utilizado en el pensamiento sistémico, es precisamente esta simplificación, que hace que este instrumento sea apropiado para la configuración de talleres participativos. Dependiendo de la situación, es posible que se requiera de herramientas analíticas que profundicen más tales como los instrumentos de PRA, mapas mentales o el análisis SEPO/FODA².

Pasos

1. Identificar o reconfirmar el llamado **problema central** que en general emerge durante el proceso de identificación del proyecto.
2. Identificar las causas directas del problema central. Organizarlas por debajo del problema central en el tablón. Paso a paso, los participantes buscan las causas de estas causas, y así el análisis se va afinando.
3. Identificar los efectos del problema central. Colocarlos encima del problema central.



Sugerencias

- El análisis del árbol de problemas se enfoca en los problemas relacionados y encontrados por la gente. A veces es útil asignar a los interesados afectados un problema específico.
- Resolver problemas es una fuerza impulsora para el cambio, para aprovechar otros potenciales.

² El manual DFID "Herramientas para el Desarrollo" ofrece directrices detalladas para procesos de gestión participativa y desarrollos objetivos de visiones y definición.

Paso 2: Visión

Este segundo paso de planificación consiste en desarrollar una visión común para el futuro y definir objetivos posibles. Las preguntas guía son: ¿Cuál es nuestra visión del futuro? ¿Dónde queremos estar dentro de 5 o 10 años? ¿Qué queremos lograr?

Existen varias posibilidades metodológicas disponibles. Aquí nos limitamos en convertir el "árbol de problemas" en un "árbol de objetivos". Estos dos "árboles" son parte de la metodología original de LFA.

Pasos

1. Reformular condiciones negativas del árbol de problemas en declaraciones (objetivos) deseables y alcanzables de manera realista.
2. Revisar las conexiones entre medios y objetivos para ver si son válidos y completos.
3. Mejorar la definición de los objetivos. Si es necesario, formular objetivos adicionales para alcanzar el objetivo superior.



Fortalezas

- Genera una comprensión común de la situación futura cuando los problemas identificados se hayan resuelto.
- Destaca los vínculos lógicos entre los objetivos (relación entre medios y fines).
- Revela las posibles alternativas o distintas opciones para el proyecto.

Sugerencias

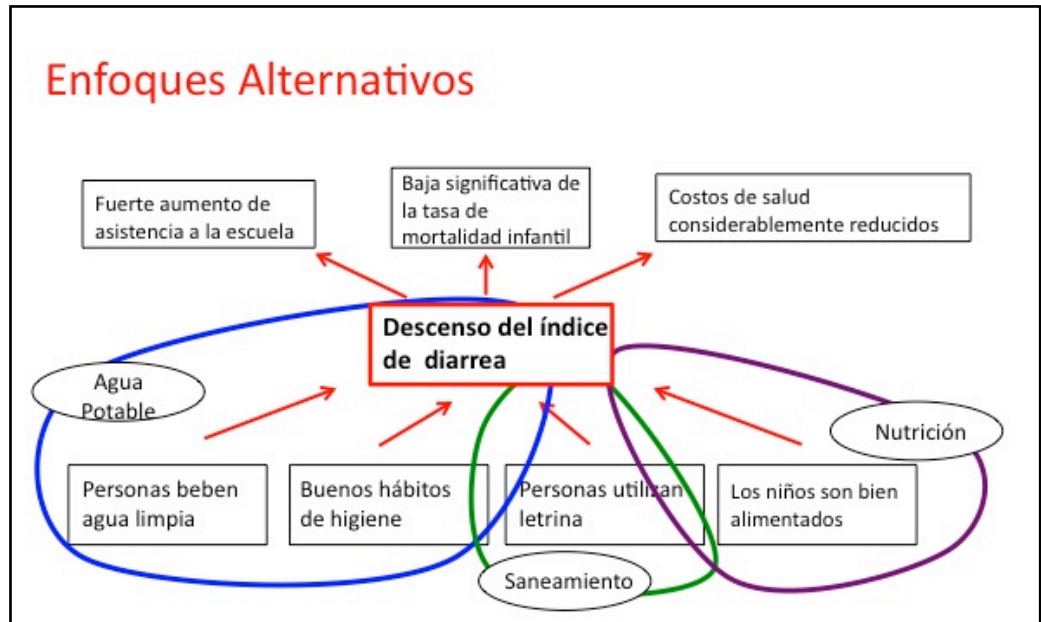
- No incluir ningún objetivo que no sea deseable, realista o necesario.
- Crear transparencia respecto al marco formado de los objetivos formados "desde arriba" por las autoridades. A veces, los objetivos de arriba hacia abajo no se alinean con los objetivos de abajo hacia arriba Y, a veces los objetivos de arriba hacia abajo pueden ser opuestos a los objetivos de abajo hacia arriba.

Paso 3: Enfoques alternativos

El objetivo de la fase 3 es identificar diferentes enfoques posibles del proyecto y entenderse sobre el más apropiado.

Pasos

1. Establecer las cadenas posibles de medios-objetivos en el árbol de objetivos. Estas podrían convertirse en el enfoque del proyecto.
2. Cercar y clasificar los diferentes medios-objetivos: por ejemplo, formación, producción, infraestructura, enfoque integrado, etc.)



En nuestro ejemplo hemos identificado tres enfoques de proyectos distintos:

Azul: Un proyecto sencillo con dos componentes (suministro seguro de agua potable, sensibilización sobre la higiene). El cambio positivo esperado respecto al problema central puede ser limitado.

Azul + Verde: Se añade el componente de "Construcción y mantenimiento de letrinas". El cambio positivo esperado respecto al problema central puede ser más importante.

Azul + Verde + Morado: Se añade el componente "seguridad alimentaria" con alimentación escolares y proyectos agrícolas, entre otros. El cambio positivo esperado respecto al problema central puede ser más importante aún.

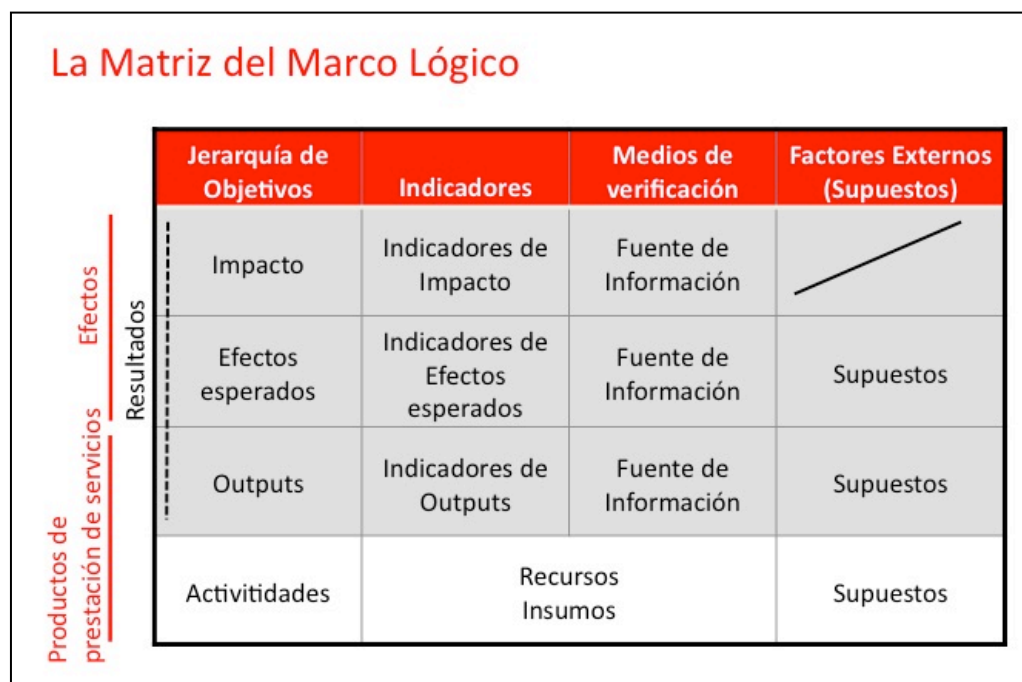
3. Evaluar los diferentes enfoques en base a criterios específicos, y seleccionar un enfoque. Los criterios de evaluación podrían ser:
 - Posibilidades de éxito
 - Sostenibilidad
 - Compatibilidad social
 - Aceptancia política
 - Costos/beneficios
 - Competencias disponibles
 - Medios disponibles
 - Tecnología apropiada
 - Capacidad institucional

Observación: El proceso de tres pasos descrito anteriormente Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y Alternativas de Enfoques estructura el proceso de planificación desde la perspectiva de los déficits y no de la perspectiva de las oportunidades. Los proyectos exitosos ponen en juego las fortalezas y potenciales existentes de los interesados, y buscan y aprovechan las oportunidades prometedoras.

Paso 4: Estrategia del Proyecto

Cuanto mejor y más cuidadosamente se ha llevado a cabo los análisis anteriores, más fácil será desarrollar una estrategia coherente del proyecto.

El Marco Lógico muestra el vínculo causal entre intervenciones y resultados esperados. Define claramente en qué supuestos se basan las hipótesis de causa-efecto y cómo se podrá medir el éxito.



El proceso de diseño del proyecto mediante un Marco Lógico se realiza en varios pasos:

- A. Jerarquía de objetivos o cadena de resultados: Definir la cadena de causa-efecto entre actividades, outputs, efectos esperados y objetivo superior.
- B. Factores externos: Evaluar el factor externo – muchas veces los riesgos - que pueden influir en el proyecto. Se los formula como supuestos positivos.
- C. Indicadores y medios de verificación: Definir los indicadores y las fuentes de información para medir el éxito del proyecto.
- D. Recursos: Determinar los medios necesarios para ejecutar el proyecto y definir el calendario, la organización del proyecto, así como los métodos de gestión del proyecto.

A. Jerarquía de objetivos

El Marco Lógico puede ser dividido en dos partes: el desempeño (prestación de servicios y productos) del proyecto y los efectos deseados³.

Efectos (impacto y efectos esperados)

La planificación del proyecto empieza en los dos cuadros superiores de la columna de la izquierda, que describen los efectos esperados en los beneficiarios o los grupos meta. Los cambios en su comportamiento (personas y/o organizaciones) deben tener un **impacto** perdurable en la vida de la gente. Como cualquier otro objetivo, la

³ Por favor tomar en cuenta la diferencia a veces confusa, entre resultados y efectos en la terminología de la Gestión Basada en Resultados: Los resultados incluyen productos, efectos esperados e impacto, Los efectos incluyen solamente efectos esperados e impacto.

declaración de impacto debería ser formulada lo más concreto posible. Si es descabellado y abstracto, es muy difícil establecer una relación plausible de causalidad entre impacto y efectos esperados por un lado, y entre los outputs y actividades en el otro lado. Para los impactos abstractos resulta también difícil definir indicadores concretos y medibles.

A nivel de los **efectos esperados** describimos las consecuencias directas y a veces inmediatas que los outputs del proyecto deberían tener en el sistema de objetivos. Una vez más, los resultados deben ser lo más concretos posible para poder ser verificados por medio de indicadores medibles. La mayoría de los proyectos pretenden fortalecer las capacidades de las personas y/u organizaciones. Por lo tanto, los cambios buscados a nivel de los resultados a veces se refieren a los cambios y mejoras en el comportamiento y en las habilidades de los grupos objetivo, es decir, el desempeño de las organizaciones como resultado de la puesta en práctica de los nuevos conocimientos o de los métodos proporcionados por el proyecto.

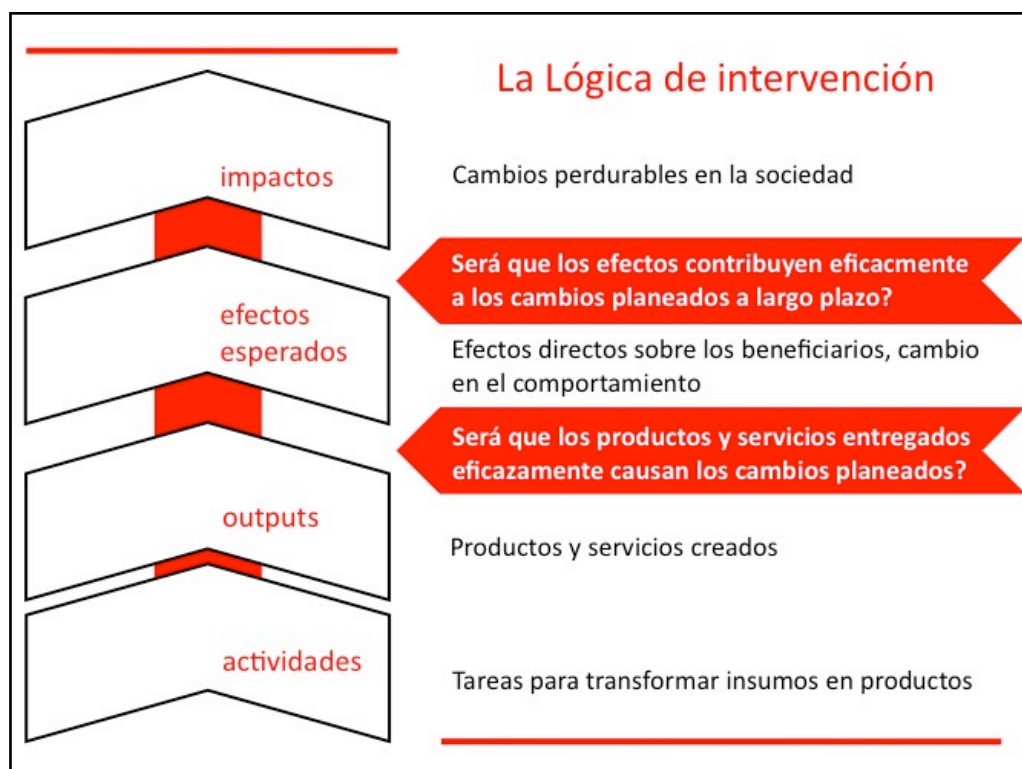
Prestación de Servicios, Productos (outputs y actividades)

En la parte inferior del Marco Lógico (niveles de actividades y outputs), se definen los outputs esperados y las actividades del proyecto. Los outputs consisten en bienes y servicios tales como eventos de formación, manuales, mejores o nuevos procesos y estructuras organizacionales, nuevas tecnologías o métodos, mejora de o nueva infraestructura para organizaciones tales como equipos, edificios, etc. Los outputs pueden ser también las infraestructuras públicas como carreteras, puentes, sistemas de suministro de agua potable, diques, canales de riego, etc.

Es útil agrupar los servicios en categorías. De esta manera es más fácil establecer un plan estructurado para la ejecución del proyecto.

El siguiente paso es la definición de las actividades necesarias para producir los outputs. La organización ejecutora debe ser capaz de asumir toda la responsabilidad de este "proceso de producción".

Hipótesis de causa-efecto






La planificación es principalmente una cuestión de formular hipótesis de causa-efecto: Si hacemos esto Y los supuestos son correctos, ENTONCES lo vamos a conseguir. El Marco Lógico coloca las hipótesis de causa-efecto en un orden creciente empezando por las actividades.

Actividades → Outputs: Hay un vínculo causal concluyente entre las actividades y los outputs. La organización ejecutora del proyecto debe tener la competencia y capacidad profesional para realizar las actividades planificadas dentro del tiempo establecido con los medios disponibles, y así producir los resultados planificados con calidad satisfactoria.

Outputs → Efecto(s) Esperado(s): Las hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto entre los outputs y los efecto(s) esperado(s) son cruciales. ¿La estrategia del proyecto elegido tendrá el efecto esperado? El vínculo de causalidad entre outputs y efecto esperado debe ser lo más directo posible y de esta manera excluir la mayoría de las influencias externas. Los planificadores profesionales consultan la literatura específica del sector (evaluaciones de impacto, estudios, etc.) para utilizar los conocimientos existentes sobre las relaciones de causa-efecto probadas.

Efecto(s) esperado(s) → Impacto: Cuanto más altas se establecen los objetivos a nivel del impacto, más difícil será establecer una relación de causalidad plausible entre los efectos esperados al nivel de los resultados y los cambios observados al nivel del impacto. En la práctica es muy difícil o imposible atribuir estos cambios en términos de causalidad para el proyecto. Normalmente, estos cambios son también causados, en parte, por otros factores. Este fenómeno se conoce como la "brecha de atribución". Por lo tanto, es conveniente establecer objetivos de impacto modestos y no prometer más de lo que puede dar el proyecto.

Muestra de Marco Lógico: Infraestructura Agua Potable

Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Factores Externos (Supuestos)
El índice de diarrea ha bajado considerablemente	 entonces ... si ...		/
La comunidad tiene agua potable y transporta el agua en contenedores cerrados	 entonces ... si ...		
<ul style="list-style-type: none"> • Bombas construidas y en funcionamiento • Las personas están informadas sobre problemas de higiene y de salud 	 entonces ... si ...		
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de bombas para el agua de la comunidad rural • Realizar campañas de sensibilización para la higiene 			

Procedimiento para Definir la Jerarquía de Objetivos

El punto de partida del desarrollo de una jerarquía de objetivos es una decisión respecto a la estrategia general del proyecto. En base a esta decisión, el equipo de planificación diseña el modelo lógico en cuatro o cinco pasos:

1. Definir el objetivo del proyecto con los términos para los efectos esperados.
2. Entenderse sobre la definición del objetivo global con los términos de impacto.
3. Definir los outputs.
4. Definir las actividades necesarias para alcanzar los outputs.
5. Comprobar las relaciones de causa-efecto.

Un número importante de declaraciones de efectos esperados puede ser dividido en diferentes componentes y así requerir varios Marcos Lógicos, todos unidos por la misma declaración de impacto.

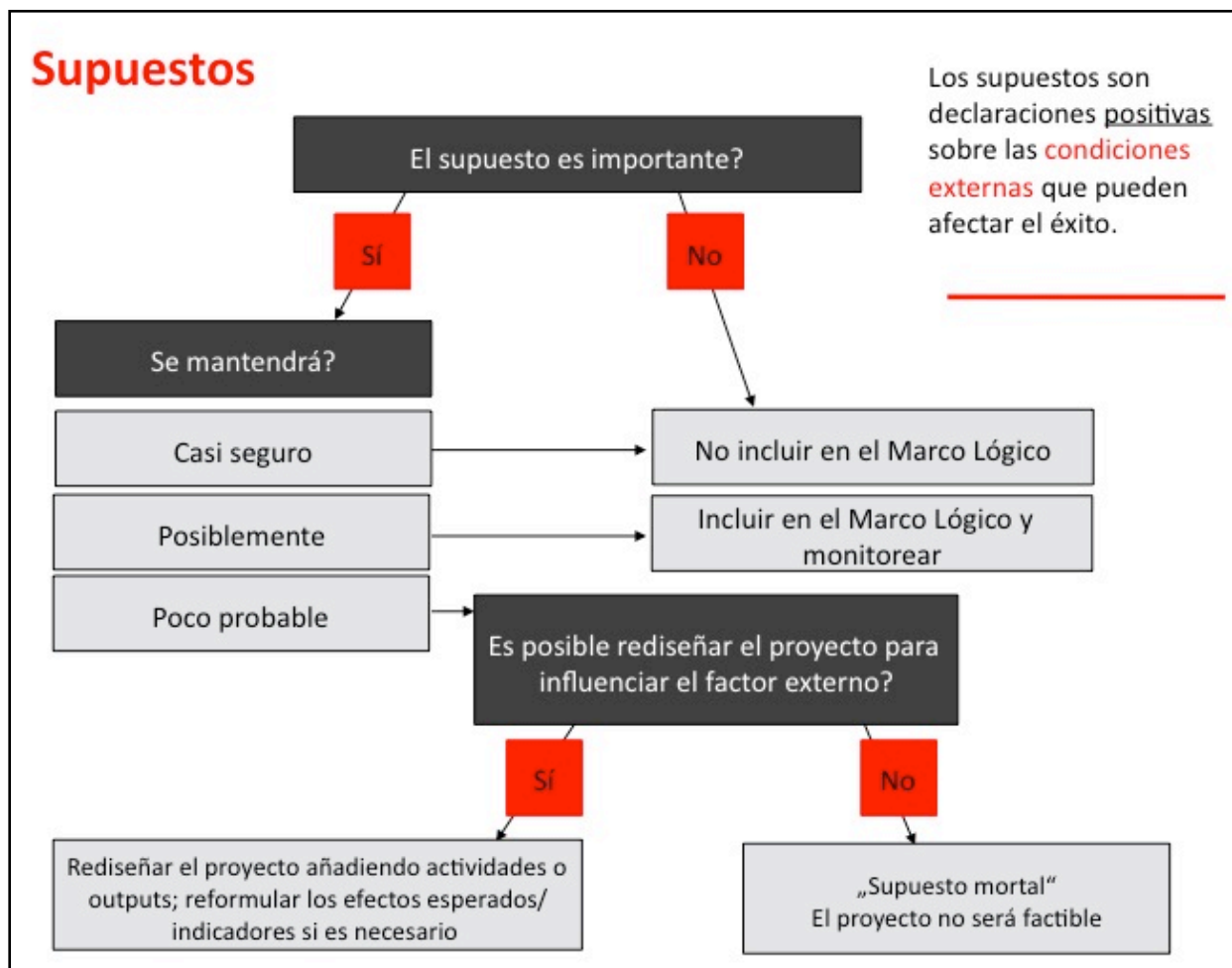
B. Supuestos - Gestión de Riesgos

Como dijimos antes, la planificación del proyecto implica reducir la complejidad de la realidad. La discusión sobre los supuestos es una oportunidad para volver y reflexionar por lo menos un poco sobre la complejidad. El análisis minucioso del contexto y particularmente la detección de posibles riesgos es una importante tarea en la planificación. Los riesgos son factores externos que pueden tener una influencia negativa sobre el proyecto. Los riesgos convertidos en declaraciones de fiabilidad se llaman supuestos.

Ejemplo:

Riesgo: inestabilidad política ⇒ **Supuesto:** estabilidad política se mantiene

No todos los supuestos tienen la misma importancia. Se incluye en el Marco Lógico sólo aquellos supuestos que son importantes para el éxito y sobre las que la gerencia del proyecto debe mantenerse atenta. En algunos casos, la discusión acerca de los supuestos puede conducir a repensar y reformular los objetivos.

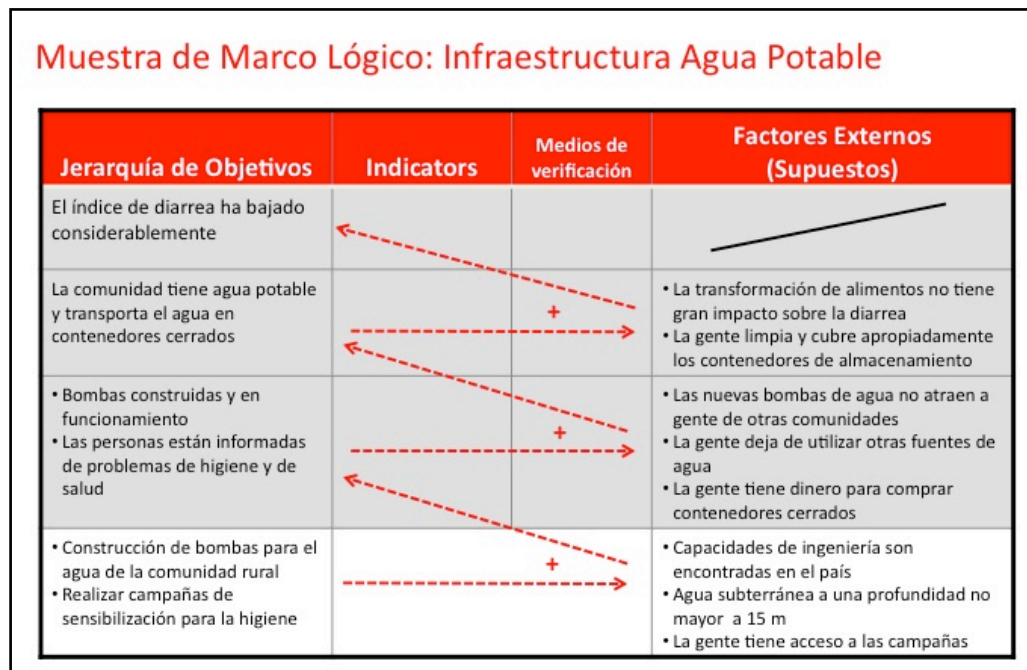




Una otra forma de tratar con los supuestos se describe en la matriz representada aquí. No tomamos en cuenta los supuestos que más probablemente se mantengan y que no son críticos. El caso opuesto - gran importancia para el éxito del proyecto y alta probabilidad de fracaso - llama a repensar el proyecto por las pocas posibilidades de éxito.

En todos los demás casos estamos obligados a tener, en mayor o menor medida, una mirada más cercana a los supuestos. Una alta probabilidad de fracasar y una importancia mediana (o al revés) exigen el diseño de actividades de mitigación, que deben ser monitoreadas permanentemente, así como un plan de contingencia.

Cuando tomamos en cuenta los riesgos externos – formulados como supuestos positivos - la simple lógica vertical de causa-efecto en la jerarquía de objetivos (si actividades, entonces outputs; si outputs, entonces efecto esperado; si efecto esperado, entonces contribución al impacto) se convierte en una cadena horizontal de resultados. El modelo lógico integrado ahora se ve así: si las actividades son realizadas y si los supuestos son correctos, se obtienen los outputs; si se obtienen los outputs y los supuestos son correctos, entonces se logra el efecto esperado; si se logra el efecto esperado y los supuestos son correctos, entonces el proyecto contribuye al objetivo general.



C. Indicadores y Medios de Verificación

El EML obliga al equipo de planificación a pensar en cómo medir el avance y el éxito del proyecto. La segunda y la tercera columna del Marco Lógico contienen indicadores para los tres niveles de resultados (outputs, efecto esperado, objetivo superior) y los medios de verificación respectivos. Los indicadores son los criterios de medición para una evaluación fiable.

Para poder medir el cambio progresivo, se debe recolectar los datos de la línea base para cada indicador (o al menos para los indicadores seleccionados) al comienzo del

proyecto. Actualmente, muchos donantes (incluyendo la COSUDE) piden que se incluyan en el proyecto estos datos de la línea base como clave para los efectos esperados e indicadores de impacto. En 2009, la agencia bilateral del Reino Unido (DFID) produjo un nuevo formato de Marco Lógico normativo con columnas adicionales para los datos de la línea base y valores de meta para el final del proyecto.

En la etapa de planificación se suele definir solamente los indicadores provisionales. A principios y a veces durante la implementación del proyecto, los indicadores son refinados y modificados como parte del sistema de monitoreo.⁴

D. Recursos

Los recursos humanos, financieros y materiales necesarios derivan de las actividades. Se expresan en forma de presupuestos, descripciones del trabajo para el personal clave y eventualmente en listas de material. La gestión basada en resultados exige una gestión financiera centrada en los efectos esperados, una estructura de presupuesto y un sistema de contabilidad que refleje los costes de cada efecto esperado.

Fase Presupuestaria 2010-2013				
Gastos (€)				
Items	TOTAL	Efecto esperado 1	Efecto esperado 2	Efecto esperado 3
Inversión				
Operaciones				
Personal				
Consultores (intern.)				
Sub-total				
Oficina (admin., of. central)				
TOTAL (Euro)				
TOTAL (CHF)				

Ingresos (€)		Fase Presupuestaria
Ingresos del proyecto		
Contribución local		
Subvención COSUDE		
Otros donantes (ej. DFID)		


El Marco Lógico Completo

El resultado del proceso de planificación realizado hasta este punto es un marco lógico completo⁵. Proporciona una visión global de la lógica de un proyecto. De esta manera, el Marco Lógico es un medio importante de comunicación entre los interesados. Permite a los interesados un acuerdo sobre los componentes centrales de un proyecto. Más tarde será el documento de referencia para el monitoreo y la evaluación.

⁴ Nos encargamos de la metodología para elaborar indicadores en el capítulo 7.

⁵ En el anexo se puede encontrar una muestra de Marco Lógico de un proyecto educativo financiado por el Banco Mundial

Muestra de Marco Lógico: Infraestructura de Agua Potable

Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Factores Externos (Supuestos)
El índice de diarrea ha bajado considerablemente	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de reducción de enfermedades gastro-intestinales entre niños menores a 5 años 	Estadísticas del puesto de salud de la comunidad	
La comunidad tiene agua potable y transporta el agua en contenedores cerrados	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de la población utiliza la fuente de agua mejorada • La gente utiliza 40l de agua potable/ por persona al día • 75% de los hogares utilizan contenedores para el transporte almacenamiento cerrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Información del Comité de Agua • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • La transformación de alimentos no tiene gran impacto sobre la diarrea • La gente limpia y cubre apropiadamente los contenedores de almacenamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Bombas construidas y en funcionamiento • Las personas están informadas sobre problemas de higiene y de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Bombas son construidas en 100 comunidades • En las comunidades con bombas nuevas, el 80% de las personas han oído sobre la campaña y 50% se acuerda de su contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de proyecto • Inspección técnica • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas bombas de agua no atraen a gente de otras comunidades • La gente deja de utilizar otras fuentes de agua • La gente tiene dinero para comprar contenedores cerrados
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de bombas para el agua de la comunidad rural • Realizar campañas de sensibilización para la higiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros: bombas, hormigón, hierro, servicios de ingeniería y salarios de albañil • ONG: servicios de capacitación, materiales didácticos, estipendios 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de ingeniería son encontradas en el país • Agua subterránea a una profundidad no mayor a 15 m • La gente tiene acceso a las campañas

La última tarea en el desarrollo de un marco lógico es su revisión crítica. Se puede utilizar la siguiente lista de chequeo:

Lista del Marco Lógico		✓/✗
Jerarquía de objetivos	Todos los outputs definen productos o servicios tangibles.	<input type="checkbox"/>
	Todos los efectos esperados describen efectos inmediatos y directos de los outputs.	<input type="checkbox"/>
	Todas las hipótesis de causa-efecto entre los niveles de objetivos son lógicas y convincentes.	<input type="checkbox"/>
	El proyecto será capaz de aportar una contribución considerable al objetivo o a la declaración de impacto.	<input type="checkbox"/>
Supuestos	Todos los supuestos son factores externos.	<input type="checkbox"/>
	Todos los riesgos importantes son considerados y formulados como supuestos.	<input type="checkbox"/>
	Todos los supuestos son probables y no hay supuestos "asesinos".	<input type="checkbox"/>
Indicadores	Cada resultado tiene al menos un indicador medible.	<input type="checkbox"/>
	Hay relaciones directas entre resultados e indicadores.	<input type="checkbox"/>
	Ningún indicador podría ser omitido o sustituido por uno más pertinente.	<input type="checkbox"/>
Medios de verificación	La fuente de información de cada indicador está claramente definida	<input type="checkbox"/>
	La verificación de los datos se basa principalmente en mecanismos y recursos ya existentes.	<input type="checkbox"/>
	Se dispone de un presupuesto adecuado para la recopilación de datos	<input type="checkbox"/>
Actividades	Todas las series de actividades para el output reflejan las principales acciones necesarias para conseguir el output.	<input type="checkbox"/>
	Todas las actividades son indispensables para conseguir el output. No existen actividades sin importancia.	<input type="checkbox"/>

Paso 5: Organización del proyecto

El diseño de la organización del proyecto es el punto de encuentro entre planificación e implementación. La forma en la que se organiza un proyecto depende del contexto institucional. Cuando diseñamos la estructura organizativa, solemos distinguir por lo menos dos importantes niveles:

- El nivel estratégico y político,
- El nivel operativo.

La responsabilidad política y estratégica es compartida entre los donantes, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales asociadas en los países en vía de desarrollo.

La responsabilidad operativa está en manos de las organizaciones que se encargan de ejecutar los proyectos de desarrollo. En el trabajo de desarrollo internacional bilateral y multilateral, los proyectos son cada vez más encargados a organizaciones especializadas en la implementación (en Suiza: Helvetas Intercooperación Suiza, Swisscontact, empresas de consultoría privadas) mediante licitaciones.

En proyectos financiados por ONGs, a veces es imposible separar la responsabilidad estratégica/política de la responsabilidad operacional porque son las organizaciones locales socias mismas que implementan los proyectos. Para asegurar el liderazgo y el control estratégico, una separación clara entre los distintos niveles de responsabilidad es vital. Los miembros del Consejo de Gerencia pueden expresarse pero no votar. El controlado no debe ser al mismo tiempo el controlador.

En la práctica, se encuentra una amplia gama de estructuras organizativas. La siguiente ilustración es un ejemplo de cómo un organismo de ayuda bilateral, un socio nacional, y una ONG internacional como organización de implementación cooperan.



5. Documento de Proyecto y Acuerdos

El documento de proyecto

Tabla de contenidos de un ProDoc

1. Contexto y Justificación del Proyecto
2. Descripción del Proyecto
3. Organización del proyecto, Gestión y Administración
4. Recursos y Gestión Financiera
5. Monitoreo, informes y evaluación
6. Anexos

El Marco Lógico completado resume los elementos centrales del futuro proyecto o programa. Sin embargo, hay varios aspectos adicionales que deben ser analizados y definidos para poder completar el proceso de planificación y preparar el documento final del proyecto (ProDoc). Al contrario del EML, no existe ni una metodología universalmente válida para estos pasos de planificación, ni un formato generalmente aceptado para el ProDoc. Por eso, describimos la práctica común, recomendada por la COSUDE.

El ProDoc es el producto final del proceso de planificación. Contiene evidencia escrita de todas las etapas de planificación y describe en detalle todos los aspectos del futuro proyecto.

El ProDoc sirve para varios propósitos:

- Es la base para la Propuesta de Crédito, un documento interno de la COSUDE de 5 páginas.
- Es la base para los acuerdos de cooperación e implementación firmados por los principales interesados y socios.
- Es la "Biblia" para la implementación del proyecto y una referencia clave para los planes operativos anuales (POA).
- Es el documento de referencia para el monitoreo y las evaluaciones.

Contexto y Justificación del Proyecto

Este primer capítulo del documento de proyecto (ProDoc) describe los antecedentes y la situación inicial del proyecto. Los temas importantes a mencionar son:

- Los antecedentes del proyecto, el análisis de la situación, los resultados y las lecciones aprendidas por las fases anteriores del proyecto o los proyectos similares relevantes. Referencia a los estudios y publicaciones pertinentes. Breve descripción del proceso de planificación.
- El país y el contexto local en relación con el proyecto. Pertinencia del proyecto con respecto al contexto nacional.
- La relación con los ODM, la estrategia nacional de desarrollo (Estrategia de Reducción de la Pobreza) y el marco normativo sectorial. Coherencia con las estrategias de los asociados.
- Coherencia con el marco estratégico de los donantes (por ejemplo, Estrategia de Cooperación COSUDE) y la agencia de implementación.
- Una relación respecto a la armonización con el Gobierno, socios nacionales y otros donantes.

Descripción del Proyecto

Este capítulo contiene la descripción detallada del proyecto. Los temas principales son:

- La descripción de la lógica de intervención del proyecto: los cambios esperados a nivel del impacto y de los efectos esperados, y la descripción de los outputs y sus actividades correspondientes (estrategia de implementación). Justificación de las hipótesis de desarrollo.

- Los beneficiarios, área de intervención, niveles de intervención (micro, meso, macro), relación con el nivel político.
- Involucrados relevantes y socios. El enfoque para el empoderamiento, desarrollo de capacidades y gestión de redes.
- Estrategia de salida y temas relacionados con la sostenibilidad.
- El enfoque metodológico y temas de implementación relevantes en relación a los temas transversales claves como la reducción de la pobreza, la igualdad de género, los derechos humanos, la buena gobernanza.
- Gestión de riesgos en lo que se refiere a los supuestos claves.
- Fase de planificación y cronograma (para proyectos plurianuales, un análisis importante de las actividades y outputs para cada año).

Organización del proyecto, Gestión y Administración

Este capítulo contiene una descripción detallada de la estructura organizativa y los acuerdos de gestión para la implementación. Los aspectos a detallar en este capítulo del documento del proyecto incluyen:

- Acuerdos de cooperación entre los principales socios. Supervisión por el Comité de Dirección. Procedimientos de toma de decisión para la dirección del proyecto. Procedimientos de toma de decisión para la revisión y el ajuste del proyecto y del presupuesto.
- Acuerdos sobre la implementación con organización(es) ejecutoras: autoridad, responsabilidades, tareas, recursos humanos, procedimientos (planificación, elaboración de presupuestos, licitación y contratación, presentación de informes)
- La organización del proyecto, redes
- Sistema de gestión de seguridad (si es necesario).

Recursos y Gestión Financiera

Este capítulo describe todos los aspectos relacionados con la financiación y la gestión financiera:

- Resumen del presupuesto global (un presupuesto detallado se adjunta al (ProDoc).
- Contribución financiera y todas las demás aportes por parte de todos los actores involucrados en el proyecto.
- Gestión financiera: procedimientos para el presupuesto y la transferencia de los fondos, gestión del flujo de efectivo, contabilidad, informes financieros y procedimientos para la auditoría externa.

Monitoreo, informes y evaluación

Los principales elementos que deben incluirse en el documento del proyecto son:

- Actividades planificadas para suministrar los datos de la línea base (si es necesario)
- Los procedimientos para el monitoreo del efecto esperado (e impacto, si es posible).
- Discusión de los indicadores de efecto esperado: justificación, problema de atribución, recolección de datos y recursos.
- Sistema de presentación de informes: implementación, efectos esperados e impacto (si es posible).
- Revisiones y/o evaluaciones planificadas.

Anexos al documento de proyecto

En el anexo se incluye toda la información adicional relevante que es necesaria para entender los detalles del proyecto y su implementación.

- Documentos (o resúmenes) relevantes respecto al marco político general (ERP, políticas sectoriales, etc.)
- Marco Lógico, incluyendo indicadores con datos de la línea base y valores meta.
- Presupuesto detallado basado en las actividades y flujo de efectivo
- Descripción detallada del sistema de gestión, toma de decisiones, funciones, reglas y regulaciones, mandato y términos de referencia del Comité de Dirección
- Estructura organizativa (organigrama)
- Términos de referencia para el personal clave del proyecto nacional e internacional
- Otros datos necesarios

Acuerdos

En los casos de la cooperación multilateral y bilateral, los proyectos son realizados bajo el paraguas de "acuerdos marco" entre dos o más gobiernos o entre un gobierno y una organización internacional.

Para cada proyecto, se firma un "acuerdo específico de proyecto". En él se definen los mecanismos de cooperación entre los socios implicados, las condiciones de trabajo entre organismo de financiación y organización de implementación, así como las responsabilidades estratégicas/políticas y operativas. Estos acuerdos tratan de las diferentes tareas de gestión y de los mecanismos de toma de decisiones como parte del PCM:

- La responsabilidad operativa (gestión del proyecto, mecanismos de participación de los involucrados, delegación de la autoridad)
- Mecanismos de toma de decisión para todas las etapas del PCM y tareas (por ejemplo, términos de referencia para el comité de dirección)
- Documentos clave (incluyendo directrices sobre el formato) para la planificación y presentación de informes
- Gestión financiera (desembolsos, estados de cuenta, auditorías, etc.)
- Seguimiento: monitoreo, evaluación

Los órganos de toma de decisión estratégica/política son los principales responsables del seguimiento a mediano y largo plazo del proyecto (a nivel de efectos esperados y objetivo superior), mientras que el equipo de gestión del proyecto se encarga sobre todo del seguimiento a corto plazo de las actividades y los outputs.

Organización del proyecto a nivel operativo: Al interior del equipo se establecen las estructuras organizativas que sirven para hacer frente a las necesidades operativas de la puesta en marcha del proyecto. Se recomienda hacer esfuerzos para lograr la mejor coherencia posible entre los diferentes contenidos del proyecto (componentes del proyecto, mayormente situados en el nivel del output) y la estructura organizativa del equipo del proyecto. En ocasiones, el equipo del proyecto estará constituido por unidades de diferentes organizaciones.

Si al inicio del proyecto se debe constituir una organización ad hoc, es aconsejable preverlo como un componente específico separado en el plan del proyecto. La forma más sencilla de realizarlo es incluir la creación de la organización del proyecto como output separado del marco lógico. Entonces, las actividades correspondientes pueden ser planificadas en el plan operativo anual del primer año y las partidas presupuestarias correspondientes pueden ser incluidos en el presupuesto regular del proyecto.

6. Indicadores - Datos para la Dirección del Cambio

Visión global

Los indicadores significativos son el elemento central de cualquier sistema de control eficaz. Un primer conjunto de indicadores se forma durante la fase de planificación. En general, durante la fase de implementación se modifican estos indicadores y los valores meta previstos, a la luz de la experiencia práctica.

La participación de los interesados en la elaboración de los indicadores y en la definición de los valores meta es esencial para crear un entendimiento común del proyecto y lo que se quiere lograr entre los donantes, el equipo del proyecto y los beneficiarios. Esta transparencia aumenta la apropiación y tiene efectos positivos en la motivación. Hacer que el público esté de acuerdo con los objetivos fomenta la rendición de cuentas y protege los proyectos de posibles oponentes.

Indicadores en el Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Factores Externos (Supuestos)
Impacto	Aquí se necesitan indicadores		
Efectos esperados			... y posiblemente aquí
Outputs			
Actividades		Recursos Aportados	

Los indicadores son instrumentos de control que proporcionan datos concretos y verificables objetivamente sobre hechos que no siempre pueden ser percibidos directamente. Son los instrumentos de control de un proyecto. En un auto, el velocímetro nos dice a qué velocidad se está conduciendo. Un termómetro nos indica la temperatura del agua de refrigeración y el indicador de combustible muestra la cantidad de combustible en el tanque. Si no prestamos atención a estos indicadores podríamos tener una multa por exceso de velocidad, el motor podría explotar o quedarse sin combustible. La COSUDE define un indicador como "factor cuantitativo o cualitativo o una variable que proporciona medios sencillos y fiables para medir los logros y resultados, y que refleja tanto los procesos como los cambios en el contexto."⁶

Como se puede ver en el ejemplo, un indicador completo para un output, efecto esperado o impacto está compuesto de varios elementos:

Criterio: ¿Qué característica medible de la situación descrita en el output específico, efecto esperado u objetivo superior observamos y analizamos?

Medida/indicador: ¿Cómo podemos medir el criterio? ¿Cuál es la unidad de medición?

Valor meta ¿Cuál es la meta cuantitativa a ser alcanzada al final del proyecto, al final de la fase o al final del año?

Línea base: ¿Cuál es la situación al inicio del proyecto?

Fuente de datos: ¿De dónde se sacan los datos? ¿Qué métodos utilizamos para recoger datos? ¿Cuándo y con qué frecuencia se recopila?

Análisis y presentación: ¿Cómo analizar los datos y presentar la información?

Función: ¿Quién es el responsable para recopilar estos datos específicos?

⁶ Glosario de la COSUDE

Objetivo	Elementos condensados del Indicador de Marco Lógico				Elementos para el Sistema de Monitoreo		
	Criterio	Medida	Valor meta	Línea base/punto de referencia	Medios de verificación	Presentación del Análisis	Función
El niño está sano	La temperatura del cuerpo	° C	36-37	39	Medición con termómetro	Curva de fiebre en la ficha del paciente	Enfermera
Impacto: Estado de salud de la población mejorado	Prevalencia de enfermedades gastrointestinales entre los niños menores de 5 años	Número de casos reportados en puesto de salud por año	<250	504	Evaluación de registros del puesto de salud al final de año	Cuadro en el informe anual	Comité de Gestión del Agua (WMC)
Efecto esperado 1: La comunidad utiliza un abastecimiento de agua sostenible y que funcione bien	Disponibilidad del agua	Número de días sin agua por año	<10	nc	Registros WMC	Cuadro en el informe anual	WMC
		% de grifos suministrando 40 litros de agua potable por persona y por día al final de la temporada seca	> 80%	nc	Medición del flujo de agua en los grifos una vez al año. Análisis de laboratorio (Ministerio de Salud)	Cuadro en el informe anual	WMC
Efecto esperado 2: La comunidad adopta letrinas	El uso de letrinas	% de la población utilizando letrinas	> 75%	0%	Medición y observación	Informe	WMC

Muchos objetivos complejos y amplios se verifican con varios indicadores. Sobrecargar el sistema de monitoreo con una multitud de indicadores es un error común, porque el monitoreo se convierte en una carga que consume mucho tiempo y a veces hasta en un fin en sí mismo. Pregúntense cuáles de los datos son indispensables para hacer el seguimiento a este proyecto, y límitense a un número mínimo de indicadores relevantes y significativos.

Ponerse de acuerdo sobre los indicadores nos obliga a tener una segunda mirada, más cercana hacia los objetivos. A menudo, esto lleva a la conclusión de que ciertos efectos esperados o outputs han sido definidos con imprecisión o de forma irreal. Esto puede (y debe) llevar a la redefinición de los objetivos.

Indicadores cuantitativos: Los indicadores cuantitativos (es decir, objetivamente verificables) se refieren a las características que pueden determinarse de forma fiable. Los siguientes ejemplos son todos *indicadores cuantitativos simples*:

- Temperatura corporal del niño,
- Número de hogares a 300 metros de distancia de un grifo,
- Número de sesiones de asesoramiento por asesor al mes.

Los *indicadores cuantitativos complejos* incluyen varios elementos que deben ser medidos y después combinados. Un ejemplo relacionado es el indicador sobre la

disponibilidad de agua potable, que consiste en medir la producción diaria de un grifo en un período de tiempo especial (al final de la temporada seca, cuando las fuentes suministran la menor cantidad de agua) y su relación con la cantidad de personas del grupo de usuarios.

Los indicadores cualitativos miden las percepciones y experiencias personales y subjetivas. La información cualitativa es de gran importancia y no debe ser descuidada. Nos permiten saber lo que es importante para las personas y detectar los efectos no deseados o los elementos que faltan. Sin embargo, la objetividad representa un problema. Podemos hacerlos más objetivos y concretos de varias maneras:

- Aumentamos la objetividad con una muestra estadísticamente correcta. Realizamos la encuesta de clientes con un número representativo de personas seleccionadas según su representatividad.
- Registramos los juicios en una escala: En una encuesta sobre un servicio de autobuses, los clientes expresan su satisfacción en una escala de 1 (nada satisfecho) a 5 (muy satisfecho).

Indicadores compuestos: Son indicadores que contienen elementos cualitativos, que requieren una mayor definición y cuantificación adicional.

Ejemplo: Indicador de efecto esperado de actividades de desarrollo de capacidades con organizaciones comunitarias: número de asociaciones de usuarios del agua (AUA) con buen funcionamiento.

El concepto de "buen funcionamiento" podría definirse:

- AUA que se reúne al menos una vez al mes;
- AUA con normas y reglamentos aprobados;
- AUA con consejo elegido.

Indicadores de aproximación: Los indicadores de aproximación son un medio indirecto de registro de hechos. Los utilizamos cuando el indicador directo deseado es demasiado complicado o demasiado costoso para medir. Los indicadores de aproximación requieren un buen conocimiento del contexto. Aquí dos ejemplos de la práctica:

- La tasa de recuperación de inversión en un programa de micro-crédito indica de cierta manera la calidad de la gestión del proyecto (aclaraciones anteriores con los prestatarios, atención al cliente, etc.);
- La sustitución de techos de paja por calamina metálica puede ser un indicio de que la situación económica en el hogar ha mejorado.

Criterios estándares: Para varios ámbitos del desarrollo hay listas con criterios estándares e indicadores (por ejemplo, para la agricultura, salud, desarrollo de empresa, etc.). Las encontramos en los sitios web de organizaciones especializadas de las Naciones Unidas (FAO, OMS, etc.) o redes (por ejemplo, Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial DCED, Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Agrícola, etc.). Sin embargo, los equipos de proyectos deberían sopesar la ventaja del uso de estos criterios uniformes frente a la ventaja de desarrollar indicadores específicos para el proyecto, a través de un proceso participativo. La tabla siguiente proporciona un ejemplo de criterios estándares utilizados en el desarrollo rural.⁷

7 FIDA (2003): Gestión Eficaz para Obtener Resultados en el desarrollo rural - Guía de Proyecto M & E)

Seguridad Alimentaria	La pobreza	Empoderamiento de las Organizaciones de base	Empoderamiento de las Mujeres
La producción de alimentos Zona cultivada Rendimiento de alimentos básicos Consumo de alimentos básicos Precios del alimento básico Acceso a los mercados Capacidad de almacenamiento de alimentos en las granjas Desnutrición crónica entre niños Tasa de retraso del crecimiento (menores de 5 años)	Ingresos reales de los hogares Acceso a ingresos no agrarios Acceso al capital Acceso al trabajo Acceso a las instalaciones de riego Disponibilidad de servicios básicos Acceso al agua potable Acceso a la educación básica Acceso a servicios básicos de salud	Participación de "grupos" de agricultores en la toma de decisiones a nivel del proyecto/a nivel local Formación de un grupo de agricultores autónomos en la zona del proyecto Capacidad de las bases base para monitorear y evaluar ellos mismos los avances Capacidad de comercializar sus productos Términos y condiciones de los acuerdos de comercialización	Matriculación de las niñas en educación primaria Número de grupos de mujeres formados en la zona del proyecto Número de préstamos aprobados/desembolsados para los grupos de mujeres Número de grupos de mujeres teniendo acceso a un segundo y tercer préstamo. Número de mujeres miembros de asociaciones locales de productores/servicios Capacidad de decisión de las mujeres en los hogares Participación de las mujeres en la toma de decisiones a nivel del proyecto/a nivel local

La calidad de los indicadores

Existen numerosos sistemas para evaluar indicadores. Sugerimos los siguientes criterios de calidad:

Cada indicador	Relevante: El indicador cubre un aspecto relevante del objetivo
	Atribuible: El indicador es inequívocamente atribuible al objetivo a medir. Hay un vínculo de causalidad comprobado entre el indicador y el objetivo
	Preciso y medible: El indicador es preciso y puede ser medido de manera objetiva. Si dos personas utilizan el mismo indicador independientemente el uno del otro, llegarán a los mismos resultados
Grupo de indicadores	Factible: Los datos pueden ser recogidos fácilmente, dentro de un lapso de tiempo y a un costo razonable
	Suficiente: El grupo de indicadores relacionados con el objetivo es suficiente para medir el resultado esperado

Medición de cambio

Los proyectos aspiran a generar cambios. Lo mejor para monitorear el cambio es comparar los datos proporcionados por el sistema de monitoreo con los datos del estudio de la línea base. Pero muchos proyectos carecen de un estudio de línea base. En algunos casos, grupos de control pueden servir como puntos de referencia. Por desgracia, es a veces muy difícil encontrar grupos de control adecuados, o el ejercicio se hace demasiado complejo, consume tiempo y es costoso. Si no existe línea de base ni grupos de control disponibles, el cambio suele ser evaluado como ejercicio de retrospectiva preguntando a la gente sobre su percepción de los cambios y del progreso. Cuando tenemos que confiar en la memoria de las personas, tenemos que tomar en cuenta que puede haber errores de medición importantes.

Tipos de Comparación	Aspectos Metodológicos	Ventajas	Desventajas
antes/después	Línea de base: evaluar el cambio comparando la situación al inicio del proyecto con la situación actual	fácilmente factible si existen datos de la línea base y éstos son coherentes con los datos de monitoreo actualizados	atribuir el cambio a la intervención del proyecto podría ser difícil (factores externos)
con/sin	Comparación o grupo de control: evaluar el cambio comparando la situación de los grupos meta con la situación de grupos fuera del proyecto	permite atribuir el cambio a la intervención del proyecto, sobre todo si existe la línea base disponible para la intervención y para el grupo de control.	dificultades para encontrar grupos adecuados para la comparación el control; puede ser demasiado complejo y costoso
Diferencia en la diferencia Lo mejor para el monitoreo	Línea base y grupo de comparación: evaluar el cambio comparando con un grupo de comparación (primera diferencia), antes y después del proyecto (segunda diferencia)	Proporciona la máxima precisión. Controla el tiempo y los efectos en una ubicación fija, teniendo en cuenta sesgos de confusión (influencias por otro proyecto y otros factores) y de selección.	Tiene la más alta exigencia de datos en comparación con los otros métodos
retrospectiva	Reconstruir el cambio: Evaluando el cambio tratando de reconstruir la línea base y pidiendo a los destinatarios que reconstruyan el proceso de cambio	sin necesidad de línea base	los resultados pueden no ser muy precisos; la situación inicial no esta clara, a veces con gran error de medición. atribución difícil

Línea base: El concepto de línea base se refiere a la situación al inicio de un proyecto. La forma más simple de una línea base es la recopilación de datos para el efecto esperado clave y los indicadores de impacto (máximo tres por objetivo). Sin datos de línea base es difícil conocer los cambios que ha traído el proyecto. Cada vez más agencias donantes exigen la inclusión de datos de línea base en las propuestas de proyectos como una condición previa al financiamiento. La comparación entre la medición de estos indicadores después de uno o más años y los datos de referencia permite evaluar los progresos realizados por el proyecto.

Estudios amplios de línea base analizan en detalle la situación al inicio de un proyecto, recogiendo datos respecto a una multitud de indicadores. Estos estudios, a veces forman parte del proceso de planificación y permiten a los interesados obtener una imagen detallada de la situación inicial. Datos existentes como estadísticas, ingresos de los hogares y encuestas sobre gastos, muchas veces pueden utilizarse para los estudios de línea base (igual como para el monitoreo). Estos estudios detallados de línea base forman una condición ideal para un estudio igualmente detallado sobre el impacto después de la ejecución del proyecto durante varios años.

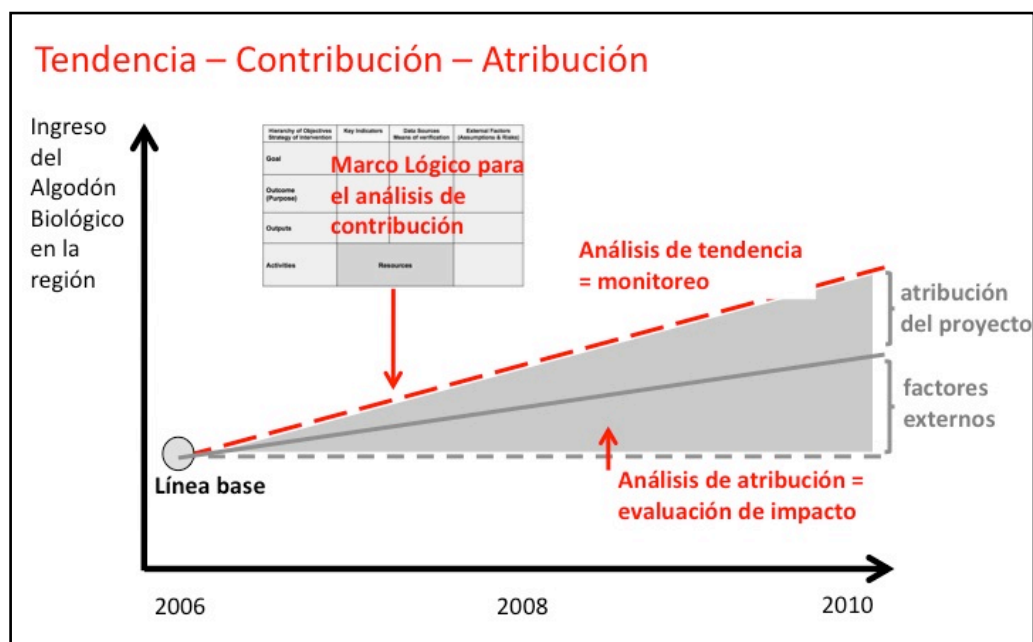
Sin embargo, los equipos de ejecución del proyecto frecuentemente están sobrecargados si deben utilizar todos los indicadores detallados de estudios de la línea base para el monitoreo normal del proyectos.

Una evaluación comparativa significa comparar el rendimiento con un conjunto predeterminado de normas. La evaluación comparativa consiste en colocar lado a lado resultados u objetivos (efectos, impacto) con valores estándar fijados. La evaluación comparativa se utiliza principalmente para establecer metas para la implementación de proyectos. Organizaciones internacionales de las Naciones Unidas

especializadas y/o ministerios nacionales han establecido normas en muchas áreas que pueden ser utilizadas como puntos de referencia para proyectos y programas específicos.

Evaluación del Cambio

La medición del cambio frente a los puntos de referencia sirve para demostrar que los cambios previstos han ocurrido y fueron causados por la intervención del proyecto. Como los proyectos se realizan en contextos complejos y a lo largo de un determinado tiempo, los factores externos juegan un papel y pueden tener una influencia aún mayor que el mismo proyecto. Tres tipos de análisis nos ayudan a determinar los efectos provocados por un proyecto.



El **Análisis de Tendencias** pretende demostrar hasta dónde se puede observar un cambio de efectos esperados a lo largo del tiempo. Para lograr este objetivo, se debe establecer una línea base al inicio del proyecto. Idealmente, cada sistema de monitoreo debe ser capaz de conducir un análisis de tendencias. La pregunta es: ¿Estamos yendo en la dirección correcta?

El **Análisis de Contribución** pretende demostrar en qué medida el proyecto puede ser una de las causas de los cambios observados en los efectos esperados. El análisis de contribución se apoya en cadenas de argumentos lógicos (es decir, el Marco Lógico) y cambios medidos (es decir, un sistema de monitoreo). El análisis de contribución debe ser una parte integral de cualquier evaluación y de informes (anuales) de monitoreo. La pregunta es: ¿Nuestros argumentos y supuestos SI-ENTONCES son correctos?

El **Análisis de Atribución** tiene por objeto evaluar la proporción del cambio observado que puede realmente atribuirse al proyecto o programa evaluado. Esto implica elaborar una evaluación hipotética: ¿Cuál habría sido la condición de la población en el momento del análisis de impacto, si el proyecto no hubiera sido llevado a cabo? Esto suele ser posible para los outputs de cualquier proyecto, a veces para los efectos esperados, y es casi imposible en el caso de los impactos de proyectos o programas. Sin embargo, en el mejor de los casos se debe pedir a los evaluadores analizar la atribución al proyecto de un cambio medido en los efectos esperados y/o impactos, en el informe final de la evaluación.

Métodos para la Recopilación de Datos

A continuación, se presenta un breve resumen de los métodos ampliamente utilizados en los círculos internacionales de desarrollo. Hay una diferencia crucial entre enfoques y métodos cuantitativos y cualitativos.

Enfoques y métodos cuantitativos: El objetivo de los enfoques y métodos cuantitativos es registrar hechos como unidades cuantificables. Ellos proporcionan resultados cuantitativos, que generalmente se expresan en cifras. La exactitud de los resultados depende de la exactitud de los datos primarios, de la exactitud de los métodos de medición, y de su correcta interpretación. Conocimientos en estadísticas es una de las habilidades metodológicas necesarias para poder utilizar los métodos cuantitativos. Los enfoques cuantitativos se utilizan para registrar mediciones cuantificables, por ejemplo, en el rendimiento de cultivos (kg/ha), la construcción de canales de riego (km), el aumento de ingresos del hogar, etc. Resultados de los métodos cuantitativos se presentan en series estadísticas, tablas, gráficos, diagramas, etc.

Las encuestas estandarizadas también son un enfoque cuantitativo. Se basan en el principio de cuantificación de la información cualitativa, es decir, la opinión personal de los encuestados mediante la encuesta de un número de personas estadísticamente relevante. Por su costo en tiempo y dinero, las encuestas en base a cuestionarios se utilizan en el campo del desarrollo internacional solamente cuando existen las habilidades metodológicas necesarias y los recursos en material y personal.

Los enfoques y métodos cualitativos: Estos enfoques y métodos son muy populares en el trabajo de desarrollo, sobre todo porque los enfoques cualitativos concuerdan con un enfoque participativo. Enfoques como el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y el Aprendizaje y Acción Participativos (PLA), que se han convertido en una práctica casi habitual del trabajo de desarrollo internacional, se basan principalmente en métodos cualitativos. Los enfoques cualitativos pueden registrar información con percepciones subjetivas, observaciones, sentimientos y opiniones; frecuentemente proporcionan descripciones. De vez en cuando, se utilizan otros medios de ilustración como fotografías, dibujos, etc.

Los enfoques cualitativos nos ayudan a responder a preguntas tales como de qué manera y por qué determinadas situaciones ocurrieron. Son especialmente adecuados para registrar los hábitos, opiniones, experiencias y prioridades de la gente. Algunos métodos comunes son las entrevistas individuales (con informantes clave) o entrevistas de grupo (entrevistas con grupos seleccionados según criterios específicos).

Principales Métodos de Monitoreo y Evaluación⁸

Métodos básicos: Estos métodos básicos son utilizados muy a menudo para el monitoreo y la evaluación, puesto que son particularmente adecuados para medir y registrar **cambios**.

<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los interesados - Revisión de documentos - Mediciones biofísicas - Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de costes y beneficios - Encuestas y cuestionarios - Entrevistas semi-estructuradas - Estudios de caso
---	--

Métodos de discusión para grupos: Estos métodos son especialmente apropiados para el monitoreo participativo y los procesos de evaluación. La tarjeta técnica (pizarra, tarjetas) es particularmente útil para estimular y estructurar el debate.

<ul style="list-style-type: none"> - Lluvia de ideas - Grupos focales 	<ul style="list-style-type: none"> - FODA o SEPO - Juego de roles
---	---

Métodos para obtener información distribuida en el espacio: Estos métodos permiten registrar los aspectos geográficos. Pueden incluir la distribución de tierras y cuestiones respecto al uso del suelo, pero también pueden ser vinculados a la salud, la educación o a temas económicos

<ul style="list-style-type: none"> - Croquis (cartografía) - Transectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartografía SIG - Fotografías y video
---	--

Métodos para modelos de cambio basados en el tiempo: Estos métodos ayudan a registrar y comprender el cambio basado en el tiempo, por ejemplo, cambios de un mes o un año al otro.

<ul style="list-style-type: none"> - Diarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias históricas y calendarios
---	---

Métodos para analizar vínculos y relaciones: En el monitoreo y la evaluación es esencial captar los cambios dentro de las relaciones entre grupos (interesados, organizaciones), así como entre los problemas, ciclos de producción, recursos, causa-efecto, e insumo-output.

<ul style="list-style-type: none"> - Mapas mentales - Diagrama de flujo de impacto (causa y efecto) - Diagrama de Venn 	<ul style="list-style-type: none"> - Árboles de problemas y objetivos - Ciclo M&E - Diagrama de insumo-output
---	--

Métodos para clasificar y priorizar: La clasificación es importante cuando la información debe ser comparada en base a las fortalezas, la importancia o los criterios previamente definidos.

<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación de la riqueza - Matriz de puntuación 	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación
---	---

Criterios de selección: La siguiente parte son consideraciones cuando se trata de seleccionar los métodos más adecuados para cada contexto:

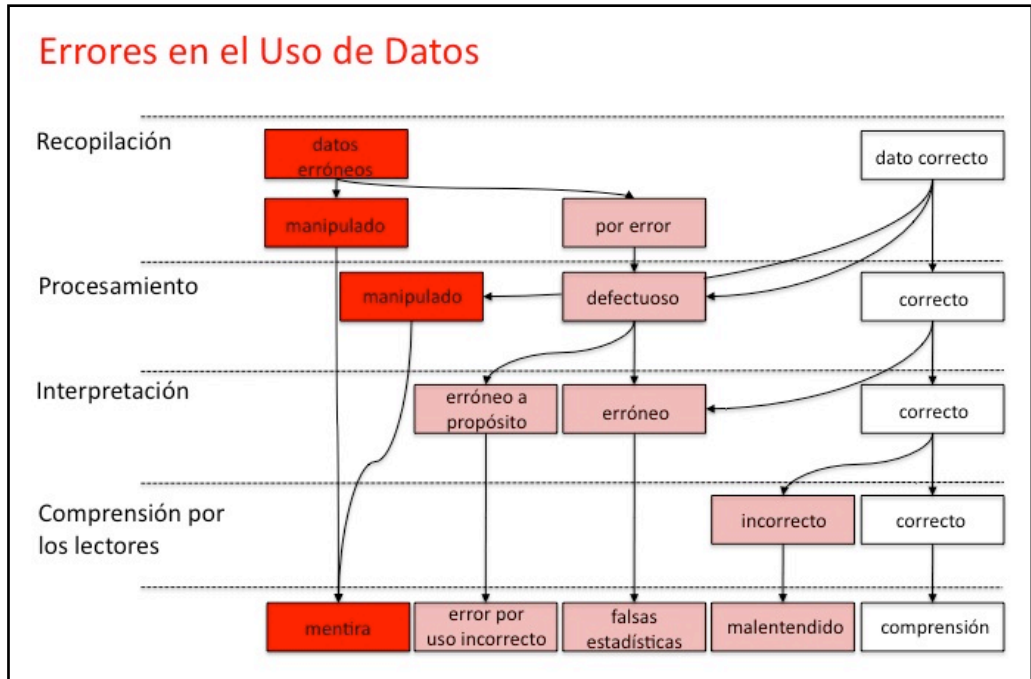
- Recursos y competencias disponibles
- Requisitos en términos de participación
- Requisitos en términos de exactitud y de rigor científico
- Tiempo disponible
- Posibilidad de utilizar datos o información existentes

En todos los casos, es aconsejable probar los métodos con un muestreo aleatorio o pruebas piloto y, si es necesario, adaptarlos.

Calidad de los Datos

Hay muchas oportunidades para cometer errores y equivocarse en el proceso de recopilación de datos, su procesamiento, interpretación y en la comprensión del usuario final, por ejemplo, el lector de un informe.

⁸ FIDA 2002, Anexo D



Los puntos siguientes deberían ayudar en mejorar o validar la calidad de los datos:

- Las personas que recogen los datos deben tener una sólida comprensión de la finalidad de la recopilación de los datos y de los métodos que están utilizando. Hay que capacitarlos adecuadamente.
- Deben comprometerse a permanecer lo más objetivos posible. Se debe apelar a su profesionalismo.
- Hay que hacer copias de seguridad de los datos regularmente para evitar la pérdida de datos (tanto físicas como sistemas informáticos).
- Comprobar cada interpretación de los resultados (triangulación de los resultados).

7. De la Planificación a la Implementación: Plan Operativo Anual

La planificación no se acaba con la producción del documento de proyecto. La implementación utiliza los "planes operativos anuales". El POA es un instrumento de gestión para la ejecución del proyecto, bajo el modelo lógico del proyecto/fase de proyecto en planes de un año.



Pasos de la Planificación Anual

Lecciones aprendidas: Analizar las experiencias del año o de la fase anterior. Integrar los resultados en la planificación. En los nuevos proyectos se omite este paso.

Análisis de contexto: Analizar y tomar en consideración los cambios en el contexto desde el inicio del proyecto o desde el momento de planificación del proyecto.

Jerarquía de objetivos: Hacer una secuencia de los outputs (y actividades relacionadas) con el fin de volver operativo el Marco Lógico para el año que viene. Como regla general, el nivel de impacto se mantiene intacto. Normalmente, los efectos esperados tampoco cambian.

Indicadores de efecto esperado y output: Comprobar los indicadores y los valores meta que se han establecido para la fase entera. Aunque los indicadores a nivel de efecto esperado siguen generalmente siendo los mismos, es necesario definir valores meta anuales. A menudo se necesitan definir indicadores a nivel de los outputs. Se debe planificar la recopilación de datos para los indicadores de efecto esperado como una actividad específica.

Actividades: Describir y definir las actividades para cada resultado en los siguientes términos: actividades, duración, hitos (etapas intermedias y límite de cierre), responsabilidad, tiempo y el presupuesto financiero.

Formato del POA

El siguiente diagrama muestra los elementos clave de un POA. Las actividades son anotadas bajo los correspondientes títulos del output, utilizando un gráfico de barras a lo largo del eje de tiempo. Fechas importantes (pasos intermedios, fecha límite de cierre) se pueden apuntar bajo el título de 'Hitos' con el fin de supervisar que la ejecución de actividades está avanzando de acuerdo al tiempo previsto. De la misma manera, se debe definir la responsabilidad, el tiempo y el presupuesto necesarios para cada actividad.

En la práctica, no será siempre posible introducir toda la información en un formato de tabla. Particularmente, la planificación de los indicadores de efecto esperado incluyendo los datos de la línea base y los valores meta, puede requerir de una tabla separada.

Plan Operativo Anual 2011															
Resultado 1															
Indicador(es) del Efecto esperado 1:			Actualmente 2010				Meta 2011				Meta para Final de Fase (2013)				
.....															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hitos	Respons.	Presupuesto
Output 1															
Indicador(es) del Output 1:			Actualmente 2010				Meta 2011				Meta para Final de Fase (2013)				
.....															
Actividad 1.1															
Actividad 1.2															
Actividad 1.3															
Output 2															
Indicador(es) del Output 2:			Actualmente 2010				Meta 2011				Meta para Final de Fase (2013)				
.....															
Actividad 2.1															
Actividad 2.2															
Actividad 2.3															

Los elementos clave para el POA se definen mejor junto con un análisis de los resultados del monitoreo del año anterior. Esto se hace en forma de un monitoreo anual y de un taller de planificación al final del año⁹.

En la mayoría de los proyectos, el POA es aprobado por el comité de dirección.

⁹ Véase capítulo 10

8. Direccionar para lograr Resultados de Desarrollo

Propósito y Definiciones del Monitoreo, Evaluación, Control, Auditoría

La planificación de fase y los POAs son los documentos básicos en el seguimiento y control de proyectos y programas. Son como mapas, en los que se describe el recorrido. Tan pronto como estamos en el camino, el monitoreo, la evaluación, el control y la auditoría son nuestras herramientas para dirigir proyectos, programas y organizaciones enteras o unidades organizativas. En diferentes momentos proporcionan distintos tipos de respuestas a las dos principales preguntas de la gestión de calidad:

- ¿Estamos haciendo las cosas correctas?
- ¿Estamos haciendo correctamente las cosas?

A la que no le importa, cómo y a dónde ir, puede terminar en cualquier lugar.



Exceptuando el término "auditoría", la COSUDE utiliza las definiciones del glosario del Comité de Ayuda al Desarrollo CAD perteneciente a la OCDE, acordado por todos los donantes:

El monitoreo tiene "una función de observación continua que utiliza la recopilación de datos relevantes, seleccionados sistemáticamente, para proporcionar a la gestión de un proyecto o de programa y a los grupos de interés más importantes, indicadores sobre los avances y los objetivos alcanzados, así como sobre los procesos y el impacto."

La evaluación debe ser "un juicio lo más sistemático y objetivo posible para una política o un programa/proyecto en curso o finalizado, que incluye su concepción, ejecución y resultados. La evaluación tiene el propósito de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos de desarrollo, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad".

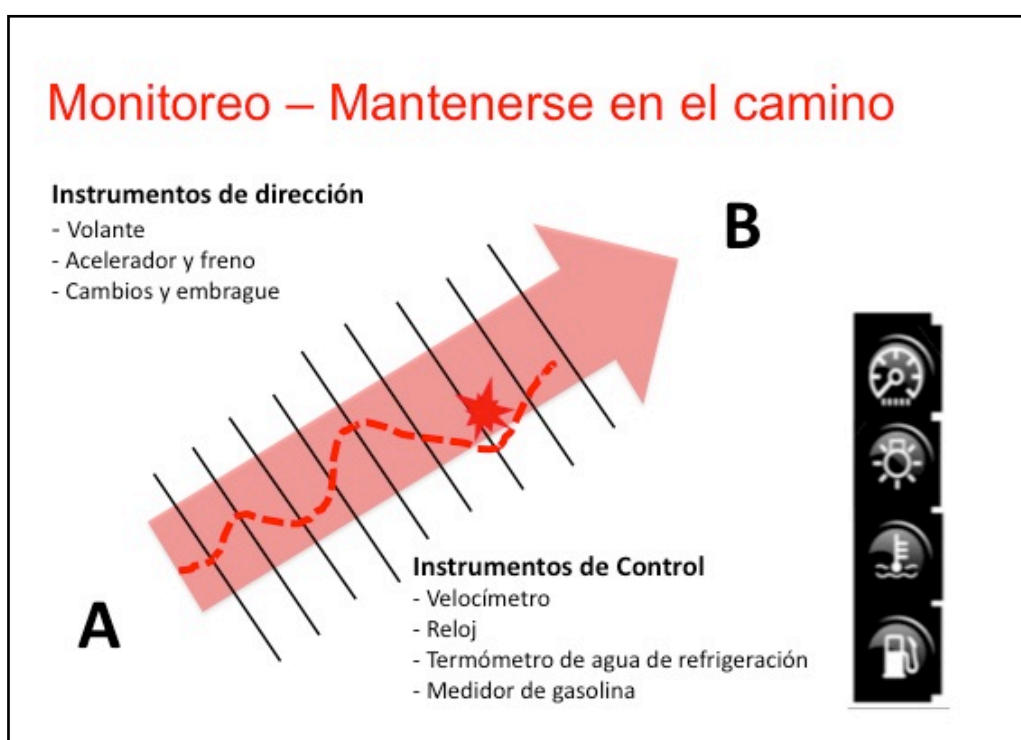
El control es "una función clave en cada organización que consiste en recopilar datos relevantes para el seguimiento, y en analizar e interpretarlos, para tener de esta manera una base sólida al momento de tomar decisiones."

La auditoría es una evaluación independiente o interna con objetividad, ya sea sobre la conformidad de estatutos y regulaciones aplicables (Auditoría de reglamentos), o sobre la pertinencia, la economía, la eficiencia o la eficacia (Auditoría de Desempeño).

Muchas veces, los términos monitoreo y evaluación se usan indistintamente, y finalmente sirven al mismo propósito. Sin embargo, son herramientas diferentes, cada una con sus funciones específicas. El monitoreo es la herramienta de seguimientos continuo y de toma de decisiones para confirmar que el proyecto está haciendo las cosas correctamente. La evaluación es una herramienta que se aplica en momentos específicos, como a la mitad o al final de una fase. La evaluación más bien pregunta si hemos hecho las cosas correctas.

Monitoreo – Mantenerse en el camino

El monitoreo recoge continuamente datos para documentar sistemáticamente los resultados o procesos y para tomar decisiones de dirección. En otras palabras, el monitoreo significa preguntarnos una y otra vez: ¿Dónde estamos? ¿Estamos en buen camino? ¿Tenemos que acelerar o frenar? ¿Qué correcciones deberíamos hacer? El monitoreo ayuda a mantenerse en el camino y mantenerse en contacto con la realidad del proyecto o programa y su contexto.



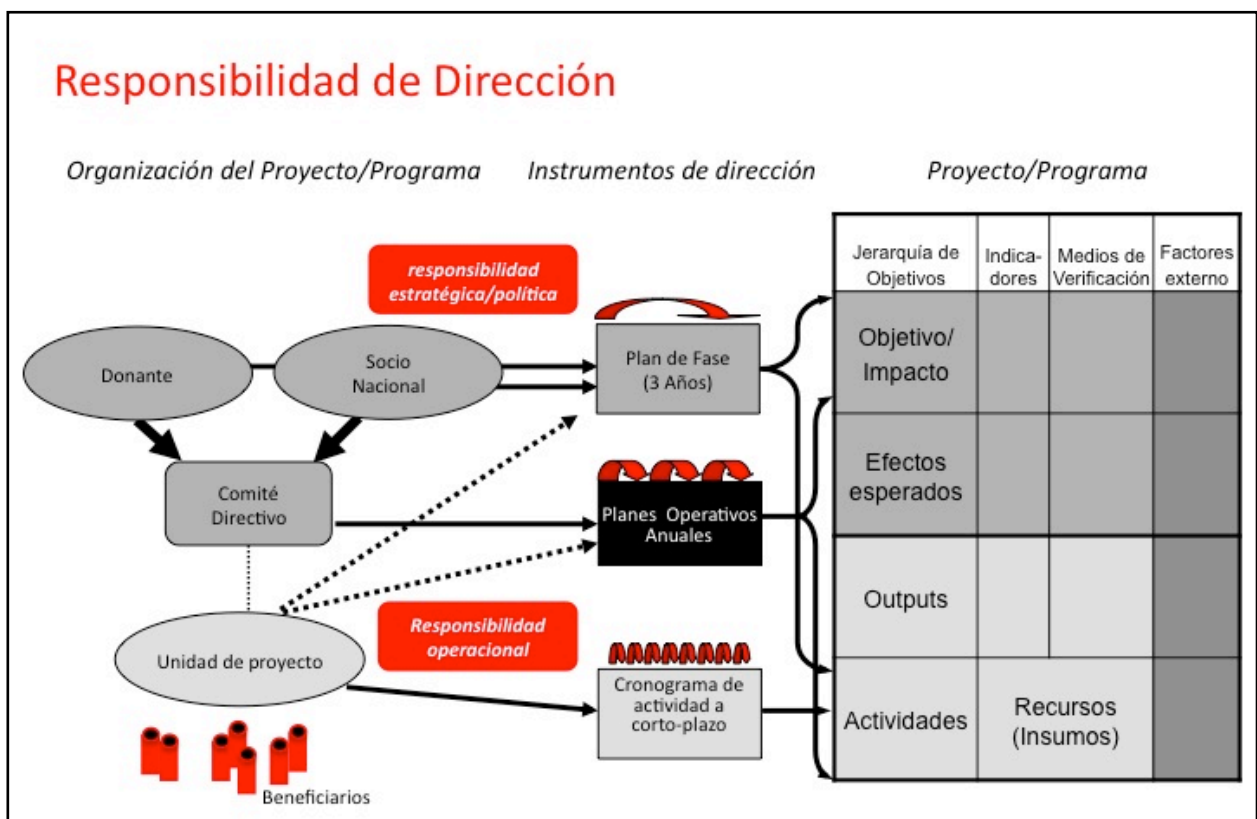
El monitoreo incluye una prueba objetiva e impresiones personales subjetivas, ya que los responsables en la toma de decisiones a nivel operativo o estratégico precisan que su sistema de monitoreo les informe anticipadamente sobre cualquier cambio cualitativo y cuantitativo que requiere decisiones en cuanto a medidas correctivas.

El monitoreo de parámetros muy cambiantes en los proyectos y programas es cada vez más importante como sistema de advertencia temprana.

Instrumentos de Seguimiento y Control y Responsabilidades

Una distinción importante es definir quién es responsable para cumplir con las actividades de monitoreo y quién es responsable para tomar las decisiones de ajustes. La organización ejecutiva es siempre la responsable para realizar actividades de monitoreo, es decir, recoger, analizar e interpretar los datos de los diferentes campos de observación. Es diferente cuando los resultados del monitoreo son utilizados para reajustes. En este caso, generalmente son las organizaciones responsables a nivel estratégico y político las que requieren de los resultados del monitoreo de impacto y del monitoreo de contexto general para tomar decisiones directivas a mediano y largo plazo. El organismo ejecutivo, por otro lado, se basa en el monitoreo de prestación de servicios y en el monitoreo de contexto específico del proyecto para manejar a corto y mediano plazo el proyecto o programa.

El siguiente diagrama aplica los tres instrumentos de seguimiento y control más importantes - cronogramas de actividades, planes operativos anuales y planificaciones de fase - a las áreas de la prestación de servicios y de resultados, y define quién es responsable de las decisiones de dirección.



Participación en el Monitoreo y la Evaluación

Al igual como en las tareas de gestión en el ciclo de proyecto, la participación de los interesados y de grupos meta en las actividades de M&E aumenta la comprensión del proyecto y la importancia para sus vidas. Fomenta la apropiación. La participación es posible en diferentes tareas:

- Participación en el desarrollo de indicadores y elección de métodos
- Participación en la recopilación de datos e información
- Participación en el análisis y la interpretación de los datos y la información
- Participación en las decisiones de reajustes tomadas sobre la base de resultados del monitoreo y de la evaluación.

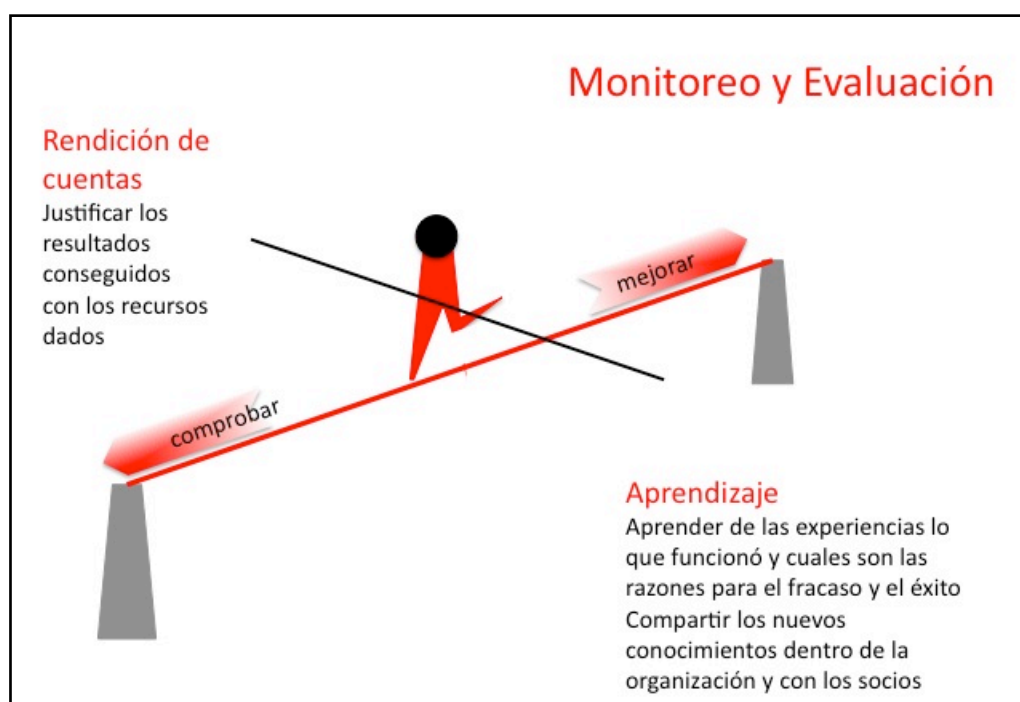
Desafortunadamente, la participación suele ser limitada a la recopilación de datos en el sentido de la extracción de información de los beneficiarios.

Monitoreo y Evaluación entre Responsabilidad y Aprendizaje

Las agencias de desarrollo gastan el dinero de los contribuyentes de los países donantes en el extranjero. Tienen derecho a saber lo que se hace con su dinero. Los sistemas de monitoreo y de evaluación fueron desarrollados para registrar y evaluar el impacto y los beneficios y de este modo rendir cuentas sobre el uso de este dinero.

Estos sistemas de M&E se definieron en gran medida por las necesidades de los donantes. A veces, se centraban en la información cuantitativa y desatendían las necesidades de aprendizaje de los receptores y beneficiarios directos.

El enfoque de monitoreo y evaluación ha cambiado en las últimas décadas del control del progreso del proyecto y de los resultados hacia procesos de aprendizaje participativos en grupos y equipos. Los datos brutos son analizados y convertidos en información. Relacionar la información a la situación concreta actual podría convertirla en experiencia y conocimiento. Con la utilización sistemática de los resultados en los procesos de aprendizaje participativo, el monitoreo y la evaluación pueden empoderar a los actores involucrados en el proyecto y conducir a una gestión de proyectos orientada en el aprendizaje.



Rendición de cuentas: Demuestre lo que ha logrado!

Rendir cuentas significa asumir responsabilidad por el dinero recibido. En el caso de Suiza, el dinero a veces fluye del Parlamento vía la COSUDE o SECO y una ONG Suiza como organización ejecutora hacia los beneficiarios. La rendición de cuentas funciona como una reacción en cadena al revés, pero con una diferencia importante: La ONG es responsable "hacia abajo" y "hacia arriba", frente a los beneficiarios por un lado, y a la COSUDE/SECO por el otro lado. La COSUDE/SECO son responsables ante el parlamento.



En muchos proyectos, la cadena es aún más larga. La rendición de cuentas requiere transparencia e implica la obligación de responder a preguntas.

Preguntas clave:

- ¿Qué recursos se utilizan para qué?
- ¿Qué tan efectivamente se invirtieron los recursos?
- ¿Qué proporción de los recursos llega a los pobres?

Gestión del Aprendizaje y del Conocimiento: Mejorar el rendimiento

Los proyectos son "arenas de aprendizaje" para todos los que participan en ellos. Muchos proyectos llevan una investigación sólida y un componente de desarrollo, apuntan a desarrollar nuevas tecnologías o procesos para mejorar las cosas en determinadas circunstancias. Los proyectos ofrecen oportunidades de aprendizaje para los individuos y organizaciones enteras.

Preguntas clave:

- ¿En qué medida el diseño del proyecto pasa la prueba en la realidad? (Verificación de la hipótesis de impacto)
- ¿En qué medida los diferentes grupos de interesados contribuyen al éxito del proyecto y cómo se podría mejorar su ejecución?
- ¿Cómo funciona la colaboración entre los interesados y cómo se podría mejorar?
- ¿Qué ha cambiado en el contexto? ¿Cómo afecta esto al proyecto y cómo debe reaccionar el proyecto?

Campos de Monitoreo

El siguiente diagrama ilustra cómo el Marco Lógico puede ser utilizado para definir los campos de observación para el monitoreo (y la evaluación).

Monitoreo de outputs: A nivel del monitoreo de los insumos y actividades, el instrumento utilizado es la planificación a corto plazo (semanal o mensual) de las actividades sobre la base del plan operativo anual. La organización ejecutora utiliza indicadores de outputs para comprobar el desempeño de la prestación de servicios en intervalos anuales y utiliza los resultados del monitoreo de outputs en el plan operativo anual.

Monitoreo de resultados: Comprobar los resultados de la implementación del proyecto a nivel de efecto esperado son tareas centrales en la gestión basada en los resultados. Recopilar y analizar los datos es responsabilidad de la organización ejecutora. Esto crea una base sólida de información y es un insumo en el plan operativo anual para el siguiente año. Sin embargo, la responsabilidad de la dirección actual, corresponde a las organizaciones responsables a nivel estratégico y político

(donantes y socios). Como miembros del comité directivo, aprueban el informe anual y el plan operativo.



Monitoreo de impacto: En términos generales, los cambios a nivel de impacto sólo se pueden detectar a mediano plazo. Además, a menudo es difícil establecer la relación entre los cambios a nivel de impacto con los resultados directos y la prestación de servicios del proyecto (vacío de atribuciones). La investigación para identificar estos cambios es costosa y a menudo supera la capacidad de las organizaciones ejecutoras. Por consiguiente, en la mayoría de los casos no tiene mucho sentido pedir "monitoreo de impacto". Las llamadas evaluaciones de impacto se realizan como parte de una revisión o al final de un periodo largo de implementación (al menos 5 años) paralelamente a la ejecución en curso.

Monitoreo de cadena de resultados: El monitoreo de outputs y monitoreo de efecto esperado no pueden ser separados el uno del otro. Sólo cuando se unen estos dos niveles, somos capaces de responder a la pregunta clave de la eficacia de un proyecto: ¿Los servicios prestados por el proyecto ocasionan actualmente los resultados previstos? Esta pregunta es de interés para todos los socios y niveles jerárquicos involucrados en un proyecto. Es útil - aunque en muchos casos difícil - hacer explícitas estas hipótesis de causa-efecto y tratar de encontrar indicadores para verificar en que han ocurrido.

Monitoreo de contexto: El organismo donante y la organización ejecutora están involucrados en el monitoreo de contexto; el donante es responsable del contexto nacional e internacional y el ejecutor no pierde de vista el contexto específico del proyecto. El monitoreo de contexto es especialmente importante para debatir si los cambios observados a nivel de efecto esperado pueden ser atribuidos a las intervenciones del proyecto o a algunas influencias externas que no tienen relación con las actividades del proyecto.

Monitoreo del proceso: Los procesos son tan importantes para el éxito del proyecto como las actividades planificadas y los servicios. Algunos ejemplos de esto son procesos de aprendizaje de los interesados, cooperación entre interesados, procesos de desarrollo de equipo y organizacional al interior de la organización del proyecto o en las organizaciones de los socios o grupos destinatarios. El monitoreo de proceso se utiliza en particular para comprobar el cumplimiento con los valores

fundamentales e integrar los temas transversales (género, partenariado, participación, empoderamiento, gobernanza). Para más información véase el capítulo siguiente.

Monitoreo de resultados no esperados: Las intervenciones de desarrollo pueden producir resultados no planificados (positivos o negativos). Al centrar las actividades de monitoreo sólo en los campos de observación como lo define el marco lógico, los equipos de proyecto arriesgan ignorar estos fenómenos. Generalmente, tratamos con resultados imprevistos a nivel de los efectos esperados.

Monitoreo de proceso

Junto a la implementación de las actividades previstas, el éxito de los proyectos de desarrollo depende en gran medida de factores "flexibles" que normalmente no aparecen en el modelo lógico del proyecto. Se distinguen dos tipos de procesos:

- A. Procesos formales - estructurados y planificados - como la planificación anual, la presentación de informes, la rendición de cuentas, etc.
- B. Procesos informales - no estructurados y espontáneos - tales como la comunicación, la creatividad, las relaciones, el crecimiento individual, etc.

El monitoreo de proceso proporciona información para optimizar procesos informales y evitar influencias negativas. El monitoreo de proceso aplica los conceptos y métodos de los campos de la educación de adultos, del desarrollo de recursos humanos, desarrollo de equipos, del desarrollo organizacional y del desarrollo de redes.

Procesos de aprendizaje

A nivel individual, el objetivo es ampliar las competencias técnicas, metodológicas y sociales del personal del proyecto. Algunas de las preguntas clave para el monitoreo son:

- ¿Cómo el personal del proyecto puede mejorar sus capacidades a través de su trabajo?
- ¿Qué oportunidades de formación (adicional) tienen los miembros del personal?
- ¿Cómo la capacitación (adicional) toma en cuenta las preocupaciones específicas, por ejemplo, cuestiones de género?

A nivel organizacional estamos interesados en organizaciones en constante aprendizaje:

- ¿La organización tiene un entorno que es propicio para el aprendizaje (cultura de retroalimentación, intercambio de experiencias e información, transparencia, etc.)?
- ¿Qué procedimientos estructurados existen para promover los procesos de aprendizaje organizacional?

Instrumento de monitoreo para evaluar la orientación en el aprendizaje de una organización (a rellenar de forma individual por los miembros del equipo):

Criterios para una Organización de Aprendizaje	++	+	-	--
Información				
Tengo toda la información que necesito para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sé dónde conseguir la información que necesito.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Críticas				
Los comentarios críticos son registrados y conducen a cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisiones				
Todos los miembros del personal son escuchados, cuando se toman decisiones importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de la experiencia				
Se analizan experiencias y se formulan lecciones aprendidas y conclusiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se utilizan las lecciones aprendidas y las conclusiones en la planificación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La Cooperación al interior de la Organización ejecutora del Proyecto

Existen varios métodos para analizar el trabajo en equipo. Estos se basan a veces en una lista de criterios o preguntas, que luego son contestadas individualmente. Los resultados pueden ser comparados posteriormente, y las diferencias en la percepción y la evaluación pueden ser debatidas. Entrevistas de evaluación y talleres se adaptan bien a esta tarea.

Los enfoques posibles del monitoreo de proceso son:

- La calidad del trabajo en equipo
- El tema de género
- El liderazgo
- La motivación
- La gestión de conflictos

¿Cuál es el ambiente de trabajo en nuestro equipo?	cierto	en parte cierto	no es cierto
1. El ambiente no es burocrático, es cómodo y relajado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los roles, responsabilidades y atribuciones están claramente definidas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Nos tomamos el tiempo para informarnos mutuamente acerca de nuestros objetivos y expectativas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se llega a acuerdos claros que son aceptados.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los empleados están dispuestos a contribuir al logro de los objetivos del proyecto.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Nos apegamos a las decisiones y las ejecutamos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Podemos hablar abiertamente de nuestras incertidumbres y temores.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Las diferencias de opinión son clasificadas y los puntos de vista individuales son tomados en cuenta.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Invertimos tiempo en chequear nuestras estrategias para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10. Las decisiones se toman por consenso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Discutimos la calidad de nuestra cooperación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

La Cooperación con los Socios

Existen varios métodos de diagnóstico disponibles para analizar la cooperación entre los socios. Dos principales interrogantes para el monitoreo de procesos en la cooperación pueden ser:

- ¿Qué tan buena es la cooperación entre los socios?
- ¿Cómo los socios manejan o dan forma a su cooperación?

Análisis Cualitativo de la Cooperación entre dos Organizaciones Socias								
Socio A: _____				Socio B: _____				
Aspecto				Actividad				
1	Acuerdo sobre los objetivos			Establecemos objetivos comunes a intervalos regulares.				
2	Contrato			Hacemos acuerdos claros y sin ambigüedades definiendo derechos y obligaciones.				
3	Cumplimiento de contrato			Mantenemos los acuerdos o anunciamos cualquier cambio en el contrato anticipadamente.				
4	Ventajas			Se obtiene un beneficio de la cooperación.				
5	Confianza			Informamos activamente a nuestros socios sobre nuestras intenciones.				
6	Comunicación			Ponemos a disposición el personal del proyecto y proporcionamos los materiales de comunicación adecuados.				
7	Conflictos			Nos encargamos de los conflictos inmediata y directamente, y hacemos propuestas para la gestión del conflicto.				
Socio A:				Socio B:				
--	-	+	++		++	+	-	--
				1				
				2				
				3				
				4				
				5				
				6				
				7				

Podemos analizar la cooperación de dos socios utilizando herramientas como la de arriba. Éstas ayudan a comparar cómo cada organización se ve a sí misma y a su socio. Con cuadros similares podemos evaluar la división del trabajo o la comunicación, así como el poder o las relaciones financieras.

Plan de Monitoreo y Evaluación:

Sin un buen plan, será muy difícil hacer un seguimiento sistemático a todos los campos y aspectos descritos anteriormente. El plan de monitoreo y evaluación abarca el Ciclo Anual de Seguimiento, así como el Ciclo de Seguimiento de la Fase o del Proyecto.

Seguimiento a corto plazo	Seguimiento Anual	Seguimiento a mediano plazo
Seguimiento a corto plazo de las actividades del proyecto	Seguimiento anual basada en el POA	Seguimiento a mediano plazo basado en el ProDoc y en la planificación de fase
¿Qué? Campos de observación		
Actividades Insumos Procesos Contexto (específico para el proyecto)	Resultados: outputs, efectos esperados (impacto) Procesos: cooperación, aprendizaje Contexto: general y específico para el proyecto Coherencia con los objetivos generales Armonización	Resultados: outputs, efectos esperados, impacto Eficiencia y eficacia Sostenibilidad y pertinencia Contexto Coherencia con los objetivos generales Armonización
¿Cómo? Herramientas para el Monitoreo, la Presentación de Informes, la Evaluación, la Planificación y la Toma de Decisiones		
Reuniones de equipo Informes de trabajo, informes económicos Planes de trabajo mensuales	Recopilación y evaluación de datos Talleres de monitoreo y planificación Informes anuales, POAs	Revisión interna, evaluación externa Talleres Informes de la fase, el plan de la nueva fase
¿Quién? Responsabilidades		
Los equipos de proyecto junto a los socios y los grupos destinatarios	Los equipos de proyecto junto a los socios y los grupos destinatarios Oficina de Coordinación Comité de dirección	Los equipos de proyecto junto a los socios y los grupos destinatarios Equipo de evaluación externa Coordinación y Oficina central Comité de dirección
¿Cuándo? Tiempo, Intervalos y hitos		
Semanal, mensual	Semestral o anual	En intervalos de 3 años (como norma)

9. Uso de los Resultados de Monitoreo para Direccionar

Visión global



Una condición clave previa para la aplicación y la dirección orientada a los resultados, es una atribución clara de la responsabilidad estratégica/ política y operativa. Después de que el Comité Directivo aprueba el POA, la organización ejecutora es plenamente responsable de su implementación y de la gestión del Ciclo Anual de Dirección.

El Ciclo Anual de Dirección consiste en cuatro etapas: Planificación Anual de Operaciones, Ejecución, Monitoreo y Presentación de Informes. Operaciones y monitoreo son actividades permanentes durante el año. La presentación de informes y la planificación se hacen en ocasiones específicas.

La **Planificación Anual** garantiza la coherencia entre los objetivos de fase actuales y los objetivos anuales. Al aprobar el POA el Comité de Dirección reconoce esta coherencia y aprueba los medios.

El **Monitoreo** se centra en los indicadores de rendimiento e impacto, las hipótesis de causa-efecto y los supuestos. Los resultados del monitoreo son analizados para formular las lecciones aprendidas y dar recomendaciones para planificar el periodo siguiente.

La **Presentación de informes** proporciona la rendición de cuentas para los resultados (efecto esperado), el rendimiento y el aprendizaje. En la mayoría de los proyectos, la presentación de informes se realiza dos veces al año.

Al desarrollar un sistema de monitoreo, las organizaciones se limitan a veces en definir indicadores y métodos de recopilación de datos. Se presta poca atención al análisis, la interpretación y la presentación. A veces, se presta demasiada poca atención a la planificación de los recursos necesarios en términos de dinero, tiempo del personal y conocimientos disponibles. Se debe contestar a varias preguntas de organización:

- ¿Quién es responsable de la recopilación y del tratamiento de datos?
- ¿Cuánto tiempo tomarán estas tareas?
- ¿Qué recursos materiales (por ejemplo, vehículos, aparatos de medición, cámaras, laptops, etc.) se requieren?
- ¿Qué respaldo se necesita por parte de las personas involucradas en los métodos participativos?
- ¿Qué respaldo externo (por ejemplo, conocimientos técnicos específicos) debe ser movilizado?

Cuando los resultados del monitoreo son utilizados en la presentación de informes de la dirección, es fundamental que estén disponibles a tiempo y en un formato accesible. Esto significa que el monitoreo debe ser incluido en el POA como cualquier otra actividad del proyecto. Los recursos humanos y financieros necesarios tienen que ser asignados.

Evaluación del Monitoreo de Resultados

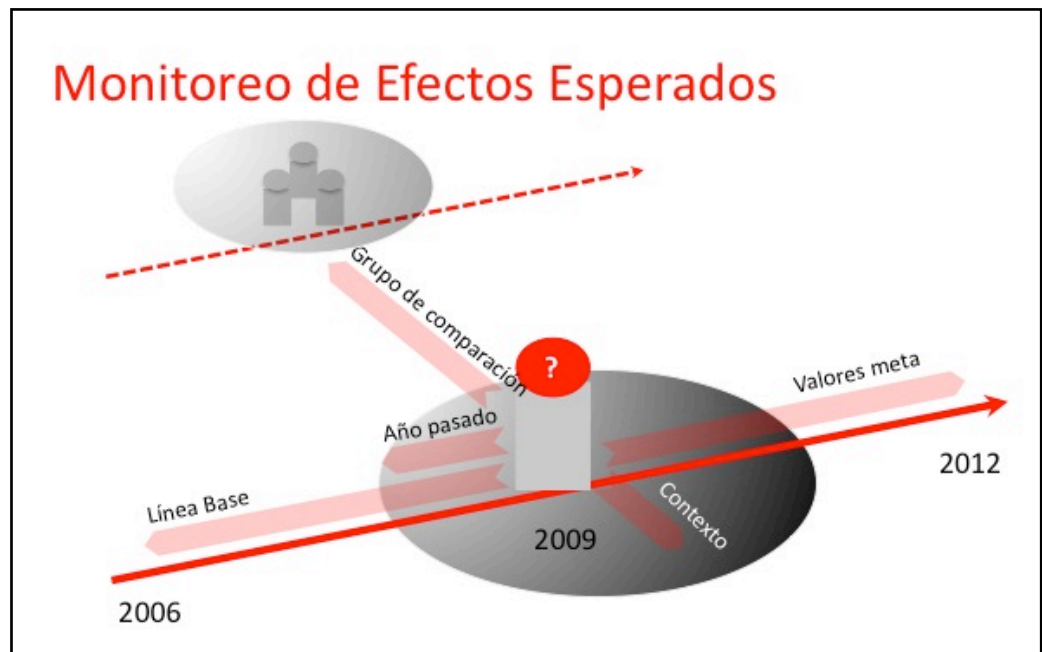
El monitoreo es más que simplemente medir y recopilar datos. El monitoreo incluye interpretar los datos y sacar conclusiones. Sólo una evaluación sistemática de sus resultados asegura que el monitoreo puede desempeñar un papel central en la gestión de proyectos orientada a los resultados y al aprendizaje.

Los resultados del monitoreo son útiles, si son

- Disponibles en el momento adecuado
- Pertinentes para la práctica
- Integrados al proceso de toma de decisiones
- Enfocados en los efectos esperados

Cambiar el enfoque del monitoreo de output para el monitoreo de efecto esperado necesita recopilar y analizar datos para los indicadores de efecto esperado. Se mide los cambios a nivel del efecto esperado pasando por las siguientes comparaciones:

1. Comparar el efecto esperado del monitoreo de efectos con los valores meta para evaluar los logros
2. Comparar el efecto esperado del monitoreo de efecto con los resultados de los años anteriores y los datos de la línea base para determinar cambios y detectar tendencias
3. Comparar el efecto esperado del monitoreo de efecto con un grupo de comparación para determinar la atribución (si es posible)
4. Analizar el contexto para detectar factores no dependientes del proyecto que podrían haber influido en el cambio.



Las siguientes preguntas son las directrices para evaluar los resultados del monitoreo con el fin de presentar informes y de direccionar:

	Hechos	<p>¿Qué hemos planeado? Resumen del POA</p> <p>¿Qué hemos realizado y logrado? La información de los resultados de monitoreo como la medición de resultados con indicadores de output y de efecto esperado</p>
	Emociones	<p>¿Qué logros y dificultades hubo? Análisis de 'historias de éxito', dificultades y errores.</p> <p>¿Qué hemos aprendido de estas experiencias? Formulación de lecciones aprendidas</p>
	Futuro	<p>¿Cuáles son las conclusiones para el próximo período de aplicación? Formulación de recomendaciones pertinentes en la práctica para utilizar en la planificación del próximo período.</p>

Monitoreo Anual y Taller de Planificación

El monitoreo se hace con una base semanal, mensual o bimestral de acuerdo con el Plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto. La organización de un Taller Anual de Monitoreo y Planificación es una forma eficaz para unir monitoreo anual, planificación anual y presentación de informes. El propósito de un taller de este tipo es analizar los resultados de monitoreo con el fin de sacar conclusiones para los POA posteriores. Según la magnitud del proyecto, un taller como éste dura generalmente 2-3 días. Asegura un aprendizaje colectivo y organizativo para todos los interesados invitados al taller (beneficiarios, socios, donantes, equipo del proyecto, etc.), y fomenta la apropiación. Para la preparación del taller el equipo del proyecto trata todos los datos de monitoreo y prepara formas adecuadas de presentación de estos resultados. Los posibles temas a tratar en este evento anual son los siguientes:

- Revisión del diseño general del proyecto y análisis crítico subyacente a las hipótesis de causa-efecto
- Evaluación del progreso hacia sus efectos esperados
- Revisión de la implementación del proyecto (operaciones, entrega de outputs)
- Análisis de alteraciones y sus causas
- Revisión del contexto específico y general
- Identificación de lecciones aprendidas y ajustes que deben realizarse para mejorar el rendimiento
- Definición de los objetivos y actividades para el próximo año, incluyendo los valores meta para el monitoreo al final
- Establecimiento del calendario y plazos para las actividades previstas

A veces resulta útil contratar a un asesor externo para llevar a cabo el taller. Se debe prestar una atención especial al registro de todos los debates y a las contribuciones de los participantes. Los resultados de este taller constituyen un insumo principal para el informe anual.

Presentación de resultados orientados:

La presentación de informes tiene por objetivo principal explicar la implementación del proyecto a los donantes y a los socios nacionales (gobierno, organizaciones asociadas y sociedad civil). Los informes incluyen los aspectos siguientes:

- Consideran los outputs entregados con la financiación proporcionada.

- Proveen información acerca de los resultados (efectos esperados) que han elaborado estos outputs entregados.
- Dan testimonio de las experiencias y de los procesos de aprendizaje experimentados durante la ejecución del proyecto.
- Dan información sobre el contexto del proyecto.

Las exigencias para los proyectos gestionados por los resultados han llevado a un cambio en la práctica de la presentación de los informes, donde antes la atención se centraba en la lista de actividades logradas y en los outputs entregados, y ahora hacia una nueva orientación que proporciona información sobre los resultados.

Como regla general, se elabora una o dos veces al año un informe exhaustivo que proporciona información acerca de los resultados. La COSUDE, así como algunos otros donantes, producen además, un informe final de fase o final del proyecto. Estos informes tienen características diferentes.

	Informe Semestral	Informe Anual	Informe final de fase
Autor	Líder del proyecto	Líder del proyecto	Funcionario a cargo en la Oficina de Coordinación o en la Oficina Central
Destinatarios primarios	Funcionario encargado de la organización ejecutiva	Funcionario responsable de la COSUDE y/o de la organización ejecutiva	Unidades Operativas de la COSUDE
Propósito primario	Dirección de la implementación del proyecto	Justificar los resultados logrados hasta el momento	Justificar los resultados obtenidos por el proyecto
Enfoque de informes	Insumos agotados, outputs y finalmente efectos esperados	Outputs, efectos esperados y contexto (supuestos)	Efectos esperados e impacto
Documentos de referencia	POA y presupuesto anual	POA, ProDoc, presupuesto anual y de fase	ProDoc, Propuesta de crédito, Presupuesto

Preguntas en la presentación anual de informes orientados a los resultados

Efecto esperado (y tal vez impacto):

- ¿Qué resultados (al nivel de efecto esperado o posiblemente de impacto) se han alcanzado durante el período analizado? (Comparación con la línea base)
- ¿Cómo se pueden demostrar estos resultados?
- ¿Qué explicaciones hay para los resultados que no han sido alcanzados o no han sido adecuadamente alcanzados?
- ¿Qué prueba hay para demostrar que los resultados obtenidos pueden ser atribuidos a los outputs del proyecto?
- ¿Cuál es la relación entre los resultados obtenidos y el marco global formado de la estrategia de cooperación o programa en el país y de las políticas nacionales de desarrollo y sus objetivos?

Outputs:

- ¿Qué resultados (outputs) ha producido el proyecto durante el período analizado (comparado con la planificación)? (En breve)
- ¿Qué explicaciones hay para los resultados a entregar que no fueron producidos o no fueron adecuados?
-

Hipótesis de causa-efecto:

- ¿Basado en experiencias del período analizado, qué grado de verosimilitud tienen las hipótesis de causa-efecto subyacentes al diseño del proyecto (relación de causalidad entre output, efecto esperado y meta)?
- ¿Hay alguna necesidad de cambios en la estrategia subyacente del proyecto?

Criterios de Calidad para Buenos Informes		
Criterios Generales	Legibilidad y estructura	El informe está bien estructurado, utiliza medios de visualización adecuados y un vocabulario apropiado.
	Objetividad, reflexión crítica y aprendizaje	El informe es objetivo y crítico. Los problemas y déficits son claramente dirigidos. El informe presenta reflexión crítica y búsqueda de soluciones. Los procesos de aprendizaje son hechos visibles.
Criterios relacionados al Marco Lógico	Efecto esperado del Proyecto/Programa	El informe documenta y cuestiona los cambios a nivel de efecto esperado por medio de indicadores de efecto esperado. Los cambios a nivel de efecto esperado se cuantifican al comparar los datos de la línea base, los valores meta y los logros reales. Se evalúa la atribución a los outputs del proyecto.
	Entrega de los outputs	El informe documenta y cuestiona de forma resumida la entrega de los outputs comparando los outputs planeados con los outputs entregados
	Análisis de contexto	El informe analiza el contexto específico y general del proyecto. Los riesgos son identificados y sus medidas dirigidas están discutidas
Criterios relativos a las Finanzas	Información financiera	El informe proporciona la información sobre el presupuesto y los recursos financieros gastados. El informe también explica como desde el punto de vista económico, los recursos/insumos (fondos, competencia, tiempo, etc.) se convierten en outputs/efectos esperados: (i) <i>¿Están las cosas hechas de una manera económicamente viable?</i> (ii) <i>¿Son razonables los insumos en relación a los efectos esperados obtenidos?</i>

Informes sobre Defectos y Fracasos

En la práctica, tratar con informes insatisfactorios al desempeño y de fracaso para luego presentarlos es un asunto candente. La cooperación al desarrollo es un negocio arriesgado, porque los proyectos son financiados para contribuir en solucionar problemas específicos en contextos difíciles. Para muchos casos las soluciones prefabricadas no existen, pero desarrollar nuevas soluciones es parte esencial del proyecto. A pesar de no ser deseables, los errores y fracasos son parte de los procesos de desarrollo. Si un proyecto presenta únicamente informes exitosos, nos veremos forzados a preguntarnos si eso contribuye realmente a solucionar problemas relevantes por los que las personas no habrían podido resolver ellas mismas.

Para las organizaciones ejecutivas es a veces difícil informar sobre errores y desviaciones del plan original, porque temen que el donante empiece a dudar del proyecto o a reducir los fondos. Las desviaciones no suceden necesariamente debido a una mala planificación o a una mala gestión del proyecto. Al contrario, podrían indicar que la gestión ha sido capaz de detectar los nuevos retos y reaccionó en consecuencia. Lidar con los fracasos muestra la calidad de la cooperación entre los donantes y los socios ejecutivos. Los fracasos son oportunidades únicas para aprender. Los que no aceptan los fracasos y defectos, muestran poca voluntad para mejorar el rendimiento.

Referencias para lecturas adicionales y paginas de internet

Publicaciones

- Banco Asiático de Desarrollo (2006): A project performance management system. Guidelines for preparing a design and monitoring framework
www.adb.org/Documents/guidelines/guidelines-preparing-dmf/guidelines-preparing-dmf.pdf
- Bakewell, Oliver y Garbutt, Anne: The Use and Abuse of the *Logical Framework Approach*, SIDA 2005
- CAD/OCDE: Glosario de los Principales Terminos sobre Evaluacion y Gestion Basada en Resultados ver: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>
- Dale, Reidar (2004): Development Planning. Concepts and Tools for Planners, Managers and Facilitators. Zed Books, London / New York 2004
- Dearden, Philip: Programme and Project Cycle Management (PPCM): Lessons from DfID and Other Organisations. 2001
- DEZA (1996): PEMU – Ein Einstieg. http://www.deza.admin.ch/ressources/deza_product_d_11.pdf
- DFID (Department for International Development, UK, 2002): Tools for Development. A handbook for those engaged in development activity. www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf
- DFID Guidance on using the revised Logical Framework. How to note, a DFID practice paper, 2009
- Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Erw. Neuauflage, rororo science, Hamburg, 2003
- Earl, Sarah; Carden, Fred; Smutylo, Terry: Outcome Mapping, Building Learning and Reflection into Development Planning. International Development Research Centre (IDRC), Ottawa, 2001
- Comisión Europea, EuropeAid (2004): Project Cycle Management Guidelines
http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
- Gasper, Des (2001): *Logical Frameworks*; Problems and Potentials
- Gasper, Des (2002): Evaluating the "Logical Framework Approach" - towards Learning-Oriented Development Evaluation
- Gómez, P.; Probst, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Verlag Haupt, Bern, 1997
- GTZ (2004): Wirkungsorientiertes Monitoring. für Leitfaden Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit.
www.gtz.de/de/Dokumente/de-Leitfaden_Wirkungsorientiertes_Monitoring.pdf
- FIDA (2002): Gestión orientada al Impacto en el Desarrollo Rural - Guía para el SyE de Proyectos
http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm
- International Institute for Environment and Development: PLA Notes <http://www.iied.org/>
- Jenny, Bruno (2003): Projektmanagement – Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere. vdf Hochschulverlag, ETH, Zürich.
- Jürgen Wiegand (2005): Handbuch Planungserfolg. Methoden, Zusammenarbeit und Management als integraler Prozess. vdf Hochschulverlag, ETH, Zürich
- Kusek J.Z. and R.C. Rist (2004); Ten steps to a result-based monitoring and evaluation system. Banco Mundial
- NORAD: The *Logical Framework Approach* (LFA), Handbook for Objectives Oriented Project Planning. SIDA: The *Logical Framework Approach*. 2004 (www.sida.se)
- Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe, dtv, München, 2002
- Weltbank (2001): The Logframe Handbook; a *Logical Framework Approach* to Project Cycle Management.
http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/06/07/000160016_2005060712225/Rendered/PDF/31240b0LFhandbook.pdf

Paginas de Internet

Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances:
<http://www.outcomemapping.ca/index.php?lang=spanish>

University of Wageningen; Website on participatory planning, monitoring & evaluation:
<http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Home>

Outcome Models: www.outcomesmodels.org/

University of Wisconsin, Extension, Program Development and Evaluation:
<http://www.uwex.edu/ces/pdande/progdev/index.html>
(contains on-line course on use of logframe model)

Monitoring and Evaluation News: <http://mande.co.uk/>
Website of Rick Davies