

MANUAL DEL PARTICIPANTE

PPPE

PROCESO PARTICIPATIVO DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



CONAM
POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE



get

**Grupo de
Enlace
Transitorio**

**CUSCO, 12 y 13
FEBRERO 1998**

120
A67
0894

**TALLER DISEÑADO Y
FACILITADO POR:
JUAN ARCE PUICÁN.
PROPIEDAD: ATINCHIK S.A.**

INTRODUCCION

El presente Manual del Participante, tiene la intención de ofrecer a los asistentes al PROCESO PARTICIPATIVO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA del PROGRAMA DE GESTION REGIONAL Y LOCAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, los conceptos claves que les permita tener un amplio entendimiento del proceso y contenido de la planificación estratégica.




Este Manual está dirigido específicamente al personal, asistente al Taller. Es una guía informativa, que intenta unificar criterios y establecer un contexto común del proceso de planificación. Cada parte está orientada para que el conjunto de los participantes, llegue a cumplir los objetivos trazados.

EL FUTURO ESTA ABIERTO!

TENEMOS QUE DECIDIR!

Cusco 12-13 Febrero de 1,998

PLANIFICACION

Pasado	Presente	Futuro
<p style="text-align: center;">  AYER NORMATIVA Mantener ADMINISTRAR Memoria y Tradición <i>Ver para creer</i> </p>	<p style="text-align: center;">  HOY OPERATIVA Operar GERENCIAR Reacción y Control <i>Hacer para creer</i> </p>	<p style="text-align: center;">  MAÑANA PROSPECTIVA Crear LIDERAR Imaginación y Compromiso <i>Creer para ver</i> </p>
<p>La historia y las raíces</p>	<p>Las metas y las acciones</p>	<p>La visión y las alas</p>

La mayoría de las personas piensan en el futuro solo como una situación que siempre está amenazando su seguridad, rompiendo promesas, cambiando las reglas, ocasionando toda clase de problemas. Y, sin embargo, en el futuro se encuentran nuestras mayores posibilidades. Nosotros no podemos cambiar el pasado aunque, si somos inteligentes, podemos aprender del el.

Las cosas suceden solamente en un período determinado: el presente. Pero el "espacio" de tiempo en el presente es demasiado pequeño para permitir mucho mas. Es en lo que está por suceder, el futuro, y solamente allí, donde tenemos el tiempo para prepararnos para el presente.

Si podemos aprender a anticipar mejor el futuro, no necesitamos temerle. En realidad, podemos darle la bienvenida, abrazarlo, prepararnos para su llegada, por que una mayor parte de el será extensión directa de nuestros propios esfuerzos.

Joel Arthur Barker en "Paradigmas"

PLANIFICACION

- * Plan de Acción
- * Capacidad de anticiparse y formular el futuro
- * Diseñar el futuro deseado y las formas de alcanzarlo.
- * Toma de decisiones anticipadas sobre resultados que se quieren conseguir.
- * Anticiparse a los hechos, tomando decisiones para alcanzar resultados esperados.
- * Proceso de aclaración y de entendimiento entre personas que se proponen crear o transformar una situación.

ESTRATEGIA

- * Es el arte de los generales.
- * Es un PLAN, un curso de acción conscientemente determinado, una guía, para abordar una situación específica.
- * Es una PAUTA de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante.
- * Es un PATRON, un flujo de acciones, es consistencia en el comportamiento.
- * Es una POSICION, un medio para ubicar una organizacion en un "medio ambiente".
- * Es una PERSPECTIVA, una manera de percibir el mundo.

* El proceso Estratégico: Henry Mintzberg . James Brian Quinn
Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. 1,991

PLANIFICACION ESTRATEGICA

- * Es el proceso de determinar lo que una organización quiere ser en el futuro y como poder alcanzar sus resultados.

- * Es el proceso de desarrollar una visión de futuro de la organización.

- * Es el proceso de determinación de lo que se quiere hacer y ser en el futuro y las maneras de alcanzarlo.

- * Es un esfuerzo creativo y deliberado de formular la Misión, Visión, plan de acción a largo plazo y conformación de un equipo comprometido hacer realidad lo planificado.

PROCESO PARTICIPATIVO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

INTRODUCCION

En los procesos de implementación del PEE se tiene que buscar el modelo adecuado. Hay quienes prefieren modelos extremadamente sencillos y otros optan por sistemas complejos que rayan en lo complicado. El proceso que a continuación se presenta tiene en consideración que:

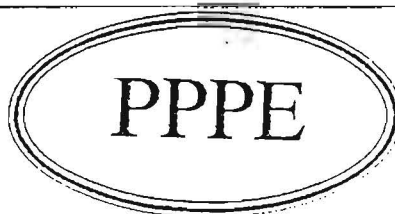
- a) Todo proceso de planificación estratégica apuesta al futuro, debe ser una experiencia movante y retadora. Es el

"inicio de una dinámica institucional que gobierne las acciones futuras de la OPD en un ámbito dado en forma tal que los criterios, objetivos y metas sean conocidos, aceptados e internalizados no solo en la organización, sino también por los sujetos del desarrollo que dichas acciones buscan." (Mendonca y Arroyo Op.cit. pag.19).

- b) La Planificación Estratégica no se da de manera aislada y solitaria; es parte de un proceso mayor. No se puede concebir el sólo implementar la Planificación Estratégica, sin complementarla con el Diseño de Proyectos y Plan Operativo.

- c) El Proceso de Planificación Estratégica, para hacerlo simple, considera

- * Análisis del Entorno y del Interno
- * Formulación de la Visión y de la Misión
- * Diseño del Plan Estratégico



PROCESO PARTICIPATIVO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

☐ Análisis del ENTORNO

Oportunidades

Amenazas

☐ Análisis del INTERNO

Fortalezas

Debilidades

☐ Formulación de la VISION DE FUTURO

☐ Formulación de la MISIÓN INSTITUCIONAL

☐ Diseño de Plan Estratégico

ANALISIS DEL ENTORNO Y DEL INTERNO

El análisis permanente es una característica constante del PPE. Tanto la realidad externa a la institución como la interna, tiene que ser detenidamente analizada. Sólo haciendo un buen análisis se podrá asegurar tener una visión de futuro más efectiva y certera.

El análisis de ENTORNO considerará dos tipos de variables: Oportunidades y Amenazas. Para este análisis se recomienda la intervención de especialistas. Teniendo en cuenta que muchas veces no se cuenta con personas especialista dentro de la Institución, hay que recurrir al experto, para escuchar sus opiniones. Pero siempre teniendo en cuenta, que finalmente serán los participantes los que prioricen y decidan sobre las variables que mas afectan a su institución.

El análisis del INTERNO, tambien requiere de los expertos, pero esta vez son los expertos institucionales. Los participantes del PPE conocen muy bien sus Fortalezas y Debilidades. La metodología de trabajo debe ser tan participativo, que realmente involucre a todos los asistentes.

Una vez que se han formulado, organizado y priorizado estas Variables, se procede al análisis sistémico. Los resultado de este cruce de información seran muy útiles para la formulación final de la Visión de Futuro.

Análisis del Entorno

Son los factores y/o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos. Estos factores se dan al margen de la existencia de la organización de desarrollo y la influyen sin que la organización, institución o empresa pueda controlarlos.

Oportunidades

La lista priorizada de las oportunidades debe tenerse muy en cuenta al momento de plantear la Visión de Futuro. La pregunta clave al momento de analizar las oportunidades del entorno es:

¿Cómo podemos aprovechar el efecto de la oportunidad?

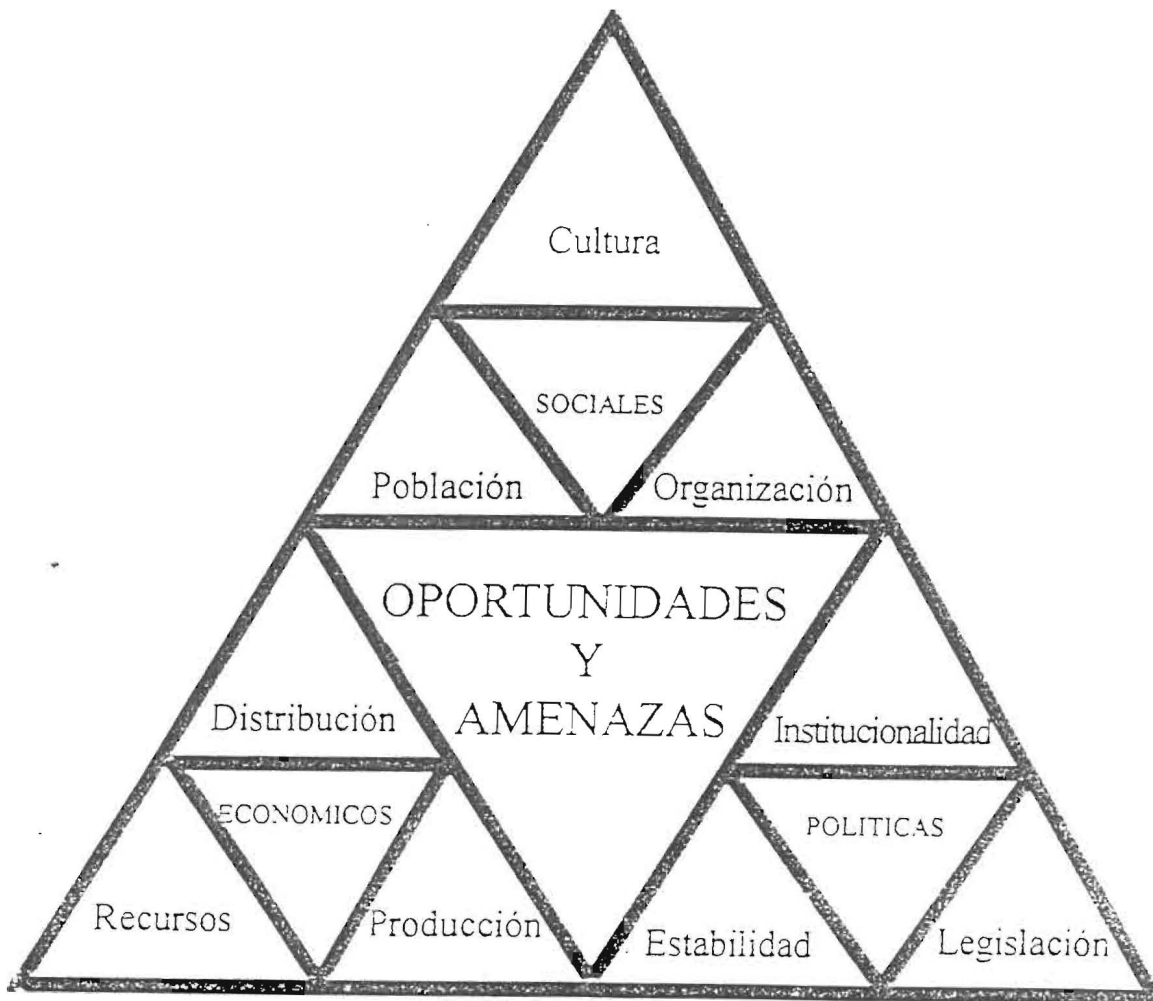
Amenazas

Son factores externos que influyen negativamente sobre la organización. Mendonca y Arroyo agregan que también pueden ser actores y situaciones. Estamos hablando de factores, personas o situaciones que de manera directa o indirecta influyen negativamente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir.

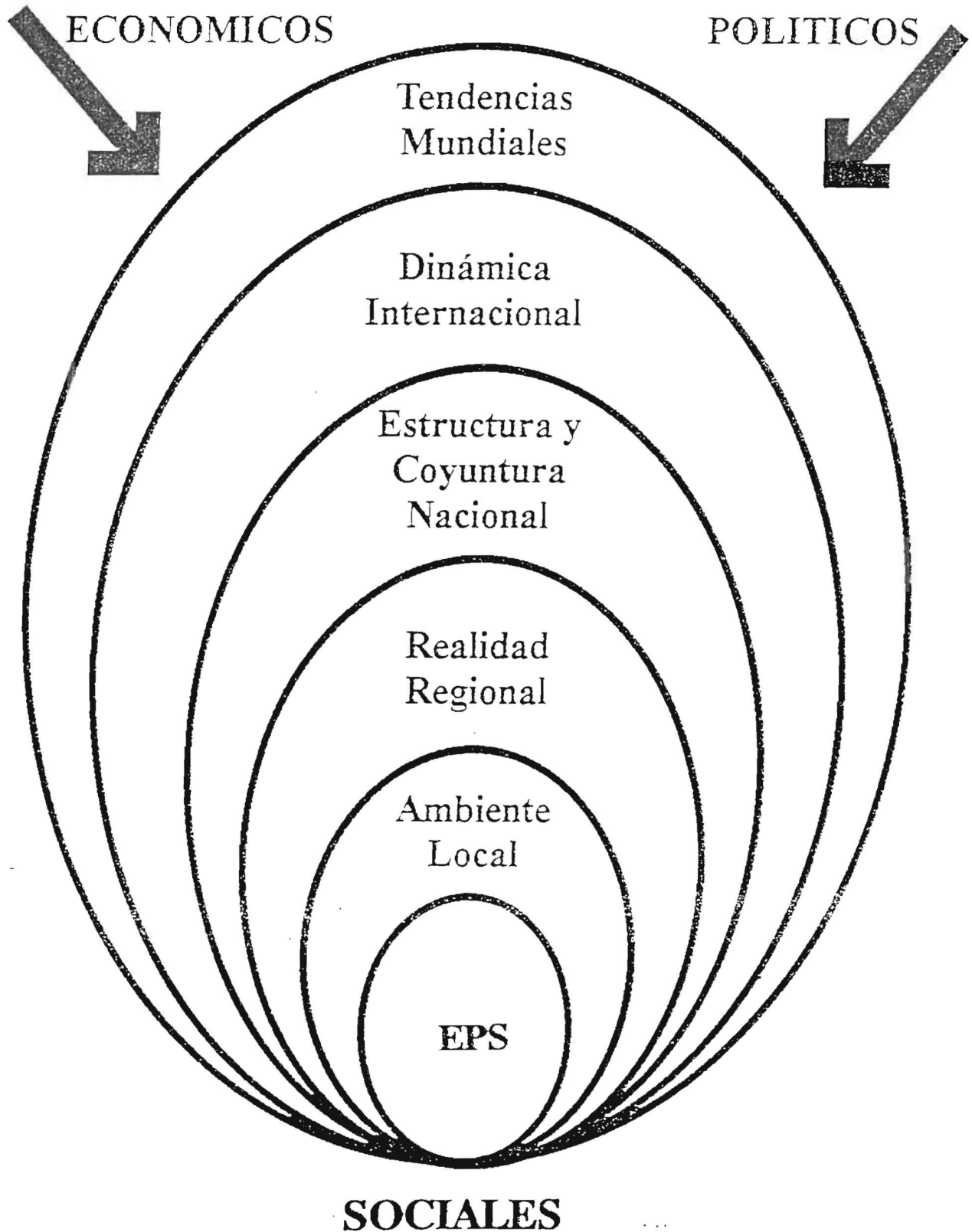
Cuando se formule la Visión de Futuro, será necesario tener preparada una lista priorizada de las amenazas, para preguntarse:

Cómo podemos disminuir o eliminar el efecto de las amenazas?

El análisis de las OPORTUNIDADES y de las AMENAZAS se facilita cuando se tiene un marco establecido de los factores a analizar. A continuación presentamos un conjunto de veinte factores básicos a tomar en cuenta dividido en cuatro categorías.



El esquema muestra que las Oportunidades y Amenazas tienen que ser analizadas desde diferentes niveles de influencia.



Programa de Gestión Regional y Local
para el Desarrollo Sostenible

ANALISIS DEL ENTORNO

O P O R T U N I D A D E S

A M E N A Z A S

1.

1.

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

Otras más

Otras mas

**

**

**

**



Análisis del Interno

Este análisis es el complemento de la caracterización del entorno. Aquí se analizarán los factores internos, institucionales que están bajo el control de la organización. Se tienen que considerar las **Fortalezas** y **Debilidades** institucionales

Son aspectos internos de la institución que se tornan más relevantes cuando son comparados con otras organizaciones que desempeñan el mismo o similar rol. Es recomendable que personas de confianza, invitados de la organización, líderes comunales, representantes de otras organizaciones puedan participar en este análisis para tener mayor objetividad que los integrantes de la organización. Esta presencia regula las opiniones de los miembros de la organización.

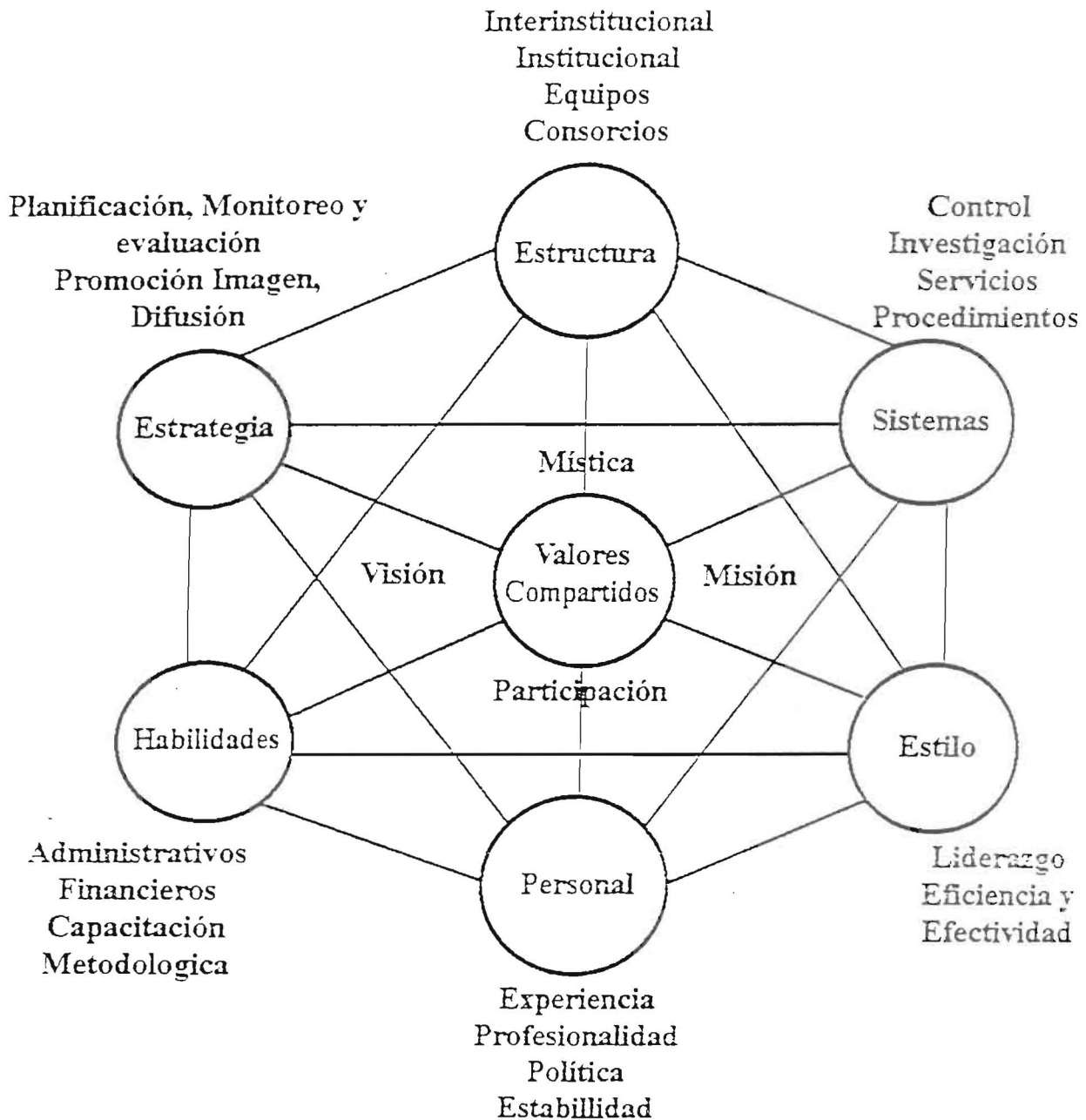
Fortalezas

Son aquellos elementos o capacidades institucionales, que facilitan que una ONG cumpla con logro de sus objetivos estratégicos y misión institucional. Estas capacidades posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva respecto a los demás instituciones que compiten entre sí.

Debilidades

Las debilidades son aquellos elementos que hacen más difícil avanzar hacia el cumplimiento de la Misión institucional o que ponen en desventaja comparativa respecto a las demás instituciones que compiten entre sí. Los fracasos de la ONG pueden constituir pistas importantes para descubrir sus debilidades.

Durante este análisis del interno hay que ver las **Fortalezas** y **Debilidades** usando el esquema de las siete variables presentadas por Peters y Waterman en su libro "En busca de la Excelencia" que ya han sido analizadas en la página 10.



CAPACIDAD 21

ANALISIS DEL INTERNO

F O R T A L E Z A S

D E B I L I D A D E S

1.

1.

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

Aún puedes una más

**

Dale! es una más

**

ANÁLISIS SISTEMICO

El análisis de las variables del entorno e interno debe hacerse con un enfoque sistémico. Quiere decir que se debe entender a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades como fuerzas interrelacionadas que forman un proceso común; entre ellas forman un sistema.

El análisis sistémico de las variables de entorno e interno se realiza:

- a) Priorizando por separado cada elemento
- b) Estableciendo la relación de influencia entre elementos

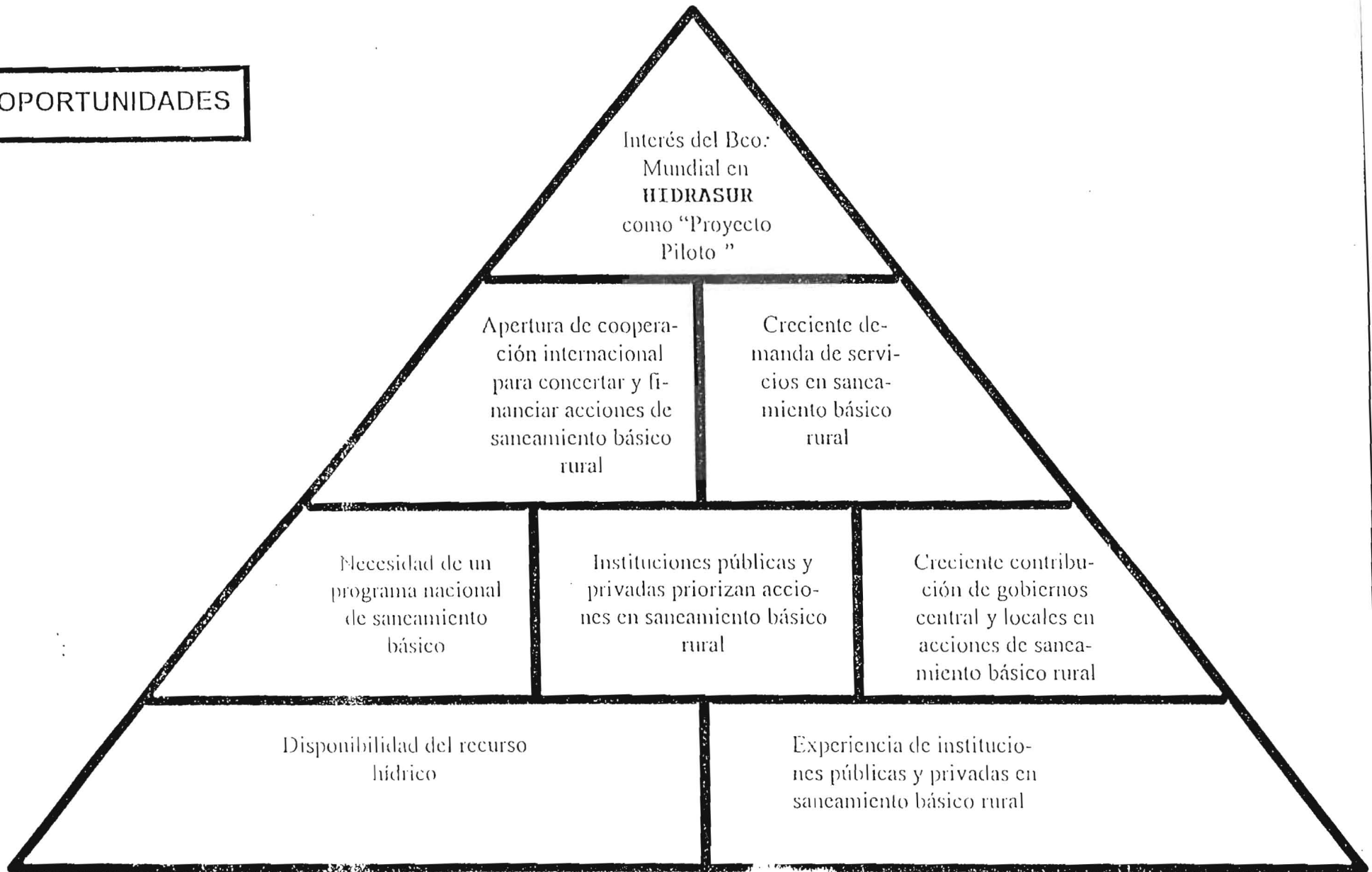
Para la priorización por elemento se utiliza el modelo de Moody, que implica reducir el proceso de priorización a la relación matemáticamente más simple y más precisa: comparar por pares y asignar prioridad absoluta (1 y 0)

PRIORIDAD : Importancia relativa de un elemento sobre otro

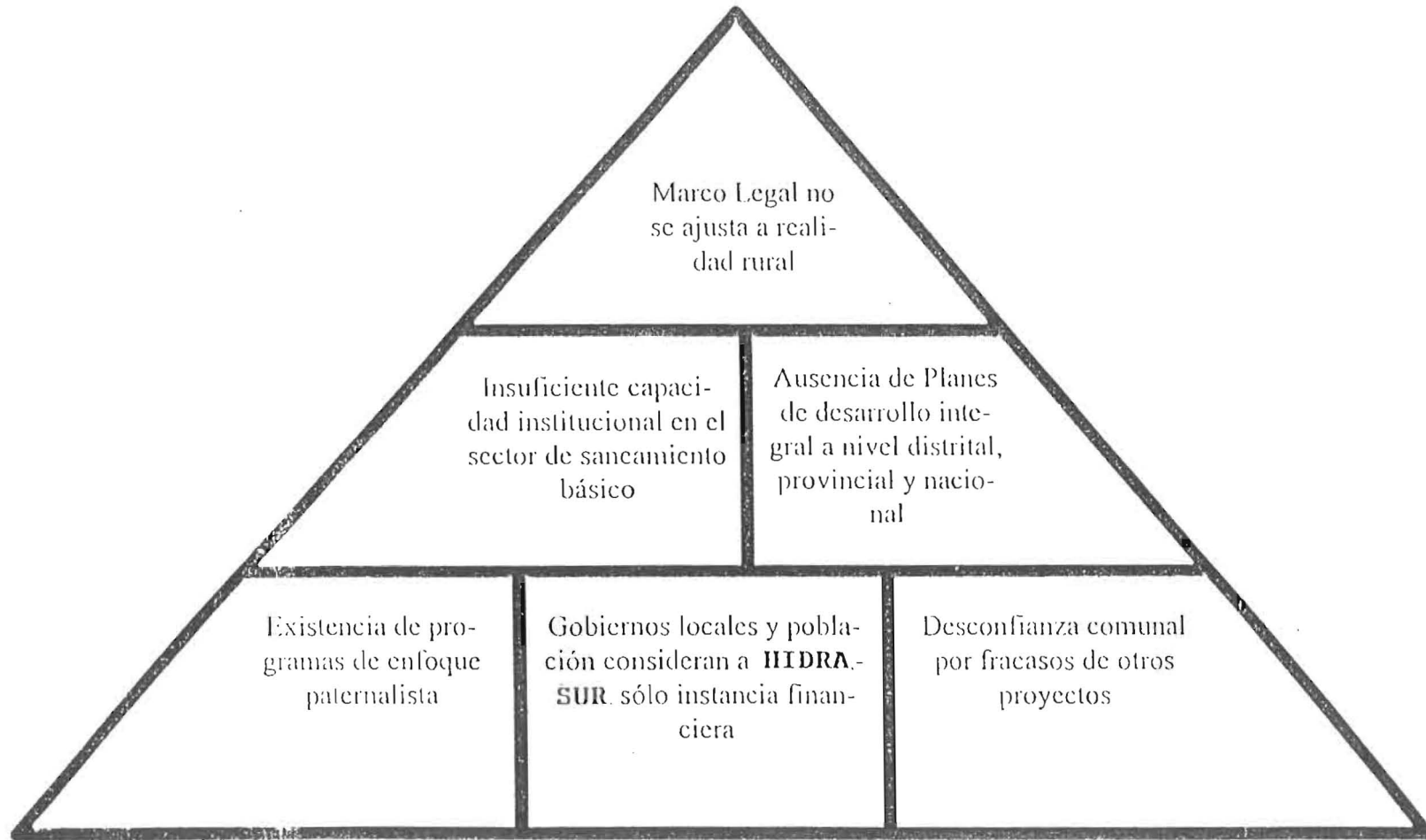
La relación de influencia se establece también utilizando el modelo de Moody: por pares, en base a criterios previamente definidos y asignando grados de influencia (3=fuerte, 2=medio, 1=baja, 0=nula).

FORTALEZAS	para aprovechar	OPORTUNIDADES
AMENAZAS	que agudizan	DEBILIDADES
DEBILIDADES	que impiden aprovechar	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	que frenan	AMENAZAS
AMENAZAS	que se oponen a	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	que minan	FORTALEZAS

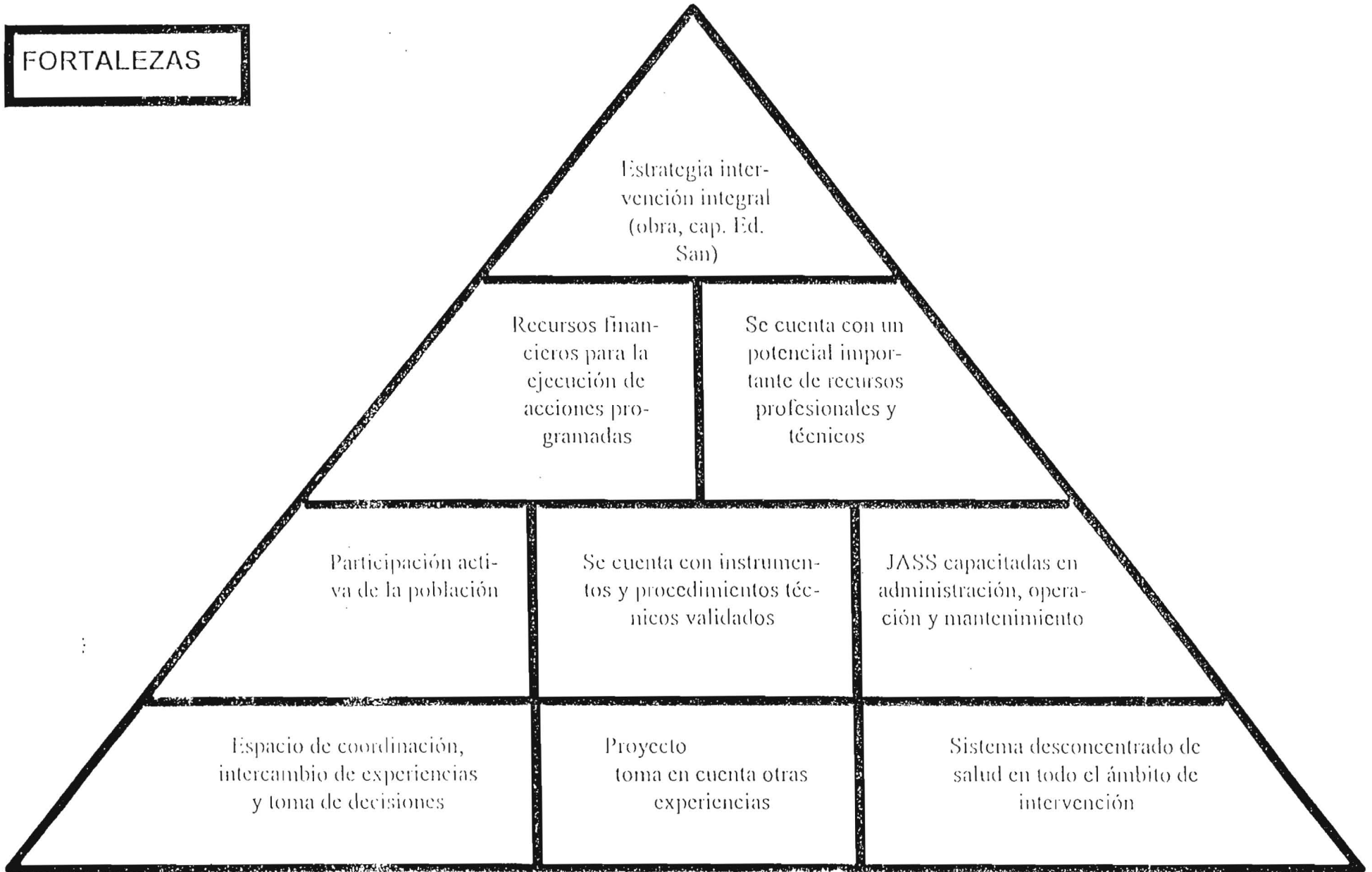
OPORTUNIDADES



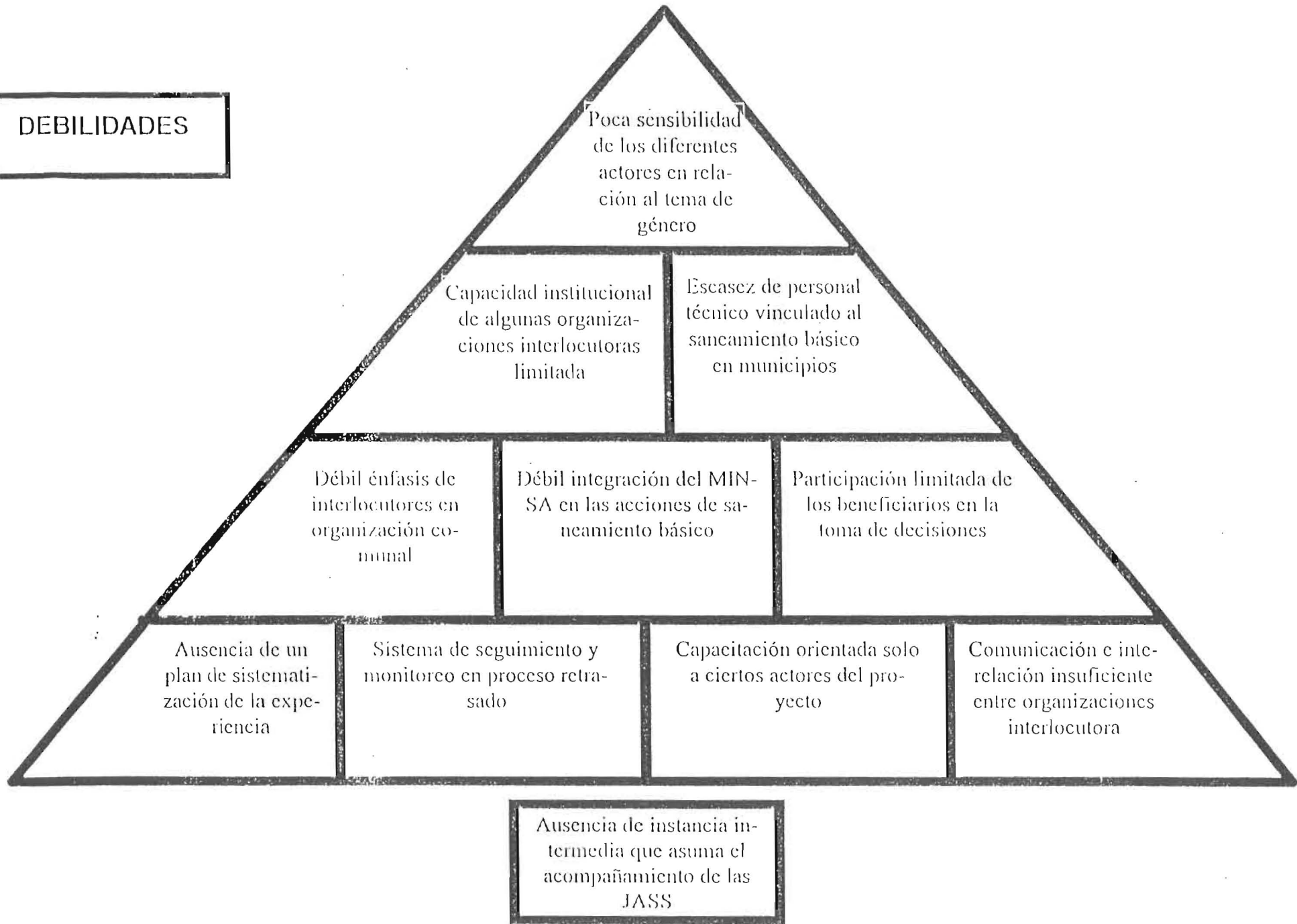
AMENAZAS



FORTALEZAS



DEBILIDADES



OPORTUNIDADES  FORTALEZAS	Crecimiento del interés por el desarrollo de microempres	Interés por la problemática de la mujer	Existencia de biodiversidad genética	Incremento del flujo turístico	Existencia de población en situación vulnerable	Existencia de fondos para retorno de población desplazada	
Existe capacidad técnica profesional	3	1	2	1	2	1	10
Conocimiento y dominio del ámbito de trabajo	2	1	2	3	3	1	12
Valores institucionales compartidos	1	1	1	3	1	2	09
Acceso a capacitación especializada	2	1	2	2	3	1	11
Muestras de capacidad de coordinación interinstitucional	2	1	2	1	2	1	09
Capacidad de planeamiento institucional	1	1	1	1	1	3	08

	Relación de influencia de Variables	1	2	3	4
I	FORTALEZAS: para aprovechar oportunidades	Se cuenta con un potencial importante en recursos profesionales y técnicos	Espacio de coordinación, intercambio de experiencias y toma de decisiones permanente	Se cuenta con instrumentos y procedimientos técnicos validados	Estrategia de intervención integral (obra, capacitación, educación sanitaria)
II	AMENAZAS: que agudizan debilidades	Ausencia de planes de desarrollo integral a nivel distrital, provincial y nacional	Existencia de programas con enfoque paternalista	Insuficiente capacidad institucional en el sector de saneamiento básico	Marco legal no se ajusta a la realidad rural
III	DEBILIDADES: que impiden aprovechar oportunidades	Falta de personal técnico vinculado al saneamiento básico en municipios	Limitada capacidad institucional de algunas organizaciones interlocutoras	Sistema de seguimiento y monitoreo en proceso retrasado	Ausencia de un plan de sistematización de la experiencia
IV	FORTALEZAS: para contrarrestar debilidades	Estrategia de intervención integral (obra, capacitación, educación sanitaria) diseño y validación	Espacio de coordinación intercambio de experiencias y toma de decisiones permanentes	Se cuenta con un potencial importante en recursos profesionales y técnicos	Sistema descentralizado de salud con presencia en el ámbito de intervención
V	AMENAZAS: que se oponen a oportunidades	Marco legal no se ajusta a la realidad rural	Insuficiente capacidad institucional en el saneamiento básico rural	Ausencia de planes de desarrollo integral a nivel distrital, provincial y nacional	Existencia de programas con enfoque paternalista
VI	DEBILIDADES: que minan fortalezas	Capacidad orientada sólo a ciertos actores del proyecto	Participación ilimitada de los beneficiarios en la toma de decisión	Débil integración del MINSA en las acciones de saneamiento básico	Capacidad institucional de algunas organizaciones ilimitada

LAS RELACIONES ENTRE VARIABLES

I Fortalezas que permiten aprovechar oportunidades

El potencial de recursos profesionales y técnicos permite trabajar en espacios de intercambio de experiencias y toma de decisiones, contando para ello con instrumentos y procedimientos técnicos englobados dentro de una estrategia de intervención integral.

II Amenazas que agudizan las debilidades

La ausencia de planes de desarrollo integral, a nivel distrital, provincial, nacional y los programas con enfoque paternalista, sumados a la insuficiente capacidad institucional en el sector de saneamiento básico, agudizan las debilidades de la familia SANBASUR, a más que el marco legal no se ajusta a la realidad rural. tengamos cuidado.

III Debilidades que impiden aprovechar oportunidades

El limitado personal técnico en municipios, vinculado al saneamiento básico, la poca capacidad institucional de la organizaciones interlocutoras, aunado al retraso en la implementación del sistema de seguimiento, monitoreo y plan de sistematización impiden aprovechar las oportunidades existentes

IV Fortalezas que contrarrestan debilidades

- La estrategia integral diseñada y en validación genera espacios de coordinación, intercambio de experiencias permanente.
- El sistema desconcentrado de salud es una condición favorable para potenciar las fortalezas identificadas.

V Amenazas que se oponen a las oportunidades

Marco legal inadecuado a la realidad rural, insuficiente capacidad institucional en saneamiento básico rural, falta de planes de desarrollo integral y la existencia de programas paternalistas son aspectos que se oponen al aprovechamiento de las oportunidades

VI Debilidades que minan fortalezas

Capacidad institucional limitada y la débil integración del MINSA, hacen que la capacitación esté orientada a ciertos actores del proyecto, lo que genera una limitada participación de los beneficiarios en la toma de decisiones en las acciones de saneamiento básico

FORMULACION
DE LA
VISION ESTRATEGICA



LA VISION: FUENTE DE EMPODERAMIENTO

Sin visión la gente perece.
(anónimo)

La visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente... con visión los grupos se convierten en comunidad. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro"

John Pepper

Presidente de Procter and Gamble Co.

Vivenciamos en estos días la necesidad de una visión común de futuro. La necesidad actual de la visión no es nueva. En toda la historia siempre ha estado presente. La diferencia es que ahora se requiere de un esfuerzo común en su formulación, conocimiento e implementación. La participación en la formulación de la visión asegura el compromiso, que es clave para cualquier organización exitosa. La visión ofrece a quienes la formulan un "polo", la verdadera dirección que la gente quiere seguir.

La visión unifica e inspira hacia la
Comun-Unidad = Comunidad

Si las personas no han participado y no tienen un cuadro completo de la situación definitiva a la cual se quiere llegar -la visión- no pueden asumir ningún compromiso no tomar decisiones efectivas.

Una visión genera compromiso en una organización, le da empoderamiento a la gente, la moviliza la pone a favor y la impulsa hacia el futuro.

"La visión debe poseer la suficiente fuerza para atrapar y arrastrar a los seguidores por la senda escogida"

(Joseph Quigley)

Visión Común de Futuro

propósito superior para los miembros de una organización	** genera unidad de propósito y empuje hacia el futuro
representación de como quieren vivir sus vidas, de lo que quieren defender	** es emocional y se debe sentirse en el corazón
dirección clara y común hacia la cual hay que dirigirse	**da unidad de propósito a los equipos y personas
guía para la acción	** mantiene presente el largo plazo mientras realizamos las tareas cotidianas
unificación de propósitos	** ayuda a unificar esfuerzos
"fotografía", cuadro general, de lo que se quiere alcanzar	** catalizador para el logro
noción clara de donde se quiere ir y los resultados a lograr	** motiva inspira transforma las organizaciones enteras
horizontes donde uno se esfuerza por llegar	** genera un desafío y reto vivencial
imagen objetivo de lo que se quiere realizar y alcanzr	** genera una tensión entre lo que es y lo que aun no es
es la representación de lo que aun no es	** toca y mueve a la gente llega a generar un acto de fe

Formulación de la Visión

La Visión es:

- “Fotografía” de lo que se quiere alcanzar.
- Dirección hacia la cual hay que dirigirse.
- Imagen de lo que se quiere realizar.
- Representación de lo que aún no es.
- Resultados que se quieren conseguir.

La importancia de la Visión de Futuro en el Proceso de Planificación Estratégica (PPE) Institucional es que una vez realizado el análisis del Entorno y del Interno establece Objetivos Estratégicos creando una tensión estructural entre lo que es y lo que aún no es. Esta tensión estructural más el deseo común o individual de alcanzar los resultados planteados, crean una fuerza colectiva que puede trascender lo cotidiano. En este sentido es que la formulación de la Visión Estratégica lleva de lo ordinario a lo extraordinario, permitiéndole visualizar Objetivos Estratégicos en un esquema interrelacionado.

Se puede afirmar que todos somos visionarios. Todos poseemos visiones del futuro. El reto institucional en el Proceso de Planificación Estratégica (PPE) es que un grupo de personas con visiones parciales o individuales puedan formular su **Visión Común Estratégica**. Esta Visión tendrá que armarse de la globalidad de expectativas, abriendo un futuro común que sea suficientemente retador para crear un enfoque colectivo que de direccionalidad a todos los esfuerzos por impactar el **entorno** y refuerzo del **interno**.

PPPE

FORMULACION DE LA VISION

RESULTADOS QUE SE QUIEREN ALCANZAR

1.

2.

3.

Dos resultados innovativos!!!

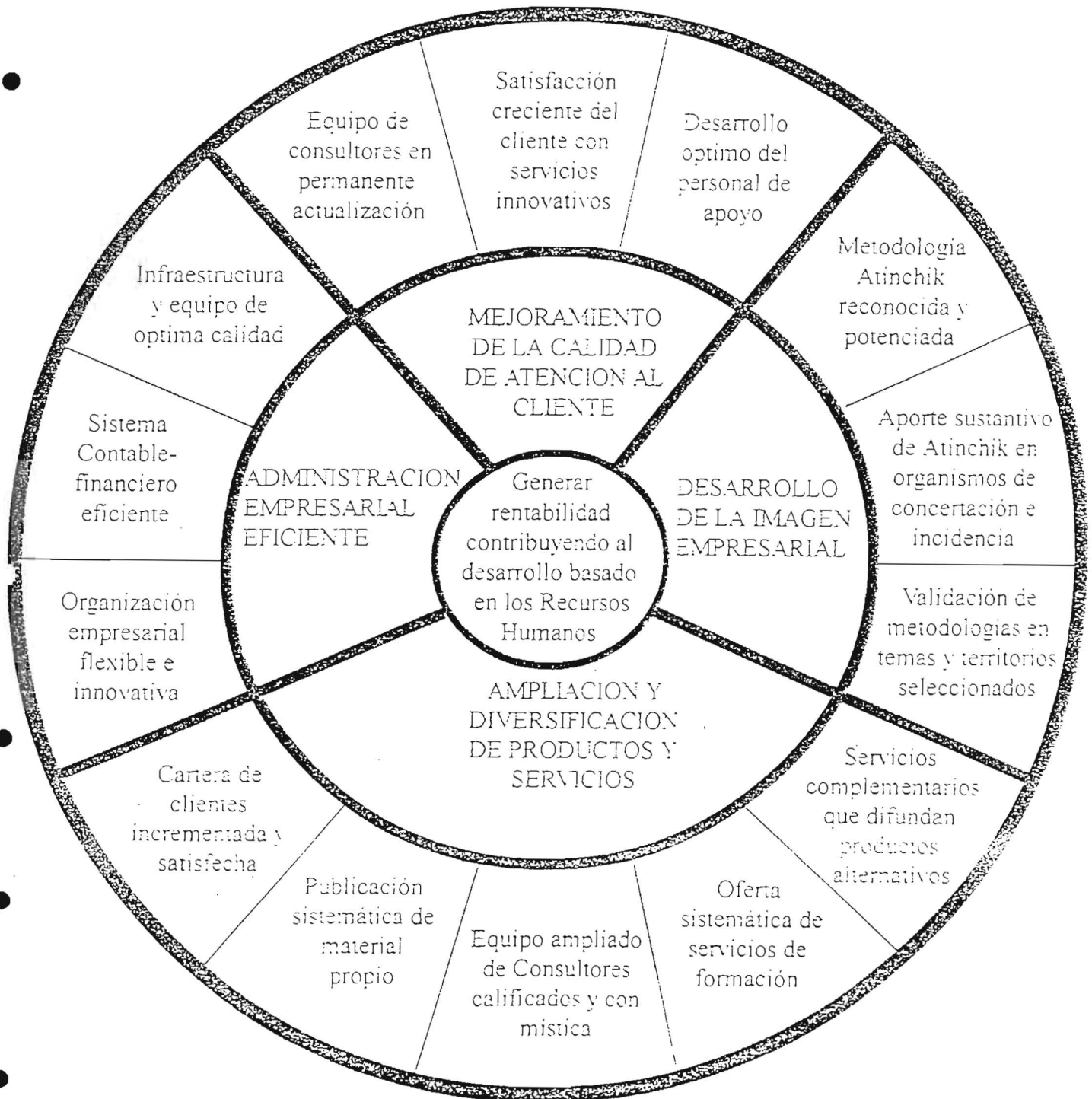
4.

5.

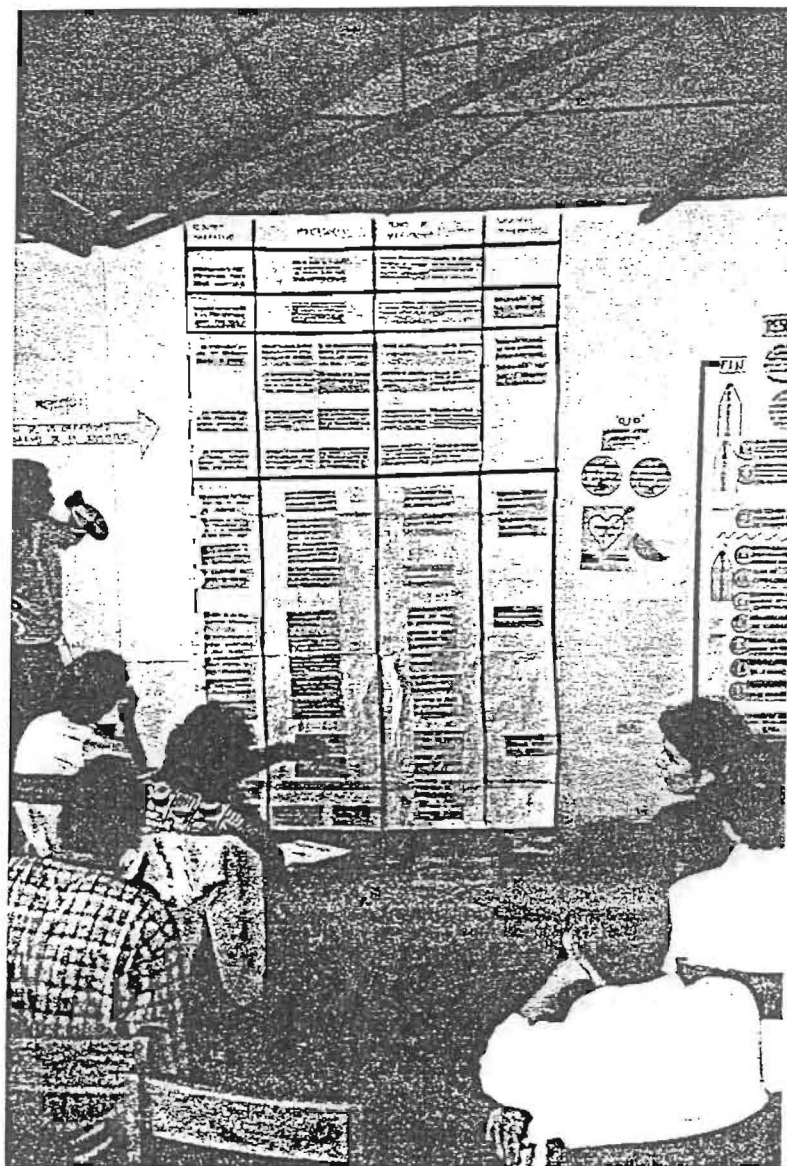
No te quedes; un resultado mas!!

VISION ESTRATEGICA

Atinchik 2002



DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO



EL PLAN Y SU CONTEXTO

Al diseñar un PLAN; ensayamos una hipótesis, un experimento estructurado para producir ciertos resultados en un espacio y tiempo determinado. En este proceso de producir resultados, hay que concebir a los Planes como sistemas de aprendizaje.

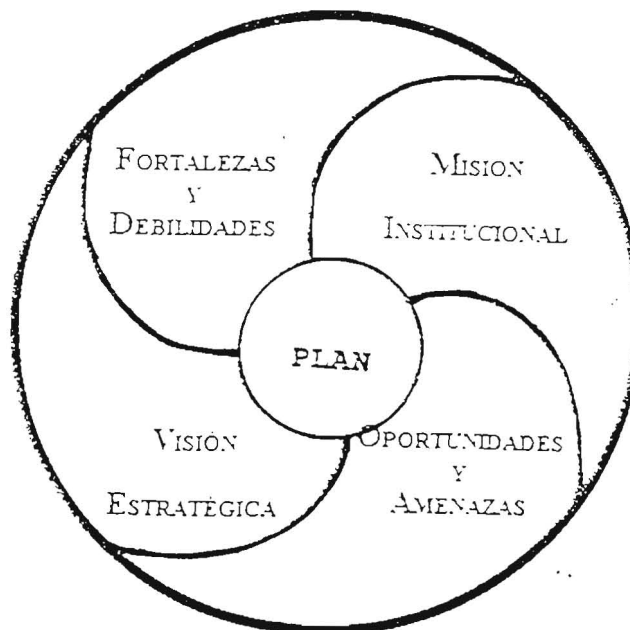
Los planes estratégicos son instrumentos de cambio a largo plazo. Son resultante inmediato de la Visión Estratégica. A su vez; es la especificación y concretización de lo que se ha formulado en la Visión. El diseño del Plan Estratégico, es un proceso que debe anteceder a la formulación y diseño de proyectos. Es importante concebir al Plan Estratégico en un marco referencial; que incluye:

** Misión Institucional

** Visión Estratégica

** Oportunidades y Amenazas del Entorno

** Fortalezas y Debilidades del Interno



EL MARCO LOGICO

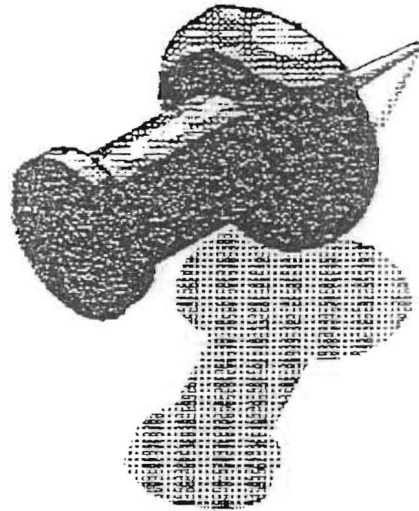
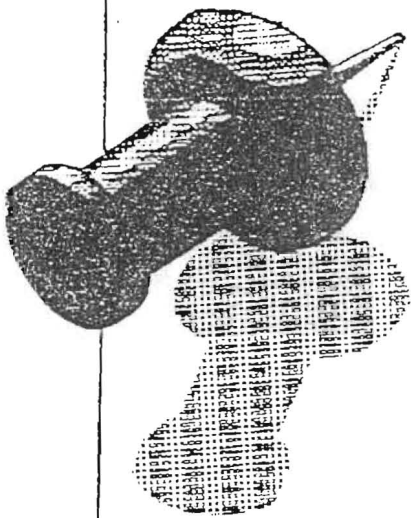
El Marco Lógico fue creado por la USAID en 1970. En la actualidad, lo emplean varios otros donantes bilaterales y multilaterales, incluso el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los organismos oficiales de ayuda de Canadá, Alemania, Inglaterra, Irlanda, Bélgica y Noruega, Los Bancos Africano y Asiático de Desarrollo y varias organizaciones voluntarias privadas.

El marco lógico es:

- a) un instrumento para el diseño de los proyectos, que tiene el poder de transmitir la información relativa a un proyecto de una manera clara y comprensiva en una sola hoja de papel.
- b) un instrumento para mejorar la planificación, monitoreo y evaluación de la fase de ejecución de un proyecto,
- c) un instrumento para resumir las principales características del diseño de un proyecto en el momento de su identificación durante las fases de preparación y evaluación inicial,
- d) Se emplea durante la etapa de planificación para hacer el diseño general de un proyecto.

El Marco Lógico ayuda a diseñar de manera concisa y lógica el ciclo de los proyectos. Ayuda también a proporcionar al equipo de ejecución los elementos esenciales para adoptar decisiones en materia de planificación con el objeto de formular Planes Operativos. Una vez que se diseña el proyecto el equipo de ejecución puede formular planes operativos que incluirán listas de actividades, estructuras de la división del trabajo, gráficos de responsabilidades, planes de utilización de recursos, presupuestos y sistemas de monitoreo y evaluación.

<p>Título del proyecto</p>		<p>Fecha estimada terminación de proyecto ___/___/___ Fecha de este resumen ___/___/___</p>
<p>RESUMEN NARRATIVO</p>	<p>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</p>	<p>MEDIOS DE VERIFICACION</p>
<p>FIN</p>	<p>SUPUESTOS IMPORTANTES</p>	
<p>PROPOSITO</p>		
<p>RESULTADOS</p>		
<p>ACTIVIDADES</p>		



Instrumento sencillo para:

- Diseñar proyectos con consistencia interna.
- Fijar resultados alcanzables.
- Definir los supuestos de importancia crítica en que se basa el proyecto.
- Fijar Indicadores Verificables Objetivamente (IVOs).
- Relacionar actividades - inversiones para resultados esperados.
- Comunicar de manera concisa y sin ambigüedades.
- Presentar al proyecto en una matriz sencilla.

FIN:

Es el objetivo de orden superior que es formulado durante el proceso de planificación estratégica. Este fin será conseguido en la medida en que se cumplan los objetivos estratégicos identificados en la visión de futuro. Por ejemplo, si mejora la administración de la atención de salud de la familia (**propósito**), se reducirá la mortalidad infantil (**fin**). Muy a menudo, una cartera de proyectos tendrá fines comunes.

PROPÓSITO:

Describe el efecto deseado que se espera lograr con el proyecto como consecuencia de los resultados. El propósito de los proyectos equivale a los objetivos estratégicos identificados durante el PPE. Por regla general un proyecto debe tener un sólo propósito. Por definición, el propósito se consigue asegurando el logro los resultados, pero está fuera del control de los ejecutores. Podemos exigir responsabilidad a un equipo por alcanzar los resultados, pero no necesariamente responsabilidad directa por el impacto de éstos.

RESULTADOS:

Son los productos del proyecto. Son los resultados por los que se puede exigir responsabilidad directa al equipo del proyecto y para los cuales se invierten recursos, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.

ACTIVIDADES:

Son las acciones que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr resultados. Para fines de la matriz del proyecto, las actividades son un breve resumen de acciones por cada **resultado**. Las **actividades** deben incluir también las acciones básicas del equipo de administración del proyecto.

ELEMENTOS BÁSICOS DEL MARCO LÓGICO

Fin:

¿Por qué se realiza el proyecto?
Razón fundamental.

Propósito:

¿Para qué se realiza el proyecto?
Impacto deseado.

Resultados:

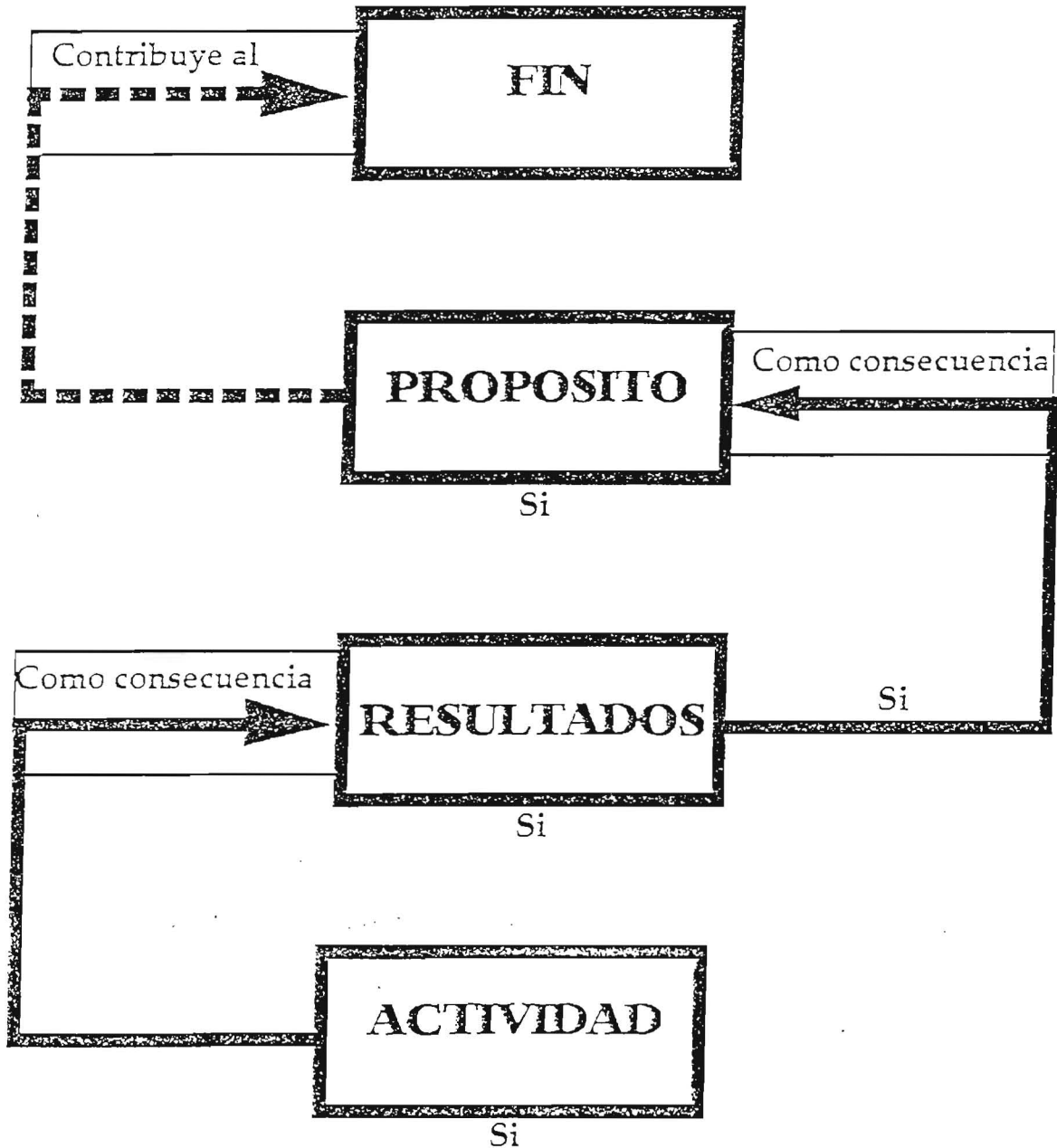
¿Qué se propone lograr el proyecto?
Productos específicos.

Actividades:

¿Cómo realizar el proyecto?
Acciones necesarias.

RELACIÓN DE CAUSA EFECTO

El principal concepto básico del Marco Lógico es el de causa y efecto. Cuanto más estrechos sean los vínculos de causa y efecto entre los componentes del Marco Lógico mejor será el diseño.



ejercicios

Indique la relación de causas-efecto entre cada uno de los sgtes. conjuntos de afirmaciones marcándolos A (actividad), R (resultado), P (propósito) y F (fin).

1.

Aumentó la productividad por hectárea.
 Se incrementan los ingresos agrícolas
 Capacité a campesinos en uso de compost.
 Aumentó el uso de compost.

2.

Aumentó la producción de trigo
 Aumentó el ingreso percapita del poblador
 Distribuyó las semillas
 Mejoró el nivel de vida de la zona.

3.

9 aldeas de la zona tiene agua potable.
 Baja la tasa de morbilidad en la region.
 Escojo los sitios para instalar pozos
 Hay sistemas funcionando de purificación de agua.

4.

Se construyeron pozos de almacenamiento
 Escojo los sitios de los pozos
 Se logró superávit en balanza de pagos
 Autosuficiencia lograda en prod petroleo

5.

Contrata del personal de extensión
 Aumentó la producción total de cereales
 Está funcionando programa de extensión
 Aumentó la producción de arroz.

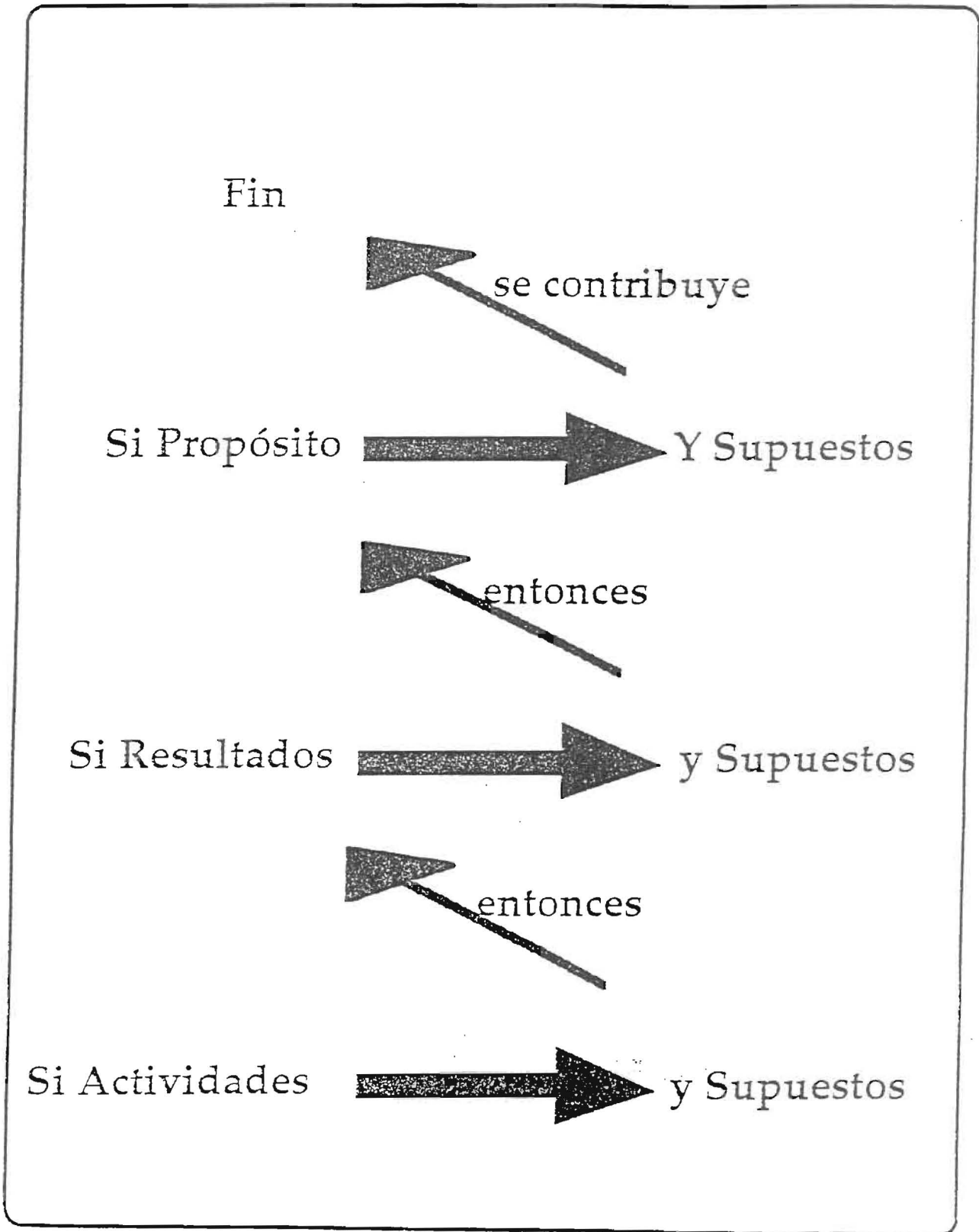
SUPUESTOS: FACTORES EXTERNOS

Los supuestos son condiciones externas. El logro de los objetivos depende si dichos supuestos se cumplen o no. Son factores externos al control del proyecto, y que son necesarios para el éxito del mismo. Representan factores externos sobre los cuales el proyecto opta por no ejercer control o no lo tiene. Es la lógica externa del proyecto.

Los supuestos pueden describir importantes condiciones naturales o factores como “no se admiten huelgas de trabajadores durante la fase de iniciación del proyecto”, “liberación oportuna de los fondos del presupuesto”, “las familias adoptarán nuevas prácticas de conservación de la salud”, etc.. pueden describir otros proyectos que se deben realizar junto con éste como, “el proyecto de abastecimiento de agua potable del Banco Mundial sigue adelante sin retrasos” o “el proyecto de incremento de la producción de cereales de la ONU se terminó en la fase de iniciación”.

Por definición, el equipo del proyecto no tiene control de los supuestos pero concuerda en vigilar los cambios relativos a los supuestos; por tanto, conviene que los supuestos sean lo más específicos posible. A todos los interesados les conviene vigilar cuidadosamente los supuestos e informar al respecto con frecuencia para poder obrar oportunamente.





INDICADORES VERIFICABLES

OBJETIVAMENTE (IVOS)

**Si se puede medir,
Se puede controlar**

Indicadores Verificables Objetivamente (IVOS)

El principio básico de la columna de IVO se centra en que si se puede **medir, se puede manejar**. Como medidas de rendimiento, nos dicen cómo se puede reconocer si se ha logrado lo planificado en los diferentes niveles del proyecto.

La prueba necesaria y suficiente

Los IVOs nos dicen no sólo qué es preciso lograr sino cuál será un rendimiento suficiente para poder llegar al nivel del próximo objetivo. Por esta razón, es mejor, empezar con el objetivo de mayor orden y trabajar en retroceso por la cadena causal: **fin, propósito, luego resultados y después actividades**.

Calidad, Cantidad y Tiempo (CCT)

Los indicadores se enuncian en términos de **CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO** y, a veces, de lugar. La asignación de números y fechas a los indicadores les confiere un carácter medible. No es verdad que los objetivos de orden superior no son medibles. Hay que asignarles números y fechas a los indicadores de los fines, los propósitos, los resultados y actividades. La cantidad asignada a los indicadores tendrán su versión definitiva una vez realizado el estudio de línea de base.

¿Cuántos Indicadores?

Cuanto menos, mejor. Use sólo el número de indicadores necesario para aclarar lo que se debe lograr para alcanzar lo declarado en la columna de jerarquía de objetivos.

INDICADORES DEBEN ESTAR BIEN DEFINIDOS

Los niveles de logros alcanzados deben ser definidos específicamente:

- ▣ ¿Qué y cuán bueno? CALIDAD
- ▣ ¿Cuánto? CANTIDAD
- ▣ ¿Cuánto tiempo? TIEMPO

Ejercicios sobre Indicadores Verificables Objetivamente

Analice cuidadosamente si los indicadores que a continuación se presentan están adecuadamente formulados. Haga las correcciones que crea conveniente.

- ▣ Familias han incrementado sus ingresos en no menos de S 300.= por la transformación y venta de excedentes de sus productos agropecuarios.
- ▣ La cobertura de inmunización se incrementa 40% el primer año y 60% el segundo año.
- ▣ 15 ONGDs han accedido a nuevas fuentes de financiamiento.
- ▣ 20 ONGDs manejan y utilizan el Marco Lógico para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE

¿Para qué?

- ▣ Nos dicen como reconoceremos el éxito del proyecto, a todo nivel.
- ▣ Nos obligan a aclarar lo que queremos decir con nuestros objetivos
- ▣ Proporcionan una base objetiva para el monitoreo y la evaluación

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Nos muestran:

- Donde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador.

Interrogantes importantes:

- 1 ¿Existen fuentes de información?
(estadísticas, observaciones, apuntes).
- 2 ¿Cuán confiables son las fuentes?
- 3 ¿Es necesario recopilar más datos?
(costos de la actividad).
- 4 Si no se obtiene una fuente de verificación, ¿el indicador debe ser modificado?

"Porque oponemos la razón al amor, la ciencia a los sentimientos?, tiene sentido prescindir de la intuición, la imaginación, el afecto, cuando hacemos ciencia?, por qué al reflexionar sobre el amor y sus especies volvemos a una dicotomía que ha sido superada por tantos filósofos, ideólogos y artistas?"

Sandro Ventura Schultz
(El amor y sus especies)

