

Taller Replicando Conocimientos II:

Herramientas Prácticas para una Mejor Gestión de Proyectos

8 de julio de 2016

Seamos parte de la solución





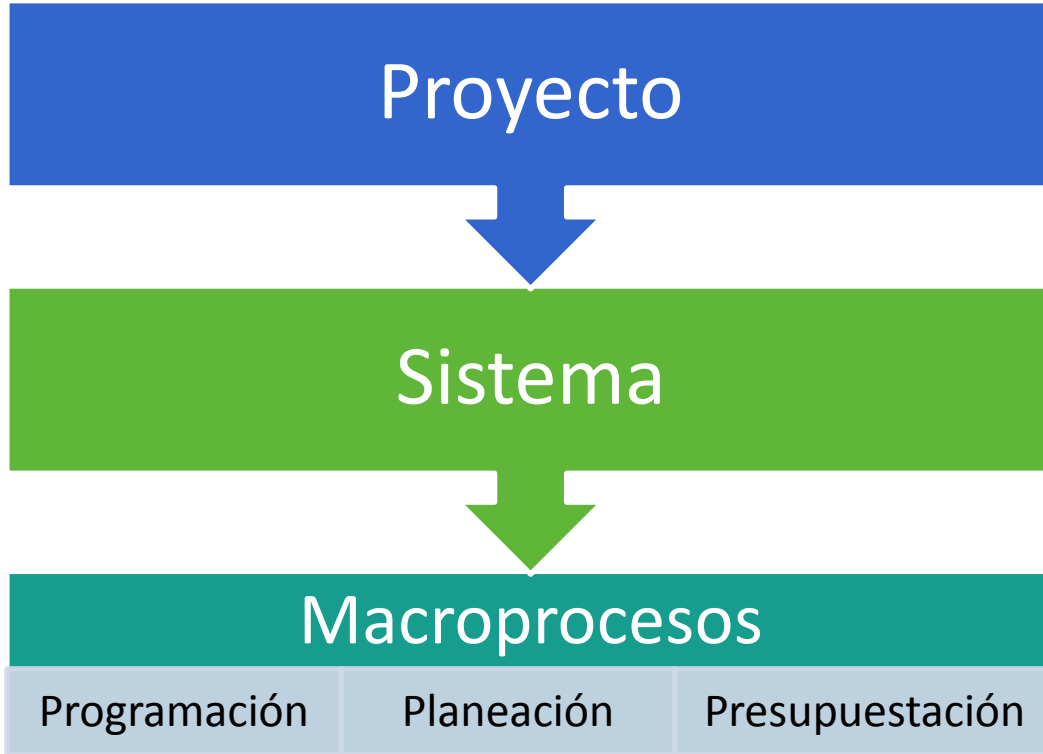
Agenda

- 1. Fermina Salaverría, Coordinadora de Proyectos, FRMA** **8:35**
Project Management
- 2. Carlos Flores, Director de Construcción, Agrisal** **9:00**
Microsoft Project
- 3. Claudia Najarro, Asesora Enlace para El Salvador SNV (Netherlands Development Organization)** **9:45**
Marco Lógico
- 4. Guillermo Villacorta, Especialista del FOMIN y Gabriela Molina, Consultora Analista de Operaciones, FOMIN** **10:30**
Seguimiento de Proyectos PSR
- 5. Orlando Hidalgo, Especialista en Monitoreo y Evaluación, USAID** **11:15**
Monitoreo y Evaluación

Project Management

“Dirección de Proyectos” (INCAE)

Seamos parte de la solución





¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es una tarea bien definida, que tiene un principio, un centro, y un fin y que involucra a un grupo de personas trabajando juntas. Todos los proyectos necesitan a alguien a cargo: a un *Project Manager*.



Un proyecto es un **sistema de macroprocesos** relacionados para ser:

- Formulado
- Evaluado
- Iniciado
- Planeado
- Ejecutado
- Controlado
- Cerrado
- Valorado



¿Qué es Project Management?

P.M. es la coordinación adecuada los distintos elementos que comprenden un proyecto. Project Management es la gestión de integrar: alcance, tiempo, partícipes, costo, riesgo, calidad, etc.

A blue-tinted photograph of a classroom. In the foreground, a young girl with long hair is smiling and looking towards the camera. She is holding a pencil. Behind her, other children and a teacher are visible, some looking towards the camera and others looking away. The background shows a whiteboard with some writing on it.

¿Qué es
Project Management hoy?

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



- Una función
- Una ideología
- Una materia
- Una carrera
- Un negocio
- Una cultura

- Una PROFESIÓN



Pensamiento Sistémico y Sistemático en la Gestión de Proyectos

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU

●●●●●●●● ●●●●●●●● ¿Qué es un sistema?

Sistema es un conjunto de **elementos interrelacionados**, con un objetivo común.



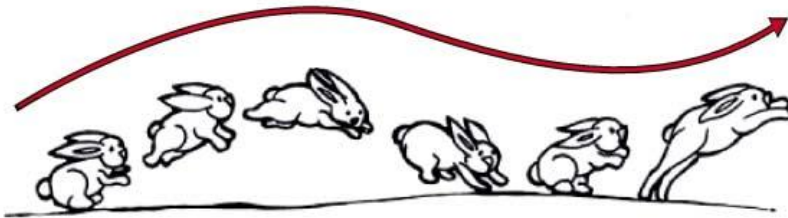


El proyecto es un sistema. Los proyectos implican una serie de sucesos relacionados. La coordinación de los sucesos de algunos proyectos es tan crucial que si un suceso aislado no se produce tal y como está programado, pondrá en riesgo el proyecto entero.





Secuencia lógica en la ejecución de un proyecto (modelo sistemático grosso modo):





El **objetivo de un proyecto** es producir los resultados finales acordados, especialmente los **entregables**, en la fecha requerida, dentro del presupuesto y de unos parámetros de riesgo aceptables.

-National Competence Baseline (NCB)



Los **requisitos de un proyecto** se derivan de las **necesidades** del cliente, que están condicionadas por oportunidades y amenazas.

-National Competence Baseline (NCB)



Las **actividades** (o tareas) de un proyecto son **acciones** que nos llevan a los entregables.



Los **entregables** de un proyecto, programa o portafolio (cartera) de éxito son **activos tangibles o intangibles** creados por el proyecto para el cliente.

-National Competence Baseline (NCB)



El **producto** o servicio es un **entregable final** del proyecto.

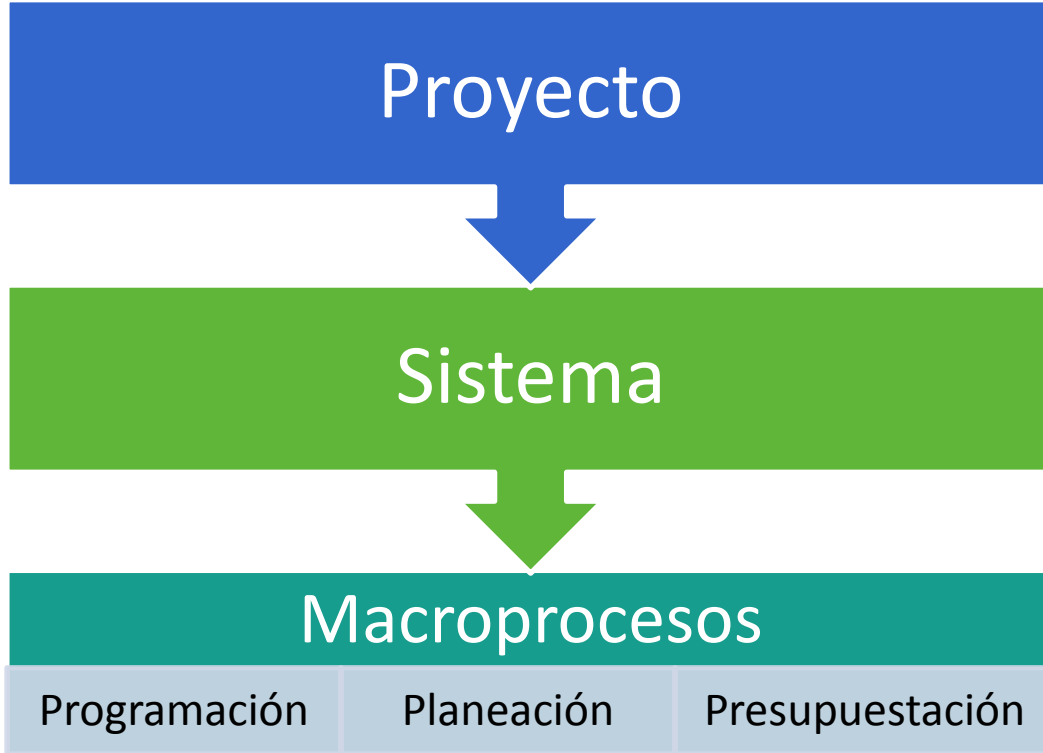


El **resultado** del proyecto es una **consecuencia del funcionamiento del producto** o servicio (entregable final) en la organización, en la sociedad, en el país, en el mundo...



RESULTADO:

El **impacto** de los productos de un proyecto.



¿Qué es un proceso?

firma

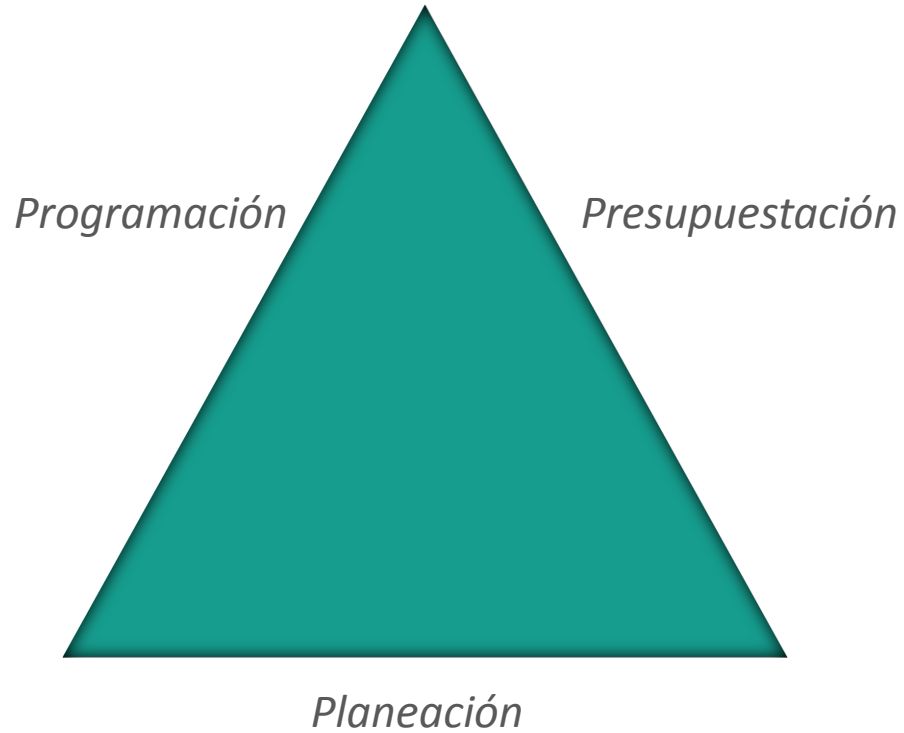
FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



Un proceso es **una serie de acciones**
que producen un resultado.



3 principales macroprocesos en la Gestión de Proyectos



Planeación de un proyecto

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



“El plan no sirve, pero el planeamiento es importantísimo”.

-Dwight Eisenhower



La fase básica de **Planeación** de un proyecto:

Consiste en descomponer el proyecto en **entregables y actividades** que llevan a estos entregables, y se puede construir el **diagrama de red o diagrama de Gantt**.

Programación de un proyecto

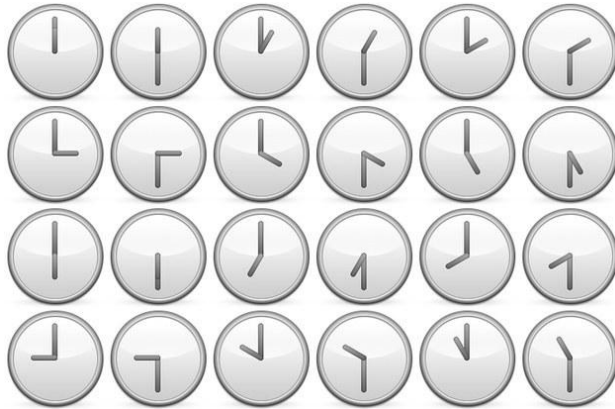


firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



La fase básica de Programación de un proyecto:



Consiste en **definir actividades, estimar los recursos, secuenciar las actividades y definir las duraciones de las actividades, así como en desarrollar y controlar el cronograma** del proyecto.

Presupuestación de un proyecto

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU

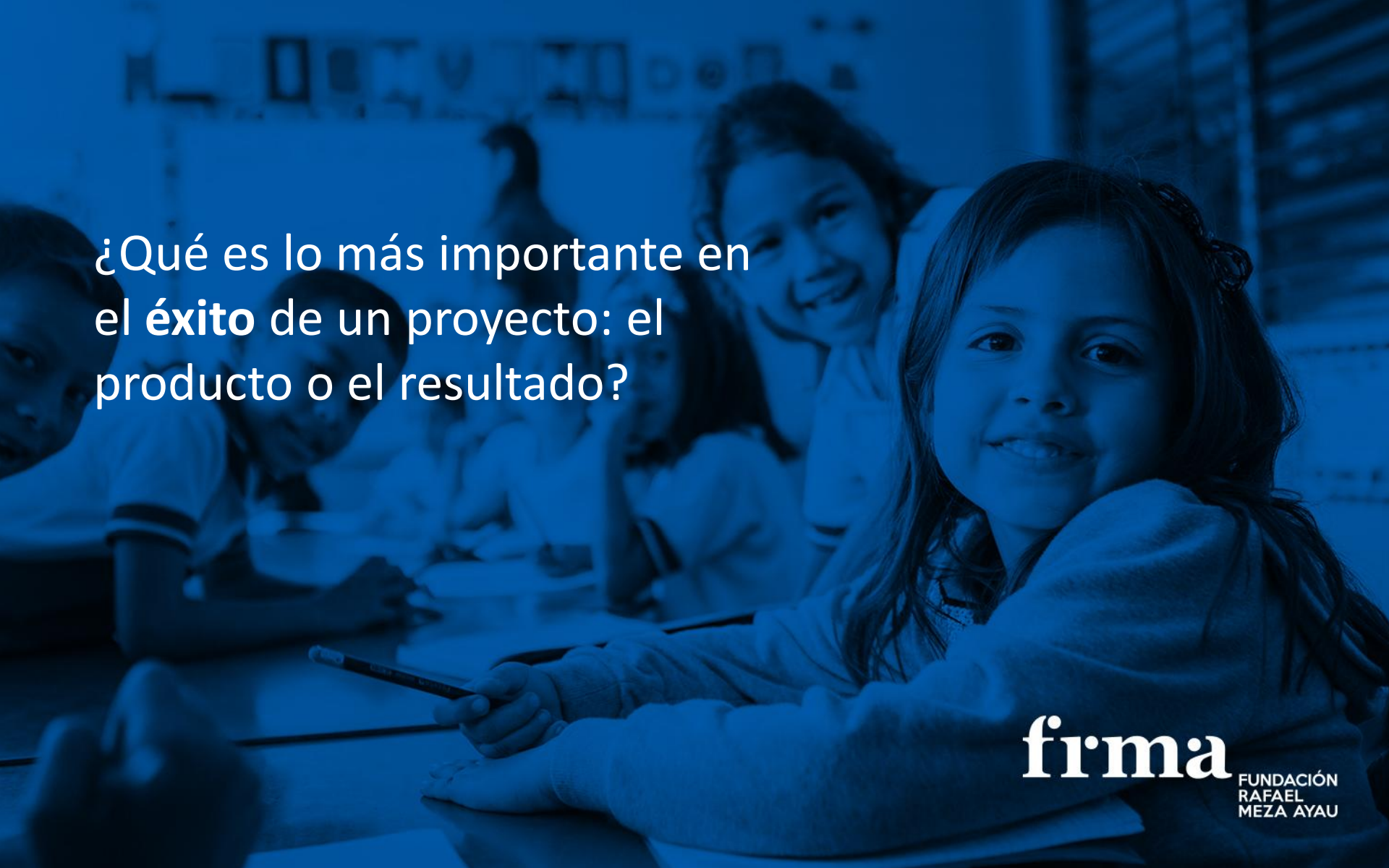


La fase básica de **Presupuestación** de un proyecto:

- Consiste en calcular los **costos directos e indirectos**; por ejemplo:
 - Salarios del equipo de trabajo
 - Capacitaciones o formaciones
 - Materiales
 - Investigación
 - Gastos administrativos
 - Etc.



Planificando los ingresos y los egresos podemos medir **cuánto tiempo nos tardará cumplir las metas comprendidas dentro del objetivo** de un proyecto.



¿Qué es lo más importante en el **éxito** de un proyecto: el producto o el resultado?

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



El éxito de un proyecto:

La apreciación de los **resultados** por las **partes involucradas pertinentes**.

-National Competence Baseline (NCB)



Orientación al RESULTADO final del proyecto:






El éxito en la dirección de proyectos:

La **apreciación** de los **resultados** de dicha **dirección** por las **partes involucradas** pertinentes.

-National Competence Baseline (NCB)



5 puntos importantes que
caracterizan el **éxito** de los
proyectos:

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



Éxito en un proyecto:

1. Alcance completado
2. Cronograma cumplido
3. Presupuesto no aumentado
4. Cliente satisfecho
5. Equipo del proyecto feliz



Principio de Pareto sobre la influencia en el éxito o fracaso de un Proyecto:

- **20%:** aspectos duros (técnicos)
- **80%:** aspectos blandos (humanos)



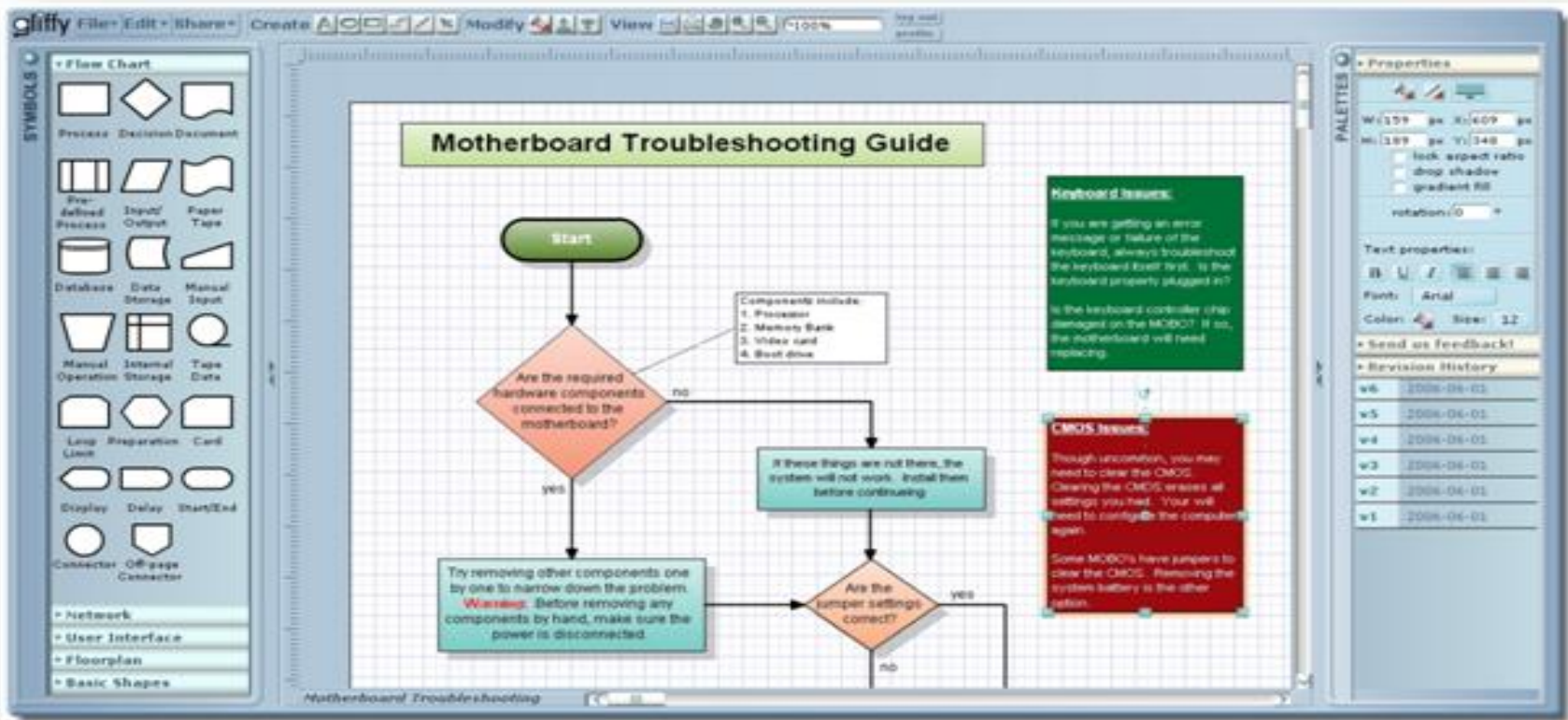
Software En línea Gratis
para Project Management

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU

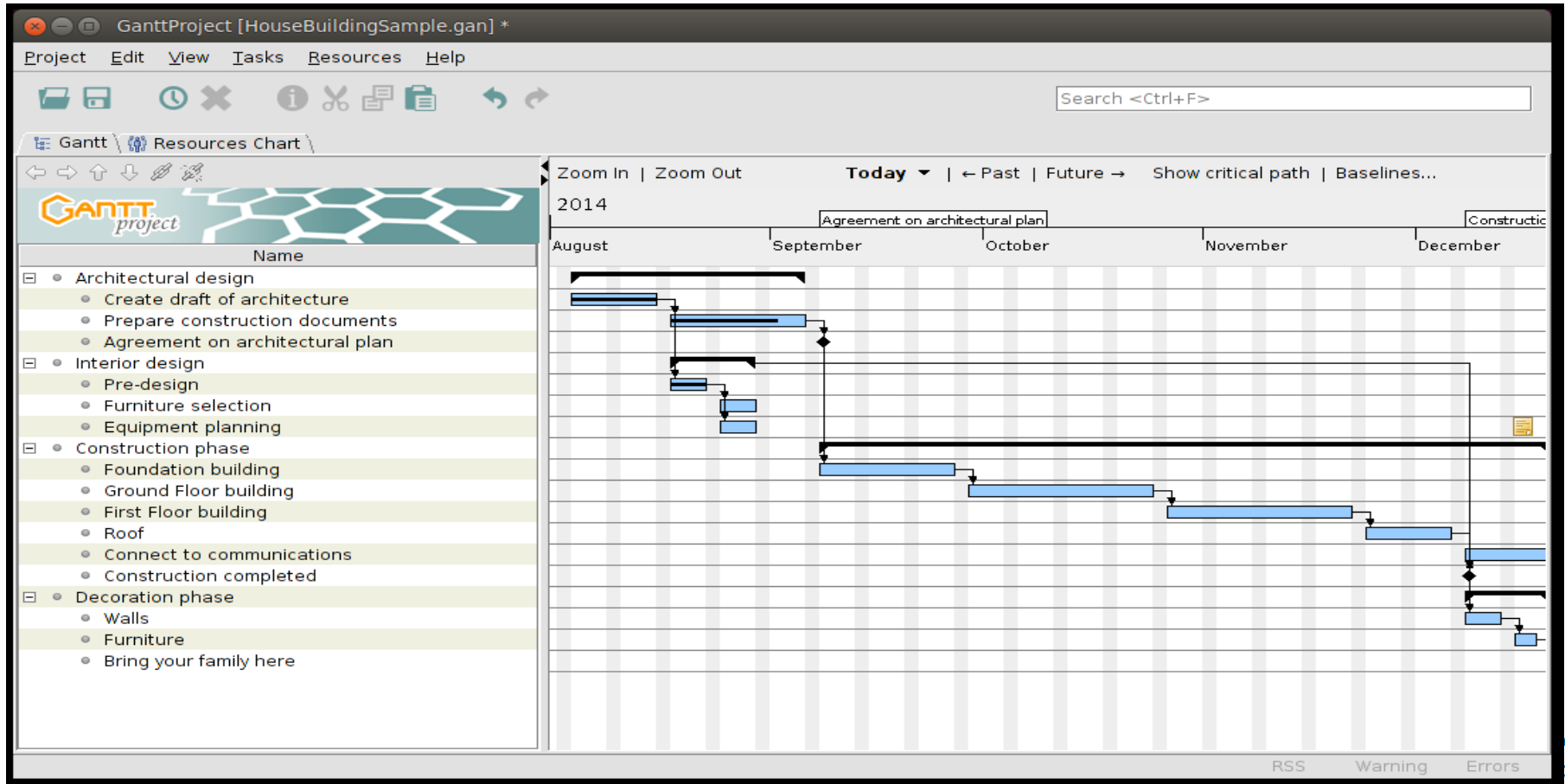
GLIFFY

This web-based app allows users to create diagrams and flowcharts from scratch or templates and lets them collaborate, share and track changes with anyone.



Gantt Project

This system can generate Gantt and PERT charts, produce reports in HTML and PDF formats, and offers versatile scheduling and time management tools.





Basecamp

All the features you'd expect in a well-built project management tool are included, and configuring Basecamp for your specific needs is easy.

The screenshot displays the Basecamp web interface. At the top, there's a navigation bar with 'Projects', 'Calendar', 'Daily Progress', 'Everyone', and 'Me'. A search bar is located on the right with the text 'Jump to a project, person, or search...'. On the left side, there are sections for 'Calendars' and 'Projects'. The 'Calendars' section includes 'Vacation Days', 'Birthdays', and 'Company meetings'. The 'Projects' section includes 'App Store project', 'Hiring project manager', and 'Fresh Brands project'. The main content area shows a calendar view for the 'Next 6 weeks'. The calendar is a grid with days of the week (Sun to Sat) and dates. Various events and tasks are color-coded and labeled, such as 'Fresh Brands: Design phase', 'Vacation: Jennifer P.', 'App Store: Programming phase', and 'Camping trip: Jamie'. The interface is clean and organized, with a focus on project management and scheduling.



Introducción Microsoft PROJECT

Carlos Flores, Project Manager, Agrisal

Seamos parte de la solución



¿Qué es Microsoft Office Project?

Microsoft Office Project es un programa para computadora que permite la administración de proyectos y es utilizado por administradores de proyectos y de recursos para colaborar, administrar, dar seguimiento y analizar información del proyecto

Colaborar

Administrar

Seguimiento

Análisis



¿Por qué utilizar Microsoft Office Project?

Microsoft Office Project es una herramienta que facilita el manejo de gran cantidad de información de forma segura y confiable.

Facilidad

Seguridad

Confiabilidad



EL PROYECTO

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un contenedor de grupos de actividades a ser ejecutadas para el cumplimiento de un objetivo específico.

Características de un proyecto:

- ✓ Debe ser de carácter temporal con una duración hasta el cumplimiento del objetivo.
- ✓ Un proyecto crea productos entregables únicos, ya sean servicios o resultados.
- ✓ Los proyectos son elaborados gradualmente, paso a paso. .



Tipos de proyectos:

Proyectos como planear una fiesta de cumpleaños son simples y requieren unas pocas actividades.

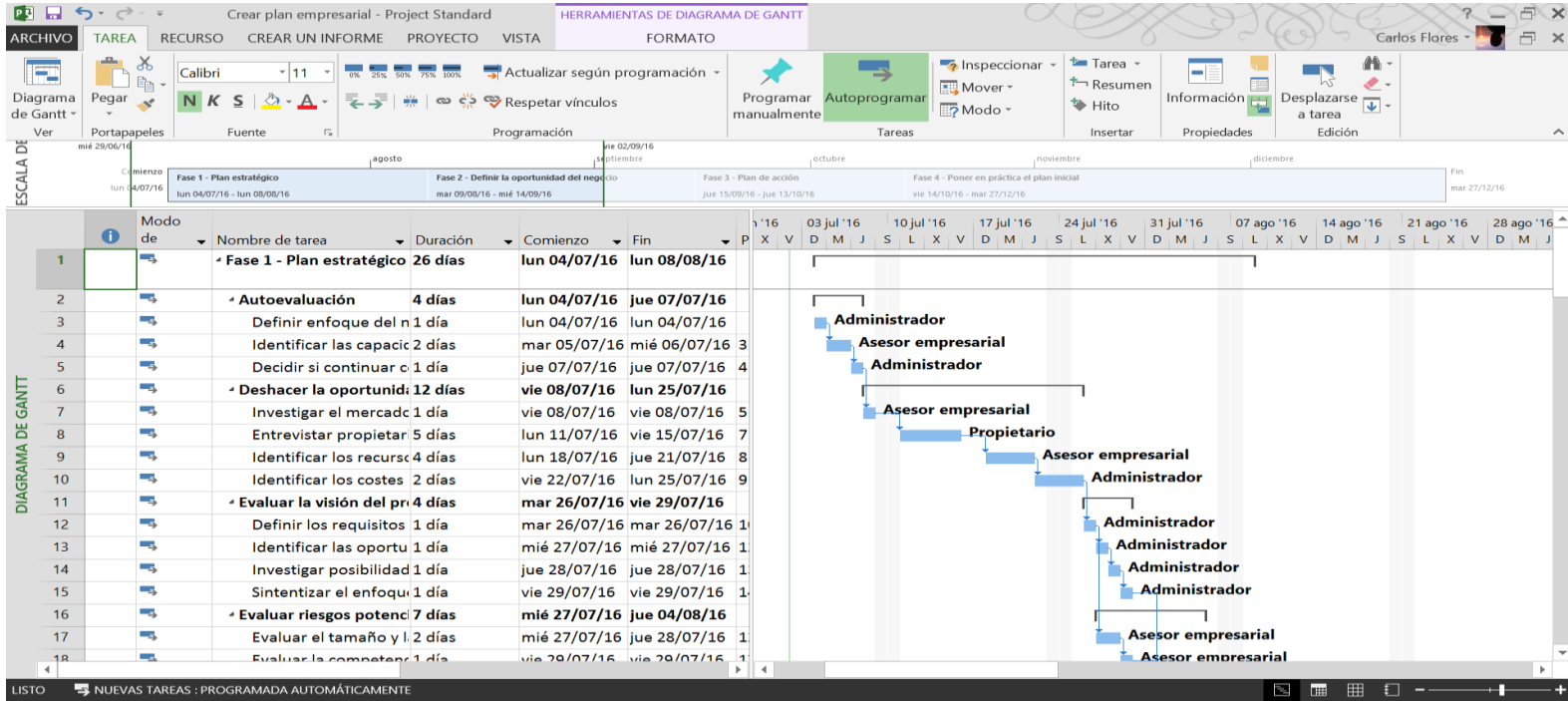
Proyectos complejos como construir una casa, crear un caso legal o la creación de una nueva aplicación para computadoras requieren de muchos actividades.

✓ Proyectos simples pueden requerir de una única persona para su manejo.

✓ Proyectos complejos requieren de un grupo de personas, o incluso la participación de varios departamentos o compañías.

Fortaleza de MS Project:

MS Project es de gran utilidad en la administración de proyectos complejos



Clave Éxito: Dirección de proyectos

Para que el uso de MS Project sea exitoso debe implementarse una Gestión de Dirección de Proyectos basados en la interacción entre los procesos del ciclo PLANIFICAR-HACER-REVISAR-ACTUAR

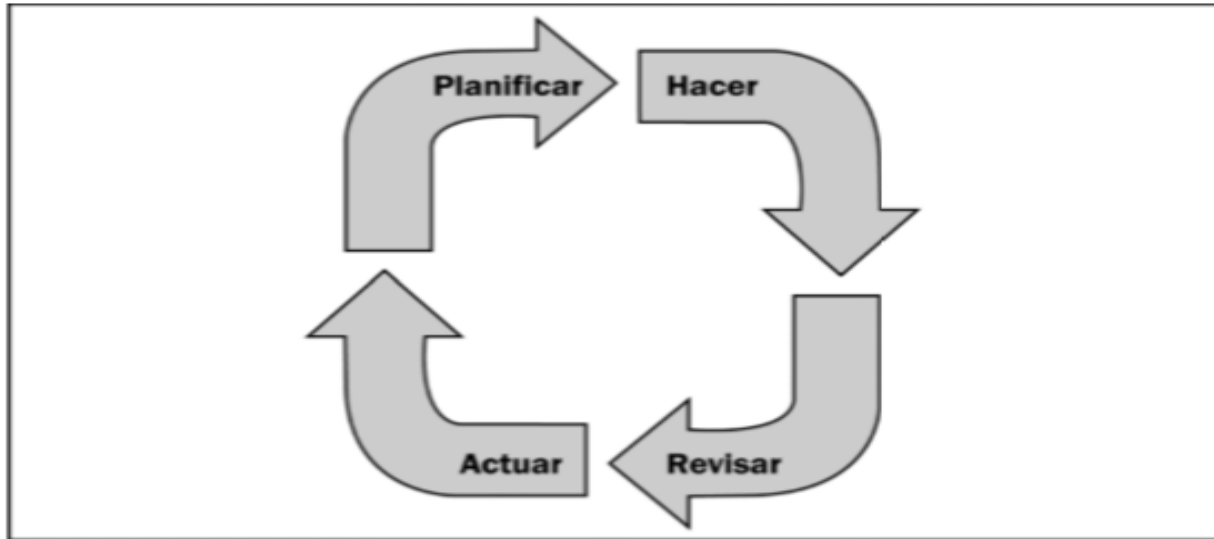


Figura 3-1. El Ciclo Planificar-Hacer-Revisar-Actuar



FUNCIONAMIENTO

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU

Datos de Entrada

- Datos claves del proyecto (nombre, fecha de inicio, Duración, Fecha de finalización)
- Estructura de Trabajo (EDT)
- Fechas Claves de las actividades
- Actividades Predecesora y Sucesoras.
- Relaciones entre actividades.
- Recursos por actividad (Opcional)
- Costo por Actividad (Opcional)

Definiciones:

✓ EDT, conjunto de paquetes de trabajos y actividades (Catalogo de Cuentas de Rubros y actividades),

✓ Tipos de Relaciones : Fin a Comienzo (FC), Comienzo a Comienzo (CC), Fin a Fin (FF), Comienzo a Fin (CF)



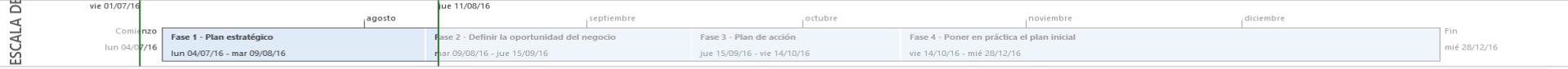
Crear plan empresarial - Project Standard HERRAMIENTAS DE DIAGRAMA DE GANTT

ARCHIVO TAREA RECURSO CREAR UN INFORME PROYECTO VISTA FORMATO

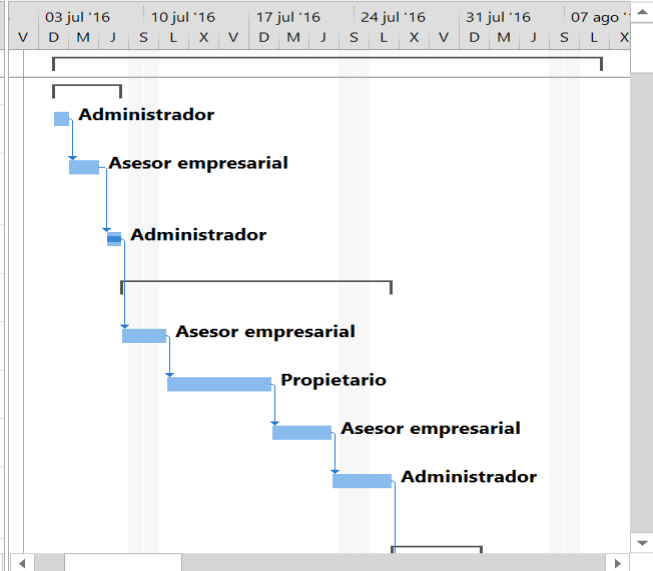
Diagrama de Gantt Ver Portapapeles Fuente Programación Tareas

Calibri 11 Actualizar según programación Programar manualmente Autoprogramar Inspeccionar Mover Modo

Pegar N K S Respetar vínculos Tarea Resumen Hito Información Desplazarse a tarea Propiedades Edición



| Modo de | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | Predecesoras | Nombres de los recursos |
|---------|--|-----------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| | Fase 1 - Plan estratégico | 26.5 días | lun 04/07/16 | mar 09/08/16 | | |
| | Autoevaluación | 4.5 días | lun 04/07/16 | vie 08/07/16 | | |
| | Definir enfoque del negocio | 1 día | lun 04/07/16 | lun 04/07/16 | | Administrador |
| | Identificar las capacidades, información y soporte disponibles | 2 días | mar 05/07/16 | mié 06/07/16 | 3 | Asesor empresarial |
| ✓ | Decidir si continuar con el proyecto | 1 día | jue 07/07/16 | vie 08/07/16 | 4 | Administrador |
| | Deshacer la oportunidad del proyecto | 12 días | vie 08/07/16 | mar 26/07/16 | | |
| | Investigar el mercado y la competencia | 1 día | vie 08/07/16 | lun 11/07/16 | 5 | Asesor empresarial |
| | Entrevistar propietarios de negocios similares | 5 días | lun 11/07/16 | lun 18/07/16 | 7 | Propietario |
| | Identificar los recursos necesarios | 4 días | lun 18/07/16 | vie 22/07/16 | 8 | Asesor empresarial |
| | Identificar los costes operativos de los elementos | 2 días | vie 22/07/16 | mar 26/07/16 | 9 | Administrador |
| | Evaluar la visión del | 4 días | mar 26/07/16 | lun 01/08/16 | | |

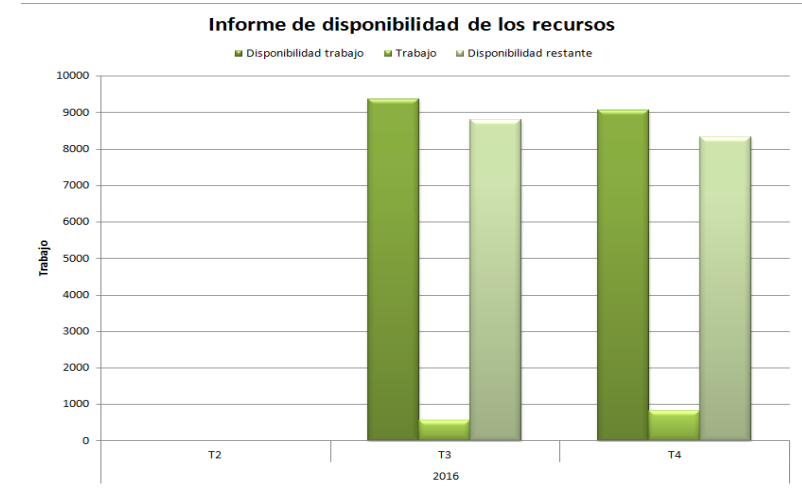


LISTO NUEVAS TAREAS : PROGRAMADA AUTOMÁTICAMENTE



Colaboración, Administración, Seguimiento, Análisis

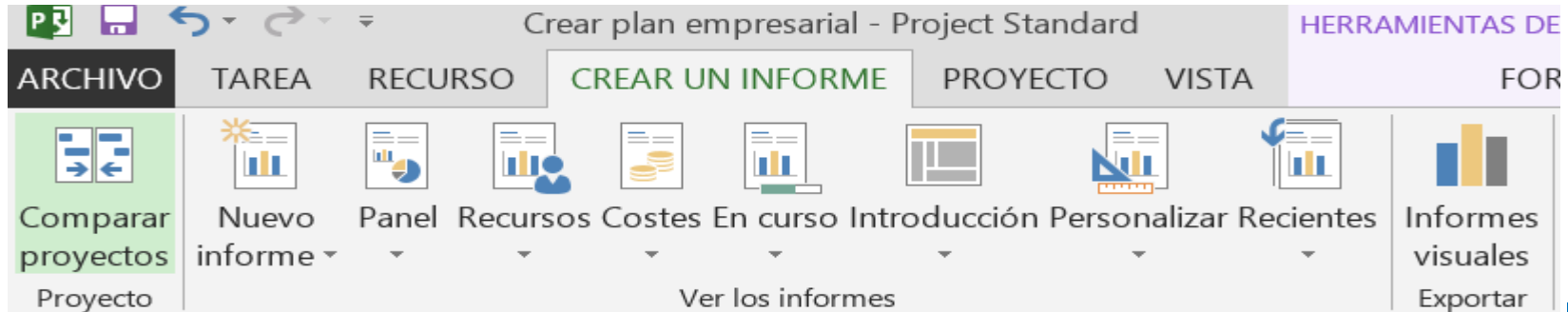
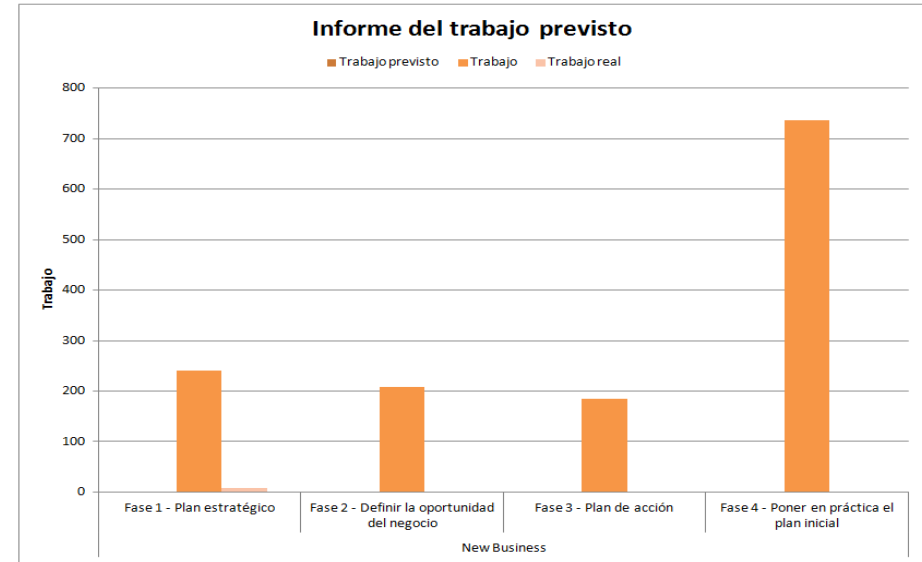
- La asignación de recursos y costos permite:
- La interacción entre los diferentes miembros del grupo de trabajo informando el estado de su actividad y del proyecto en general a la fecha.
- La administración de los recursos reasignando actividades cuando hay sobrecarga de trabajo.





Colaboración, Administración, Seguimiento, Análisis

- La asignación de recursos y costos permite:
- El seguimiento de proyecto generando diferentes tipos de reportes.
- El análisis de la información reportada.



RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

firma

FUNDACIÓN
RAFAEL
MEZA AYAU



Recomendaciones

- Conocimiento Básico Gestión de Proyectos y MS Project.
- Crear un Equipo de trabajo para cada proyecto.
- Establecer un Líder del equipo de trabajo.
- Creación de Un Plan de Trabajo (Delimitar alcance, costo, tiempo, recursos, fechas claves)
- Creación de la Estructura de Trabajo (EDT) con la participación de todo el equipo de trabajo.
- Asesorarse con especialistas de actividades relacionadas (financieras, contables, legales, etc)
- Implementar el Ciclo de Planificación

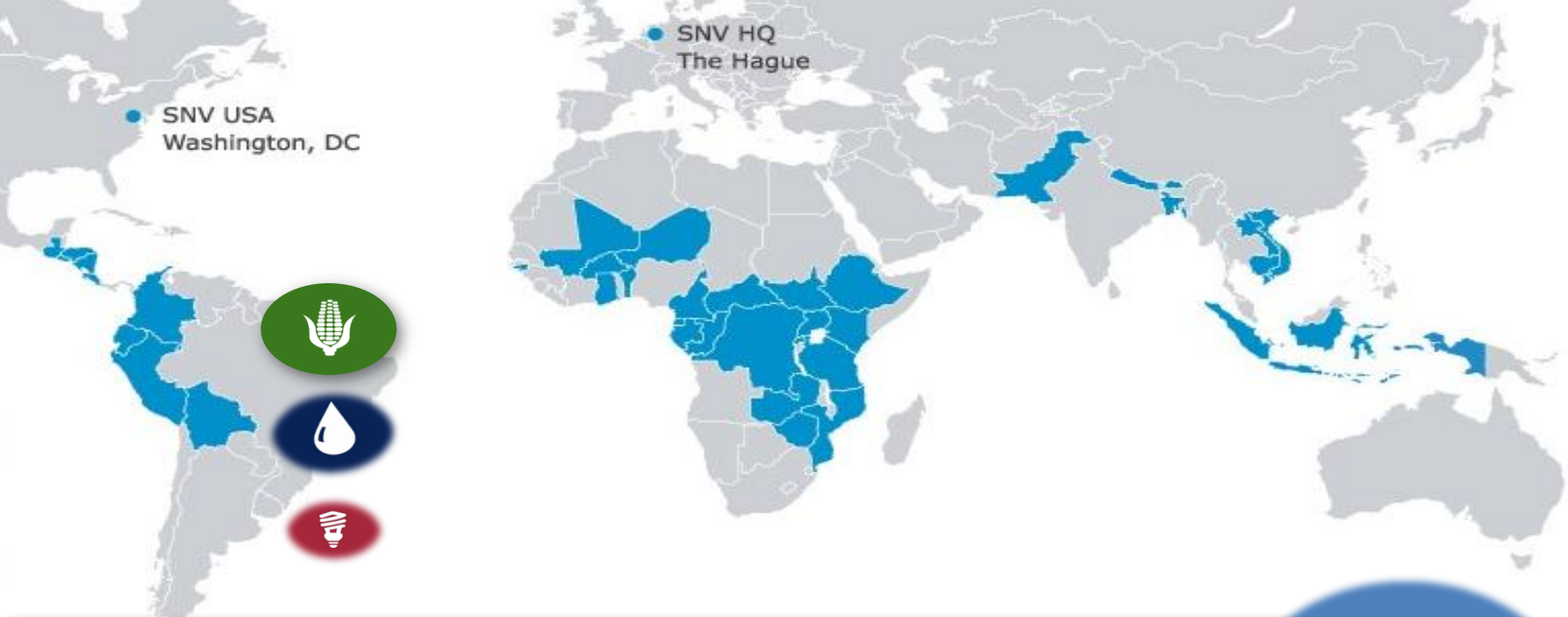




Enfoque de Marco Lógico (EML)

Claudia Najarro, SNV

Seamos parte de la solución



Contribuimos a la reducción de la pobreza en...

38
países

Explicar cómo se usa el Enfoque de Marco Lógico (EML) y para que sirve en la gestión de proyectos.



Orígenes y Actualidad

- Desarrollada en 1969 por una consultora para la USAID.
 - Adoptada mas tarde por GTZ en su método ZOPP.
 - En 1996 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) adopta el enfoque en la gestión del ciclo de vida de los proyectos que financia.
 - En 1998 el Banco Mundial (BM) incorpora el enfoque en sus procesos de preparación, monitoreo y evaluación de proyectos.
-
- Actualmente es el enfoque metodológico de mayor aceptación en el mundo que se utiliza en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales de desarrollo.
 - Entidades financieras (BID, BM, FIDA)
 - Organismos internacionales (ONU)
 - Agencias de cooperación



¿Por qué se desarrolló?

Objetivos

Los proyectos carecían de la precisión requerida, incorporando múltiples objetivos que no estaban directamente relacionados con los objetivos de los proyectos.

No había una idea clara respecto de cómo determinar si un proyecto había sido exitoso, y los evaluadores carecían de una base “objetiva” para comparar lo planeado con lo ejecutado.

Resultados



¿Qué es el Enfoque de Marco Lógico?

Es un método para planificar coherentemente los proyectos.

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





¿Qué utilidad tiene y cómo se trabaja?

- Garantiza la racionalidad en la planificación
- Ayuda a visualizar el proyecto en el contexto más general
- Ayuda a formular un proyecto
- Es útil para el seguimiento y evaluación del proyecto

- En equipo con moderador/a
- Con una visualización colectiva de los avances
- Por consenso



Estructura de la Matriz de Marco Lógico

Es una matriz de 4 filas y 4 columnas que presenta de manera resumida la información básica de la alternativa (proyecto) recomendada.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-------------|---|---|--|
| | Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
| 1 | Fin | Objetivo de Desarrollo | Fuentes de los indicadores del Objetivo de Desarrollo | Supuestos para el logro del Objetivo de Desarrollo |
| 2 | Propósito | Objetivo Central | Fuentes de los indicadores del Objetivo Central | Supuestos para el logro del Objetivo Central |
| 3 | Componentes | Objetivos Específicos/ Resultados (medios del proyecto) | Fuentes para el monitoreo de Productos | Supuestos para el logro de los Objetivos Específicos |
| 4 | Acciones | Principales acciones para cada producto | Fuentes para el monitoreo del Presupuesto | Supuestos para el logro de los Productos |



Objetivos en el Marco Lógico

Qué son:

- Logros
- Exitos
- Metas cumplidas

No son:

- Trabajos a realizar
- Tareas a cumplir



Resumen Narrativo del Proyecto

Cuál es la finalidad del proyecto? (los beneficios, el impacto a nivel sectorial)

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
(impacto directo, resultado de utilizar los componentes)

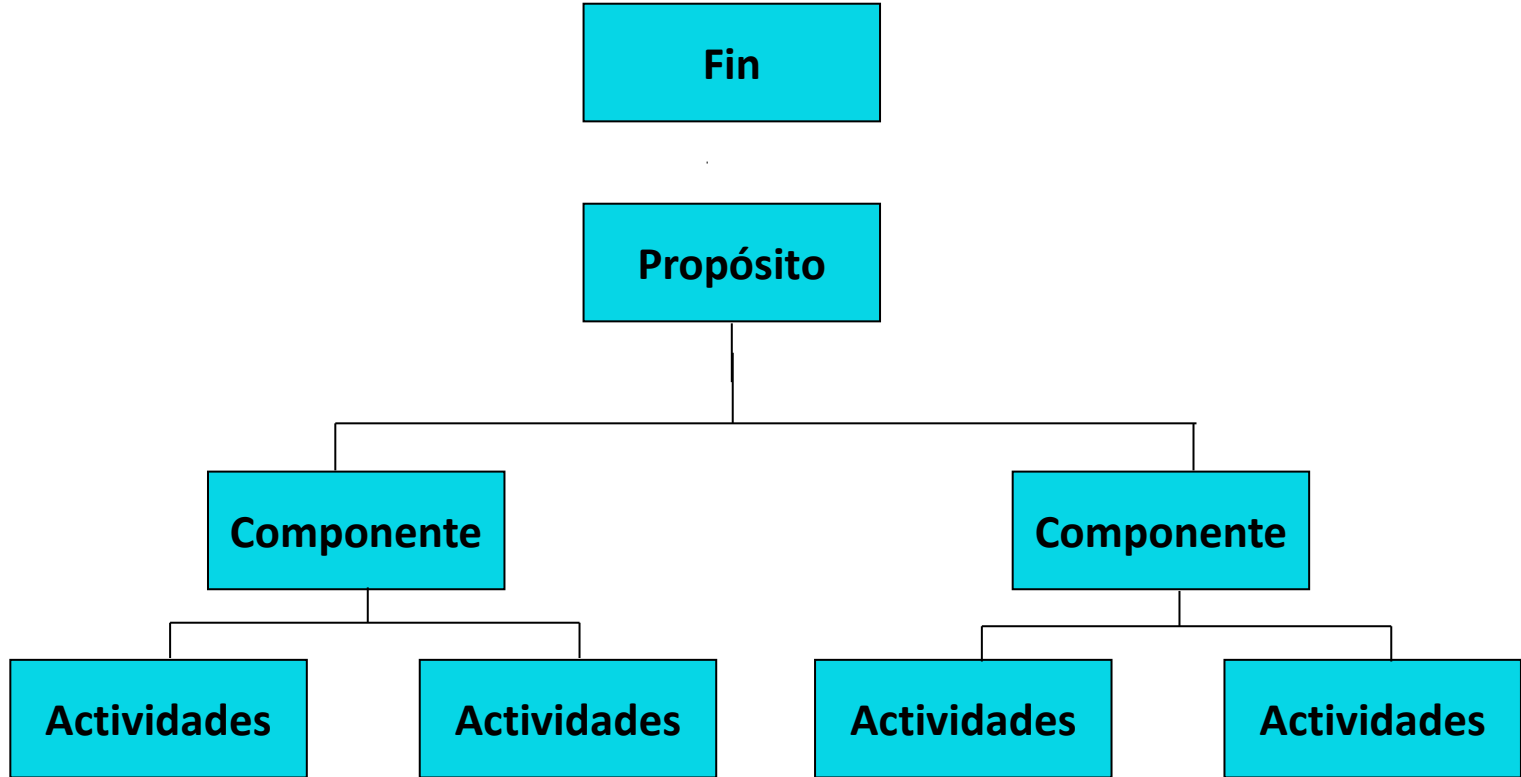
¿Qué debe ser producido por el proyecto?

¿Cómo se producirán los Componentes?

| | | | |
|-------------|--|--|--|
| Fin | | | |
| Propósito | | | |
| Componentes | | | |
| Actividades | | | |



Jerarquía de Objetivos





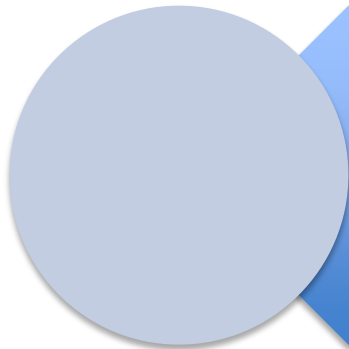
Objetivos del Proyecto

Fin - ¿Por qué, en última instancia, se lleva a cabo el proyecto? Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional.

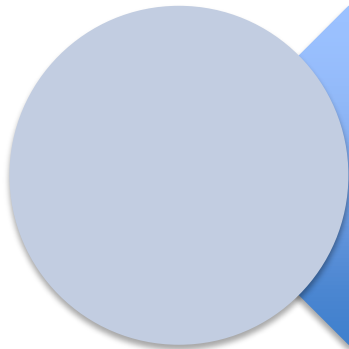
Propósito - ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto? Describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes



Objetivos del Proyecto



Componentes - ¿Qué debe producir el proyecto?
Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor, de acuerdo con el contrato del proyecto.



Actividades - ¿Cómo se producirán los Componentes? Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.



Ejemplo de Objetivos: Proyecto de Prevención de violencia

| | Objetivos |
|--------------------|--|
| Fin | Contribuir a la reducción del reclutamiento de niños y niñas por parte de grupos armados y terroristas El Salvador |
| Propósito | 1550 niños y niñas apartados del reclutamiento por parte de grupos armados y terroristas en 14 comunidades de San Salvador |
| Componentes | Componente 1- Centros de Formación y Atención Integral de la Niñez y Adolescencia. Componente 2- Generación de diálogo, convivencia y alianzas locales. Componente 3 -Inclusión laboral y acceso a cadenas de suministro de empresas ancla del sector privado |
| Acciones | A1: Formación de los profesionales que atenderán los Centros Integrales. A2: Selección y formación de líderes comunitarios. A3: Desarrollo de estrategia de capacitación y curricula por oportunidad de empleo/ negocio |



Indicadores

.... Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.

... Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.

... Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito, Fin).

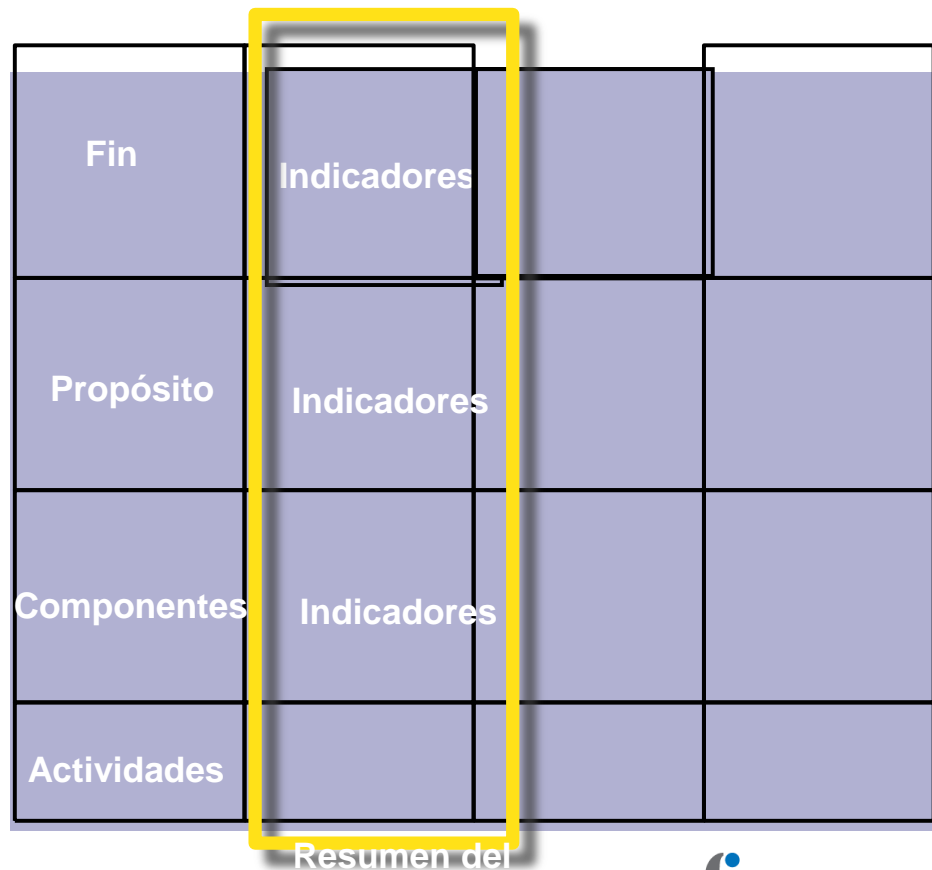
... Establecen metas para medir en qué medida se ha cumplido un objetivo.



Indicadores

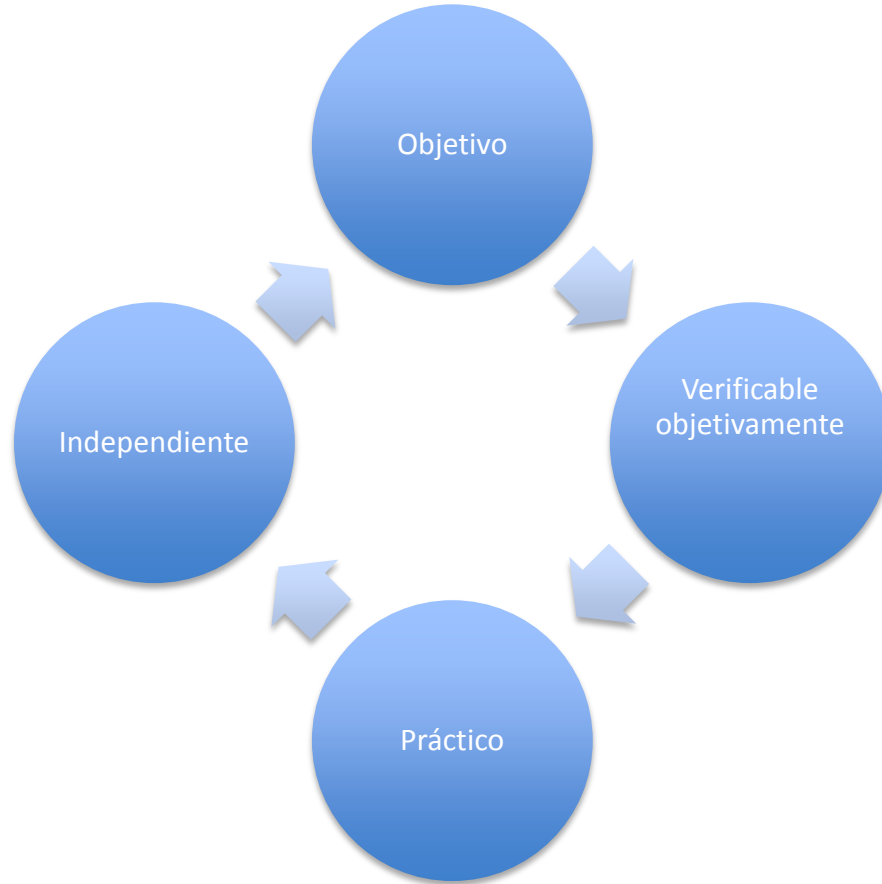
Conceptos importantes:

- Si lo podemos medir, lo podemos administrar.
- Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.





Cuatro Atributos de un buen indicador.





Indicadores Verificables Objetivamente

- Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel.
- Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.
- Medir lo que es importante.
- Establecer metas específicas:
 - ¿Para quién? - Grupo meta
 - ¿Cuánto? - Cantidad
 - ¿De qué tipo? - Calidad
 - ¿Cuándo? - Tiempo
 - ¿Dónde? - Lugar/Area



Indicadores

Notas:

- Con frecuencia es necesario formular más de un indicador para especificar diferentes aspectos de un objetivo.
- Debe proporcionarse metas para diferentes momentos (e.g., anuales) para permitir el monitoreo periódico de los Componentes.
- Si hay problemas de información, debe buscarse otros indicadores o agregar una actividad nueva para obtener la información (e.g. un muestreo de base).
- Si la verificación de un indicador es muy compleja o de costo muy alto, o si los cambios tendrán lugar después de transcurrido mucho tiempo, debe buscarse indicadores “proxy” o sustitutos.

Ejemplo de Indicadores: Proyecto de Prevención de violencia

| | Objetivos | Indicadores |
|--------------------|---|---|
| Fin | Contribuir a la reducción del reclutamiento de niños y niñas por parte de grupos armados y terroristas El Salvador | Variación en la reducción de niños y niñas que son reclutados por grupos armados y terroristas. |
| Propósito | 1550 niños y niñas apartados del reclutamiento por parte de grupos armados y terroristas en 14 comunidades de San Salvador | Reducción en un 10% de los reclutamientos |
| Componentes | <p>Componente 1- Centros de Formación y Atención Integral de la Niñez y Adolescencia.</p> <p>Componente 2- Generación de diálogo, convivencia y alianzas locales.</p> <p>Componente 3 -Inclusión laboral y acceso a cadenas de suministro de empresas ancla del sector privado</p> | <p>1-Dos Centros de Atención Integral establecidos</p> <p>2-14 Cómites de prevención.</p> <p>3- 300 empleos y 25 microempresa generados</p> |
| Acciones | <p>A1: Formación de los profesionales que atenderán los Centros Integrales.</p> <p>A2: Selección y formación de líderes comunitarios.</p> <p>A3: Desarrollo de estrategia de capacitación y curricula por oportunidad de empleo/ negocio</p> | <p>1-20 profesionales capacitados en diferentes áreas de atención.</p> <p>2- 14 Líderes comunitarios seleccionados y capacitados.</p> <p>3- Un plan de capacitación en diferentes áreas y 10 curricula desarrolladas</p> |



Medios de Verificación

¿Cómo obtenemos la evidencia?

Conceptos importantes:

Los indicadores y medios de verificación:

- deben ser prácticos y económicos
- proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto

| | | | |
|-------------|--|------------------------|--|
| Fin | | Medios de Verificación | |
| Propósito | | Medios de Verificación | |
| Componentes | | Medios de Verificación | |
| Actividades | | Medios de Verificación | |



Medios de Verificación

¿Cómo se obtiene la evidencia?

- Fuentes normales de información.
- Recolección de datos o información especial.

¿Quién financiará estas actividades?

¿Quién ejecutará estas actividades?

¿Qué cantidad razonable de información se requiere?

Ejemplo de Medios de verificación: Proyecto de Prevención de violencia

| | Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación |
|-------------|---|---|--|
| Fin | Contribuir a la reducción del reclutamiento de niños y niñas por parte de grupos armados y terroristas El Salvador | Variación en la reducción de niños y niñas que son reclutados por grupos armados y terroristas. | Estudio de estadísticas de reclutamiento |
| Propósito | 1550 niños y niñas apartados del reclutamiento por parte de grupos armados y terroristas en 14 comunidades de San Salvador | Reducción en un 10% de los reclutamientos | Linea de Base/ Medición de impacto |
| Componentes | Componente 1- Centros de Formación y Atención Integral de la Niñez y Adolescencia. Componente 2- Generación de diálogo, convivencia y alianzas locales. Componente 3 -Inclusión laboral y acceso a cadenas de suministro de empresas ancla del sector privado | 1-Dos Centros de Atención Integral establecidos 2-14 Cómites de prevención. 3- 300 empleos y 25 microempresa generados | Linea de Base/ Medición de impacto |
| Acciones | A1: Formación de los profesionales que atenderán los Centros Integrales. A2: Selección y formación de líderes comunitarios. A3: Desarrollo de estrategia de capacitación y curricula por oportunidad de empleo/ negocio | 1-20 profesionales capacitados en diferentes áreas de atención. 2- 14 Líderes comunitarios seleccionados y capacitados. 3- Un plan de capacitación en diferentes áreas y 10 curricula desarrolladas | Listados de Asistencia Cronograma de implementación de capacitaciones |



Supuestos y Factores Externos

¿Cómo podemos manejar los riesgos?

Conceptos importantes:

- 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 |
| Componentes | | | Supuestos |
| Actividades | | | Supuestos |



Supuestos: Cómo Analizar

1. ¿Es externo al proyecto?

Sí

No (no incluir)

2. ¿Es importante?

Sí

No (no incluir)

3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?

Muy probable (no incluir)



Importancia de esclarecer los Supuestos

- Los Supuestos pueden derivarse del Análisis de Involucrados, el árbol de objetivos o cualquier otra fuente de información sobre las condiciones del entorno del proyecto.
- Los Supuestos deben ser formulados como condiciones positivas (como un objetivo).
- Los Supuestos:
 - no deben ser parte de la estrategia del proyecto;
 - son importantes para el éxito del proyecto.
- Hacer explícitos los Supuestos ayuda a mejorar la comunicación entre la Gerencia del proyecto y la Superioridad.
- Los Supuestos identifican claramente lo que está fuera del control de la agencia ejecutora.

Ejemplo de Supuestos: Proyecto de Prevención de violencia

| | Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|-------------|---|---|---|--|
| Fin | Contribuir a la reducción del reclutamiento de niños y niñas por parte de grupos armados y terroristas El Salvador | Variación en la reducción de niños y niñas que son reclutados por grupos armados y terroristas. | Estudio de estadísticas de reclutamiento | Pandillas respetan las acciones en las comunidades |
| Propósito | 1550 niños y niñas apartados del reclutamiento por parte de grupos armados y terroristas en 14 comunidades de San Salvador | Reducción en un 10% de los reclutamientos | Línea de Base/ Medición de impacto | Pandillas respetan las acciones en las comunidades |
| Componentes | <p>Componente 1- Centros de Formación y Atención Integral de la Niñez y Adolescencia.</p> <p>Componente 2- Generación de diálogo, convivencia y alianzas locales.</p> <p>Componente 3 -Inclusión laboral y acceso a cadenas de suministro de empresas</p> | <p>1-Dos Centros de Atención Integral establecidos</p> <p>2-14 Cómites de prevención.</p> <p>3- 300 empleos y 25 microempresa generados</p> | Línea de Base/ Medición de impacto | <p>Las comunidades participan activamente.</p> <p>Pandillas respetan las acciones en las comunidades</p> |
| Acciones | <p>A1: Formación de los profesionales que atenderán los Centros Integrales.</p> <p>A2: Selección y formación de líderes comunitarios.</p> <p>A3: Desarrollo de estrategia de capacitación y currículo por oportunidad de empleo/ negocio</p> | <p>1-20 profesionales capacitados en diferentes áreas de atención.</p> <p>2- 14 Líderes comunitarios seleccionados y capacitados.</p> <p>3- Un plan de capacitación en diferentes áreas y 10 currículas desarrolladas</p> | Listados de Asistencia Cronograma de implementación de capacitaciones | <p>Las comunidades participan activamente.</p> <p>Las empresas de la zona colaboran activamente en el desarrollo de los planes</p> |



Resumen sobre Diseño de Proyectos

Objetivos

- Claridad/Acuerdo
- Causa/Efecto

Metas e Indicadores

- Realista
- Cantidad, Calidad, Tiempo

Relación con Factores Externos

- Supuestos

Asignación de Responsabilidad

- Responsabilidad
- Contratación
- Factibilidad
- Monitoreo/Evaluación



**Marco
Lógico**



SISTEMA DE MONITOREO DE PROYECTOS del **Fondo Multilateral de Inversiones**

Guillermo Villacorta, FOMIN-BID

Seamos parte de la solución

Fondo Multilateral de Inversiones



Es el laboratorio de innovación para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.



Realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para atraer e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe.



Atiende la pobreza y la vulnerabilidad centrándose en las empresas emergentes y los pequeños productores agrícolas que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas

Mejor enfoque. Mayor impacto

Nuestras nuevas áreas de trabajo

CONOCE LAS ÁREAS



Economía del conocimiento



Agricultura climáticamente inteligente

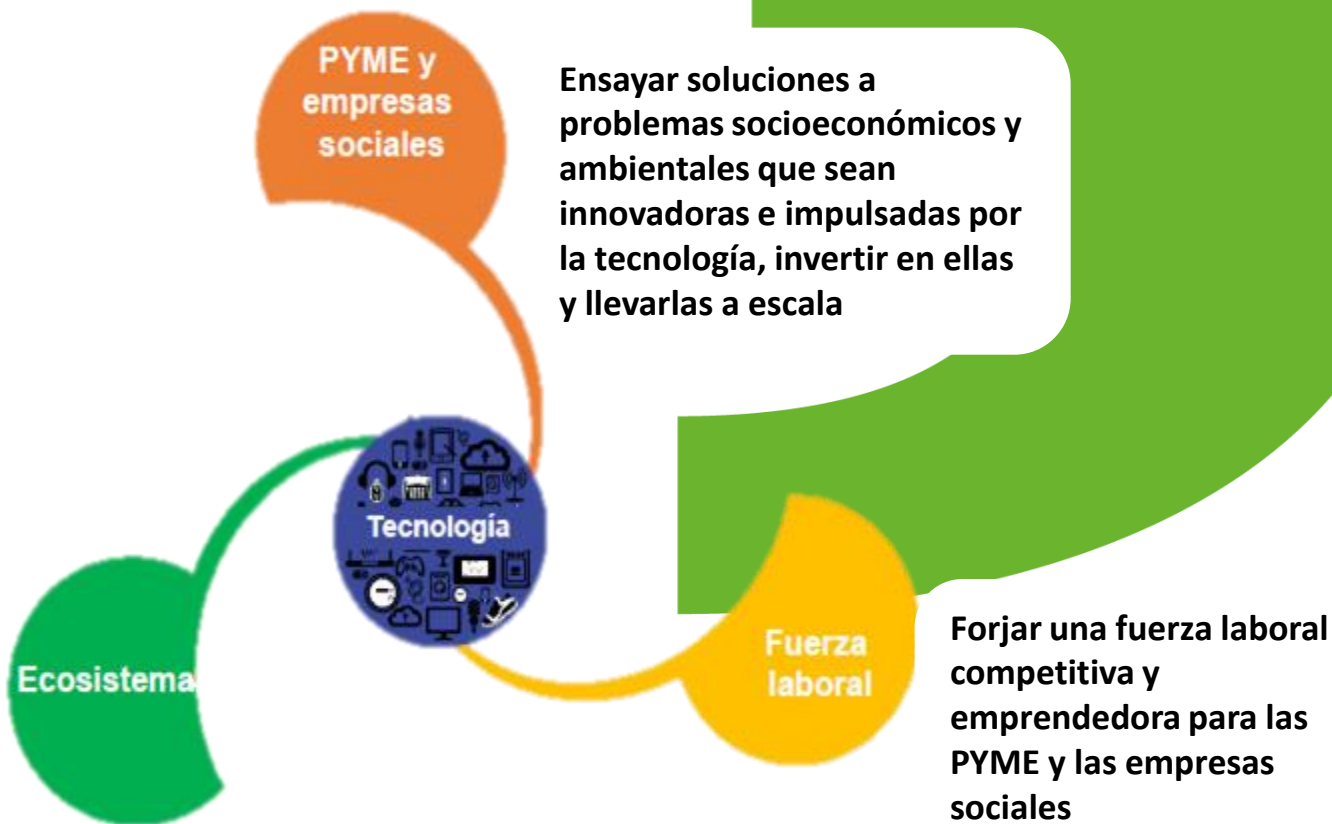


Ciudades incluyentes



ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

Fortalecer el ecosistema de empresariado e innovación incluido el empresariado social





AGRICULTURA CLIMÁTICAMENTE INTELIGENTE

Mejorar la productividad y usar los recursos naturales con eficiencia

Productividad



Medio ambiente

Proteger los ecosistemas a la vez que se aumenta la producción sostenible

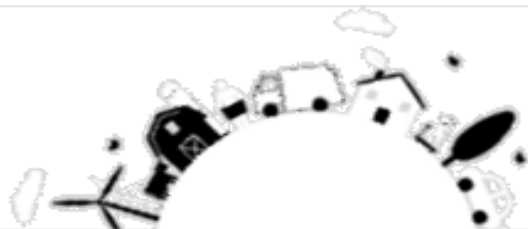
Trabajar a lo largo de las cadenas de valor en beneficio de las PYME agrícolas y el medio ambiente

Vínculo con el mercado



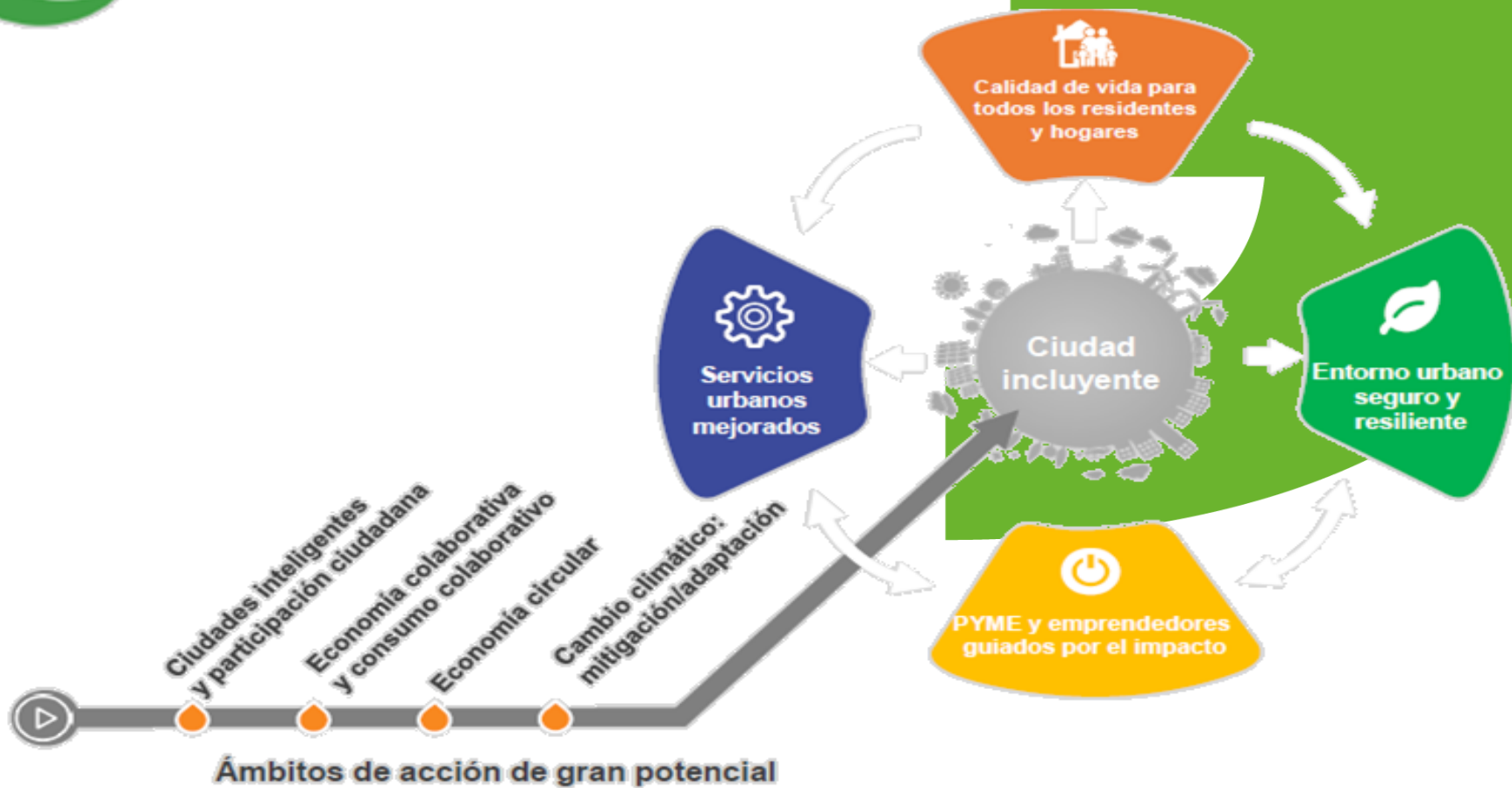
Inteligencia climática

Mitigar los riesgos relacionados con el clima y aumentar la resiliencia de la agricultura

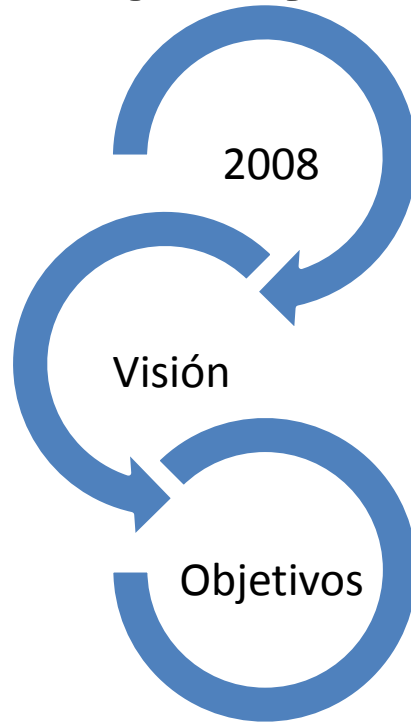




CIUDADES INCLUYENTES



Sistema Integrado de Gestión de proyectos FOMIN.



- FOMIN implementó un nuevo modelo de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño
- Habilitar a sus clientes, las agencias ejecutoras,
- Darles herramientas para ejecutar sus proyectos con base en una gestión de riesgos proactiva que se refleje en su desempeño y, por ende, genere los resultados esperados
- Lograr comunicación efectiva con sus Donantes
- Obtener más lecciones aprendidas
- Conocer la situación y calidad de la cartera en ejecución

MIF CORPORATE RESULTS FRAMEWORK

SYSTEMIC IMPACT (Scale, Replication and Influence)

- Número de mercados o sectores que surgieron con el apoyo del FOMIN

- Número de instituciones que adoptan nuevas prácticas o tecnologías

- Número de políticas, regulaciones o marcos jurídicos impulsados o modificados

- Número de modelos introducidos por el FOMIN que fueron escalados o replicados

FINAL OUTCOMES (Effects on living standards, socioeconomic, or environmental conditions)

INTERMEDIATE OUTCOMES (changes in behavior, knowledge, attitudes, skills, access and usage)

OUTPUTS

Conozcamos el PSR:

Reporte de Estado de Proyectos

PSR (por sus siglas en inglés)

Herramienta de reporte para cooperaciones técnicas de proyectos FOMIN y PES.

El PSR reporta el avance de Proyectos en relación a:

- Indicadores de Impacto, Propósito y Componentes
- Hitos
- Riesgos
- Lecciones aprendidas
- Sostenibilidad

TIPOS DE PSR

1. Regular o semestral

- Es el PSR a reportar cada seis meses

2. Final

- PSR Final se presenta sólo una vez por operación, cuando la misma finaliza acciones

3. De Cancelación

- Se reporta sólo si una operación se cancela, es decir, cuando se para su ejecución del todo.

PERIODOS DE REPORTE

- Se deben presentar 2 PSRs por año.
- Los datos reportados en el PSR deben reflejar los avances ocurridos dentro del periodo de reporte:

Primer semestre:
avances entre el 1ero de
Enero a junio 30.



Segundo Semestre:
avances entre el 1ero de
Julio a 31 de diciembre.

FLUJO DE TRABAJO Y ACTORES DE PSR

1. Ingresa al sistema información del proyecto

FOMIN

2. Valida información del proyecto



ESPECIALISTA DE PAIS

6. Realiza control de calidad y publica en el sitio web

5. Verifica y valida el reporte. Incluye su propia perspectiva y finaliza el PSR.

3. Ingresa en el sistema la información del progreso ocurrido con el proyecto durante el período de reporte.

AGENCIA EJECUTORA



4. Diálogo entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN

Veamos un ejemplo...



REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO ENERO 2014 - JUNIO 2014

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN I: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOBRE DEL PROYECTO: Mayor Competitividad del Territorio y Empresas en la Región Huetar Norte

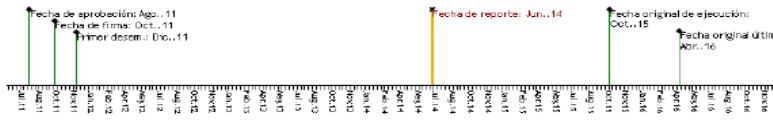
Nro. Proyecto: CP-MI.017 - Nro. Operación: ATM/MI-1287-CR

Resultado: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huetar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MIPYME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

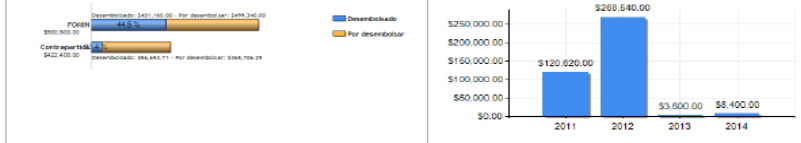
País Administrador: **PAÍS BENEFICIARIO**
COSTA RICA **COSTA RICA**

Agencia Ejecutora: **ASOCIACION AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE LA REGION HUETAR NORTE**
Lider equipo de diseño: **Murray, Betsy**
Lider equipo de supervisión: **Murray, Betsy**

CRONOLOGIA DE EVENTOS



RECURSOS

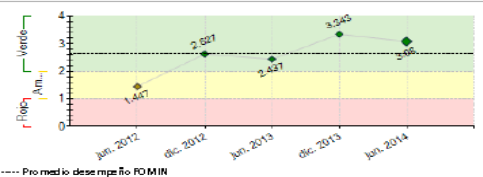


PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.08

Pro medio FOMIN: 2.653



RIESGOS EXTERNOS

| CAPACIDAD INSTITUCIONAL | |
|--------------------------------|------|
| Admin. Institución Financiera: | Bajo |
| Adquisición: | Bajo |
| Capacidad Técnica: | Bajo |

JUNIO 2014

Página 1

ATM/MI-1287-CR

EJEMPLO DE PSR SEMESTRAL



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mayor Competitividad Territorial y Empresarial en la Región Huétar Norte

Nro. Proyecto: CR-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-12857-CR

Resultado: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

País Administrador

COSTA RICA

País Beneficiario

COSTA RICA

Agencia Ejecutora:

ASOCIACION AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE LA
REGION HUETAR NORTE

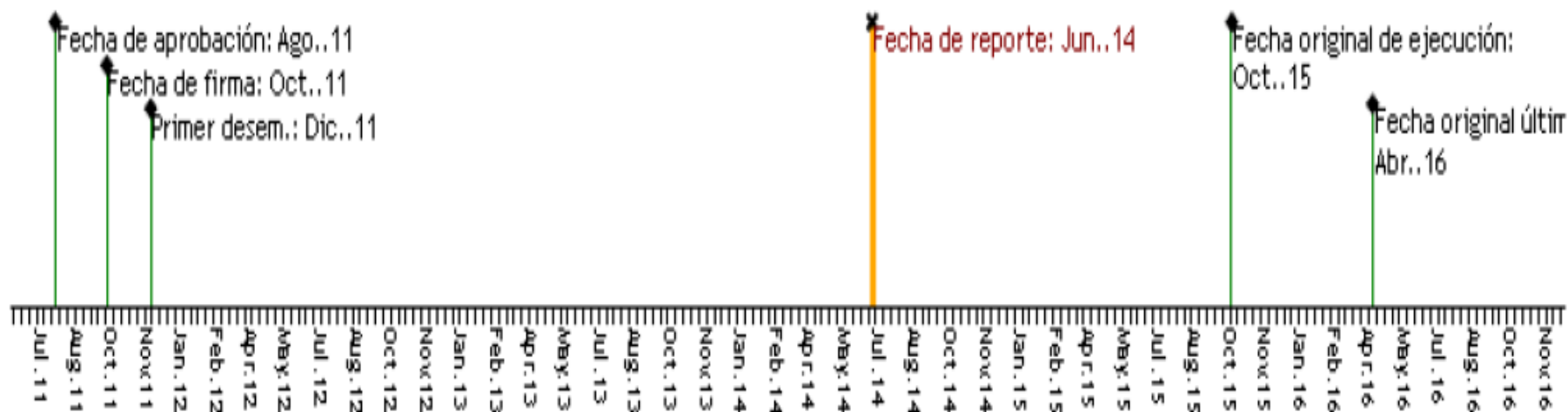
Líder equipo de diseño:

Murray, Betsy

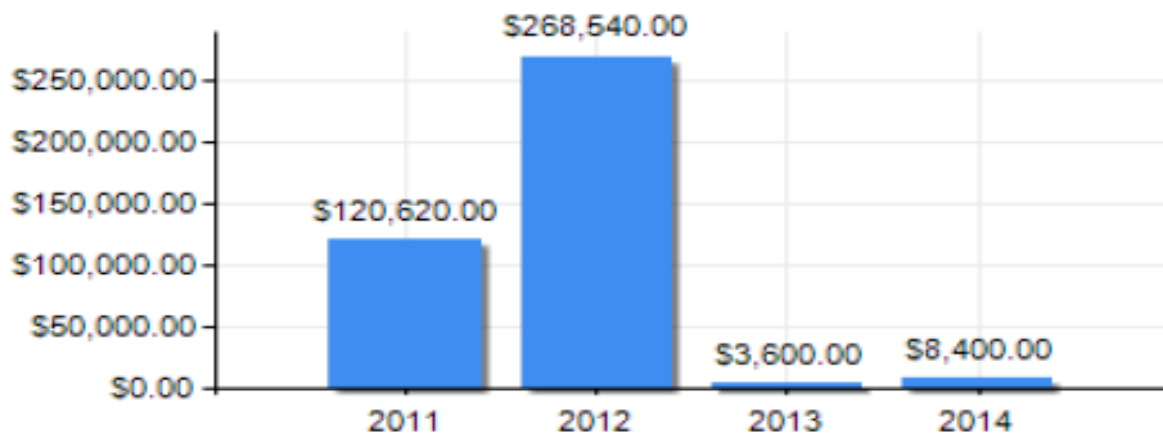
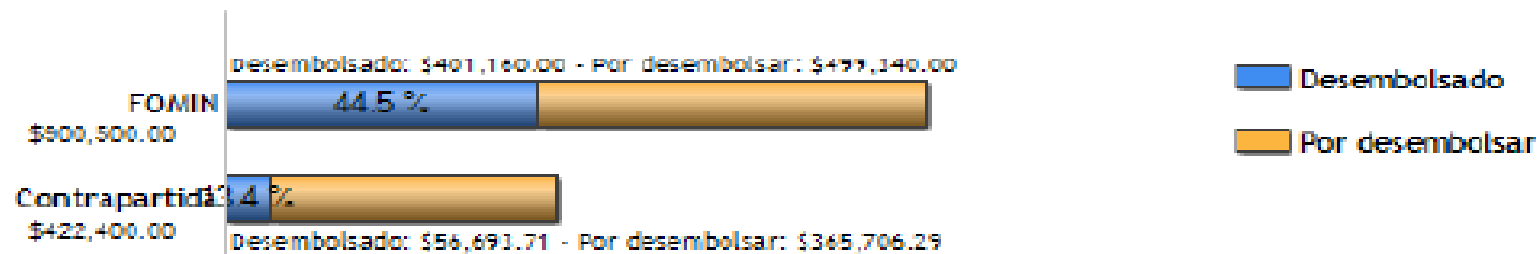
Líder equipo de supervisión:

Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS



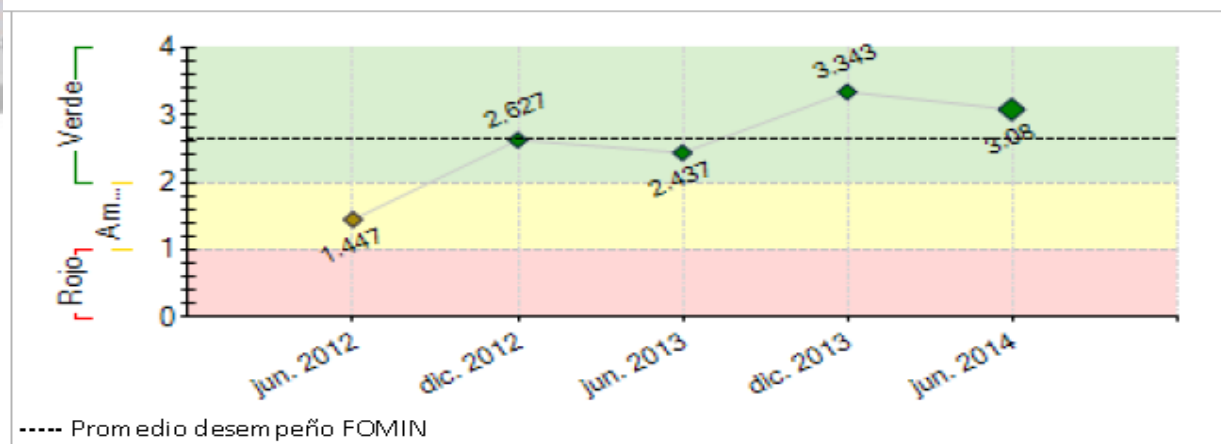
RECURSOS



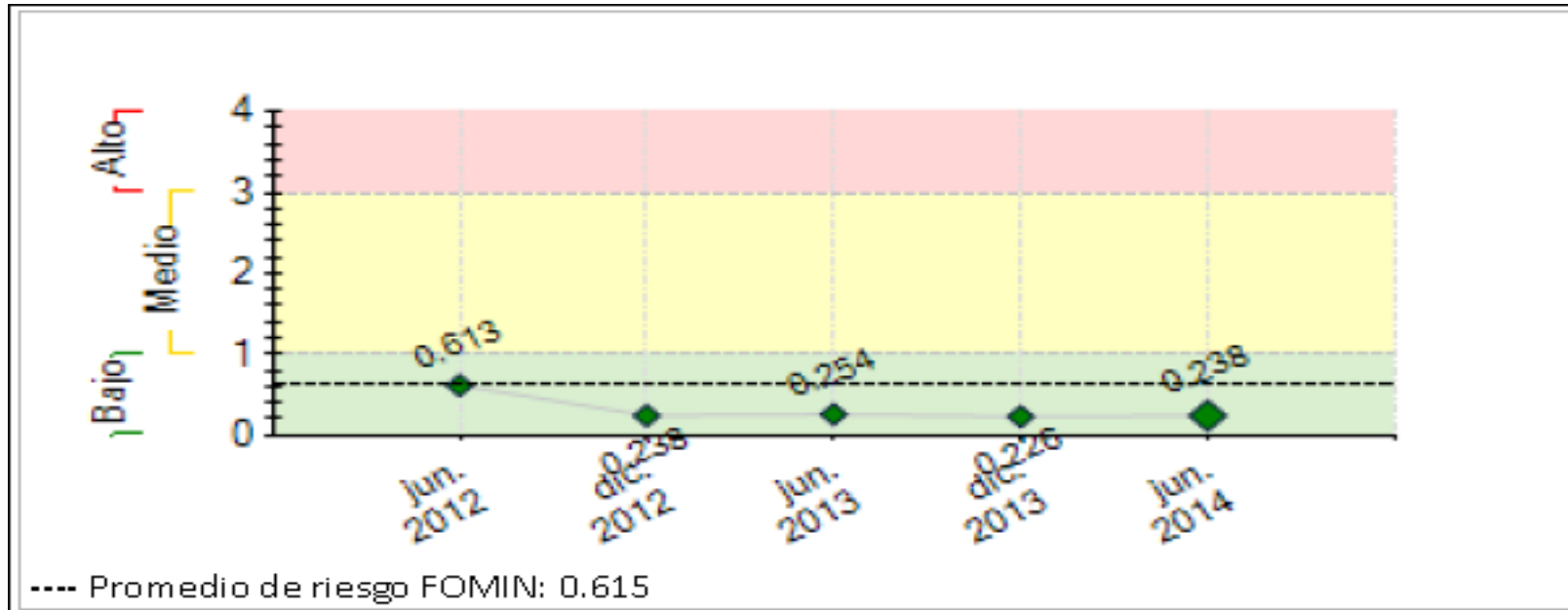
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.08
Promedio FOMIN: 2.653



RIESGOS EXTERNOS



Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**LOGROS:**

Actores articulados.
 Incidencia en 4 Municipalidades en DET y fortalecimiento de capacidades locales.
 Plan estratégico territorial.
 PYME's incorporan la sostenibilidad como factor competitivo.
 Sector turismo articulado sobre un producto innovador.
 Incidencia en audiencias claves posicionando a la agencia.

DIFICULTADES:

Poco interés de PYME's en capacitación.
 Políticas públicas de encadenamientos diseñadas sobre un esquema metropolitano.
 Contrapartidas en efectivo limitadas. Tiempos planificados para ejecuciones no siempre coinciden con los más oportunos para lograr mayor impacto.

ACCIONES:

Fortalecimiento de capacidades locales en temas DET.
 Consolidación de los consejos (Foros). Articular con actores para fortalecer la competitividad empresarial. Generación de productos de conocimiento.

RIESGOS

División de municipalidades (norte norte).
 Procesos promovidos por gobierno no son inclusivos para PYMES.

PERSPECTIVAS

El fortalecimiento con actores auguran buenos avances para el desarrollo productivo en el mediano plazo.
 La credibilidad de la agencia permitirá tener incidencia más efectiva en la política pública.

ACCIONES FUTURAS

Incidir en agenda de gobierno nacional para lograr política pública que fortalezca la competitividad de las PYME's de regiones de bajo desarrollo social.
 Generar productos de conocimiento que aporte al desarrollo productivo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Ejecutor ha logrado una buena articulación tanto con los municipios, donde han incluido temas DET en sus planes operacionales, como las entidades del gobierno central presentes en la región que forman parte de la Asociación. El mecanismo de los consejos sectoriales parece facilitar acuerdos interinstitucionales en algunos temas claves para la región, como la calidad y relevancia de la educación. La estructura económica de la región, básicamente en grandes agroexportadoras, pequeños productores y micro o muy pequeñas empresas de comercio y servicios inhibe mayor encadenamiento fuera de las cadenas productivas en el campo agrícola, al exportar principalmente productos frescos. La separación política de los cantones de menor desarrollo para acciones puntuales podría afectar los aspectos de territorio que incluyen el motor económico del cantón de San Carlos. Será importante definir los papeles adecuados para los diferentes actores en la región, para no entrar en conflicto con los municipios.

| Indicadores | | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|--------------|--------------|--------------|-----------|------------|------------|
| Resultado: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios | R.1 | Porcentaje de implementación del nuevo plan estratégico territorial. | 0 | | | 60 | 30 | |
| | | | Oct 2011 | | | Oct. 2015 | Dic. 2013 | |
| | R.2 | Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada. | 0 | | | 4 | 0 | |
| | | | Oct 2011 | | | Oct. 2015 | | |
| | R.3 | Empresas que acreditan la mejora de sus procesos, productos o servicios. | 0 | | | 40 | 0 | |
| | | | Oct 2011 | | | Oct. 2015 | | |
| Componente 1: Coordinación público-privada para el desarrollo de la Región Huétar Norte Peso: 28% Clasificación: Satisfactorio | C.1.1 | Municipalidades de la Región Huétar Norte que incluyen en sus presupuestos actividades relacionadas con el plan estratégico territorial. | 0 | | | 3 | 3 | En curso |
| | | | Oct 2011 | | | Ene. 2015 | Nov. 2013 | |
| | C.1.2 | Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial. | 0 | | | 30 | 40 | En curso |
| | | | Oct 2011 | | | Oct. 2014 | Jun. 2014 | |
| | C.1.3 | Se evidencia una participación activa en el foro de la agencia de los representantes de los diferentes actores público privados relacionados con la estrategia. | | | | | Si | Finalizado |
| | | | | | | Oct. 2013 | Jun. 2014 | |
| Componente 2: Fortalecimiento de la competitividad de las empresas Peso: 32% Clasificación: Insatisfactorio | C.1.4 | Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico | 0 | | | 8 | 0 | Atrasado |
| | | | Oct 2011 | | | Abr. 2014 | Jun. 2014 | |
| | C.1.5 | Empresas privadas que utilizan SIRZEE para sus actividades productivas y comerciales. | 0 | | | 50 | | Atrasado |
| | | | Oct 2011 | | | Abr. 2014 | | |
| | C.1.6 | La agencia se encuentra funcionando como ente reconocido de articulación regional de desarrollo económico. | | | | | Si | Finalizado |
| | | | | | | Oct. 2015 | Dic. 2013 | |
| C.1.7 | Funcionarios capacitados de organizaciones privadas e instituciones públicas en formulación de estrategias e implementación de acciones concretas DEL | 0 | | | 80 | 88 | En curso | |
| | | Oct 2011 | | | Oct. 2015 | Feb. 2014 | | |
| Componente 2: Fortalecimiento de la competitividad de las empresas Peso: 32% Clasificación: Insatisfactorio | C.2.1 | Cantidad de MIPES de industria y servicios que soportan a las cadenas productivas han sido diagnosticadas para potenciar encadenamientos. | 0 | 30 | | 60 | 63 | Finalizado |
| | | | Oct 2011 | Ene 2013 | | Abr. 2014 | Jun. 2013 | |
| | C.2.2 | Productores agrícolas capacitados en temas empresariales, cultura financiera y opciones de financiamientos. | 0 | 50 | | 100 | 82 | En curso |
| | | | Oct 2011 | Oct. 2013 | | Oct. 2015 | Ene. 2014 | |
| | C.2.3 | Empresas de industria o servicios que soportan cadenas productivas que han recibido asistencia técnica especializada. | 0 | | | 10 | 0 | Finalizado |
| | | | Oct 2011 | | | Oct. 2013 | Jun. 2013 | |
| C.2.4 | Productores de queso palmito manifiestan interés en desarrollar norma técnica de su producto. | | | | | | | |
| | | | | | Abr. 2015 | | | |
| C.2.5 | Productores de cadenas agroalimentarias que cumplen con los estándares requeridos por los comercializadores. | 0 | | | 160 | 108 | En curso | |
| | | Oct 2011 | | | Oct. 2015 | Dic. 2013 | | |
| C.2.6 | Negocios cerrados entre empresas y MIPES de industria o servicio que soportan cadenas productivas diagnosticadas como parte del proyecto. | 0 | | | 20 | 2 | Finalizado | |
| | | Oct 2011 | | | Oct. 2015 | Jul. 2013 | | |

| Hitos | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|-----------------|------------------------------|----------------|------------------------|---------------|
| H0 Condiciones previas | 1 | Abr. 2012 | 1 | Abr. 2012 | Logrado |
| H1 El sistema de monitoreo esta implantado y en operación, incluyendo línea de base definida | 1 | Jun. 2012 | 1 | Sep. 2012 | Logrado tarde |
| H2 Estrategia de comunicación preparada. | 1 | Jul. 2012 | 1 | Sep. 2012 | Logrado tarde |
| H3 Modelos de cadenas agroalimentarias identificados y cuentan con planes de mejora | 4 | Oct. 2012 | 4 | Nov. 2012 | Logrado tarde |
| H4 [*] Plan estratégico de desarrollo económico de la región y diversificación productiva | 1 | Dic. 2012 | 1 | Dic. 2012 | Logrado |
| H5 Empresas identificadas con interés en la creación de un nuevo producto turístico y micro destinos en el territorio. | 20 | Mar. 2013 | 20 | Jun. 2013 | Logrado tarde |
| H6 Mapeo de oferta y demanda de servicios de asistencia técnica y capacitación técnica | 1 | Jun. 2013 | 1 | Jun. 2013 | Logrado |
| H7 Curso DET iniciado para funcionarios públicos, empresarios y académicos | 1 | Mar. 2014 | 1 | Feb. 2014 | Logrado |
| H8 [*] Análisis de alternativas para mitigar los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios del territorio | 1 | Jul. 2014 | | | |
| H10 [*] Resolución alternativo de conflictos - plataforma institucional definida y al menos un caso resuelto de conflicto intersectorial | 1 | Ago. 2014 | | | |
| H11 Programa de capacitación para docentes de inglés | 1 | Oct. 2014 | | | |
| H9 [*] Análisis de alternativas económicamente factibles para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos para el ambiente y la competitividad en la región | 1 | Oct. 2014 | | | |
| H12 Evento de tecnología incluye el tema de trazabilidad para empresas agrícolas. | 1 | Nov. 2014 | | | |
| H13 Caracterización histórica, cultural y técnica del queso palmito | 1 | Feb. 2015 | | | |
| H14 Intercambio Internacional | 1 | Abr. 2015 | | | |

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|--|--------------|---|--------------------------|
| 1. Sectorización de la Las 5 Municipalidades de la Región Huastar Norte: 3 municipalidades fronterizas (Upala, Guatuso y los Chiles) se agrupan como el Norte Norte, lo cual sectoriza el desarrollo estratégico de la Región. | Medio | Fortalecer las capacidades locales en DET en todas las Municipalidades de la Región Huastar Norte y fomentar los procesos regionales estratégicos con las 5 Municipalidades | Invitado Proyecto |
| 2. No hay interés por parte de las empresas para invertir en innovación de procesos, productos o de la organización. | Bajo | Difundir ampliamente los servicios empresariales ofrecidos por el proyecto y divulgar los resultados de las investigaciones. | Coordinador del proyecto |
| 3. Aspectos climáticos afectan sensiblemente la producción. | Bajo | Trabajar con sectores productivos menos propensos a bajas sensibles en la producción por aspectos climáticos. | Coordinador del proyecto |
| 4. Las municipalidades y entidades regulatorias (MAG, SENASA, Salud, etc) no logran coordinar esfuerzos. | Bajo | Integrar a los funcionarios de las diversas entidades regulatorias en las mesas de trabajo. | Invitado Proyecto |
| 5. Las mejoras en infraestructura vial esperadas sufren atrasos significativos. | Bajo | Identificar beneficiarios y actividades de mejora en los activos territoriales que no sean tan sensibles a la mejora de la infraestructura vial. | Coordinador del proyecto |

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 25 **RIESGOS VIGENTES:** 18 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

| Nº | Tipo de Riesgo | Riesgo | Impacto | Probabilidad | Clasificación | Nivel |
|----|-----------------|---|---------|--------------|---------------|-------|
| 1 | Macro-económico | Hay crisis que afecte el clima inversión y negocios | 2 | 3 | 6 | Alto |
| 2 | Ambiental | Catástrofes naturales como terremotos y huracanes | 1 | 3 | 3 | Medio |
| 3 | Regulación | Cambios de ley que afecten el sector | 2 | 1 | 2 | Bajo |

Clasificación de Probabilidad

Alto (3)

- Se afecta de manera importante los resultados y la sostenibilidad del proyecto.

Medio (2)

- Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que

en el nivel Alto.

Bajo (1)

- No se considera importante el efecto, o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.

Clasificación de impacto

Alto (3)

- Existen factores de riesgo (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una

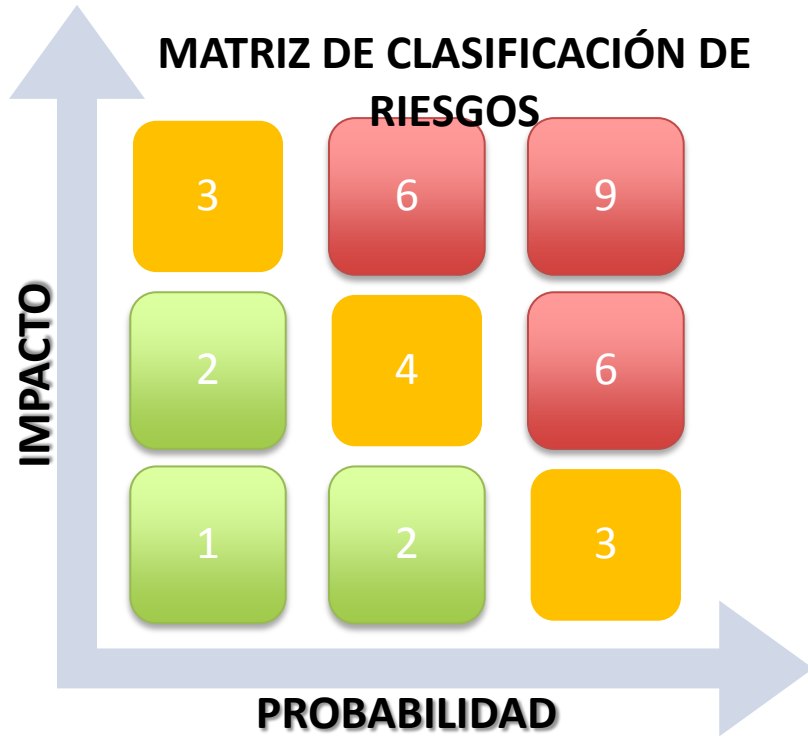
alta posibilidad de

Medio (2)

- El riesgo podría presentarse con una posibilidad menor que “Alta”.

Bajo (1)

- Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja, o no proporcionan una base suficiente como para



SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

Comentarios

existen pocos recursos externos dedicados a la region.

actividades colectivas han bajado el costo unitario, pero tiene poca acogida entre las empresas

la sostenibilidad de actividades con empresas tendria que ser adoptada por otras entidades

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Acercamiento con nuevo gobierno para presentar formalmente logros de la agencia de desarrollo, las acciones en ejecución y proyectos en gestión. En el 2103 se logra que los consejos (académico, Tecnologías y energías) inicien su actuar sin depender 100% de ZEE, realizando actividades que fortalecen los procesos.

Instituciones como el INA, UTN, ITCR, ETAI, dinamizan su oferta académica en función a estudios de la región.

Se realizan actividades fortaleciendo capacidades locales y generando temas de agenda para la política pública.

El gobierno entrante se interesa en las acciones de la agencia de desarrollo y le ha dado cierto espacio de participación.

A nivel de la municipalidad de San Carlos se creó la Unidad de Vinculación con la Empresa y a la cual se apoyará para desarrollar un plan de trabajo acorde a su fin.

Los temas planteados por el proyecto a nivel de sostenibilidad como factor de competitividad son muy bien vistos por los empresarios y hay una masa crítica que inició los procesos y otros que están a la espera de sumarse, sin embargo aunque están dispuestos a invertir, algunas PYMES no tienen la capacidad.

4 Municipalidades motivadas con temas DEL.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. La oportunidad de conocer experiencias en temas sensibles como cambios en los mercados de productos primarios, manejo de residuos, casos de innovación social, entre otros, permite clarificar que no hay recetas para prevenir, enfrentar o solventar situaciones, sin embargo la obtención de lecciones aprendidas y buenas prácticas brindan información, herramientas, metodologías, etc, que posibilitan de acuerdo a las variables de cada territorio poder asumir de la mejor manera diversas situaciones que afectan los actores del desarrollo

Relativa a
Implementación

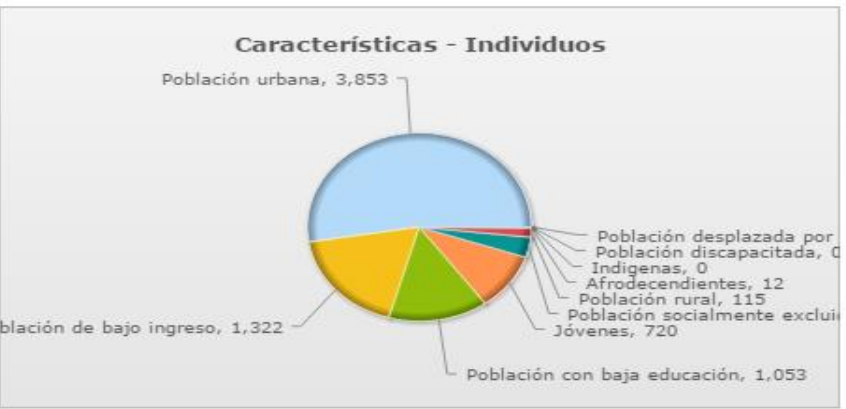
Autor
Muñoz, Alexander



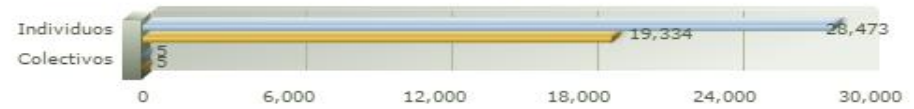
Ubicación de los Beneficiarios



| Operaciones | Monto Actual Aprobado | Monto Desembolsado |
|-------------|-----------------------|--------------------|
| 15 | \$17,096,321.42 | \$12,115,473.10 |



Número de Beneficiarios



PUNTAJE SEMESTRAL DEL PSR – FÓRMULA



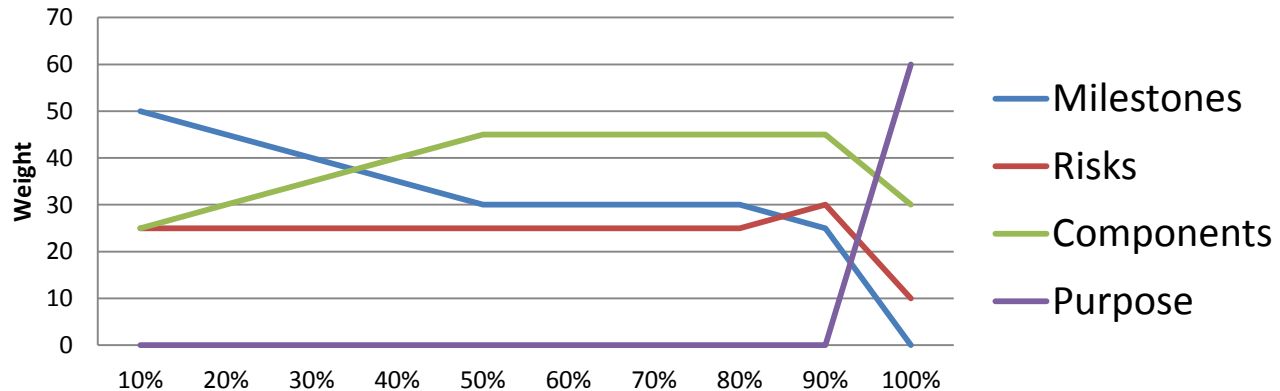
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Se calcula con base en

- Cumplimiento de los hitos
- Cumplimientos de indicadores de componentes
- Cumplimiento de indicadores de propósito
- Nivel riesgos
- Porcentaje de tiempo de ejecución

De igual forma, la fórmula asignará pesos a cada una de las variables mencionadas, según el tiempo de ejecución transcurrido. **Al inicio de la ejecución los hitos tendrán un mayor peso, mientras que los indicadores de Propósito tendrán un mayor peso hacia la mitad o el final de la ejecución.**

Configuración de la fórmula del PSR



El sistema utiliza una fórmula que combina todas estas variables y calcula un puntaje en un rango de 0 a

| | | |
|---|-----------------------|----------|
| 4 | Puntaje entre: | |
| | 2.01 – 4 | Verde |
| | 1.01 – 2.00 | Amarillo |
| | 0 – 1.00 | Rojo |

*Calificación total = (Calificación Hitos * Peso Hitos) + (Calificación Riesgo * Peso Riesgo) + (Calificación Componente * Peso Componente) + (Calificación Propósito * Peso Propósito).*

CALCULO DEL PUNTAJE

1. HITOS

Se toman únicamente los hitos que debieron ser cumplidos hasta la fecha del periodo de reporte y los que vienen pendientes de antes. Con este subgrupo de hitos se hace un análisis de cumplimiento de cada uno de ellos que arroja un resultado entre [0-2] que luego es traducido al rango de [0-4] para la formula total.

- Se asigna 0: cuando hay al menos un hito atrasado.
- Se asigna 1: cuando algún hito fue cumplido con más de 30 días de retraso.
- **Se asigna 2:** cuando todos los hitos han sido cumplidos a tiempo.

CALCULO DEL PUNTAJE

4 HITOS (continuación)

Se ha hecho una distribución lineal para no castigar tan severamente dando un periodo de gracia de 30 días. Por lo tanto **se asigna un valor entre 1.00 y 1.9667** dependiendo del retraso del hito. Es decir, que un hito logrado con 1 día de retraso daría 1.9667 y uno atrasado 15 días recibiría 1.5 puntos. Si pasa los 30 recibe 1.0. Traducido en fórmula, se vería de la siguiente manera:

$$Valor = 2 - \left(\frac{diasMaximoRetraso}{30} \right)$$

Se asigna 2: cuando todos los hitos han sido cumplidos a tiempo.

$$Valor = 2 - \left(\frac{diasMaximoRetraso}{30} \right)$$

Score Hitos: $(\sum_{i=1}^n Valori) * 4/2$

CALCULO DEL PUNTAJE

2. RIESGOS

La **calificación de los riesgos** se calcula de la siguiente manera: Sumatoria de (Severidad * Probabilidad) y el resultado dividido para el número de riesgos. Este resultado es un número de rango entre [0-5] que es luego traducido al rango [0-4]

$$\text{riesgos} = \left[\frac{\sum_{k=0}^n (\text{severidad}_k * \text{probabilidad}_k)}{n} \right] * \frac{4}{5}$$

Donde n es el número de riesgos

CALCULO DEL PUNTAJE

3. COMPONENTES

La **calificación de los componentes** se calcula de la siguiente manera:

Sumatoria de (clasificación asignada por el Especialista * peso del componente) este resultado está en el rango [0-4]. Una mejora para esta parte será incluir el logro de los indicadores de cada componente en este cálculo.

$$\text{Componentes} = \sum_{k=0}^n \left(\text{CumplimientoComponente}_k \right) * \left(\text{CalificaciónJES}_k \right)$$

Donde n es el número de componentes

CALCULO DEL PUNTAJE

4. PROPOSITO

La **calificación del propósito** se calcula de la siguiente manera:

Cálculo del cumplimiento de los indicadores a nivel de propósito * 4. Y el resultado va en el rango de [0-4]

$$\text{Procentaje logrado} = \left[\frac{\sum_{k=0}^n (\text{Cumplimiento Indicador } k)}{n} \right]$$

Donde n es el número de indicadores a nivel de propósito

EJEMPLOS DE CRONOGRAMAS



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

EJEMPLO DE CRONOGRAMA DE PROYECTO

| 6 | 7 % AVANCE | PROYECTO | 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------|--|-------------|-------|------|-------|-------------|--------|------------|-------------|-----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | TRIMESTRE 2 | | | | TRIMESTRE 3 | | | TRIMESTRE 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | | Enero | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | | | | | | | | |
| 18 | | Elegibilidad | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | 43% | Componente 1: Producto de microseguro de Salud Comercializado | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 26 | 49% | 1.1 Diseño del Producto | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 27 | 100% | 1.1.1. Consultoría Línea Base | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 28 | 100% | Revisar TDR | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | 100% | No objeción | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 100% | Selección | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 100% | Contratación y envío de contrato firmado al BID | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 32 | 100% | Ejecución de la consultoría | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 33 | 100% | Informe intermedio | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 34 | 100% | Informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 35 | 100% | Validación del Informe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 36 | 100% | 1.2 Estudio de viabilidad de mercado y financiera y grupos focales | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 37 | 100% | Revisar TDR | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | 100% | No objeción | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | 100% | Selección | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 40 | 100% | Contratación y envío de contrato firmado al BID | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 41 | 100% | Ejecución de la consultoría | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 42 | 100% | Informe intermedio | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 43 | 100% | Informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 44 | 100% | Validación del Informe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 45 | 100% | 1.3.1 Estudio de oferta de servicios de salud de las redes médicas | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 46 | 100% | Revisar TDR | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | 100% | No objeción | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 48 | 100% | Selección | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 49 | 100% | Contratación y envío de contrato firmado al BID | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 50 | 100% | Ejecución de la consultoría | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 51 | 100% | Informe intermedio | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 52 | 100% | Informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 53 | 100% | Validación del Informe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 54 | 70% | 1.3.2 Proceso para la creación de la Red | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 55 | 100% | 1.4.1 Consultoría actuarial Diseño del Producto | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 56 | 100% | Revisar TDR | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 57 | 100% | No objeción | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 58 | 100% | Selección | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 59 | 100% | Contratación y envío de contrato firmado al BID | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 60 | 100% | Ejecución de la consultoría | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

EJEMPLO DE CRONOGRAMA JUSTIFICANDO REPROGRAMACIÓN DE HITOS

| EXTENSION DE SERVICIOS FINANCIEROS A PEQUENAS EMPRESAS DE EL SALVADOR A TRAVES DE FACTORAJE ATN/ME-13634-ES | 2014 | | | 2014 - 2015 | | | | | | | | 2015 - 2016 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|-------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | TRIM.3 | TRIM.4 | TRIM.5 | TRIM.6 | TRIM.7 | TRIM.8 | TRIM.9 | TRIM.10 | TRIM.11 | TRIM.12 | TRIM.1 | TRIM.2 | TRIM.3 | | | | | | | | | | | | | | |
| | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | |
| Creación de especificaciones técnicas de los servidores (2) de trabajo que se necesita (velocidad, capacidad, tipo de arreglos, etc), solicitud de ofertas, evaluación de propuestas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de los servidores, tiempo de entrega, instalación del servidor, pruebas y finalmente puesta en marcha. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HITO 2: SERVIDORES DE RESPLADO NAS (1) Y DE TRABAJO (2) RECIBIDOS (15 AGO 2014) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de equipos puntuales que necesitan ser cambiados, desarrollo de especificaciones, compra de los equipos (2 Impresores uno para Contabilidad y Recepción, 1 Laptop, etc) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I.6 IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO SOFTWARE/SISTEMA CONTABLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADQUISICIÓN BIENES: NUEVO SOFTWARE CONTABLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de especificaciones técnicas y requisitos del sistema Contable. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud de cotizaciones, análisis y definición del software que se adquirirá. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación, pruebas del sistema y capacitación a los usuarios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HITO 6: SISTEMA CONTABLE IMPLEMENTADO (31 ENE 2015) REPROGRAMAR PARA JUNIO 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INDICADOR: Pentágono tiene mejores sistemas de presentación de informes para detectar problemas y ámbitos en los que es posible mejorar la eficiencia y para tomar decisiones ejecutivas (26 SEP 2015). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I.7 DESARROLLO DE SOFTWARE PARA LA DIGITALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EXPEDIENTES (NO IMPRESOS/ARCHIVOS ELECTRONICOS) Y MIGRACIÓN DE LOS ARCHIVOS EXISTENTES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADQUISICIÓN BIENES Y SERVICIOS: SOFTWARE PARA LA DIGITALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EXPEDIENTES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de especificaciones técnicas y requisitos del Software y Hardware para la digitalización de los expedientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud de cotizaciones, análisis y definición del software que se adquirirá. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación, pruebas del sistema y capacitación a los usuarios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADQUISICIÓN SERVICIOS: MIGRACIÓN EXPEDIENTES FÍSICOS ACTUALES AL NUEVO FORMATO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Migración de los expedientes físicos actuales al nuevo formato digital. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HITO 5: SISTEMA DE DIGITALIZACIÓN DE AL MENOS 1 PROCESO DE PENTAGONO IMPLEMENTADO (23 NOV 2014) REPROGRAMAR A MARZO 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INDICADOR: Se digitalizan los documentos de Pentágono para reducir el riesgo y aumentar la eficiencia operativa (26 SEP 2014). REPROGRAMAR A ABRIL 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

EJEMPLO DE CRONOGRAMA PARA CIERRE DE PROYECTO

| Componente / Actividad | Producto / Indicador | Fecha de Hito | Presupuesto FOMIN | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo |
|---|---|--|-------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| | | Hito: Consultorías (8) contratadas al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | | |
| Componente 1: | | | \$ 55,700.00 | | | | | |
| Indicadores del Componente: | | | | | | | | |
| L1.1. Portal XXX actualizado con las funcionalidades orientadas a las MYPE. | | Indicadores: | | | | | | |
| L1.2. 5 facilitadores XXXX y 100 XXX capacitadas sobre la guía de XXXX | | 28 de Marzo 15 | | | | | | |
| Actividad 1.1 "Consultoría para Desarrollo de funcionalidades orientadas a las MYPE en Sistema XXXXXXXXX (Reportes de Monitoreo, estadística, sistema de alertas, quejas y Ranking)" | Portal COMPRASAL actualizado con las funcionalidades orientadas a las MYPE | | \$ 7,000.00 | | | | | |
| <i>Proceso de Contratación</i> | <i>Contrato Firmado</i> | | | x x x x | x x | | | |
| <i>Ejecución de Consultoría</i> | <i>Informe Final</i> | Hito: Validación del Sistema por la Entidad (31 Enero 2014) | | | | x x | x x | x x |
| Actividad 1.2 "Consultoría para Elaboración y capacitación en la Guía para Compradores Públicos" | | | | | | | | |
| a) Desarrollar un instructivo para las UACI sobre la aplicación de la normativa de compras con MYPE. | Guía/ Instructivo para Compradores Públicos elaborado | | \$ 6,000.00 | | | | | |
| <i>Proceso de Contratación</i> | <i>Contrato Firmado</i> | | | x x x x | x x | | | |
| <i>Ejecución de Consultoría</i> | <i>Informe Final</i> | | | | x x x x | x x x x | x x x x | x x |
| <i>Taller de Capacitación a Facilitadores</i> | <i>5 Facilitadores UNAC Capacitados</i> | Hito: 5 facilitadores de UNAC capacitados a la fecha (15 Enero 2014) | | | | x | x | x x x x |
| b) Desarrollar capacitaciones a las UACI para compras con MYPE: Guía para Compradores Públicos. | 100 UACI capacitadas | Hito: # Unidades de Compra capacitadas a la fecha (x Enero 2014) | \$ 22,700.00 | x x x x | x x x | x x x | x x x x | x x |
| Actividad 1.3 "Consultoría para Desarrollar nueva Encuesta 2015 con UACI: Oportunidades de Compras a las MYPE, para actualizar la información." | Encuesta para actualizar informacion s/ oportunidades de compras a las MYPE, elaborada | | \$ 20,000.00 | x x x x | x x x | x x x x | x x x x | x x |
| <i>Proceso de Contratación</i> | <i>Contrato Firmado</i> | | | x x x x | x x | | | |
| <i>Ejecución de Consultoría</i> | <i>Informe Final</i> | | | | x x x x | x x x x | x x x x | x x |



Monitoreo y Evaluación

Orlando Hidalgo, USAID

Seamos parte de la solución



Gestión de Resultados y M&E

- **Gestión de Resultados:** es el proceso sistemático de monitoreo de los alcances de las actividades del programa, recolectando y analizando información de desempeño para rastrear el alcance de los resultados planeados, usando esa información y la proveniente de evaluaciones para influir en las tomas de decisiones y asignación de recursos, y comunicar los resultados, alcanzados o no, tanto para el aprendizaje organizacional como para rendición de cuentas de nuestros grupos de interés (Política de Evaluación de USAID, enero 2011)



Monitoreo

- **Monitoreo** se refiere a la recolección rutinaria de información y al rastreo de cambios en los indicadores de desempeño para establecer el estatus y nivel de alcance de los resultados deseados
(ESTAMOS O NO EN EL BUEN CAMINO!!)
- El monitoreo permite identificar si estamos alcanzando los resultados esperados: si no, identificar y corregir la causa de la diferencia.



Indicadores

- **Indicadores de contexto:** son usados para entender el ambiente en el cual el proyecto opera, para rastrear supuestos o examinar externalidades que pueden afectar el éxito o fracaso.
- **Indicadores de desempeño:** miden una característica particular, o dimensión de los resultados del proyecto basados en un marco de resultados.

Dos niveles:

- ❖ **Outputs:** directamente atribuibles a las actividades del programa
- ❖ **Outcomes:** representan resultados para los cuales cierto programa contribuye pero de los cuales no es el único responsable.



Indicadores de Desempeño

Existen 6 criterios para guiar la selección de indicadores. Aunque inevitablemente exista algún “sacrificio” entre algunos criterios, debe imperar el sentido común y razón para seleccionar los indicadores.

1. DIRECTO: Claramente mide los resultados esperados (este criterio se considera el más importante).

1.1 Indicadores proxy: Se vinculan a los resultados por uno o más supuestos que sean claros y con base robustamente. Se usa cuando el indicador más directo no es práctico. La relación entre el indicador y los resultados deben ser bien entendidos y claramente articulados, pero entre más supuestos se base el indicador, éste es más débil.



Indicadores de Desempeño

- **2. OBJETIVO:** No es ambiguo acerca de qué está siendo medido y que datos están siendo recolectados. Diferentes personas llegan a la misma conclusión con la información del indicador.

“Número de empresas exitosas” vs. “Número de empresas con un incremento anual de ingresos de 5% como mínimo”

3. ÚTIL PARA GERENCIAR: Provee una medida significativa de cambios a través del tiempo para toma de decisiones.

“Número de reuniones sostenidas”(??)



Indicadores de Desempeño

4. **ATRIBUIBLE:** Es plausiblemente asociado con intervenciones del implementador del proyecto.
5. **PRÁCTICO:** Los datos pueden ser recolectados en un tiempo razonable y a un costo razonable.
6. **ADECUADO:** Tomado como grupo, el indicador (o grupo de indicadores) deben ser suficientes para medir los resultados establecidos. Debe ser el número mínimo necesario y costo-efectivo. El número de indicadores requeridos dependen en:
 - a. La complejidad del resultado medido
 - b. La cantidad de información necesaria para tomar decisiones razonablemente confiables
 - c. El nivel de recursos disponibles

Muchos indicadores crean información sobrecargada y se vuelve una carga excesiva de mantener. Pocos indicadores pueden proveer solo una parte parcial de la fotografía.



Indicadores de Desempeño

DESAGREGACION DE DATOS

- Sexo, grupo etáreo, localidad, o alguna otra dimensión que es importante.
- Las políticas de USAID requieren que se incluya indicadores sensitivos a género e información desagregada por sexo, si las actividades o sus resultados esperados afectan a hombre y mujeres diferentemente.



Líneas Bases y Metas

- Línea base es el valor del indicador antes de la implementación del proyecto. Meta es el nivel planificado y de resultado a ser alcanzado dentro de un tiempo explícito.
- La información recolectada en la vida del proyecto debe ser recolectada en una manera consistente con el fin de facilitar comparaciones.
- En casos donde los datos de la línea base existen de fuentes primarias o secundarias, es importante que los datos cumplan con los estándares de calidad (ver más adelante)
- Para algunos indicadores, las líneas bases serán cero.



Líneas Bases y Metas

- Idealmente los datos deben ser recolectados antes del inicio del proyecto, pero si no es factible, las líneas bases deben ser recolectadas lo más pronto posible. Debe documentarse cuando y como la línea base será recolectada.

Líneas Bases y Metas

ESTABLECIMIENTO DE METAS

- Las metas deben ser realistas, basadas en evidencia y ambiciosas
- Para establecer las metas deben considerar los recursos del proyecto (financieros, humanos, capacidad institucional), el periodo de implementación, la hipótesis de desarrollo, etc.

Debe considerarse:

1. Tendencias históricas
2. Juicios de expertos
3. Investigación
4. Contextos y supuestos
5. Alcance de proyectos similares

No existe una “mejor” manera de establecer metas. Aunque mucho depende de la información disponible, la experiencia y conocimiento será clave.



Calidad de los datos

Existen siete estándares de calidad de los datos:

1. **VALIDEZ:** Se refiere a si la medición de hecho representa lo que está midiendo.
2. **CONFIANZA:** Los cambios en los datos pueden ser reconocidos como cambios verdaderos en vez de ser reflejos de métodos pobres o modificados de recolección de datos. Los procesos de recolección de datos y los métodos de análisis deben ser consistentes y estables en el tiempo.
3. **PRECISIÓN:** Los datos precisos deben tener un suficiente nivel de detalle para presentar un panorama adecuado de desempeño.
4. **INTEGRIDAD:** Si hay una manipulación inapropiada de los datos (datos de transcripción o manipulación intencional)



Calidad de los datos

5. OPORTUNIDAD: Los datos deben estar disponibles y actualizados lo suficiente para cumplir las necesidades de gerencia del proyecto.



Evaluación

Es la recolección sistemática y análisis de la información acerca de las características y resultados de los programas y proyectos como base para juicios con el fin de mejorar la efectividad, y/o informar sobre la actual y futura programación.



Propósito de una Evaluación

Rendición de cuentas

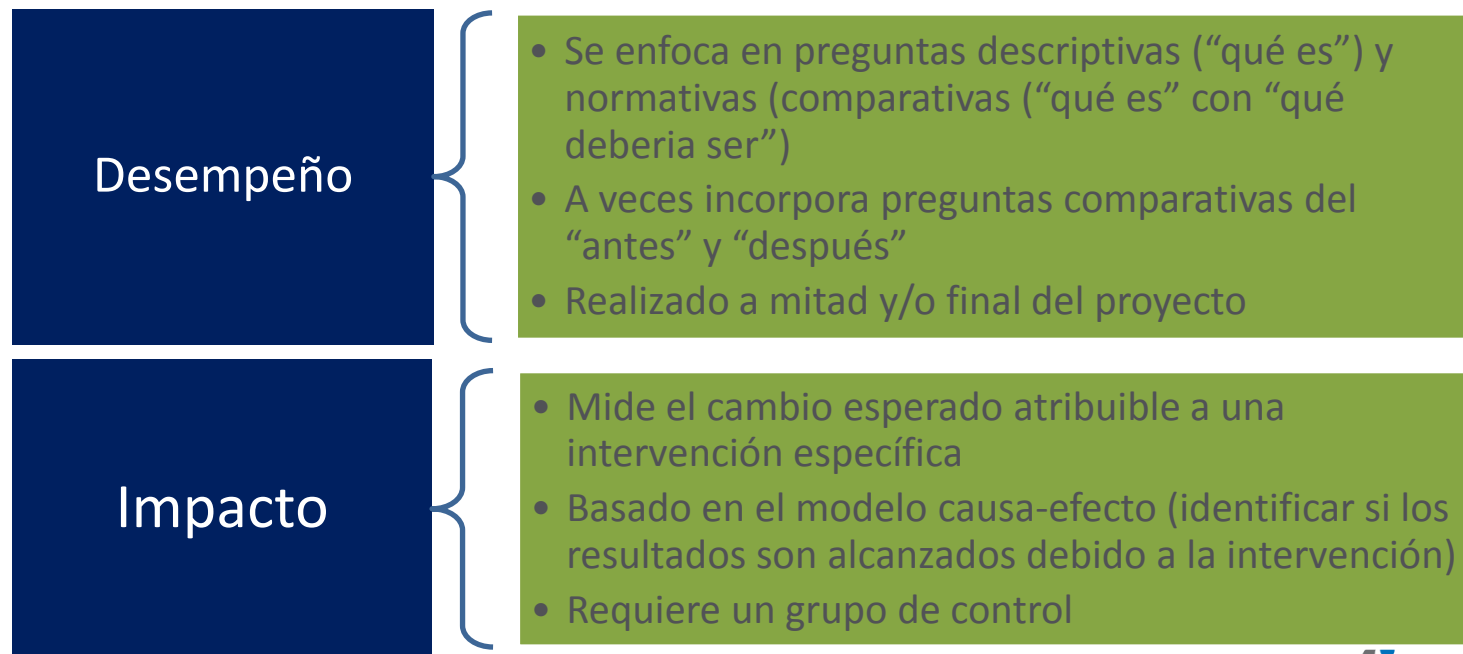
- **Medir** la efectividad, relevancia y eficiencia del proyecto
- **Revelar** los hallazgos a los interesados
- **Utilizar los hallazgos** para informar la asignación de recursos

Aprendizaje

- Generar sistemáticamente conocimiento sobre el desempeño de un proyecto y refinar el diseño e introducir mejoras en futuros esfuerzos



Tipos de Evaluación





| Monitoreo | Evaluación |
|---|---|
| Si se están logrando los resultados esperados | Cómo o porqué se están logrando los resultados esperados |
| Revisión diaria, semanal, semestral que es rutinaria y constante | Ocurre en un momento específico (normalmente a medio tiempo o al final) |
| Proceso que incluye: línea base, metas, colección de datos, comparación entre desempeño y metas | Herramienta gerencial para contestar preguntas sobre: hipótesis del desarrollo, logros, sostenibilidad, necesidades de los interesados, impactos (deseados o no) y lecciones aprendidas |

Casos de la vida real

Resultado esperado del taller: “La capacidad ejecutora de proyectos de organizaciones del rubro social fortalecida”

Indicador directo: Número de instituciones con mejor capacidad ejecutora de proyectos como resultado del apoyo de FRMA

—————> ¿Qué posibles problemas podemos tener con este indicador?

Indicador proxy: Número de personas entrenadas en gestión, seguimiento y monitoreo de proyectos como resultado del apoyo de FRMA

—————> ¿Qué posibles problemas podemos tener con este indicador?

Herramientas: Hojas de Referencia

| | |
|--|---|
| Indicator | 4.8.2-6 Number of people receiving training in global climate change as a result of USG assistance |
| Definition | <p>Training is defined as a learning activity for participants involving: 1) a setting intended for teaching or transferring knowledge, skills, or attitudes; 2) formally designated instructors or lead persons; and 3) a defined curriculum, learning objectives, and outcomes.</p> <p>Training can include long-term academic degree programs, short- or long-term non-degree technical courses in academic or in other settings, seminars, workshops, conferences, on-the-job learning experiences, observational study tours, or distance learning as long as it includes the three elements above. Coaching and mentoring, meetings or other efforts that could have educational value but do not have a defined curriculum or objectives are not considered to be training.</p> <p>Only people who complete the entire training course are counted for this indicator. USG standards recommend that participants attend at least 90% of total course hours to be considered as completing a course. People attending more than one training should be counted once for each training they complete.</p> <p>This indicator focuses on delivery of training that was made possible through full or partial funding from the USG. This could include provision of funds to pay teachers, providing hosting facilities, or other key contributions necessary to ensure training was delivered. This indicator does not include courses for which the USG only helped develop the curriculum. USG staff and implementers should not be included when calculating this indicator.</p> |
| Linkage to Long-Term Outcome or Impact | Training can contribute to strengthening capacity and promoting strategic partnerships. Training also improves the likelihood that development partners will continue to implement relevant interventions after USG support has ended. |
| Indicator Type | Output |
| Unit of Measure | Number of people |
| Use of Indicator | To convey the coverage of USG supported training. Note that training can contribute to strengthened capacity but is not equivalent to capacity built or developed. |
| Data Source and Reporting Frequency | Reporting by implementing partners using standard monitoring and evaluation procedures on an annual (fiscal year) basis |
| Known Data Limitations | <p>Validity: This indicator addresses only the training of knowledge and skills related to climate change. It may not translate to action nor is it a direct indicator of changes in institutional or organizational capacity.</p> <p>Precision: Simply knowing the number of people does not reflect the depth of skills and knowledge conveyed, or capacity to act.</p> <p>Reliability: Reliability becomes a concern if the number of training hours is not counted in the same way. Counting procedures should be consistent throughout the life of the activity.</p> |
| Baseline | Baseline is at the start year of the project. |
| Disaggregate(s) | <ul style="list-style-type: none"> • Clean Energy men • Clean Energy women • Adaptation men • Adaptation women • Sustainable landscapes men • Sustainable landscapes women • Cross-cutting climate change men • Cross-cutting climate change women |



Herramientas: Tabla de rastreo

| Código | Indicador de desempeño | Línea base | | 2017 | | | | |
|--------|---|------------|-------|---|------|-----------|---------|--|
| | | Fecha | Valor | Razonamiento | Meta | Resultado | % | Desviación meta |
| FC.01 | Puntaje promedio del índice de capacidad ejecutora de ONGs | 8-Jul-16 | 6.8 | Se entrenará a miembros claves ONGs con poder de decisión sobre recaudación de fondos, que es donde existe menos conocimiento | 8.5 | 7.1 | 83.53% | Hubo movilidad de personas capacitadas |
| FC.01 | Número de personas entrenadas en gestión, seguimiento y monitoreo de proyectos como resultado del apoyo de FRMA | 8-Jul-16 | 0 | Tendencia similar en otras capacitaciones dadas anteriormente | 75 | 150 | 200.00% | El tema de gestión de proyectos generó tanto interés que hubo más demanda de cupos |

Recursos

- USAID Learning Lab (<https://usaidlearninglab.org/>): Guías de monitoreo y evaluación
- Development Experience Clearinghouse (<https://dec.usaid.gov/dec/home/Default.aspx>): Librería de evaluaciones
- Office of Inspector General (<https://oig.usaid.gov/>): Informes de auditorías de desempeño

Orlando Hidalgo

Especialista de M&E

Tel: 503 2501 3333

ohidalgo@usaid.gov