



BOLIVIA



COLOMBIA



CHILE



ECUADOR



PERÚ




VENEZUELA

PLAN ANDINO DE SALUD EN FRONTERAS (PASAFRO) “Salud: Puente para la Paz y la Integración” ORAS-CONHU/CAF

Febrero, 2010



www.orasconhu.org



SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVO 4

Versión preliminar


Lima, febrero 5 de 2010





Objetivo

- ❖ Fortalecer en los facilitadores y las facilitadoras del Proyecto PASAFRO elementos conceptuales y prácticos de la gestión basada en el impacto.
- ❖ Los participantes están capacitados para utilizar la técnica del Marco Lógico y herramientas complementarias, entienden los conceptos y pueden aplicarlos en el diseño y conceptualización de proyectos.



I. GUIAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO: entender las metas y objetivos del proyecto

GESTIÓN ORIENTADA AL IMPACTO

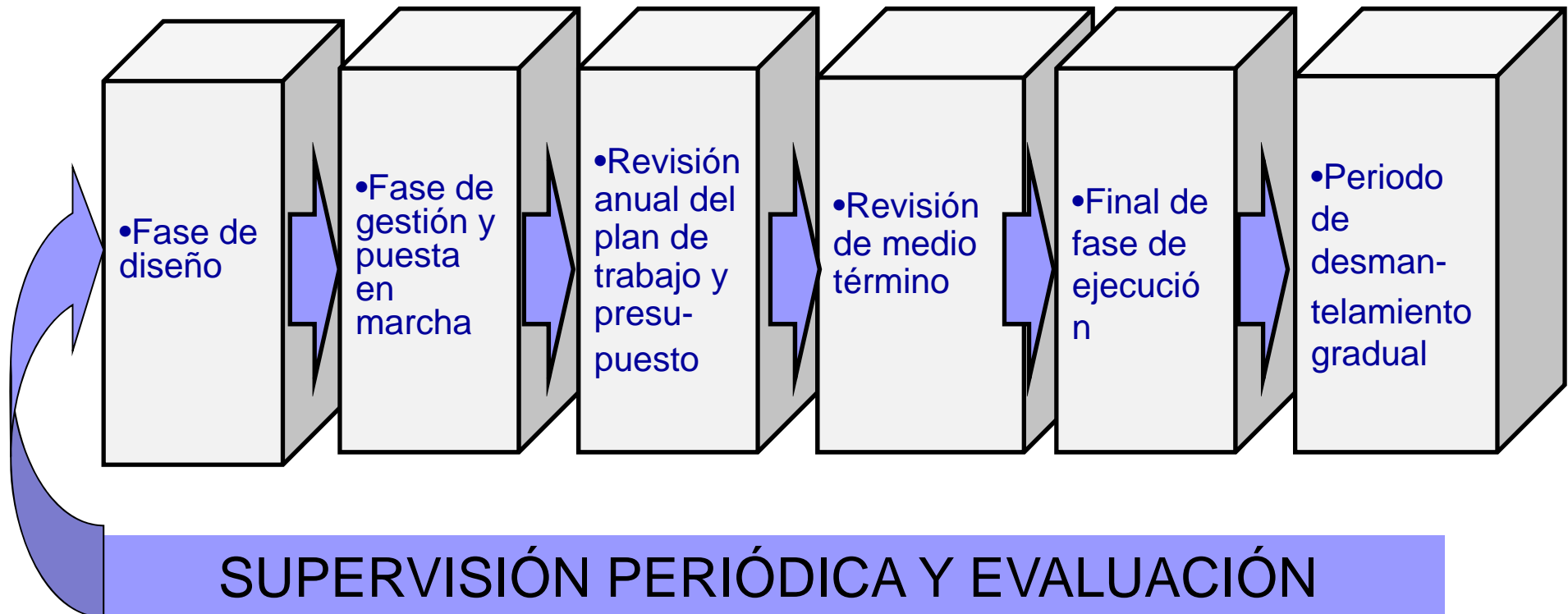
II. CREAR UN ENTORNO DE APRENDIZAJE: estimular a los participantes para que procedan a una reflexión crítica y aprendan del proceso.

**Cuatro
elementos
claves**

III. GARANTIZAR LA CALIDAD EN LAS ACTIVIDADES: con los aportes del equipo se generan procesos para cumplir con calidad.


IV. DESARROLLAR Y UTILIZAR EL SISTEMA DE SYE: diseñar y aplicar procesos de recolección de información y aprendizaje reflexivo para mejorar las acciones.

MOMENTOS DE LA VIDA DE UN PROYECTO





En la gestión orientada al impacto:

- ❑ El diseño del proyecto.
 - ❑ La planificación anual.
 - ❑ El Seguimiento y la Evaluación.
- 

Están vinculados entre sí.

- ✓ El punto de partida de la ejecución es el diseño inicial del proyecto.
- ✓ El diseño es un proceso continuo que abarca toda la vida del Proyecto.
- ✓ Es esencial que el diseño inicial sea de la máxima calidad posible.



I. GUIAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO HACIA EL IMPACTO

- La lógica del proyecto comienza con la descripción de la situación que deseamos solucionar y la visión acerca de la manera de cambiar la situación.
- Esta visión justifica la existencia del proyecto.
- Es inevitable que hayan percepciones diferentes. Por eso son tan importantes los métodos participativos de planificación.



PRÁCTICAS ADECUADAS EN EL DISEÑO DE UN PROYECTO

Guiar la estrategia

- ✓ Promover la **participación** de los interesados en el diseño participativo.
- ✓ Efectuar un **análisis minucioso** de la situación junto con los interesados directos.
- ✓ Articular una **estrategia lógica** y viable del proyecto que exprese claramente lo que se conseguirá (meta y propósito) y como se conseguirá (productos y actividades).
- ✓ Llegar a acuerdos sobre las **perspectivas trasversales**: derechos humanos y de la salud, determinantes sociales de la salud, equidad de género, salud intercultural, participación de las comunidades en la auto-gestión, etc.
- ✓ Planear el fomento a largo plazo de las **capacidades y la sostenibilidad**.
- ✓ Incorporar la estrategia de seguimiento y evaluación y oportunidades para promover el **aprendizaje** y la adaptación durante la ejecución del proyecto.




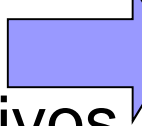
La participación de los interesados en los procesos de diseño del proyecto

- *Conseguir una participación de alta calidad es fundamental.*
- La primera parte del proyecto consiste en un análisis de los interesados (individuos, grupos sociales y organizaciones).
- Se establece un orden de prioridad de los participantes, y se llega a un acuerdo con ellos de la mejor manera en que podrán participar en todas las etapas del proyecto.
- Para diseñar adecuadamente un proyecto es necesario preguntar, escuchar, compartir y negociar.
- Es conveniente organizar una serie de actividades para intercambiar ideas y llegar a acuerdos.



I. GUIAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO HACIA EL IMPACTO

- Definir la situación que debe mejorarse.
- Determinar los objetivos y el fin.
- Describir los principales productos y actividades.
- Analizar la viabilidad de la propuesta.
- Describir el proceso y la estructura de ejecución.
- Elaborar el presupuesto.
- Describir el sistema de SyE.

- 
- Guiar la estrategia del proyecto consiste en una jerarquía de objetivos. 
 - La descripción de los mecanismos y recursos necesarios para la ejecución.
 - El proyecto PASAFRO propone una estrategia que se apoya en el enfoque de Marco Lógico (EML) y los objetivos del proyecto se resumen en forma de una relación jerárquica en la matriz de marco lógico.

FIN

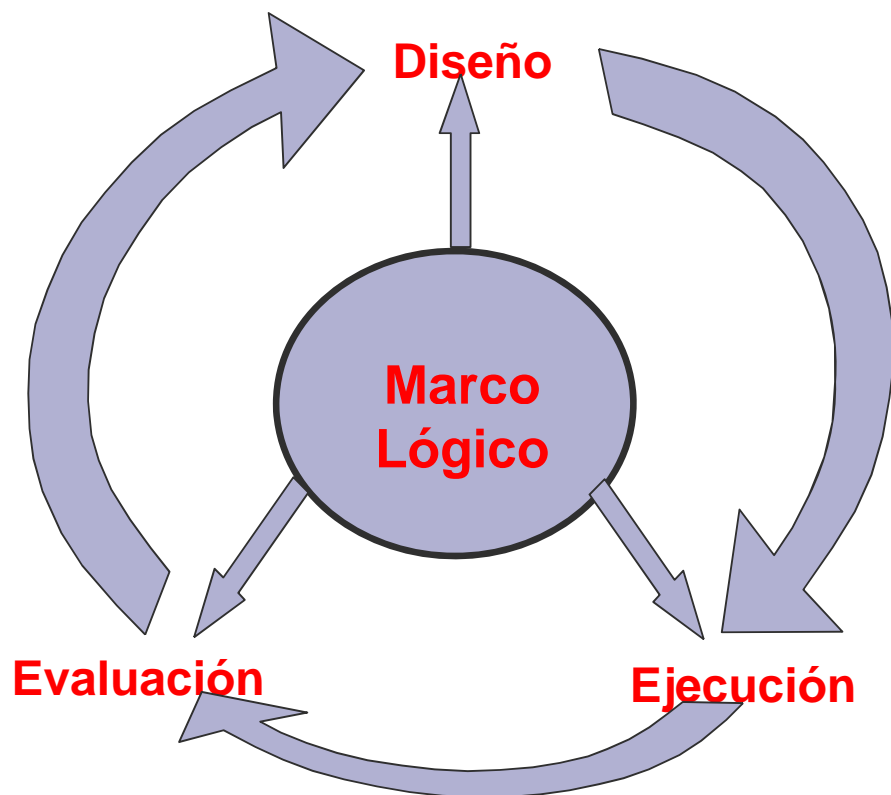
PROPÓSITO

**PRODUCTOS
RESULTADOS
ESPERADOS**

ACTIVIDADES

EL MARCO LÓGICO

Una herramienta para fortalecer el Diseño, la Ejecución y la Evaluación de Proyectos.



- La estrategia del proyecto incluye la jerarquía de objetivos, los mecanismos de ejecución y los recursos necesarios.
- La jerarquía de objetivos es una estructura que describe cómo las actividades y los productos contribuyen a alcanzar el propósito o propósitos y el fin del proyecto.
- La estrategia de un proyecto sólo funciona si es lógica.





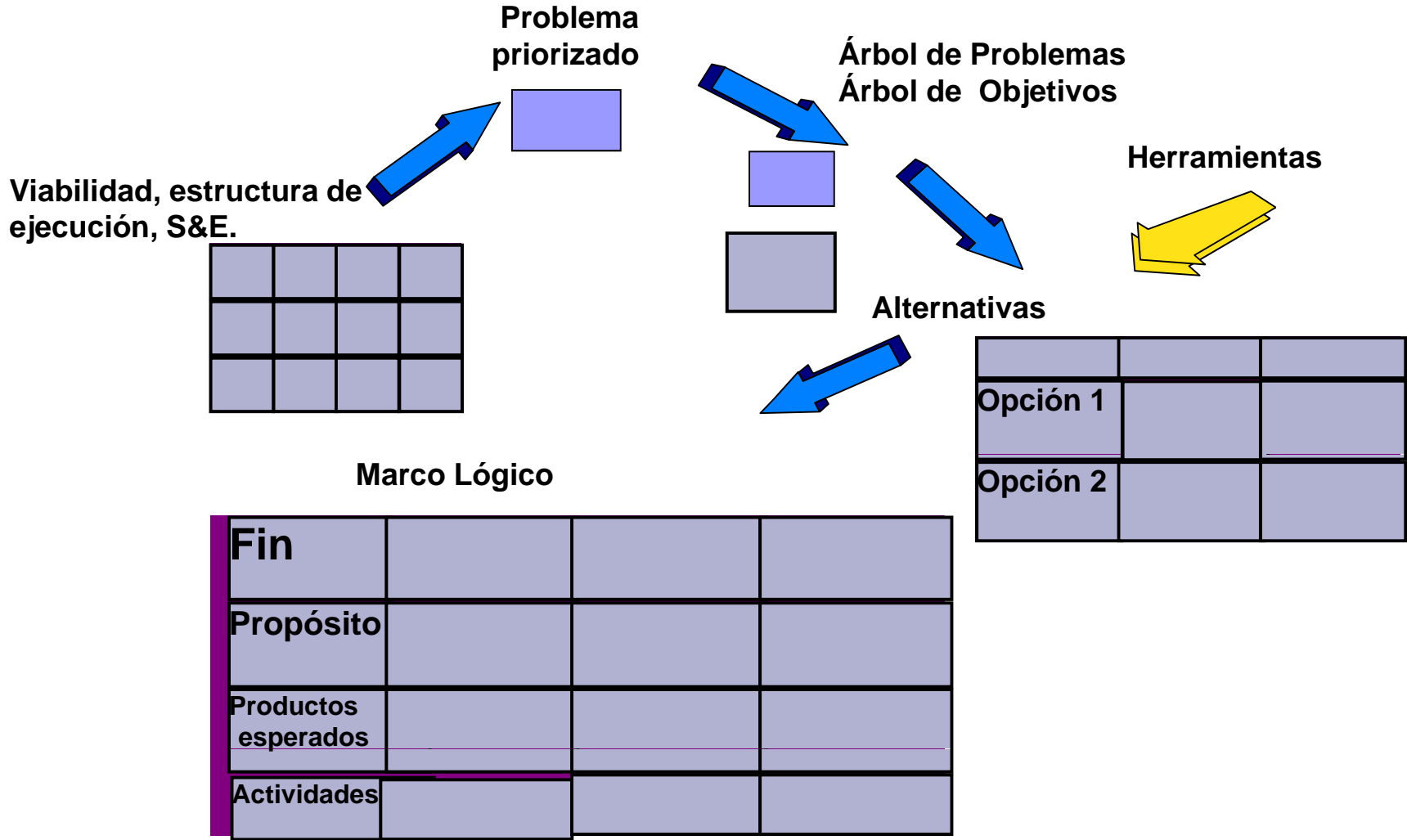
ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

- ❖ Las ideas en que se basa el enfoque de Marco Lógico son sencillas de sentido común.

Permite:

- ❖ Indicar con la mayor claridad posible lo qué estamos tratando de alcanzar y cómo.
- ❖ Organizar un sistema de indicadores que nos permitirán identificar fácilmente si estamos alcanzando los objetivos propuestos.
- ❖ Indicar explícitamente las condiciones (supuestos) que escapan al control directo del Proyecto y son esenciales para su éxito.

SECUENCIA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS





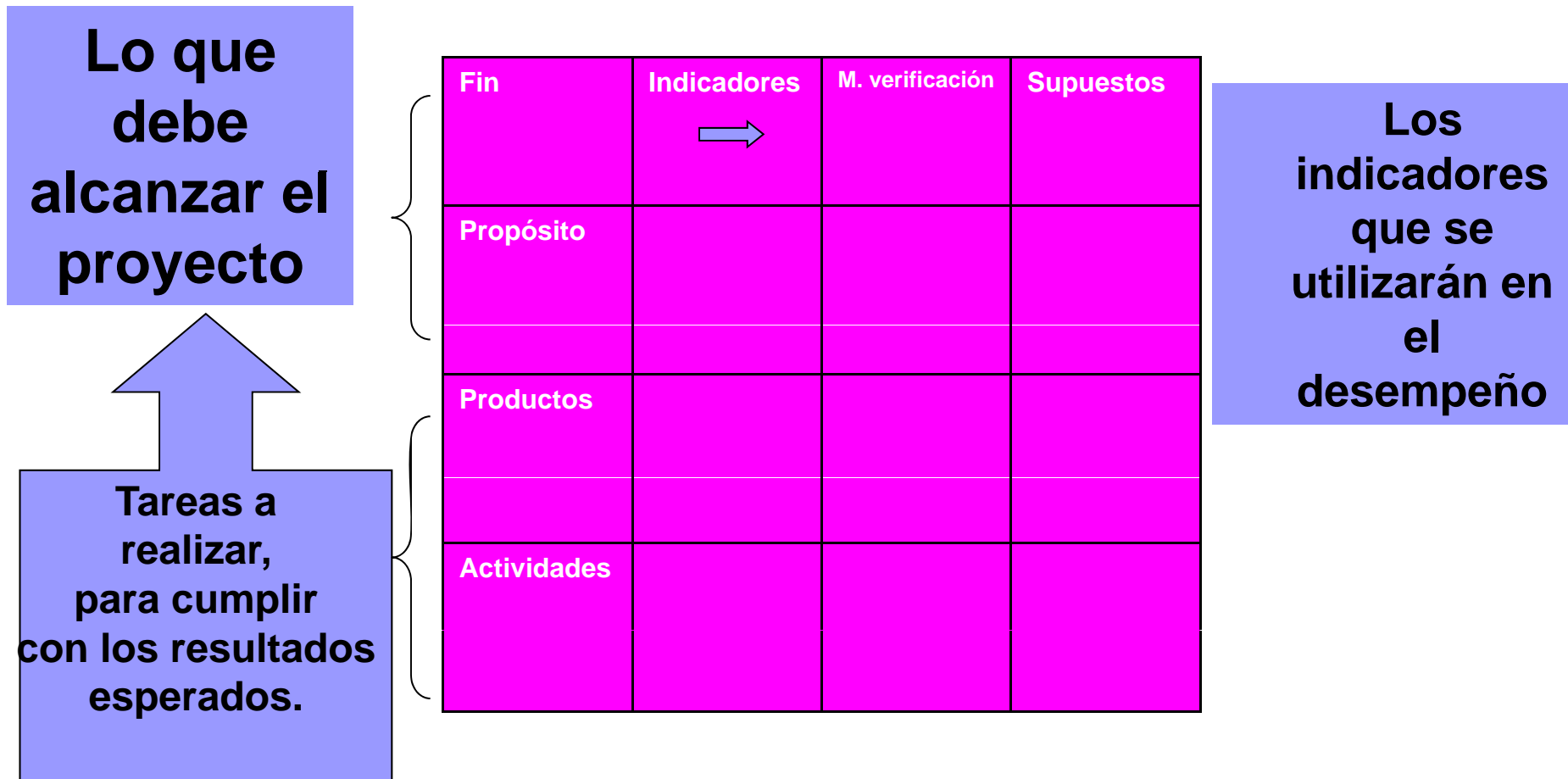
La Matriz de Marco Lógico

- Es un sistema estructurado
- para planificar
- y comunicar
- en un solo cuadro
- la información más importante sobre un proyecto.

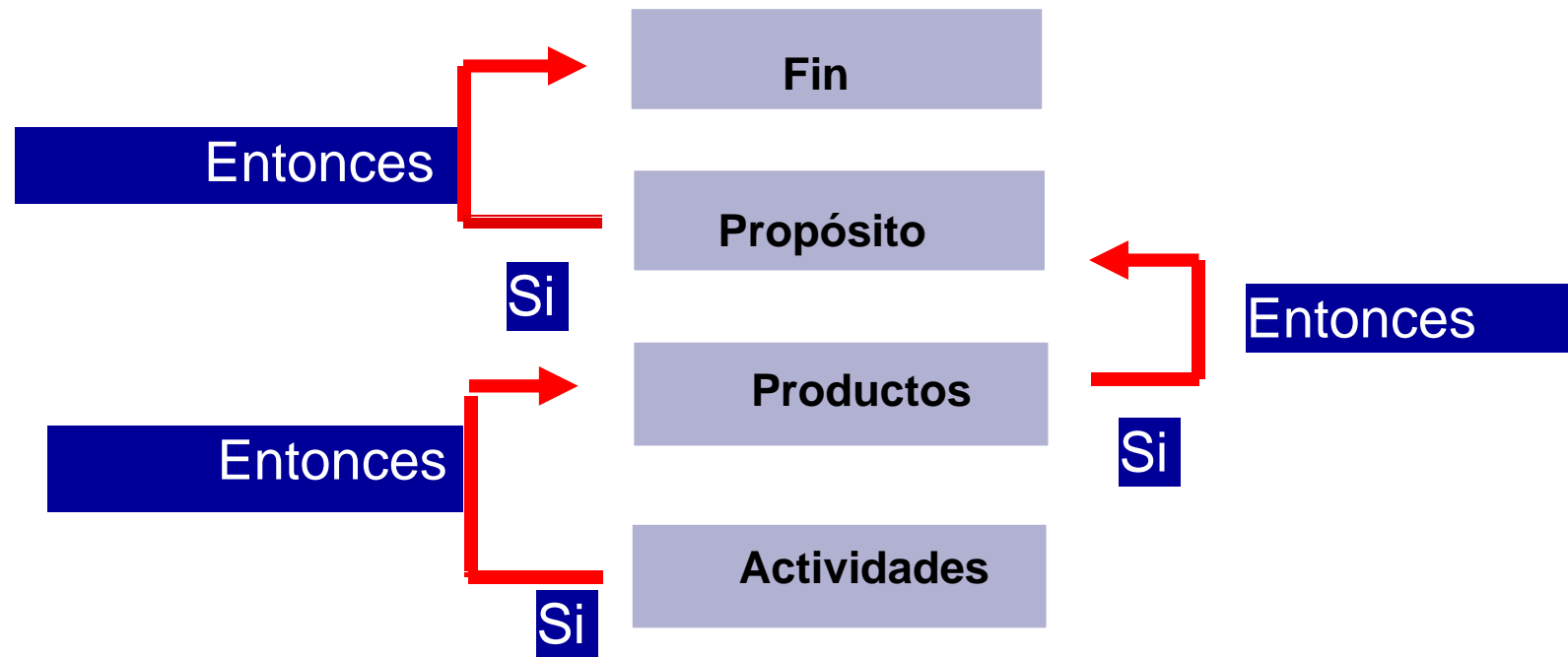
Fin	Indicadores	M.Verificación	Supuestos
Propósito			
Objetivos			
Actividades			

La Matriz de Marco Lógico

Es un cuadro con cuatro filas y cuatro columnas, que indica de forma resumida:

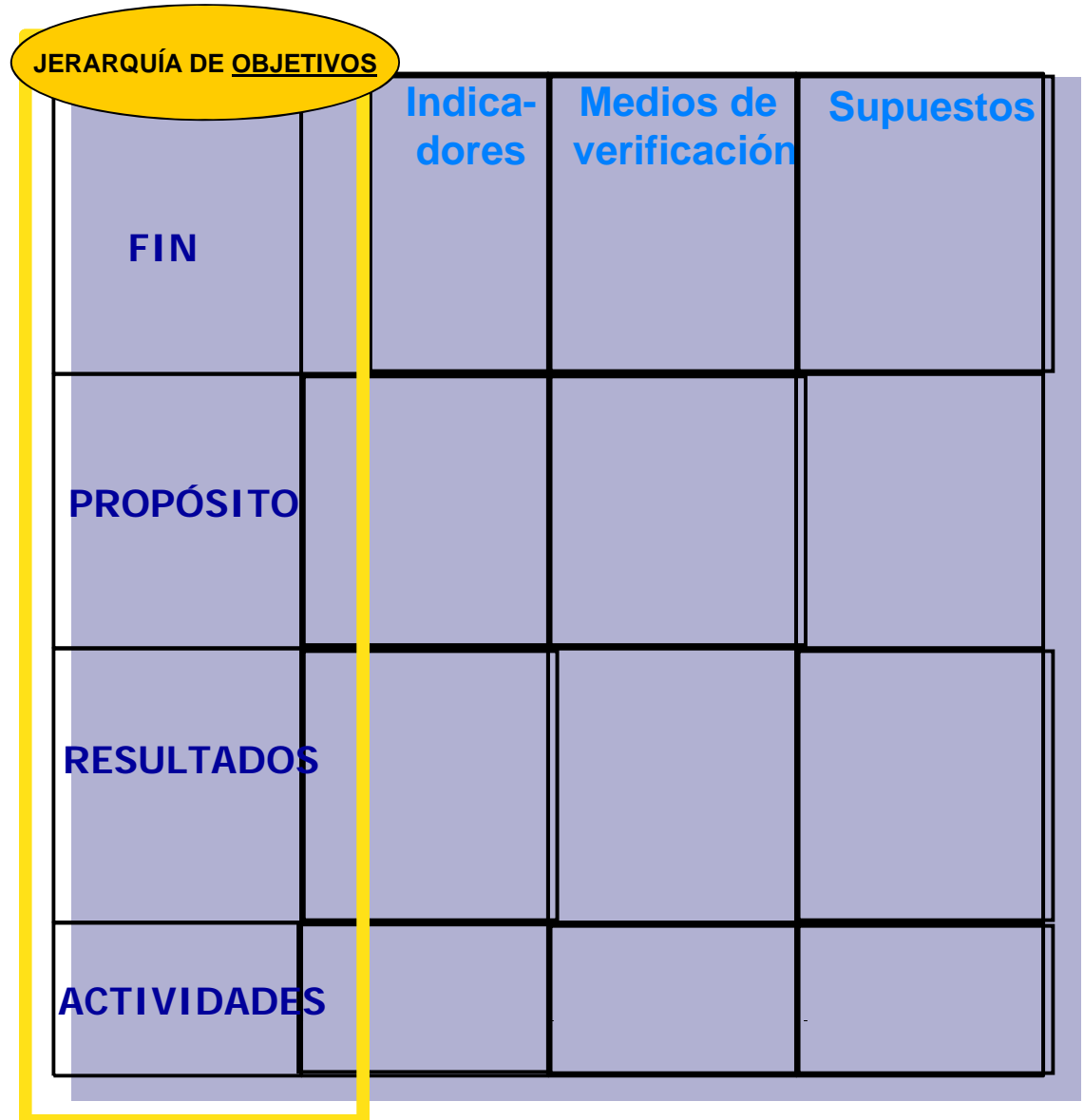


La lógica de un proyecto: una serie de hipótesis lógicas



LA ESTRATEGIA

- Se apoya en el enfoque de **Marco Lógico**.
- Consiste en una jerarquía de objetivos y la descripción de los mecanismos necesarios para la ejecución.





TAREAS MARCO LÓGICO

Análisis de Problemas y de Objetivos

- Identificar el Problema Central
- Elaborar el Árbol de Problemas
- Elaborar el Árbol de Objetivos
- Definir el ámbito de Acción del proyecto

Matriz del Marco Lógico

- Jerarquía de Objetivos
- Indicadores y Medios de Verificación
- Supuestos Críticos



IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL

Paso 1: Plantear el Problema Central que se quiere resolver

Paso 2: Determinar la zona geográfica afectada por el Problema Central

Paso 3: Determinar la población afectada por el problema


Paso 4: Definición del problema central que se pretende solucionar



IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL

EMPRENDER UN ANÁLISIS DETALLADO DE LA SITUACIÓN

- Un buen análisis de la situación combina la recolección de información, el análisis de diagnósticos con el análisis de los resultados del diagnósticos y el contexto local, el asesoramiento de expertos, reuniones y talleres con diferentes actores sociales.
- El análisis de la situación se basa en la combinación de diferentes métodos para lograr un amplio conocimiento de la situación.
- En el EML, la planificación del proyecto se basa en la elaboración de un “árbol de problemas”, correspondiente a la situación.
- El árbol del problema es útil cuando la situación no es muy compleja.



Identifiquemos correctamente el problema que queremos solucionar

- Cada proyecto es la respuesta a un problema que se ha detectado. Es fundamental tener claro cuál es la situación que queremos resolver.
- Un primer paso es responder la pregunta ¿Cuál es la situación que deseamos cambiar?

Para identificar correctamente el problema sugerimos los siguientes pasos:

1. Nos reunimos los dos Facilitadores, en lo posible, con representantes de diferentes sectores del eje de frontera.
2. Revisamos los resultados del Análisis de la Situación de Salud (ASIS) y otros diagnósticos elaborados recientemente, a partir de los resultados identificamos los tres problemas prioritarios.



Identifiquemos correctamente el problema que queremos solucionar

3. Seleccionamos **un** problema, para lo cual es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - ❖ Magnitud e impacto del problema, es decir, afecta a muchas personas afectadas.
 - ❖ Es un problema común, y afecta a la población de ambos países.
 - ❖ Se cuenta con posibilidades de unir esfuerzos para incidir en su solución.
4. Formulamos el problema en pocas palabras, en forma corta, clara, precisa y relevante. Por ejemplo: *Incremento de malaria en el fronterizo...*
5. Elaboramos el árbol del problema y el árbol de objetivos.

El árbol del problema permite observar tres niveles diferentes:

- Las causas que originan el problema; el problema y las consecuencias.



EJEMPLO

INCREMENTO
DE
MALARIA

Insuficiente
participación
comunitaria

Baja
cobertura
de servicios
de salud

Uso
inadecuado de
sistema de
información

Insuficiente
conocimiento
de la malaria

Condiciones
socio-
sanitarias
precarias

Difícil acceso
al dg y a los
medicamentos

Reducido
número de
técnicos y
recurso
humano

Recursos
escasos para
control,
diagnóstico y
tratamiento

Escasos
medios de
comunicación
e información

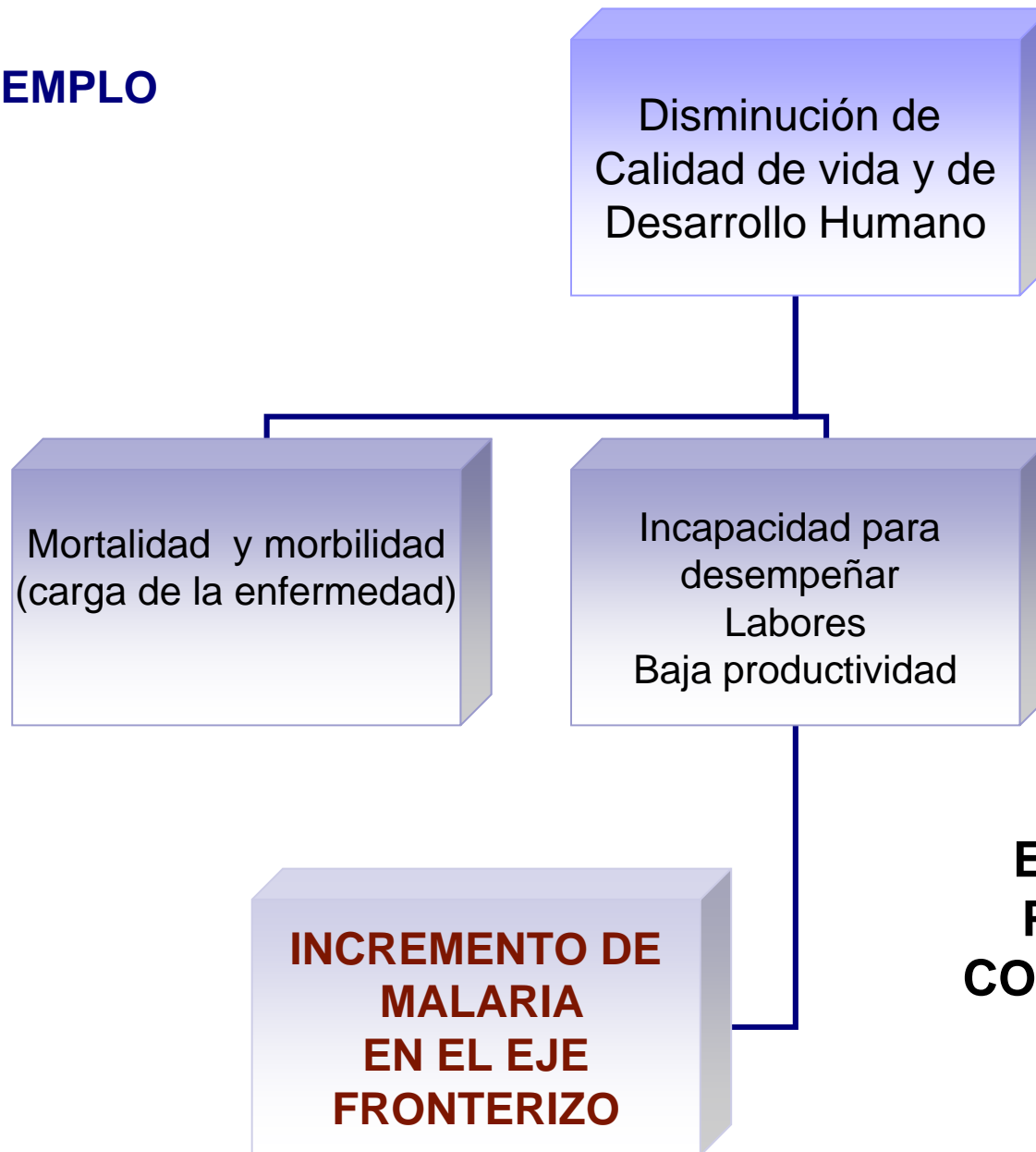
Baja
capacitación a
funcionarios

Condiciones de
pobreza
extrema.

Localidades
aisladas,
largas
distancias

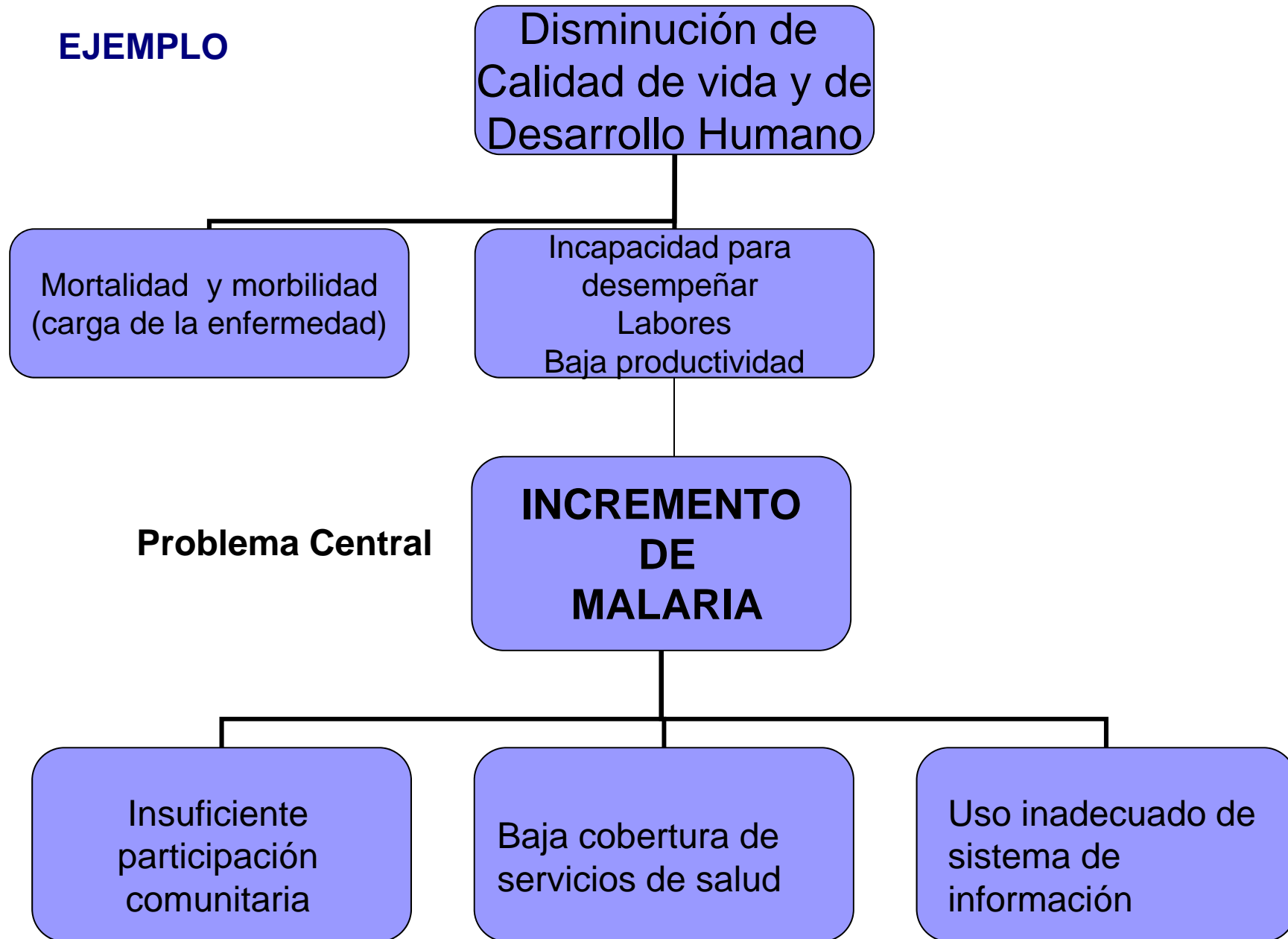
**EL ÁRBOL DE PROBLEMAS
CAUSAS**

EJEMPLO

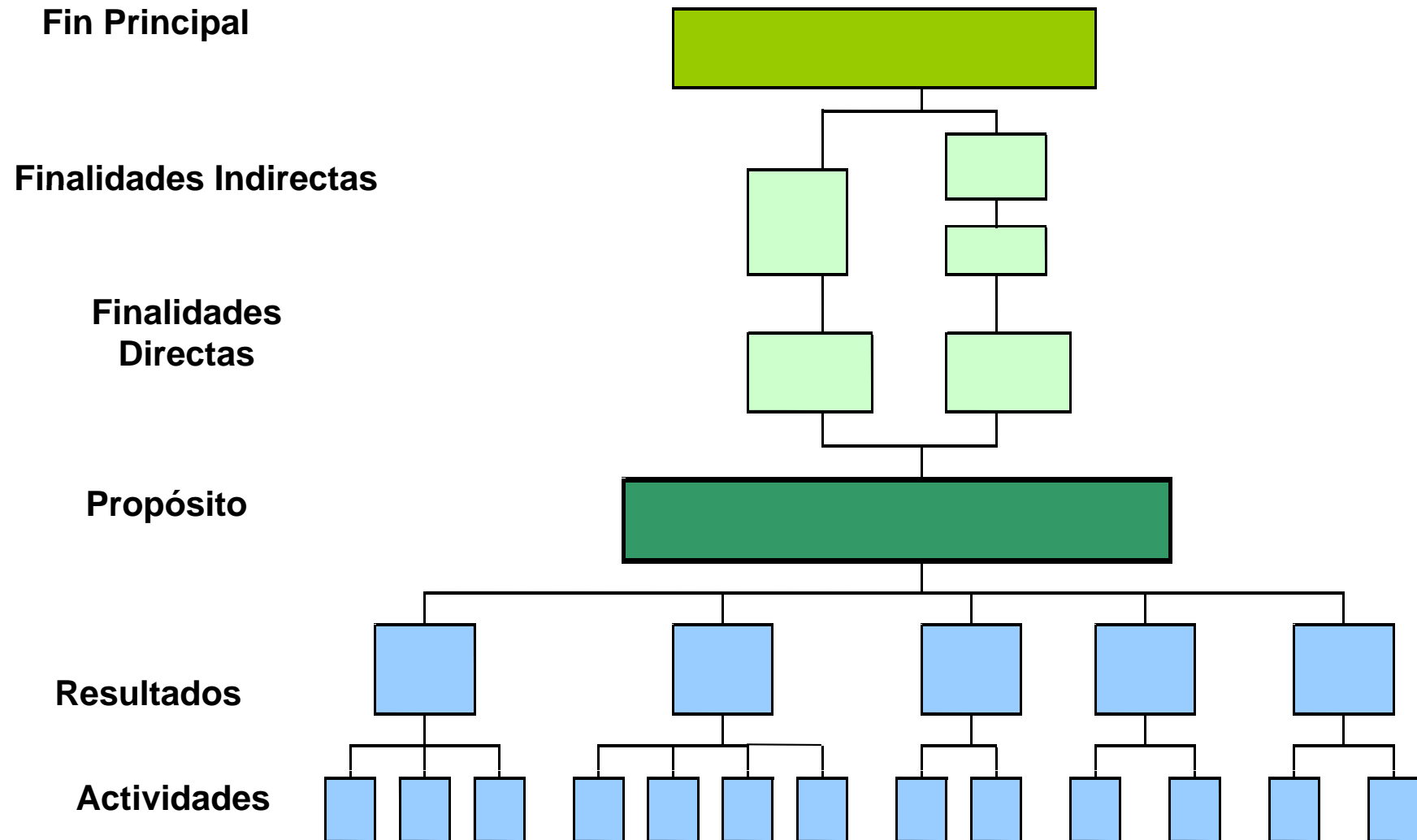


EL ÁRBOL DE PROBLEMAS CONSECUENCIAS

EJEMPLO



ELABORAR EL ÁRBOL DE OBJETIVOS



Mejorar calidad de vida...

PROPÓSITO

EJEMPLO

DISMINUCIÓN
LA MALARIA

PROPÓSITO

RESULTADOS ESPERADOS

Participación
comunitaria en
el control de la
malaria

Cobertura en
la calidad de
servicios de
salud

Uso adecuado
del sistema de
información

Se logra que las
personas tengan
conocimiento
sobre prevención
y control de la
malaria

Se logra que
Comunidades de
áreas de
transmisión con
tengan mejores
condiciones
socio-sanitarias

Personas
acceden al
diagnóstico y
a los
medicamentos

Programa de
control de la
malaria con
suficiente número
de técnicos

Recursos para
control,
diagnóstico y
tratamiento

Medios de
comunicación
e información
suficientes y
adecuados

Capacitación a
funcionarios y
trabajadores de
salud para
notificación

Articulación con
proyectos
de lucha contra
la
pobreza

Localidades
integradas
en redes de
servicios.

ACTIVIDADES

EL ÁRBOL DE OBJETIVOS

DEFINICIONES DE LOS CUATRO NIVELES DE JERARQUÍA DE OBJETIVOS

Lo que debe alcanzar el proyecto

Cambio o mejora de la situación. La medida en que el proyecto contribuye al logro de la meta es el impacto del proyecto.



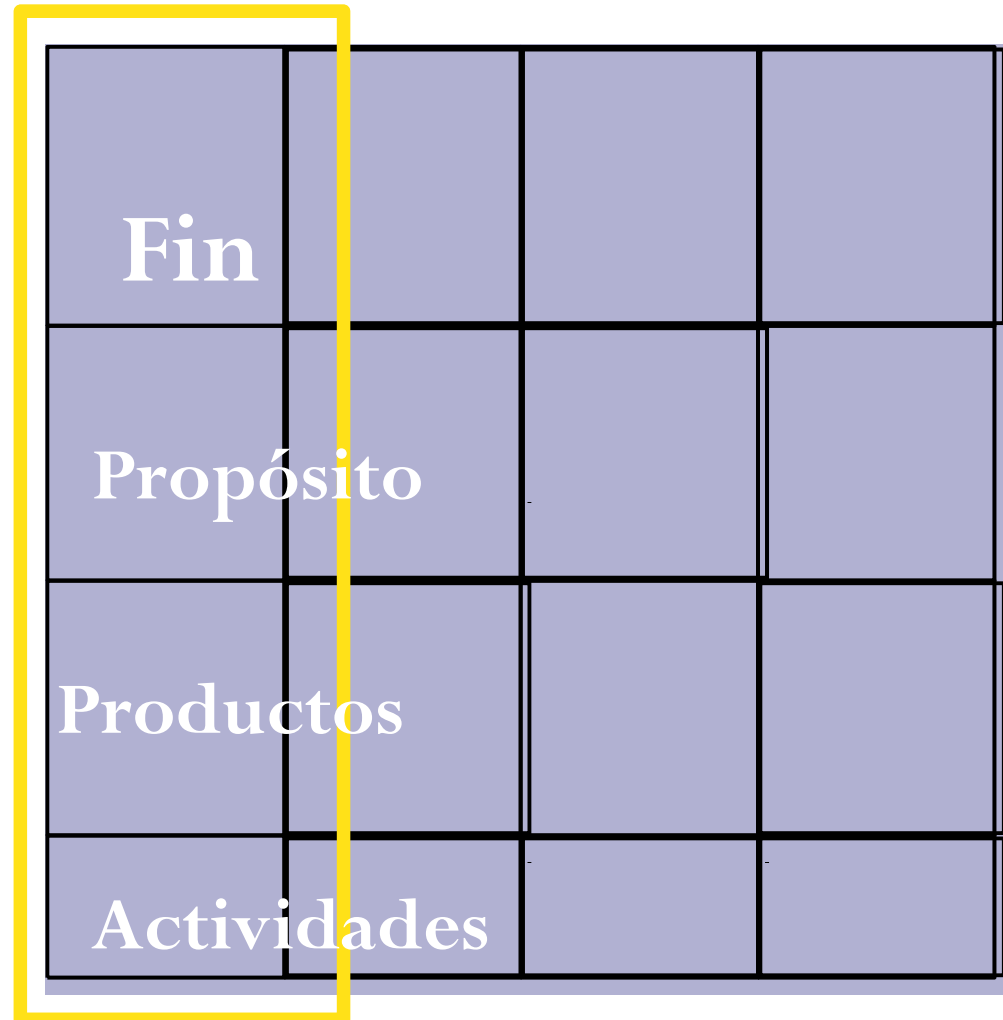
Es lo que debe alcanzar el proyecto para contribuir a la meta. Cambios generales en el comportamiento o las capacidades.



Productos, bienes, servicios o resultados que son necesarios para alcanzar el propósito.

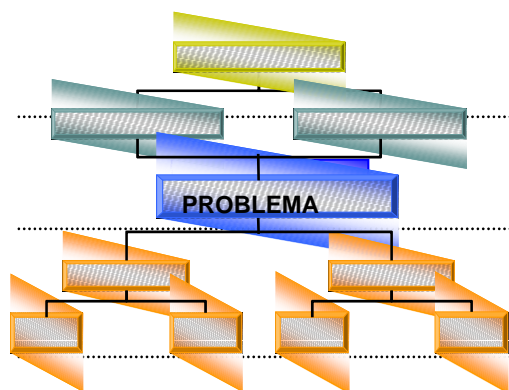


Acciones necesarias para obtener los productos.

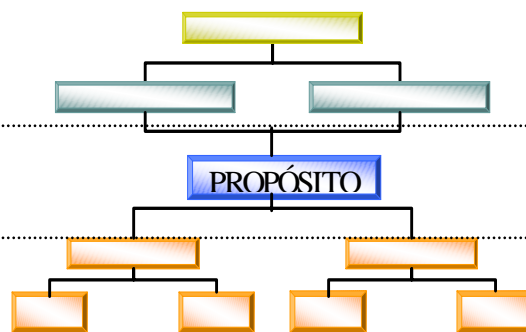


Jerarquía de Objetivos: La Lógica Vertical

Árbol de Problemas

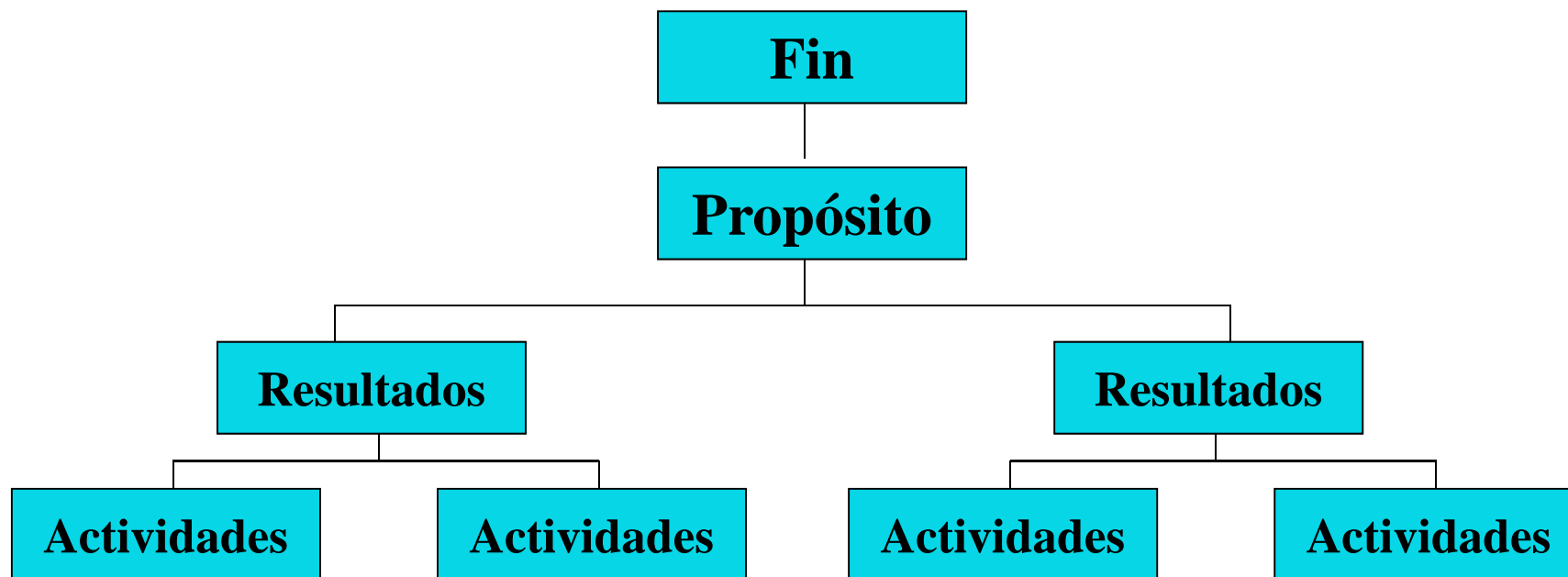


Árbol de Objetivos



Resumen Narrativo	
Fin	...
Propósito	...
Resultados	...
Actividades	...

LA JERARQUÍA DE OBJETIVOS ES EL EJE



INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Resumen el marco general de seguimiento y evaluación

❖ Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.

❖ Muestran cómo puede ser medido el desempeño de nuestro proyecto.

❖ Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.

Establecer metas específicas:

- ❖ ¿Para quién? Grupo meta
- ❖ ¿Cuánto? Cantidad
- ❖ ¿De qué tipo? Calidad
- ❖ ¿Cuándo? Tiempo
- ❖ ¿Dónde? Lugar/Area

Fin	Indicadores		
Propósito	Indicadores		
Resultados	Indicadores		
Actividades	Insumos		

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

¿CÓMO OBTENEMOS LA EVIDENCIA?

Los indicadores y medios de verificación:

- Deben ser prácticos.
- Proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto.

Fin		Medios de Verificación	
Propósito		Medios de Verificación	
Resultados		Medios de Verificación	
Actividades		Medios de Verificación	

SUPUESTOS Y FACTORES EXTERNOS

Condiciones que escapan al control directo del proyecto
y son esenciales para su éxito

- Aclarar o refinar aquellos supuestos y riesgos que son demasiado generales.
- Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.
- Hacer seguimiento y administrar los supuestos durante la ejecución.

Fin			Supuestos (Sustentabilidad).
Propósito			Supuestos
Resultados			Supuestos
Actividades			Supuestos

JERARQUÍA DE OBJETIVOS (RESUMEN NARRATIVO LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN)	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN, MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	SUPUESTOS Y RIESGOS
<p>Fin: Objetivo general. Objetivo a largo plazo, cambio de situación o mejora de la situación a los que el proyecto está contribuyendo.</p>	<p>Indicadores de desempeño a nivel de la meta: impactos a alto nivel.</p>	<p>Evidencia necesaria para demostrar el logro del fin.</p>	<p>Para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.</p>
<p>Propósito: Objetivo de desarrollo del proyecto. Objetivo inmediato del proyecto, cambios generales observables como consecuencia del proyecto.</p>	<p>Indicadores de desempeño para cada propósito (componente): impacto a nivel más bajo e indicadores de efectos directos.</p>	<p>Evidencia necesaria para demostrar el logro del propósito.</p>	<p>Supuestos en la transición de los propósitos a la meta.</p>
<p>Resultados o Productos: servicios o resultados que debe proporcionar el proyecto para que se alcancen los objetivos de los componentes y el propósito.</p>	<p>Indicadores de desempeño para cada producto: indicadores del producto.</p>	<p>Evidencia necesaria para demostrar el logro de los productos.</p>	<p>Supuestos en la transición de los productos a los propósitos.</p>
<p>Actividades. Medidas adoptadas por el proyecto que son necesarias para la consecución del producto.</p>	<p>Insumos necesarios.</p>		<p>Supuestos en la transición de las actividades a los productos.</p>

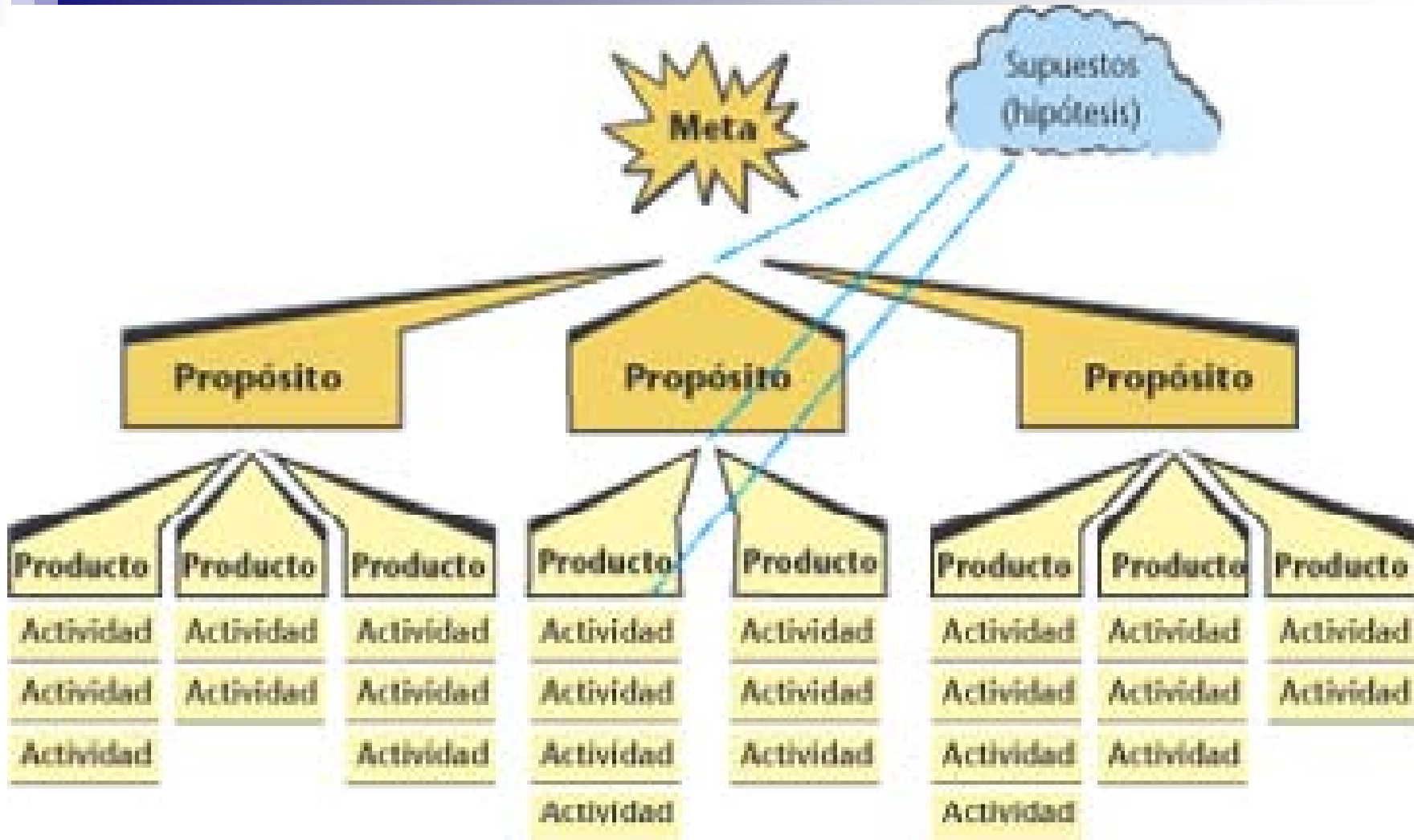
Diagrama de la relación entre las filas y las columnas del Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Indicador de Impacto	Fuentes de los Indicadores de Fin	Supuestos de sostenibilidad
Propósito	Indicadores del Propósito	Fuentes de los Indicadores de Propósito	Supuestos que afectan el enlace Propósito/Fin
Resultados	Indicadores de Resultados	Fuentes de los Indicadores de Resultados	Supuestos que afectan el enlace Componentes/Propósito
Actividades	Insumos Anexo: Presupuesto	Fuentes del registro contable de la Entidad Ejecutora	Supuestos que afectan el enlace Actividades/Componentes



**RESUMIR LOS GRANDES PROYECTOS “PLURIDIMENSIONALES”
EN UNA MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE CUATRO POR CUATRO
PLANTEA TRES PROBLEMAS:**

- ❑ El proyecto se simplifica hasta tal punto que la matriz no proporciona detalles suficientes para una gestión eficaz o para el SyE.
- ❑ Los efectos directos, los productos y las actividades pueden confundirse.
- ❑ Los propósitos para orientar la estrategia del proyecto en función del impacto no estarían suficientemente detallados.



PREVER PROPÓSITOS MÚLTIPLES PARA EL PROYECTO



ERRORES COMUNES QUE DEBEN EVITARSE AL FORMULAR LA JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS

- Definir metas/propósitos excesivamente ambiciosos.
- Pasar por alto actividades y productos importantes.
- Expresar los objetivos (fin, resultados esperados y actividades) de un modo demasiado vago.
- Confundir los niveles de la jerarquía de objetivos.



¿Qué ventajas encontramos en el enfoque de Marco Lógico?



Respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- **Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.**
- Proyectos que no se ejecutan exitosamente porque las actividades y responsabilidades no está claramente definidas.
- No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.



VENTAJAS DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

- ❖ Método participativo
- ❖ Ayuda a entender la naturaleza del problema y visualizar sus soluciones: Árbol de problemas.
- ❖ Análisis claro de medios y fines: Árbol de Objetivos.
- ❖ Permite definir los indicadores por cada nivel de objetivo.
- ❖ Identificación de actividades claves a ejecutar.
- ❖ Especificación de supuestos o riesgos.
- ❖ Permite visualizar en forma general el proyecto.



Luego, elaboramos el documento del Proyecto. Ver Guía: *Paso a Paso elaboramos nuestro proyecto de salud.*



Crear un entorno de aprendizaje

- Las personas sienten que sus ideas y sugerencias son apreciadas y tenidas en cuenta.
- Todos consideran que los errores y fracasos son importantes para aprender y no hay que avergonzarse.
- Predomina una comunicación abierta y con regularidad.
- Se analiza con regularidad los avances del Proyecto.
- En las reuniones se reserva tiempo para analizar los errores e identificar las lecciones aprendidas.
- La pregunta por qué ocurre esto se escucha con frecuencia.



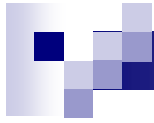
Crear un entorno de aprendizaje

- Reconocer que también aprendemos de los fracasos. En los proyectos hay un afán de mostrar éxito y se minimizan los fracasos. El deseo de dar buenas noticias esta presente en todos los niveles. Ello estimula el mito del éxito y se pierde la oportunidad de aprender. Para crear un entorno de aprendizaje, las personas que ocupamos cargos de autoridad podemos reconocer el problema de los informes excesivamente optimistas y tratar de resolverlos. Por ejemplo:
 - En los informes describir lo que funcionó bien y lo que no funcionó y lo que se va a hacer de manera diferente como consecuencia del análisis de las causas de los errores.
 - La innovación se puede valorar organizando un concurso anual o semestral que premie a los más innovadores. Este tipo de reconocimiento público a quienes son creativos y aceptan riesgos puede alentar a otras personas a adoptar una actitud más favorable al aprendizaje.



Bibliografía

- Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos. FIDA. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/1/1.htm#1_1
- http://www.ifad.org/evaluation/guide_S/3/seccion3.PDF
- AusAID Logframe. Descripción general clara de las etapas y cuestiones relacionadas con el marco lógico, con ejemplos. Véase en línea:
www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1.html
- Documento sobre la planificación del proyecto orientada a los objetivos: Descárguese de: www.gtz.de
- Swiss Agency for Development and Cooperation (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). Véase la [sección de publicaciones](#) (en varios idiomas) en: www.sdc.admin.ch
- BROUGHTON, B. y J. HAMPSHIRE (1997): Bridging the Gap: A Guide to Monitoring and Evaluating Development Projects, Canberra, Consejo Australiano para la Ayuda Exterior. Contacto: reception@acfoa.asn.au
- FIDA, ANGO e IIRR (2001): Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Coalición de ONG asiáticas para la reforma y el desarrollo rurales e Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Contacto: info@ifad.org.
- Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales. Fondo social europeo. Madrid. 2005.



GRACIAS!!!