

Redacción de un plan de proyecto, segunda parte:

Medir y compartir el impacto de los resultados de su proyecto



Cuaderno 2

Sostenibilidad para OBM:
Cuadernos de consulta para
organizaciones

Esta serie de cuadernos de consulta sobre sostenibilidad fue escrita en respuesta a las necesidades manifestadas por organizaciones con base de miembros (OBM) de trabajadores en la economía informal las cuales buscaban una guía básica sobre prácticas operativas y para lograr la sostenibilidad. El proyecto fue iniciado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO), como parte del proyecto Ciudades Inclusivas, una colaboración de OBM locales y/o nacionales de trabajadores en la economía informal, alianzas internacionales de OBM, y organizaciones de apoyo que colaboran como socios para mejorar la situación de los trabajadores pobres urbanos.

Escrito e ilustrado por Pauline Conley
Edición del texto en inglés: Krystal Roy

Foto de portada: WIEGO

Diseño: Valentina Reid

Maquetación: Megan McLeod

Editora de la serie: Rhonda Douglas, Asesora, Proyectos mundiales, WIEGO

Fecha de publicación: Octubre de 2014

Número de ISBN: 978-92-95095-99-1

Traducción del original en inglés. Publicado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO)

Una organización de beneficencia, limitada por garantía

Número de empresa: 6273538, número de registro de asociación de beneficencia:
1143510

www.wiego.org

Índice

Introducción	1
Sexto paso del EML: Suposiciones	2
De las suposiciones a riesgos: Cómo elaborar un registro de riesgos a partir de su marco lógico	8
Séptimo paso del EML: Desarrollo de indicadores y medios de verificación	13
Indicadores	13
Medios de verificación	16
Diseño del indicador: C.C.T.U.	17
Mapeo del impacto a futuro: Elaboración de un plan de monitoreo y evaluación a partir de su matriz de planificación del proyecto de marco lógico.	21
Conclusión	26
Apéndice 1: Una matriz de planificación del proyecto terminada.	28

Reconocimientos

Le agradecemos a los muchos trabajadores, organizadores y sus organizaciones sus contribuciones directas o indirectas a la producción de esta serie de cuadernos. Un agradecimiento especial a Davine Thaw que contribuyó muchas horas impartiendo su conocimiento profundo sobre el *enfoque del marco lógico* a WIEGO y sus organizaciones asociadas en todo el mundo; y a las organizaciones socios de WIEGO, Asiye eTafuleni (AeT) y la Asociación de Mujeres Autoempleadas, Delhi (SEWA Bharat) por permitirnos compartir sus procesos de planificación para ilustrar las instrucciones plasmadas en este documento. Y por último, pero no menos importante, nuestro más sincero agradecimiento a la Fundación Bill y Melinda Gates por su generoso apoyo.



Descripción general

Sostenibilidad para OBM: Cuadernos de consulta para organizaciones

Los cuadernos

Actualmente la serie consta de cinco cuadernos:

1. Redacción de un plan de proyecto, primera parte:
Desarrollo de resultados y objetivos
- 2. Redacción de un plan de proyecto, segunda parte:
Medición e intercambio del impacto de los resultados de su proyecto**
3. Redacción de un plan de proyecto, tercera parte:
Planificación operativa y presupuestos basados en actividades
4. Introducción a la redacción de propuestas
5. Gestión de finanzas transparentes para OBM

Se añadirán más cuadernos a la serie de acuerdo a la disponibilidad de fondos. Consulte www.wiego.org para ver si hay actualizaciones.

El objetivo

Esta serie tiene como objetivo ayudar a los líderes y administradores de OBM a crear organizaciones más sostenibles a través del fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como del establecimiento de sistemas más eficientes de planificación, monitoreo y evaluación. Esta serie también analizará cuestiones relacionadas a la recaudación de fondos.

Uso de los cuadernos

Estos cuadernos de consulta proporcionan ideas, lineamientos y ejemplos que ayudarán a los responsables de la toma de decisiones en su organización a abordar la recaudación de fondos, la planificación de proyectos y algunos sistemas administrativos en su OBM. A lo largo de este cuaderno encontrará los siguientes símbolos:



Consejos: Consejos rápidos que se pueden aplicar en las operaciones del día a día.



Listas de verificación: Herramientas de evaluación rápida para asegurar que esté listo para pasar al próximo paso.



Ejemplos: Estudios de caso y ejemplos que presentan aplicaciones prácticas.



Definiciones: Descripciones claras de las palabras y términos claves.



Actividades de aprendizaje: Ejercicios para ayudarle a apropiarse de los métodos y estrategias, o para ayudarle a enseñarlos a otros.

Introducción

En este cuaderno

Los primeros tres cuadernos en esta serie forman una guía básica para la redacción de planes de proyectos con la utilización del *enfoque del marco lógico* (EML). Este método se usa en muchos foros internacionales, y es generalmente el formato designado para describir un proyecto. El primer cuaderno de la serie cubrió el proceso para describir los *objetivos* y *resultados* de su proyecto en este cuaderno se incluyen actividades de aprendizaje para guiar a su grupo en el proceso de la descripción de los objetivos y resultados de su proyecto dentro de una *matriz de planificación del proyecto de marco lógico*. Este cuaderno sirve como guía para completar la *matriz* comenzada en el primer cuaderno, a través del desarrollo de *indicadores* y *medios de verificación* (los cuales serán la base de sus *planes de monitoreo y evaluación*), y las suposiciones (que serán la base para su *registro de riesgos*). El tercer cuaderno cubrirá los *insumos*, los *productos* y las *actividades* (que forman la base del *presupuesto del proyecto*).

El *enfoque del marco lógico* no es solamente una metodología eficaz de planificación, sino se ha convertido también en la manera más común para los socios en prácticas de desarrollo para hablar entre ellos sobre sus planes de proyecto. Si no puede describir el proyecto previsto usando un *marco lógico* (una *matriz de planificación de proyecto*), reduce su capacidad de comunicar sus intenciones de manera eficaz a los potenciales socios financiadores y otros actores principales.

Sexto paso del EML: Suposiciones

Esta sección empieza donde terminó el primer cuaderno: con una *matriz de planificación del proyecto de marco lógico*, que contiene los *objetivos* y *resultados*. El siguiente paso en el enfoque es redactar las *suposiciones*.

Las *suposiciones* se refieren a las condiciones necesarias para el éxito de su proyecto, pero que van más allá del control de su organización. Usted puede insertar tantas *suposiciones* como sean necesarias para cada *elemento del proyecto*. Dentro del *marco lógico*, las *suposiciones* se plantean como condiciones positivas, y como si esa condición ya estuviese establecida: Usted supone que existirán dichas condiciones favorables para que su proyecto pueda avanzar.

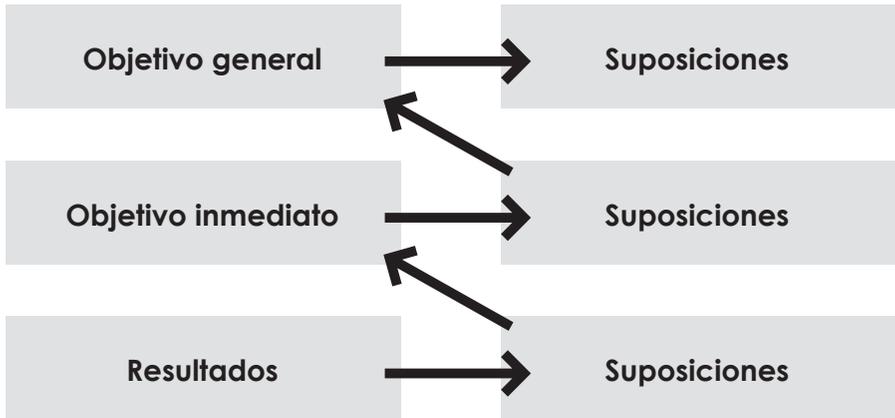
Ejemplo

En el primer cuaderno se utilizó el “proyecto de resistencia al riesgo” para ilustrar cómo formular *resultados* y *objetivos*. Cuando el equipo de planificación del proyecto añadió las *suposiciones* a la *matriz de planificación del proyecto*, el resultado fue el siguiente:

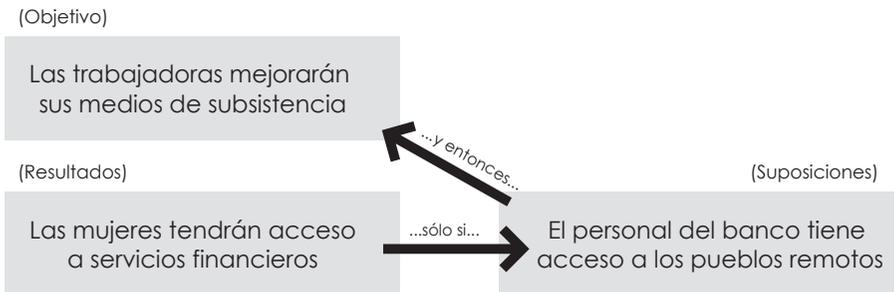
Elementos del proyecto	Suposición
Objetivo general: Para diciembre del 2018, 2500 hogares en 10 pueblos del Distrito A –representando a 10 000 personas– tendrán mayores ingresos familiares y mejor calidad de vida.	Ninguna
Objetivo inmediato: Para diciembre del 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán mejores medios de sustento y mayor resistencia a riesgos a través de negociaciones colectivas, vínculos directos con el mercado, y el acceso a servicios financieros.	Los precios de mercado de los productos permanecerán iguales a los niveles del 2013 o aumentarán. La demanda de los productos en el mercado permanecerá igual a los niveles del 2013 o aumentará. Se cosecha lo suficiente para compensar cualquier pérdida ocasionada por desastres naturales.

Resultados:	Suposición (continuación)
<p>1. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tienen acceso a los programas de seguridad social del gobierno.</p>	<p>Los funcionarios gubernamentales procesan las solicitudes de servicios de manera oportuna.</p>
<p>2. Para 2018, 10 cooperativas de productores dirigidas por sus miembros representarán y servirán eficazmente a una membresía de 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en cada uno de los 10 pueblos del Distrito A (250 miembros en cada pueblo).</p>	<p>Las mujeres están dispuestas a faltar al trabajo para asistir a las juntas. Las mujeres pueden trasladarse a las juntas. Las mujeres comprenden el valor de ser miembros en una cooperativa de productores.</p>
<p>3. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán acceso a vínculos con el mercado.</p>	<p>Las mujeres ya no están obligadas a utilizar intermediarios para vender sus productos.</p>
<p>4. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán acceso a servicios financieros.</p>	<p>El personal del banco tiene acceso a pueblos remotos (los caminos no se deslavarán con las inundaciones).</p>
<p>5. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A estarán conscientes de las estrategias para mitigar riesgos para contrarrestar o reducir los daños a los cultivos causados por desastres naturales.</p>	<p>Ninguna</p>

Las *suposiciones* según aparecen en la matriz funcionan en dos direcciones –tanto en el elemento del proyecto en la misma fila, como entre los niveles de progresión ascendente en la matriz (de los *resultados* hasta el *objetivo inmediato*; y del *objetivo inmediato* al *objetivo general*).

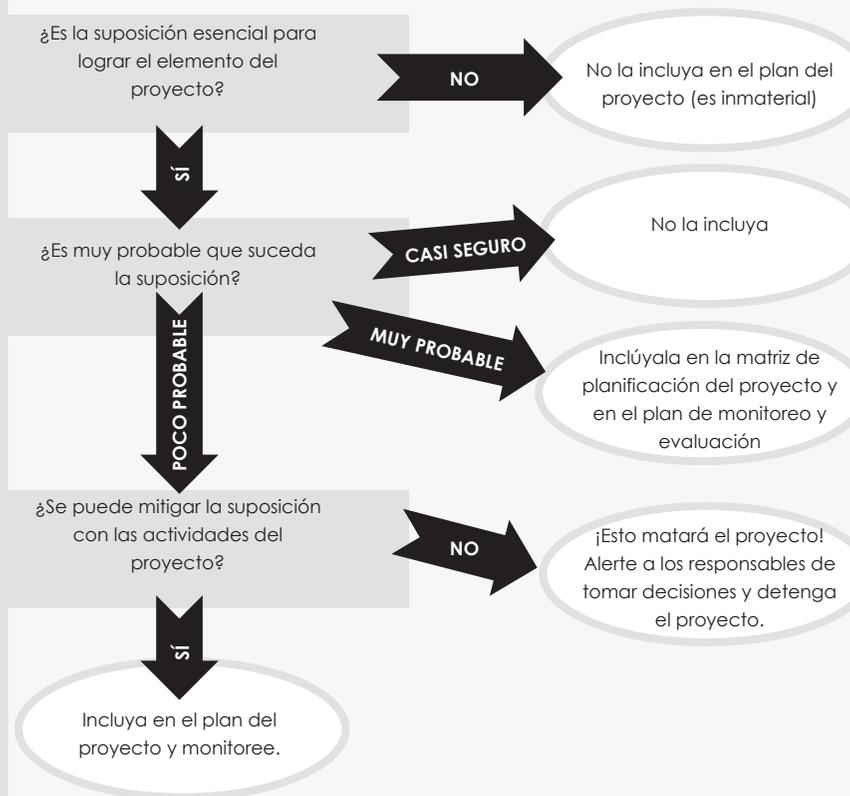


Por ejemplo, como se muestra en esta ilustración, cada una de las condiciones positivas en la lista a un lado de los *resultados* es necesaria no sólo para lograr el resultado, sino para que el *resultado* lleve a los *objetivos*.



Lista de verificación

Después de redactarlas, cada una de las *suposiciones* deberá pasar por un filtro antes de ser incluida en el borrador final del marco lógico, como sigue:



Ejemplo

El “Proyecto de resistencia al riesgo” pone a prueba sus suposiciones

Imagine que los planificadores del ‘Proyecto de resistencia’ incluyeron las siguientes suposiciones en su resultado 4:

Los caminos no se deslavarán con las inundaciones.

Al pasarla por el *filtro de suposiciones* (como se planteó arriba) los resultados son los siguientes:

¿Es esta condición necesaria para lograr el resultado?

Sí: Si los banqueros no tienen acceso a los pueblos, no serán capaces de brindar servicios financieros para el *grupo meta*.

¿Es probable que suceda el problema subyacente de la suposición?

Muy probable: Han existido problemas regularmente con los caminos durante la época de lluvia en algunos de los sitios del proyecto.

Por lo tanto, esta *suposición* debe incluirse en el *plan de monitoreo* y/o en el *registro de riesgos*.

Otro ejemplo, imagine que el equipo de planificación incluyó la siguiente *suposición* en el resultado 2:

Las mujeres querrán convertirse en miembros de las cooperativas de productores.

Tal como está escrito, esta es una *suposición* que mataría al proyecto. Si ninguna persona en el *grupo meta* decide participar en las cooperativas de productores, entonces este *resultado* no se puede lograr y todo el proyecto fracasará. Mediante las conversaciones sobre experiencias anteriores, el equipo del proyecto se percató que el problema no recae por lo general en la motivación, sino en el hecho de que las mujeres podrían no estar conscientes de la oportunidad debido a su aislamiento, a que carecen de recursos para trasladarse de ida y regreso para ir a las juntas, y que fueran renuentes a faltar al trabajo y con ello perder el ingreso correspondiente. Entonces, la *suposición* se modificó para que se leyera como sigue:

Las mujeres están dispuestas a faltar al trabajo para asistir a

las juntas.

Las mujeres pueden trasladarse a las juntas.

Las mujeres comprenden el valor de ser miembros en una cooperativa de productores.

Tomando la primera de éstas como ejemplo, el proceso de filtrado funcionaría de la siguiente manera:

¿Es necesaria esta condición para lograr el resultado del proyecto?

Sí: Si las mujeres no están dispuestas a faltar a veces al trabajo, no podrán ser miembros ni participar en una cooperativa de productores.

¿Es probable que suceda la suposición?

No es probable: Esto es un problema sólo a veces.

¿Se puede mitigar la suposición con las actividades del proyecto?

Sí: Trabajadores de campo realizarán trabajo de difusión permanente para crear la concientización. Las juntas regulares de la cooperativa se pueden llevar a cabo fuera de horario laboral, y/o en lugares más accesibles para las trabajadoras. En los casos en los que se requiera la asistencia para capacitaciones, se les puede ofrecer un viático para compensar la pérdida de ingreso.

Entonces, esta suposición se incluirá en la *matriz de planificación* del proyecto y será monitoreada.

Consejo

Actividades que surgen de las suposiciones y los riesgos

A medida que avance en el proceso de evaluar sus *suposiciones* y de redactar su *registro de riesgos*, pueden surgir muchas *actividades* necesarias para monitorear y mitigar, que no estaban originalmente incluidas en el *plan del proyecto*. Asegúrese de anotar todas estas *actividades*, y después añádalas a la *hoja de trabajo de actividades* en su debido momento (esto se detalla en el tercer cuaderno de esta serie). Esto garantizará que las *actividades* estén incluidas en su *plan operativo*, y que los gastos asociados a las *actividades* se incluyan posteriormente en su *presupuesto*.

De las suposiciones a riesgos: Cómo elaborar un registro de riesgos a partir de su marco lógico

Las *suposiciones* restantes válidas en su *marco lógico* representan componentes importantes en el éxito general de su proyecto. Así como la *prueba de suposiciones* de arriba, el equipo no sólo necesita prestar atención a estas condiciones necesarias, sino que –en muchos casos– deberá idear una estrategia continua de mitigación, o ‘plan B’, en caso de que sucediera el peor de los casos. Es importante hacer esto en las etapas tempranas de la planificación, por varios motivos. Primero, en el caso de algunas estrategias de mitigación, deben tenerse recursos establecidos para tomar medidas inmediatas al comienzo del proyecto. Segundo (como se mencionó arriba), algunos de estos planes de mitigación o contingencia pueden exigir tiempo del personal de manera permanente y gastos que deben incluirse en las *actividades* y el *presupuesto* del proyecto. Tercero, sus socios en el proyecto a veces necesitarán saber que los riesgos existentes se pueden remediar, y que Usted cuenta con un plan sólido basado en investigación y experiencia.

Consejo

Existen muchos formatos para realizar un análisis de riesgos y para redactar *planes de gestión de riesgos*. Una buena inversión de su tiempo es investigar cómo han realizado este trabajo otras organizaciones. A través de esta investigación, encontrará un formato que satisfaga las necesidades de su organización, de sus miembros y de los socios de su proyecto. (Para efectos de este cuaderno, en las siguientes páginas se utilizará un formato sencillo para el *registro de riesgos* a manera de ilustración).

Independientemente del formato que elija su grupo, el plan o declaración de gestión de riesgos deben incluir lo siguiente:

- a) Identifique el riesgo.
- b) Analice el riesgo: ¿cómo clasificaría el impacto potencial que puede tener en su proyecto?
- c) ¿Cuál es la calidad del riesgo? ¿Cuál es la probabilidad de que suceda (baja, media, alta)?
- d) Elija uno de los siguientes enfoques para describir su respuesta planeada, y describa las acciones que propone:

Evitar: Elimine el riesgo eliminando la causa.

Mitigar: Identifique maneras de reducir la probabilidad o el impacto del riesgo.

Aceptar: Nada se llevará a cabo.

Transferir: Delegue la responsabilidad a un tercero (adquiera un seguro, contrate servicios, etc.).

- e) Monitoree: ¿Cómo va a monitorear si suceden los riesgos? En caso de que sucedan ¿cómo va a monitorear su gestión?

Ejemplo

Registro de riesgos para el “Proyecto de resistencia al riesgo”

Nombre del riesgo/ Descripción	Las inundaciones deslavan los caminos.	Las mujeres no pueden ausentarse del trabajo para asistir a las reuniones.
Número de riesgo (elemento del proyecto relacionado de la matrix de planificación del proyecto)	Resultado 4	Resultado 2
Probabilidad (1=poco probable y 3=muy probable)	1	2
Impacto (1=moderado y 3=alto)	3	2
Calificación de riesgo	4	4
Mitigación	N/A	Los trabajadores de campo visitan a las mujeres en el trabajo para enseñarles el valor de ser miembros de una cooperativa, siempre que sea posible acompañados de colegas (otros miembros de la OBM). Programación de las reuniones regulares de la cooperativa fuera de horario laboral.
Confingencia	Crear planes de ayuda en caso de desastres antes de que sucedan los eventos, mantener una comunicación abierta si se suspende el proyecto a causa de un evento meteorológico, tener planes para retomar el proyecto lo antes posible.	Ofrecer un pequeño viático en los días de orientación y capacitación.
Medidas tomadas por	Coordinador del proyecto	Equipo de campo y Coordinador del área

Cronología para la toma de medidas

El plan de ayuda en caso de desastres es redactado para finales del primer trimestre. La concientización del *grupo meta* sobre el plan de ayuda en caso de desastres se completa para finales del 4o. mes, y sigue de manera continua durante la duración del proyecto, con énfasis especial durante la época de lluvias.

De manera inmediato y continua

Al final, todas las *suposiciones* de la *matriz de planificación* del "Proyecto de resistencia al riesgo" se convertirán en riesgos, como en el siguiente ejemplo. A diferencia de las *suposiciones*, los riesgos se plantean en negativo, como si ya hubiesen sucedido (muy similares a los *enunciados de problemas* del primer cuaderno). Esencialmente, los riesgos describen lo que sucedería si las condiciones en la lista de la columna de *suposiciones* de su *matriz de planificación del proyecto*, que están fuera de su control, no sucedieran.

El riesgo enumerado en el primer ejemplo de arriba, se originó de la *suposición* "el personal de banco tiene acceso a pueblos remotos":

Las inundaciones deslavan los caminos.

La fila 'probabilidad' clasifica la probabilidad de que esto suceda (1), y la fila 'impacto' clasifica el efecto potencial que este riesgo podría tener en el éxito del proyecto (3). La puntuación combinada de este riesgo se anota en la cuarta fila (4). Después de asignar puntuaciones de esta manera a todos los riesgos contenidos en la tabla, el equipo de planificación estará mejor equipado para decidir cuáles riesgos tienen mayor prioridad.

Las filas 'mitigación' y 'contingencia' contienen acciones que al final se añadirán a las *actividades o planes de monitoreo* para el proyecto. La 'mitigación' describe las medidas tomadas para evitar que el riesgo se presente. En el primer caso, no existe una medida potencial de mitigación que este equipo de proyecto podría tomar,

debido a que no pueden hacer nada para prevenir que el camino se deslave. Sin embargo, sí pueden crear un Plan B según se indica en la fila 'contingencia'. Esta es la medida planificada a tomar si el supuesto riesgo se presenta durante el proyecto. Como se menciona aquí, el equipo de planificación se siente confiado en que un plan de ayuda en caso de desastres le permitirá mantener el proyecto a lo largo de las interrupciones causadas por eventos climatológicos.

El siguiente ejemplo de un riesgo se toma de la *suposición*: "Las mujeres están dispuestas a faltar al trabajo para asistir a las juntas":

Las mujeres no pueden salirse del trabajo para asistir a las juntas.

El equipo de planificación determinó que la probabilidad de que las mujeres no quisieran faltar al trabajo para asistir a las juntas era 'algo probable' (2), y que el impacto de su ausencia en las juntas sería el mismo (2), lo que lleva a una puntuación general de riesgo de 4. A diferencia del primer ejemplo, se ha identificado una estrategia de mitigación así como un plan de contingencia. El equipo de planificación trabajará para prevenir que se materialice el riesgo, pero tiene un plan para lidiar con éste en caso de que las estrategias de mitigación no sean totalmente exitosas.

Después de completar el *registro de riesgos*, el equipo del proyecto tendrá nuevos *insumos* y *actividades* que añadir al plan operativo. Por ejemplo, todos los insumos y acciones necesarias para crear un plan de ayuda en caso de desastres deberán enumerarse en las *actividades del resultado 2*. Bajo el *resultado 4*, deberá calcularse el viático por capacitación (entre otras cosas) y añadirse a la lista de *insumos*, así como al *presupuesto del proyecto* (el diseño y redacción de las *actividades*, *planes operativos*, y *presupuestos* de los proyectos se incluyen en el tercer cuaderno).

Séptimo paso del EML: Desarrollo de indicadores y medios de verificación

Los *indicadores* y *medios de verificación* forman los cimientos de su *plan de monitoreo* y *evaluación*. El monitoreo del desempeño del proyecto y la medición del impacto de su proyecto son críticos por muchas razones. Los *indicadores* establecen el estándar según el cual Usted espera que su equipo lleve a cabo el proyecto, y ponen a prueba la integridad y la calidad de la entrega de *resultados*. La medición del impacto asegura que el legado de *los resultados* del proyecto incluya el aprendizaje organizacional. Un *plan de monitoreo* y *evaluación* sólido le permite recopilar datos que fortalecerán el diseño de futuros proyectos, y mejorará la comunicación con socios externos con respecto a su habilidad para hacer cambios dirigidos.

Indicadores



Actividad de aprendizaje

Elección de indicadores con su equipo de planificación

El primer nivel de consideración al diseñar los indicadores es determinar qué tipo de información necesita reunir para efectos de monitoreo y crear reportes. Al repasar su *matriz de planificación del proyecto* de arriba abajo, pídale a su equipo de proyecto responder con una lluvia de ideas a las siguientes preguntas para cada *objetivo* y *resultado*:

1. ¿Cómo sabrán que el proyecto avanza a tiempo y conforme al presupuesto?
2. ¿Cómo sabrán que la calidad del proyecto se está manteniendo?

3. ¿Qué puede demostrar que se lograron los *resultados* y *objetivos*?
4. ¿Qué tipo de información y evidencia?
5. ¿Qué es lo que, como organización, quiere aprender del proyecto?

Después de hacer esta larga lista, puede iniciar el proceso de desarrollo y evaluación de los indicadores potenciales.

Todos los indicadores buenos tienen las siguientes cualidades:

Son sustanciales: Los resultados son lo suficientemente importantes para ser significativos.

Son independientes: Los indicadores están diseñados para reflejar la dinámica particular de cada *objetivo* y *resultado*. Por lo tanto, deben funcionar de manera independiente de los demás indicadores. Emplear el mismo indicador en más de un elemento de proyecto *no funciona*.

Se atienen a los hechos: Los indicadores no están basados en suposiciones o sentimientos, sino que son comportamientos o condiciones observables y objetivas.

Son posibles: El vínculo entre la medición del cambio y la acción del proyecto es clara (por ejemplo, puede comprobar que el cambio surge como resultado del proyecto).

Son alcanzables: Es posible recopilar datos confiables que darán soporte al indicador.

Dado que estas cualidades necesarias están establecidas, los indicadores pueden ser:

- **Cuantitativos** (miden una cantidad como inventario, cifras de ventas, registros de asistencia, etc.)
- **Cualitativos** (miden un cambio en la calidad de una condición con cosas como encuestas, anécdotas, observaciones, informes informales del *grupo meta*, etc.)

- **De comportamiento** (miden un cambio en el comportamiento o la condición del *grupo meta*, los *beneficiarios* y/o otros actores principales)

Los indicadores pueden ser directos o indirectos (los indicadores indirectos también se conocen como *indicadores representativos*). En la mayoría de los casos, los indicadores indirectos se utilizan en situaciones donde los indicadores directos son difíciles o imposibles de medir. Tener múltiples indicadores para cada elemento del proyecto es mucho más eficaz que si se utiliza sólo uno. Finalmente, siempre que sea posible, los indicadores deben formularse desde la perspectiva del *grupo meta*.

Ejemplo

Indicadores directos e indirectos/representativos

El **objetivo inmediato** del “proyecto de resistencia al riesgo” es:

“Para diciembre del 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán mejores medios de sustento y su resistencia al riesgo a través de negociaciones colectivas, vínculos directos al mercado, y acceso a servicios financieros.”

En el proceso del desarrollo de indicadores, el equipo de planificación decidió que un aumento en el ingreso de los miembros del *grupo meta* sería una manera de saber (en combinación con otros indicadores) que el proyecto tuvo éxito. Además, esta información indicaría si la calidad del proyecto se mantenía en términos de la procuración de beneficios al *grupo meta*. Ésta también era información que el equipo quería para poder comprobar la validez de su diseño del proyecto y para reportar estratégicamente a los socios externos y los actores principales. El equipo también estuvo de acuerdo en que un aumento en el ingreso de las trabajadoras (un indicador cuantitativo) cumpliría con los requerimientos de un buen indicador.

Sin embargo, por experiencia el equipo sabía que sería difícil recabar información confiable con respecto a los cambios reales

en el ingreso de este *grupo meta* en particular. Sabían que sería prácticamente imposible medir todo el intercambio de efectivo que se da en las transacciones diarias, y que las mujeres en este grupo en particular a veces se mostraban renuentes a proporcionar información detallada sobre su ingreso. Su solución fue hacer de este indicador un indicador representativo. En vez de contar el ingreso real de las mujeres, decidieron pedir a las mujeres que reportaran los cambios en su nivel de ingreso haciendo las siguientes preguntas durante las juntas de la cooperativa:

“¿Ha aumentado su ingreso como resultado de su membresía en la cooperativa de productores?” y

“de ser así, ¿en qué porcentaje ha aumentado su ingreso?”

Esta pregunta eliminó la necesidad de las mujeres de revelar detalles privados sobre su ingreso real. Para obtener una verificación indirecta adicional, las preguntas representativas también podrían haber preguntado si las mujeres habían aumentado su dinero disponible y sus ahorros, si han comprado más artículos para el hogar desde que inició el proyecto, etc.

En resumen, un indicador indirecto mide cosas como la evidencia anecdótica (respuestas a las preguntas representativas) o una condición creada por un cambio en la cantidad o la calidad (mayor ahorro, equipo, etc., resultado de aumentos en el ingreso) en vez del cambio en sí (un aumento en ingreso).

Medios de verificación

Los *medios de verificación* acompañan a cada uno de los indicadores. Mientras que el indicador nos dice qué se va a medir, los *medios de verificación* describen la métrica utilizada, en qué forma estará la información, y quién la proporcionará.

Si se requieren métodos especiales para recopilar datos, el equipo de planificación del proyecto deberá determinar si los costos adicionales serán

mayores que los beneficios. Si la respuesta a esta pregunta es 'no' entonces el indicador acompañante debe considerarse de nuevo.¹

Consejo

La prueba de la 'persona ajena' para los indicadores y medios de verificación

Al diseñar indicadores y sus *medios de verificación* correspondientes, hágase la siguiente pregunta: Si otra persona —incluyendo alguien ajeno a la organización que no está familiarizado con el *grupo meta*— llegara para hacer esta medición, *¿obtendría el mismo resultado que yo?* Si la respuesta es 'no', entonces el indicador debe considerarse de nuevo.

Diseño del indicador: C.C.T.U.

Como repaso, la regla S.M.A.R.T.² es el estándar para redactar los *objetivos* y *resultados* en su *matriz de planificación del proyecto*. Para los indicadores, se utiliza la regla C.C.T.U.:

Cantidad: ¿Cuál es la meta para esta medición?

Calidad: ¿Cómo caracteriza el cambio en la condición o el comportamiento que se está midiendo?

Tiempo: ¿Cuándo se reunirá la información?

Ubicación: ¿Dónde se recabará la información?

¹ Muchos formatos de *marco lógico* combinan los *indicadores* con los *medios de verificación* en un solo componente. Sin embargo, el ejemplo utilizado en estos cuadernos enumera los *indicadores* y los *medios de verificación* por separado. Este formato permite que se consideren cuidadosamente los *medios de verificación* ya que afectan la eficacia general del *indicador*.

² El principio S.M.A.R.T. se describe a detalle en el primer cuaderno.

Ejemplo

Regresando al ejemplo del “proyecto de resistencia al riesgo”, hasta ahora el equipo del proyecto ha decidido que utilizará un indicador indirecto, pidiendo a las mujeres del *grupo meta* que reporten sus propios aumentos de ingreso en porcentajes. Al aplicar la regla C.C.T.U., el resultado es el siguiente:

Cantidad: De acuerdo a su investigación y experiencia, el equipo calcula que el 90% (esta es su meta) del *grupo meta* reportará que su ingreso aumentó en un 25% o más como producto de los resultados del proyecto.

Calidad: Según se indica arriba, la calidad relacionada a este cambio es el *aumento*.

Tiempo: El equipo está de acuerdo que quieren lograr su meta al final del proyecto (al final del 2018).

Ubicación: Este indicador se aplicará en todos los sitios donde se llevará a cabo el proyecto (ciudades, pueblos, regiones, etc.).

Por lo tanto, el *indicador* se leerá como sigue:

Porcentaje de mujeres trabajadoras en 10 pueblos del Distrito A que reportan un aumento del 25% o más en su ingreso como resultado de su membresía en una cooperativa de productores para finales de 2018: 90%³

Los medios de verificación para este indicador describirán qué información se está recopilando y quién la está proporcionando:

Las encuestas de los miembros que se levantan al principio de cada trimestre por los trabajadores de campo durante las juntas regulares.

³ Tome nota que el formato de este indicador tiene la descripción del indicador seguido de dos puntos y la meta (90%). Este no es el único formato para redactar los indicadores, y es posible que su organización prefiera otro método. Independientemente del formato, sin embargo, todos sus indicadores deben incluir un valor meta.

Consejo

Una nota sobre el formato y la numeración en su matriz de planificación del proyecto

Como se muestra en el ejemplo anterior, un sistema de numeración en la *matriz de planificación del proyecto* hace referencias cruzadas de todos los *indicadores, medios de verificación y suposiciones* con su *objetivo o resultado* correspondiente. Un sistema de numeración como el que se utiliza aquí ayuda a conservar la claridad y utilidad de la información, particularmente cuando diferentes elementos del proyecto se utilizan para la documentación del proyecto complementaria, como el *plan de gestión de riesgos*, el *plan de monitoreo y evaluación*, el *plan operativo* y el *presupuesto*.

Mapeo del impacto a futuro: Elaboración de un plan de monitoreo y evaluación a partir de su matriz de planificación del proyecto de marco lógico

Así como las *suposiciones* forman la base de un *plan de gestión de riesgos*, los *indicadores y medios de verificación* de la *matriz de planificación del proyecto* forman la base del *plan de monitoreo y evaluación* de su proyecto. Este plan será una guía detallada para su equipo sobre los métodos de recolección de datos, almacenamiento de datos, frecuencia de recolección, responsabilidad y la forma en la que se compilan y comparten los hallazgos.

Su *plan de monitoreo y evaluación* describirá su método para monitorear el progreso de proyectos y programas, y para evaluar los resultados. Vinculará su *plan del proyecto* con las actividades reales que se lleven a cabo y el reporte final. Colocará los cimientos y los sistemas que le permitirán a su organización comunicar –con evidencia– que el proyecto alcanzó sus metas, si el proyecto merece una ampliación y/o continuar, y si proporcionó un beneficio duradero a los actores principales, los *beneficiarios* y el *grupo meta*. Un *plan de monitoreo y evaluación* debe incluir lo siguiente:

- a) Una descripción del método de planificación de su proyecto (grupos focales, *enfoque de marco lógico*, etc.) incluyendo investigación y consulta con su *grupo meta* (o su evaluación de necesidades);
- b) Una descripción narrativa de las *metas* y los *objetivos* utilizando descripciones con el principio S.M.A.R.T.;
- c) Una descripción de cómo va a monitorear el impacto de su proyecto: Qué tipo de datos utilizará –cualitativos o cuantitativos– y cómo recopilará los datos. Los métodos para recopilar datos pueden incluir muchas cosas, como bitácoras o diarios; minutas y fotografías de las juntas; grupos focales, recopilación de datos, encuestas, entrevistas, observaciones, cuestionarios, etc. Además, incluya información sobre

- cuándo y con qué intervalos recopilará los datos. ¿Serán los datos informativos (para efectos de aprendizaje a lo largo del proyecto) o recopilación (una evaluación de los resultados al final del proyecto)?
- d) Un método para evaluar el impacto, que incluya la forma en la que evaluará si los *resultados* reales corresponden o no con su plan original, y cómo evaluará la calificación que su *grupo meta* tenga del impacto de su proyecto.
 - e) Sus métodos para informar el impacto, y a quién, una vez concluida la evaluación.

Así como con varios ejemplos en esta serie de cuadernos (por ejemplo, *marcos lógicos*, *registros de riesgos*, etc.) hay muchos formatos para elaborar un *plan de monitoreo y evaluación*, y la investigación es una muy buena manera de encontrar la solución que satisfaga sus necesidades. Para efecto de este cuaderno, se utilizará como ejemplo un '*marco de medición del desempeño*' sencillo en combinación con un '*marco de aprendizaje e intercambios*' (que con frecuencia se encuentran como documentos separados, pero aquí están combinados).

Como se mencionó en los cuadernos anteriores, es importante recordar que su plan del proyecto seguirá ajustándose y cambiando a medida que avanza en el proceso de EML. Cuando Usted elabore las listas detalladas de las estrategias para la gestión de riesgos y sus planes de monitoreo y evaluación, también estará añadiendo el tiempo del personal y otros gastos, incluyendo, en algunos casos, la necesidad de consultores o evaluadores externos. Todos estos insumos deberán tomarse en cuenta en el plan operativo y el presupuesto (esta información será abordada en el tercer cuaderno).

Ejemplo

El marco de medición del desempeño

A continuación presentamos un extracto de un ejemplo del *marco de medición del desempeño* (incluyendo *aprendizaje e intercambios*) desarrollado por el equipo de planificación de proyecto del “proyecto de resistencia al riesgo”.

Tome nota por favor: Para efecto de este ejemplo, este extracto del *marco de medición del desempeño* incluye *indicadores sólo para el resultado 1*. El *marco de medición del desempeño* incluirá detalles similares para *todos y cada uno de los indicadores en la matriz de planificación del proyecto*; incluyendo los *indicadores que corresponden a los objetivos generales e inmediatos, así como a cada uno de los resultados*.

Este marco amplía los *indicadores y medios de verificación* de la matriz de planificación del proyecto para incluir información más detallada con respecto a la fuente de datos, el método de recolección, la(s) persona(s) responsable(s), y la forma en la que se registrará y compartirá la información. Este es sólo un ejemplo de las formas posibles para recopilar la información requerida (según se enumeraron arriba en los puntos de la “a” a la “e”).

Elementos del proyecto	Indicadores	Datos de referencia	Metas	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
<p>Resultado 1.</p> <p>Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tienen acceso a los programas de seguridad social del gobierno.</p>	1.a. Número de mujeres que tienen tarjeta de identificación expedida por el gobierno	Se evaluará al momento de registrarse como miembros de la cooperativa, pero los datos existentes arrojan un estimado de menos del 5%	2500	Documentos de la solicitud de la identificación	<p>Coordinadores de área recabarán datos de la cooperativa en formatos impresos</p> <p>Se resumirán en una hoja de cálculo de Excel en la oficina principal, mensualmente</p> <p>Supervisión: Coordinador del proyecto</p>
	1.b. Aumento en el porcentaje de mujeres con conocimiento de los programas gubernamentales disponibles	Cuestionario de cinco preguntas aplicado a cada mujer al momento de obtener su membresía.	100% de los miembros de la cooperativa	Encuesta de cinco preguntas para miembros de la cooperativa tomada durante las juntas regulares de la cooperativa en todos los distritos	<p>Coordinadores de área recabarán datos de la cooperativa en formatos impresos</p> <p>Se resumirán en una hoja de cálculo de Excel en la oficina principal, mensualmente</p> <p>Análisis de parte de terceros de los datos de referencia y los finales</p> <p>Se incluyen en la plantilla del reporte anual con una narrativa para contextualizar (anual)</p>

Frecuencia	Responsabilidad	Público	Formativa/ recopilación	Métodos para compartir
Según sea necesario y de manera sostenida	Coordinador del proyecto	Personal Miembros de la cooperativa Funcionarios de gobierno participantes Donantes	Formativa	Los reportes estadísticos producidos para las juntas de personal mensuales y los funcionarios participantes Las estadísticas son adaptadas para informes dirigidos a los miembros de la cooperativa (con traducción a idiomas locales y/o para presentaciones orales) Resultados cosechados para los informes a los donantes
Una vez al final del último trimestre del período del proyecto	Coordinadores de área recabarán datos de la cooperativa Se resumirán en una hoja de cálculo de Excel en la oficina principal, mensualmente Supervisión: Coordinador del proyecto	Personal Miembros de la cooperativa Donantes Actores principales externos Lista de medios de comunicación (para éxitos en específico)	Recopilación	Los reportes estadísticos se elaboran para las juntas de personal mensuales y los funcionarios participantes Las estadísticas son adaptadas para reportes dirigidos a los miembros de la cooperativa (con traducción a idiomas locales y/o para presentaciones orales) Resultados cosechados para los informes a los donantes Se incluyen en los reportes

Conclusión

Este cuaderno tomó los *objetivos* y *resultados* elaborados en el primer cuaderno de esta serie y produjo una *matriz de planificación del proyecto* terminada al añadir las *suposiciones* y los *indicadores*. Este cuaderno también abarcó los temas básicos sobre cómo crear un *plan de gestión de riesgos* a partir de las *suposiciones* de la *matriz de planificación del proyecto*, así como un *plan de monitoreo y evaluación* a partir de los *indicadores* y *medios de verificación*.

Sin embargo, aún no es un plan completo. Los *elementos del proyecto* descritos en la *matriz de planificación del proyecto* son considerados como de 'alto nivel': son descripciones de los logros del proyecto en general. Los componentes básicos de esos logros son los *resultados* generados por el proyecto de su equipo a partir de la obtención de *insumos* y de llevar a cabo las *actividades*. En el tercer cuaderno de esta serie se discutirán en detalle esos componentes básicos y será su guía en el proceso de redactar un *plan operativo*, incluyendo un *presupuesto basado en actividades*.

Finalmente, consulte por favor el tercer cuaderno para obtener un formato de evaluación para poner a prueba la validez de su *marco lógico* terminado.

Apéndice 1

Una matriz de planificación del proyecto terminada

La *matriz de planificación del proyecto* completa para el “proyecto de resistencia al riesgo” con *indicadores y medios de verificación* se ve así:

Elementos del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Suposiciones
<p>Objetivo genera (OG): Para diciembre de 2018, 2500 hogares en 10 pueblos del Distrito A –representando a 10 000 personas– tendrán mayores ingresos familiares y mejor calidad de vida.</p>	<p>OG.a. Aumento en porcentaje a partir del dato de referencia del número de miembros de la cooperativa de productores que reportan que sus hijos asisten a la escuela regularmente: 50% OG.b. Aumento en porcentaje a partir del dato de referencia del número de miembros de la cooperativa de productores que reportan una disminución del 10% o más en los días de trabajo o de escuela perdidos, de ellos o de familiares, debido a enfermedades: 30% OG.c. Porcentaje de familiares encuestados que reportan un aumento en la calidad de vida a raíz de la participación de las mujeres de la familia en una cooperativa: 80%</p>	<p>Encuestas de referencia y al final para todos los miembros de la cooperativa de productores (los datos de referencia se toman al momento de tomar la membresía) (Indicadores OG.a y OG.b) Encuesta en 25 viviendas en cada uno de los 10 pueblos para un total de 250 viviendas o 10% de las viviendas (Indicador OG.c)</p>	<p>Ninguna</p>
<p>Objetivo inmediato (OI): Para diciembre del 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán mejores medios de sustento y mayor resistencia a riesgos a través de negociaciones colectivas, vínculos directos con el mercado, y el acceso a servicios financieros.</p>	<p>OI.a. Porcentaje de mujeres trabajadoras en 10 pueblos del Distrito A que reportan un aumento del 25% o más en su ingreso como resultado de su membresía en una cooperativa de productores para finales de 2018: 90% OI.b. Número de mujeres que tienen acceso a los programas de seguridad social del gobierno: 800</p>	<p>encuestas representativas de miembros de cooperativas tomadas al inicio de cada trimestre por los trabajadores de campo durante las juntas regulares de la cooperativa (Indicadores OI.a y OI.b)</p>	<p>OI.i: Los precios de mercado de los productos permanecerán iguales a los niveles del 2013 o aumentarán. OI.ii: La demanda de los productos en el mercado permanecerá igual a los niveles del 2013 o aumentará. OI.iii: Se cosecha lo suficiente para compensar cualquier pérdida ocasionada por desastres naturales.</p>

Elementos del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Suposiciones
<p>Resultados:</p> <p>1. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tienen acceso a los programas de seguridad social del gobierno.</p>	<p>1.a. Número de mujeres que tienen tarjeta de identificación expedida por el gobierno: 2500</p> <p>1.b. Aumento en el porcentaje de mujeres con conocimiento de los programas gubernamentales disponibles: 100%</p>	<p>Documentos para la solicitud de la identificación (facilitados a través de la cooperativa) (Indicador 1.a)</p> <p>Cuestionario para establecer datos de referencia de cinco preguntas para cada mujer al momento de registrarse como miembro, y cuestionarios finales durante las juntas regulares durante el último trimestre del proyecto (Indicador 1.b)</p>	<p>1.i: Los funcionarios gubernamentales procesan las solicitudes de servicios de manera oportuna.</p>
<p>2. Para 2018, 10 cooperativas de productores dirigidas por sus miembros representarán y servirán eficazmente a una membresía de 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en cada uno de los 10 pueblos del Distrito A (250 miembros en cada pueblo).</p>	<p>2.a. Aumento en la membresía de las cooperativas de productores: 2500</p> <p>2.b. Número de líderes elegidas que han recibido capacitación de liderazgo: 60</p> <p>2.c. Número de miembros de la cooperativa que reportan que sus intereses están representados por los líderes de la cooperativa: 70%</p>	<p>Registros de membresía (Indicador 2.a)</p> <p>Registros de asistencia a los cursos de capacitación de liderazgo y resultados de evaluaciones (Indicador 2.b)</p> <p>Encuesta a los miembros de la cooperativa tomada durante el primer trimestre de cada año del proyecto (Indicador 2.c)</p>	<p>2.i: Las mujeres podrán ausentarse del trabajo para asistir a las juntas.</p> <p>2.ii: Las mujeres podrán trasladarse a las juntas.</p> <p>2.iii: Las mujeres comprenderán el valor de ser miembros de una cooperativa de productores.</p>

<p>3. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán acceso a información actual de mercado y tendrán vínculos con el mercado</p>	<p>3.a. Número de trabajadoras capacitadas en vínculos con el mercado y habilidades de negociación: 250 3.b. Reducción en las mujeres que reportan venderle a intermediarios: 100% 3.c. Aumento en el porcentaje de mujeres que saben cómo tener acceso a los precios de mercado actuales: 80%</p>	<p>Documentos de capacitación, incluyendo registros de asistencia y resultados de evaluaciones finales (Indicador 3.a) Encuesta tomada durante las juntas regulares de la cooperativa al principio de cada trimestre (Indicadores 3.b y 3.c)</p>	<p>3.i: Las mujeres ya no están obligadas a utilizar un intermediario para vender sus productos.</p>
<p>4. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán acceso a servicios financieros.</p>	<p>4.a. Número de mujeres que tienen cuentas bancarias activas: 2500 4.b. Número de mujeres que han accedido a los productos de microcréditos a través de grupos de autoayuda: 500</p>	<p>Registros bancarios (Indicadores 4.a y 4.b).</p>	<p>4.i: El personal del banco tiene acceso a pueblos remotos.</p>
<p>5. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A estarán conscientes de las estrategias para mitigar riesgos para contrarrestar o reducir los daños a las cultivos causadas por los desastres naturales.</p>	<p>5.a. Porcentaje de mujeres miembros de cooperativas que incrementaron su conocimiento sobre las estrategias de mitigación de riesgos: 100% 5.b. Número de mujeres que han tenido acceso a productos de microseguros a través de los programas de las cooperativas: 800</p>	<p>Los datos de referencia son tomados al momento de obtener la membresía, y la encuesta realizada al final de las sesiones de información sobre la capacitación para mitigación de riesgos y en las juntas regulares de la cooperativa Registros de microseguros (Indicador 5.a) Registros de microseguros (Indicador 5.b)</p>	<p>Ninguna</p>

Sobre WIEGO: Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando es una red global dedicada a la acción, la investigación y las políticas que busca mejorar el estatus de los trabajadores pobres, especialmente mujeres, en la economía informal. WIEGO construye alianzas con, y atrae a su membresía de tres grupos: organizaciones con base de miembros de trabajadores informales, investigadores y estadísticos que trabajan sobre la economía informal y profesionales de agencias de desarrollo con interés en la economía informal. WIEGO intenta conseguir sus objetivos ayudando a construir y fortalecer redes de organizaciones de trabajadores informales; llevando a cabo análisis de políticas, investigación estadística y análisis de datos sobre la economía informal; proporcionando asesoramiento sobre políticas y convocando diálogos de políticas sobre la economía informal; y documentando y diseminando buenas prácticas en apoyo a la fuerza laboral informal. Para más información, consulte www.wiego.org.



WIEGOGlobal



@WIEGOGlobal

