

DIPLOMADO EN: RESILIENCIA DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

DR5: Gestión de políticas públicas y proyectos en resiliencia de la SAN





El **PROGRESAN-SICA II** es un programa de la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA) con financiamiento de la Unión Europea. Cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), y la Iniciativa Global de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF), entre otras.





Descripción general del curso

Este curso está diseñado para miembros del personal del Programa Mundial de Alimentos (PMA) que están involucrados en la gestión e implementación de proyectos.

Brindará una introducción al enfoque del marco lógico, sus componentes y cómo usarlo para planificar, implementar y monitorear proyectos del PMA de manera efectiva.





UNION EUROPEA
PROGRAMA DE SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA RESILIENCIA EN SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE LA REGION DEL SICA



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

Objetivos del curso:

Al finalizar este curso, los participantes podrán:

- Comprender los principios del Marco Lógico y sus componentes
- Identificar el propósito y la importancia del Marco Lógico en la gestión de proyectos
- Desarrollar una matriz de marco lógico para un proyecto
- Comprender cómo usar el Marco lógico para la implementación y el seguimiento efectivo de los proyectos.
- Identificar los posibles riesgos y supuestos asociados con una matriz de marco lógico y cómo abordarlos
- Comprender el papel del Marco Lógico en la evaluación y presentación de informes de proyectos.

Con el apoyo de





Política de Resiliencia de la SAN (2015)

Las intervenciones de ayuda humanitaria en caso de crisis han salvado vidas y contribuido a restablecer los medios de subsistencia, pero no siempre han abordado las causas subyacentes de los distintos factores de vulnerabilidad. Un enfoque de programación orientado al fomento de la resiliencia contribuye a mitigar los efectos perjudiciales de las crisis y los factores de perturbación antes, durante y después de las crisis, reduciendo en la mayor medida posible el sufrimiento humano y las pérdidas económicas.





A nivel nacional, es importante que el PMA mejore las capacidades de los países y las comunidades con miras a que se preparen para intervenir prontamente ante crisis y perturbaciones, resistan a sus efectos, respondan a las mismas y se recuperen después de que se produzcan. Un enfoque de fomento de la resiliencia se basa en una comprensión colectiva del riesgo y su carácter cambiante, de la acción colectiva necesaria para reducirlo, y de las oportunidades que se ofrecen a las mujeres, los hombres y los niños de adquirir mayor resiliencia ante crisis y perturbaciones.

Con el apoyo de





Implicaciones para la actuación del PMA

- i) planificación de estrategias y programas;
- ii) diseño y ejecución de los programas;
- iii) apoyo a los programas, y
- iv) asociaciones estratégicas.





PRINCIPIOS DE UN ENFOQUE COMÚN PMA-FAO-FIDA

- Las personas, las comunidades y los gobiernos deben encabezar la labor de fomento de la resiliencia para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.
- Ayudar a las personas vulnerables a fortalecer su resiliencia es una tarea que trasciende la capacidad de cualquier institución considerada individualmente.
- Los marcos de planificación deben combinar las necesidades de socorro inmediato con los objetivos de desarrollo a largo plazo.
- Garantizar la protección de los más vulnerables es crucial para sostener las iniciativas de desarrollo
- Para una gestión de riesgos eficaz hay que centrarse expresamente en la toma de decisiones de los gobiernos nacionales y en la incorporación de medios de seguimiento y evaluación mejorados.
- Las intervenciones deben basarse en datos empíricos y centrarse en los resultados a largo plazo.





Enfoque multisectorial

El enfoque multisectorial aplicado para abordar el riesgo y fomentar la resiliencia en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición exige que se realicen amplias consultas y se mantenga una colaboración a largo plazo. En cada contexto, se observarán bajo una óptica centrada en la resiliencia todos los aspectos del ciclo de los programas, y con ello se determinará la mejor manera de imbricar, integrar y secuenciar las medidas adoptadas con las estrategias de los gobiernos nacionales y los programas apoyados por los asociados.

Con el apoyo de





Formulación de estrategias y programas

- ***Aplicar sistemáticamente un enfoque centrado en la resiliencia en la fase de formulación de las estrategias y los programas.***
- ***Seguir desarrollando herramientas de análisis y planificación que incorporen un enfoque de fomento de la resiliencia.***
- **Análisis y planificación pluridimensionales: el enfoque de tres niveles**
 - ***Análisis integrado del contexto***
 - ***Programación estacional en función de los medios de subsistencia***
 - ***Planificación comunitaria participativa***
- ***Vincular la alerta temprana con la acción rápida***





Diseño y ejecución

- Dar prioridad a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Dar prioridad a la reducción del riesgo de desastres como condición previa necesaria para un desarrollo sostenible.
- Dar prioridad a la prevención de la desnutrición para promover la resiliencia.
- Aumentar el apoyo en la esfera de la protección social y las redes de seguridad
- Dar prioridad a la resiliencia frente al cambio climático.
- Crear activos productivos y fortalecer los medios de subsistencia, especialmente los relacionados con las redes de seguridad basadas en actividades productivas.
- Incorporar de manera sistemática las prácticas innovadoras a la cartera de proyectos del PMA.
- Ser realistas, reactivos y flexibles en materia de intervención.





Qué es un proyecto?

Con el apoyo de





¿Qué es un proyecto?

Un **proyecto** es un conjunto de actividades que apuntan a alcanzar, en los plazos previstos y con un presupuesto dado, objetivos claramente definidos

Con el apoyo de





- Un proyecto se define como un proceso con cierto propósito que se organiza para lograr **objetivos** específicos que se fijan para resolver un problema o **satisfacer una necesidad**. Un proyecto por definición, está dirigido hacia **metas**, su ejecución es limitada en el **tiempo** y produce **resultados específicos** mediante el uso de **recursos definidos**.





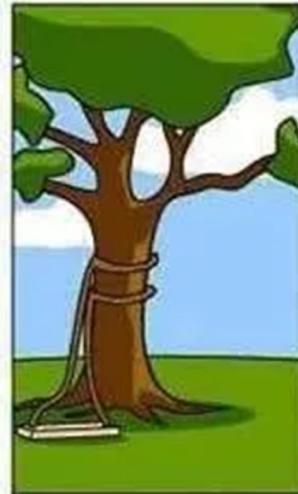
La solicitud del usuario



Lo que entendió el líder del proyecto



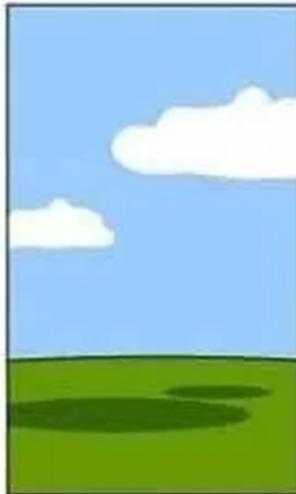
El diseño del analista de sistemas



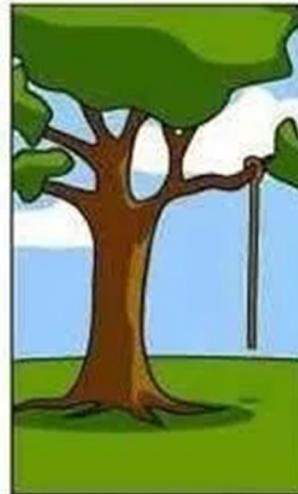
El enfoque del programador



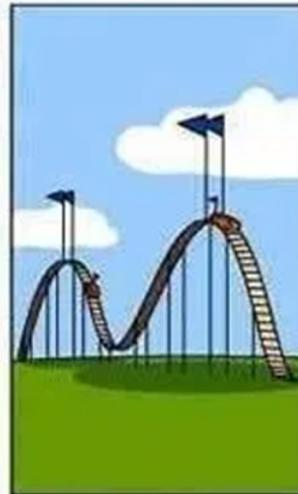
La recomendación del consultor externo



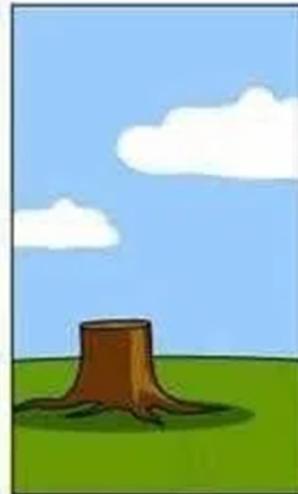
La documentación del proyecto



La implantación en producción



El presupuesto del proyecto



El soporte operativo



Lo que el usuario realmente necesitaba



Caminos que no llegan a ninguna parte....

....puentes que no conectan con carretera alguna, escuelas sin maestros, canales de riego secos, acueductos que solo proveen agua durante tres horas diarias....

Estos son ejemplos de inversión perdida, de recursos públicos dilapidados, que responden a proyectos con errores en alguna de sus etapas; formulados, evaluados, ejecutados o con deficiencias en su operación.

Sin inversión pública de calidad no hay desarrollo. De la intensidad y de la calidad de la inversión pública depende la capacidad del país para avanzar en sus metas de desarrollo, focalizadas en la disminución de la pobreza, el mejoramiento del ambiente, la reducción de los riesgos de desastres, el bienestar de la población, y el crecimiento económico.



Un proyecto debe considerar:

- Análisis riguroso y profundo del problema a resolver
- Análisis comprensivo del contexto
- Caracterización del territorio
- Identificación clara de los participantes, incluyendo al grupo meta principal, partes interesadas y beneficiarios finales;
- Mecanismos claros de coordinación, de gestión y financieros;
- Sistema de monitoreo y evaluación (para apoyar la gestión);
- Un análisis del nivel financiero y económico apropiado, el cual indicará que los beneficios obtenidos por el proyecto serán mayores a su costo.



Ejemplos de proyectos:

- Proyecto de ampliación y de reforma de los servicios de salud, implementado por el Ministerio de Salud. Costo de 30M Euros, en un periodo de 10 años.
- Proyecto de apoyo en agricultura familiar, coordinado por las NN.UU e implementado a través de ONGs Internacionales . Costo de 5M de Euros, en un periodo de cuatro años.
- Proyectos de atención de emergencia por la prolongada sequía en el corredor seco de Centroamérica, implementado por el PMA, por un monto de 10 millones de dólares en un plazo de 18 meses.
- Proyecto de construcción de una carretera y un puente, utilizando los servicios de una consultora. Costo de 50M de Euros, en un periodo de 5 años.
- Proyecto regional de capacitación sobre seguridad alimentaria, enfocado en la provisión de asistencia técnica y formación; costo de 2MEuros, en un periodo de 3 años.





Los proyectos deben formar parte y, ser consistentes con:

- Políticas de desarrollo Nacional (incluyendo Estrategias de Reducción de Pobreza);
- Programas de Gobierno (ej. salud, educación, justicia criminal); y/o
- Prioridades de actores no estatales



Estrategia o plan de desarrollo

Políticas
Públicas



Programas



Proyectos



Proyectos Privados vs. Públicos

- Proyectos privados
 - Estudios de mercado
 - Análisis de rentabilidad económica, Tasas de retorno, Valor actual neto
 - Competitividad
 - Análisis de Costos
- Proyectos públicos
 - Bienes públicos
 - Rentabilidad social
 - Visión de bien común
 - Fondos propios o externos



Debilidades del enfoque de proyecto

(en particular con financiamiento externo)

- Visión compartimentalizada de la problemática atendida
- Falta de apropiación local y falta de sostenibilidad de los resultados por los receptores;
- Sistemas distintos de gestión por incidencia del donante llevan a altos costos de transacción.
- Sustitución y debilitamiento de capacidades locales en lugar de fortalecimiento
- Visión limitada de utilización de recursos, sin una apreciación adecuada del tema de “fungibilidad”.



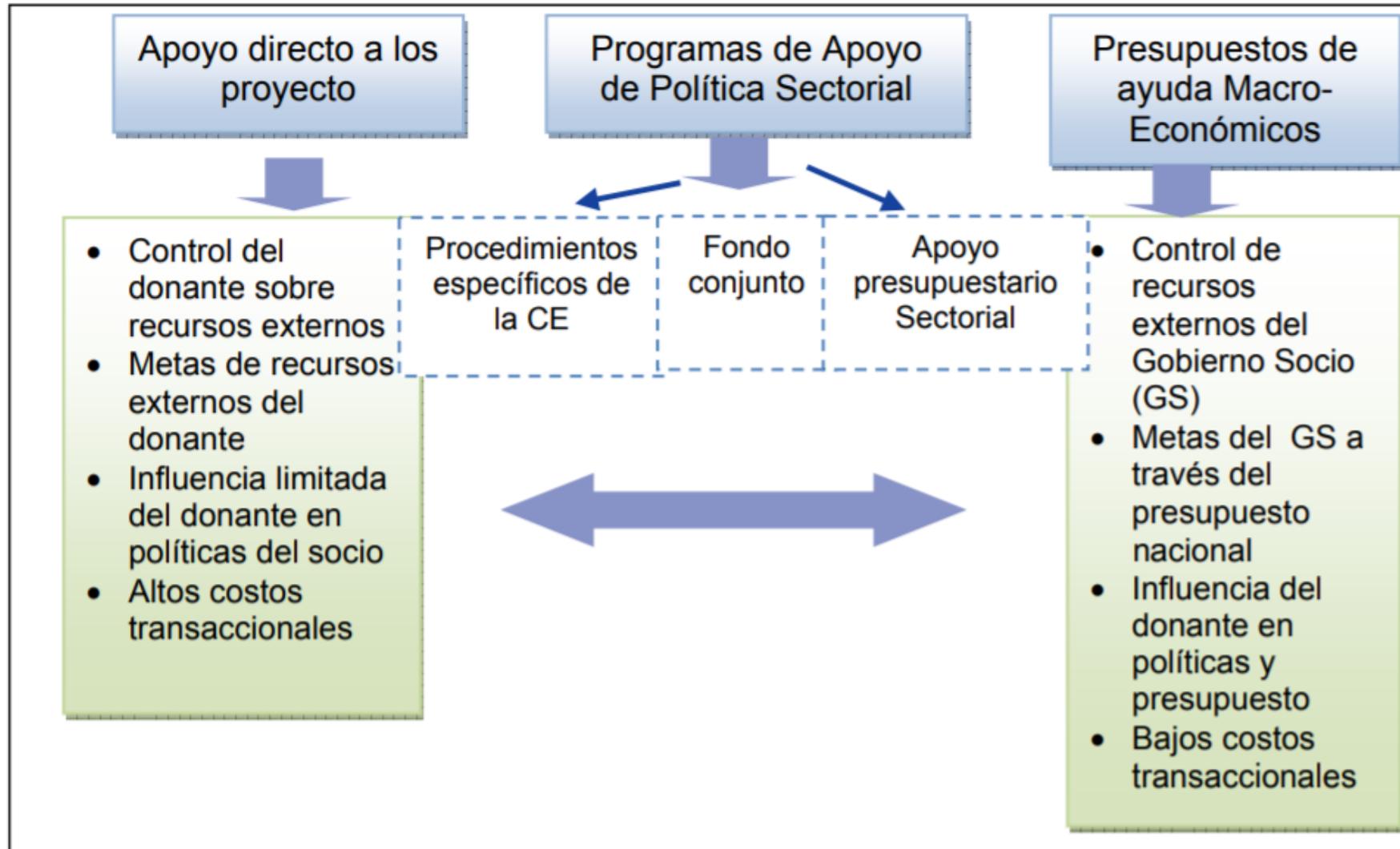
Tal como lo describió el Banco Mundial en 1998:

“Las Agencias de Cooperación tienen una trayectoria larga de intentar “encapullar” sus proyectos utilizando asistencia técnica gratis, implementando unidades de proyectos independientes y expertos extranjeros en lugar de tratar de mejorar su contexto institucional para proveer servicios....A su vez, ellos tampoco han mejorado los servicios a corto plazo, ni han logrado cambios institucionales a largo plazo...”

Con el apoyo de



Modalidades de cooperación (UE)



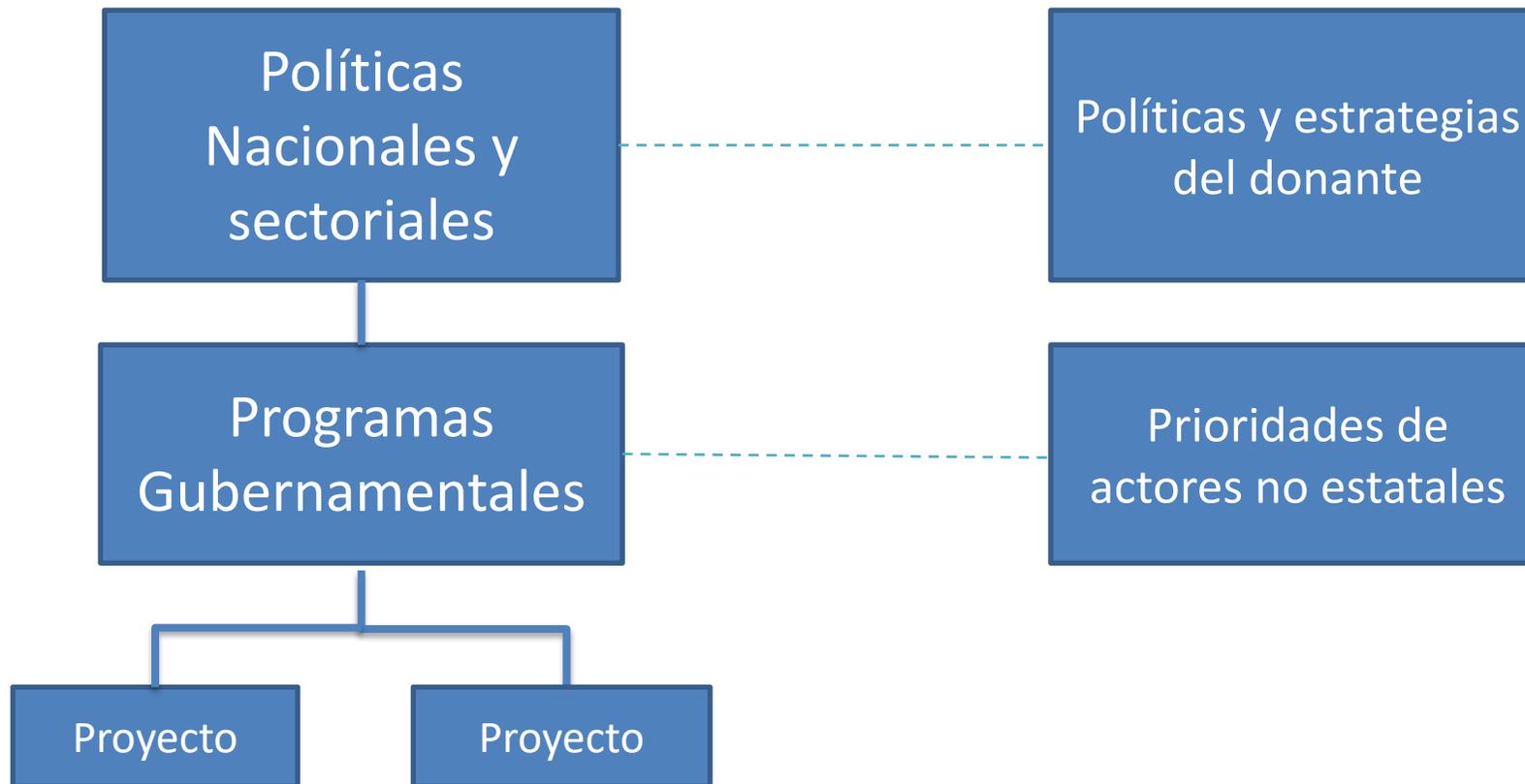


Por ejemplo, un programa puede:

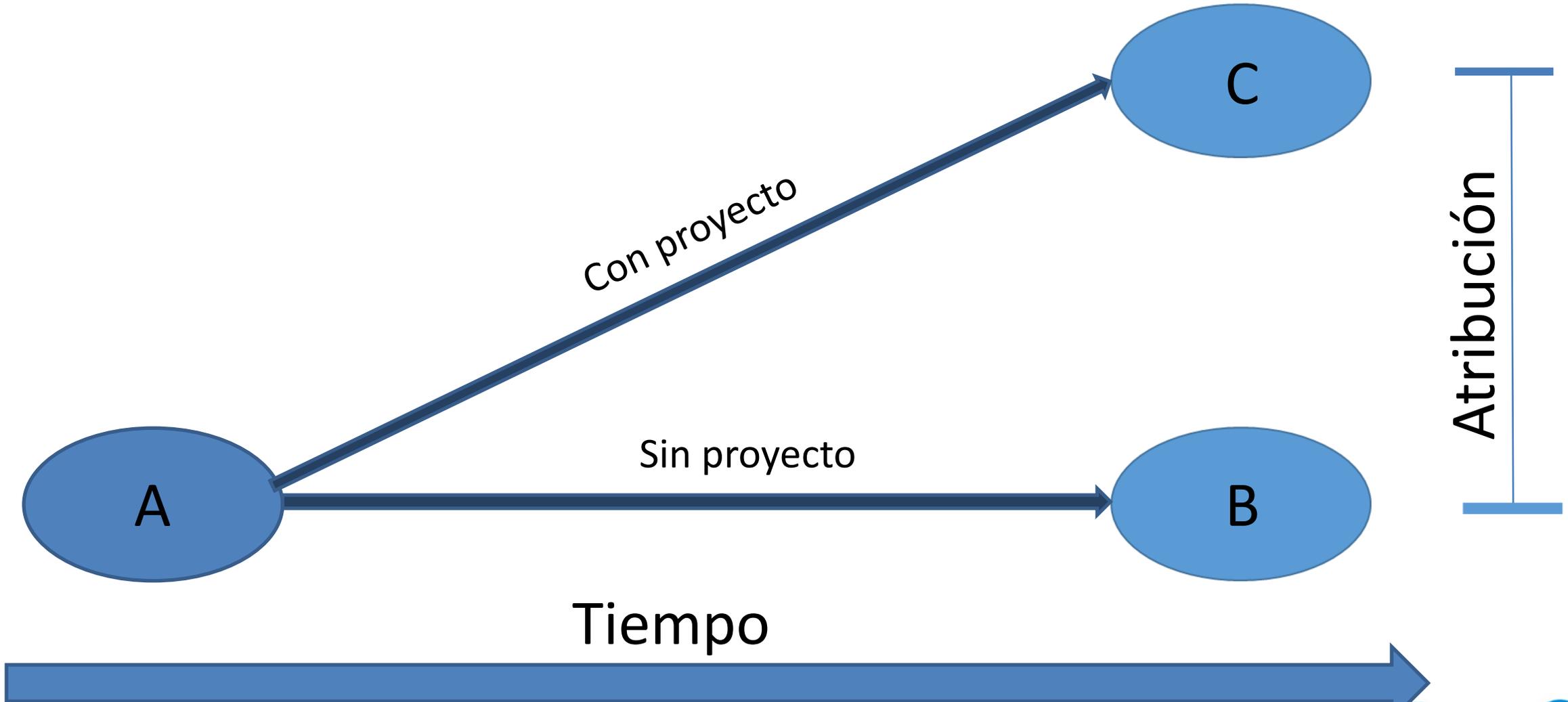
- Cubrir un sector entero (por ejemplo, Programa del sector de Salud);
- Enfocar una parte del sector de salud (por ejemplo, Programa de Salud Primaria);
- Incluir un conjunto de proyectos con un enfoque/tema común (por ejemplo, Programas universitarios en red ASEAN-EU); o
- Definir esencialmente un gran proyecto, con diferentes componentes.



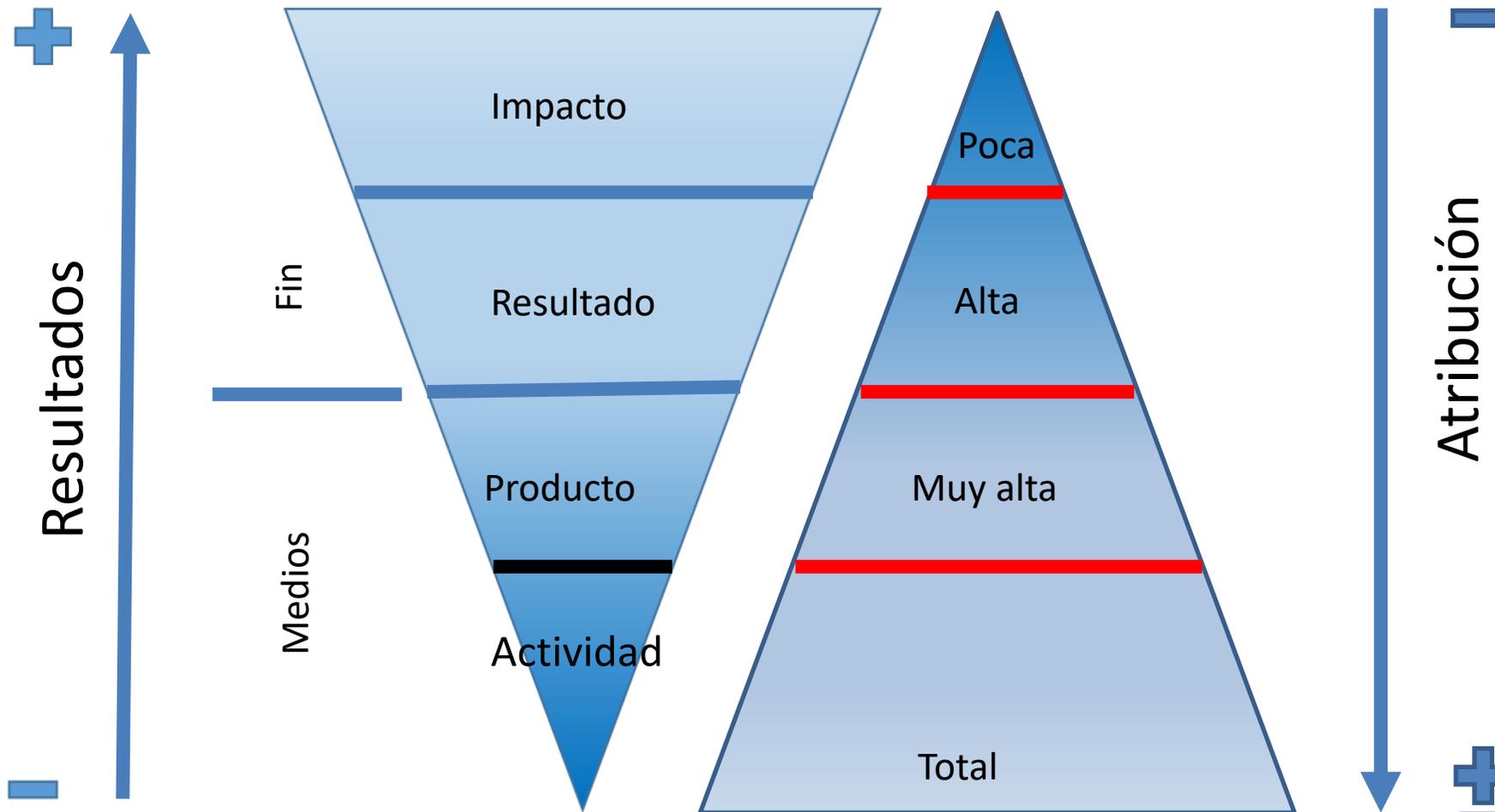
Relación entre proyectos, programas y políticas:



Atribución



Contribución y atribución



Con el apoyo de



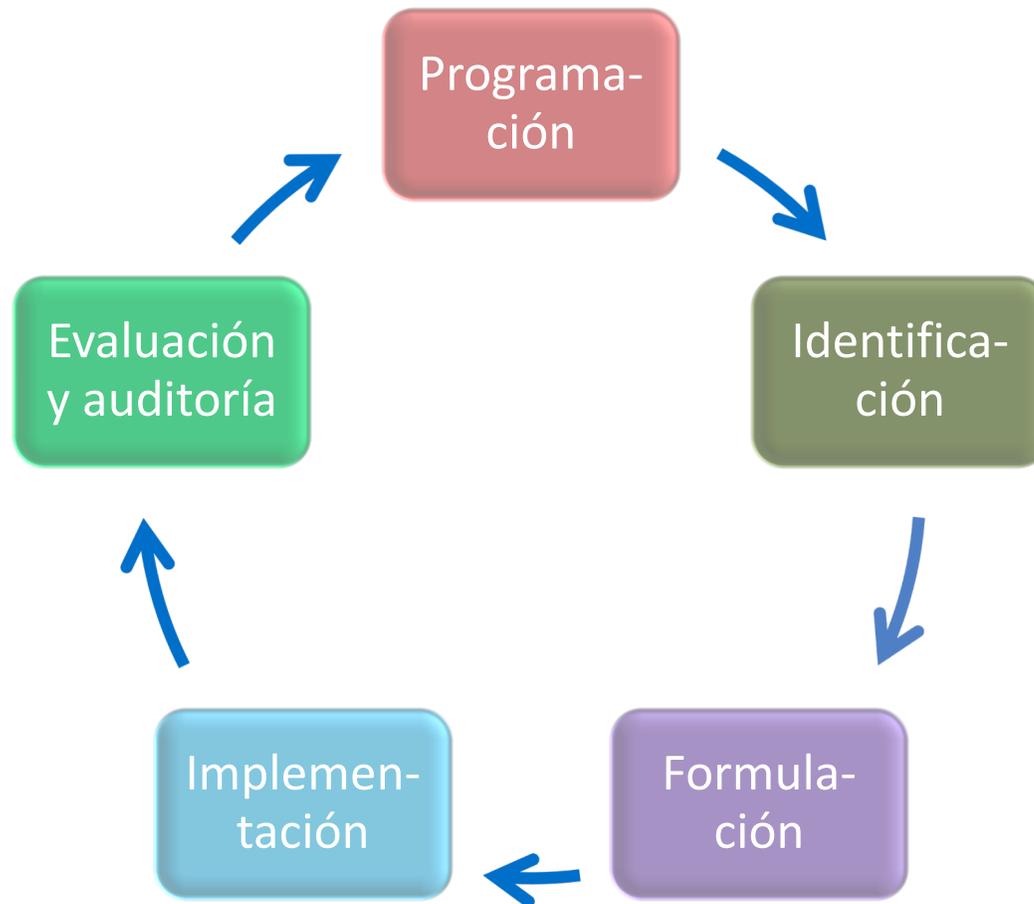


Ciclo del proyecto

Con el apoyo de



El ciclo de proyectos





Ciclo del proyecto

- **Programación:** ¿Cuáles son las prioridades de desarrollo del país?
- **Identificación:** ¿Es el concepto del proyecto pertinente con respecto a las necesidades y prioridades?
- **Formulación:** ¿El proyecto es factible y va a tener resultados sostenibles?
- **Implementación:** ¿Los resultados han sido obtenidos y recursos utilizados de manera eficaz? ¿Cuáles son las correcciones que se pueden aplicar?
- **Evaluación:** ¿Se lograron los resultados planificados, serán sostenibles, y qué lecciones se aprendieron?
- **Auditoría:** ¿Se ha cumplido con las leyes y regulaciones? ¿Con eficiencia, economía y efectividad?





Este ciclo remarca tres principios importantes:

1. En cada fase se definen criterios y procedimientos en la toma de decisiones (incluyendo información clave sobre requerimientos y criterio de evaluación cualitativa);
2. Las fases en el ciclo son progresivas – cada fase debe ser completada para ser considerada exitosa;
3. Nueva programación e identificación de proyecto se basa en los resultados de monitoreo y evaluación como parte de un proceso estructural de insumos y aprendizaje institucional. El ciclo de proyecto permite aprovechar las lecciones aprendidas en experiencias anteriores para una mejora constante.





Se puede definir la **planificación** como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos. La planificación implica mirar diferentes procesos:

- Identificar la visión, las metas u objetivos que se deben lograr
- Formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y los objetivos
- Determinar y asignar los recursos (financieros y de otro tipo) necesarios para alcanzar la visión y los objetivos
- Perfilar los planes de implementación, lo que incluye los planes para supervisar y evaluar los avances logrados para alcanzar la visión y las metas.





- Se puede definir el **monitoreo** o **seguimiento** como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos.
- La **evaluación** es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones.





La Gestión del Ciclo de Proyecto GCP ayuda a asegurar que:

- Diseño de proyectos que apoyen las políticas y los objetivos prioritarios de los países.
- Proyectos que sean pertinentes y respondan a los problemas reales enfocados a satisfacer las necesidades de grupos/beneficiarios;
- Proyectos que sean factibles, lo que significa que sus objetivos puedan ser alcanzados de manera realista dentro de las restricciones del entorno operativo y la capacidad de las agencias ejecutoras;
- Proyectos con mayores posibilidades de ser sostenibles.





La Gestión del Ciclo de Proyecto

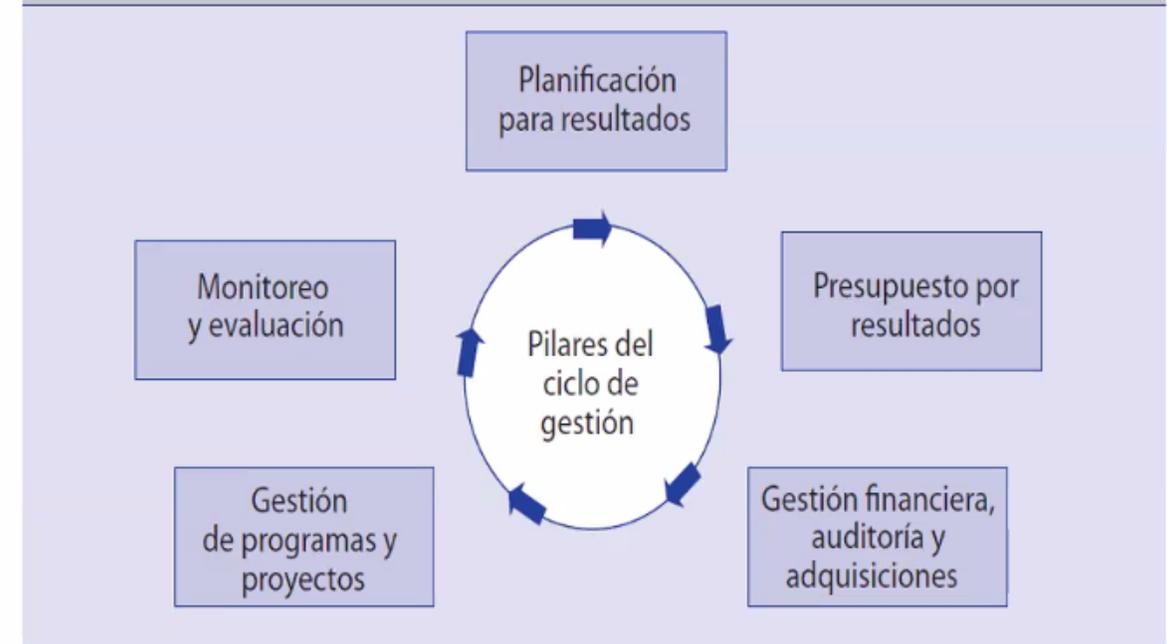
- Requiere la activa participación de actores (partes interesadas) importantes que se enfocan a promover la apropiación local;
- Utiliza el Marco Lógico (así como otras herramientas) para apoyar un número considerable de evaluaciones/análisis clave (incluyendo actores, problemas, objetivos y estrategias);
- Incorpora la evaluación clave en criterios de calidad en cada etapa del ciclo del proyecto; y
- Requiere la producción de documento(s) importante(s) y de buena calidad en cada fase (con conceptos y definiciones de fácil entendimiento), para que apoye a una toma de decisión bien informada.



PBE: la Gestión para Resultados del Desarrollo

- 1. Planificación para resultados:** ¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos? y ¿Hacia dónde vamos?
- 2. Presupuesto por resultados:** Proceso presupuestal que enfatiza el logro de resultados correspondientes a prioridades de política.
- 3. Gestión financiera pública:** Comprende la implementación de sistemas integrados de administración financiera, gestión del riesgo fiscal y auditoría (Sistema integrado de administración financiera abarca los sistemas de inversión pública, e-compras y contabilidad).
- 4. Gestión de programas y proyectos:** Existencia de una visión sectorial de mediano plazo alineada al plan nacional
- 5. Monitoreo y evaluación:** Se implementa el seguimiento orientado a resultados como proceso continuo de recolección, procesamiento, análisis y difusión de información con base en indicadores que apoyan la valoración en el tiempo del logro de intervenciones (políticas, programas o proyectos).

GRÁFICO 1.2 | Pilares del ciclo de gestión





Análisis de partes interesadas

Con el apoyo de





Análisis de partes interesadas

Cualquier individuo, grupo de personas, instituciones o firmas que tengan un interés significativo en el éxito o fracaso de un proyecto

- Identificar quienes ganan o pierden con el proyecto
- Posibles implementadores para el proyecto en el terreno
- Posibles asociados y de qué manera
- Quienes podrían oponerse a la realización del proyecto
- Posibles proveedores de bienes y servicios necesarios para el proyecto
- Grupos de apoyo político al proyecto



Relación entre la naturaleza del problema y los agentes interesados

Nivel	Naturaleza del problema	Agentes interesados
Macro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ políticas a nivel nacional ❖ marco legal ❖ situación económica a nivel nacional (en su conjunto y por sector) ❖ relaciones internacionales ❖ comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ gobierno central ❖ institutos de investigación nacionales ❖ sector privado ❖ organizaciones profesionales ❖ cooperación internacional ❖ ONG nacionales e internacionales
Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> ❖ instituciones ❖ infraestructura (transporte, comunicaciones, mercados) ❖ servicios (crédito, extensión, capacitación, educación, salud) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ gobiernos regionales ❖ proveedores de servicios ❖ sector privado ❖ ONG ❖ organizaciones profesionales
Micro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ trabajo productivo, reproductivo y comunitario ❖ organización social y económica ❖ acceso y control de los recursos y beneficios ❖ proceso de toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ individuos (mujeres, hombres, niños, jóvenes, ancianos) ❖ hogares ❖ comunidades ❖ organizaciones comunitarias de base

Clasificación de partes interesadas (GTZ)

- **¿Quién o quiénes** se encuentran en situación de mayor necesidad?
- **¿Quién o quiénes** parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?
- **¿Qué** conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?

BENEFICIARIOS DIRECTOS

BENEFICIARIOS INDIRECTOS

NEUTRALES/EXCLUIDOS

PERJUDICADOS/OPONENTES



Análisis de actores (partes interesadas)

El análisis de la participación resulta un momento clave a la hora de comenzar la preparación de un proyecto. Hay que saber a quién queremos mejorar, antes de determinar qué es lo que queremos hacer

Ese dilema (¿qué es antes la identificación de los beneficiarios o la de los problemas?) tiene en ocasiones el aspecto de una discusión absurda como la del viejo cuento del huevo y la gallina.

En la realidad personas y problemas forman una combinación indisoluble que es imposible separar..



Ejemplo de análisis FODA (SWOT)



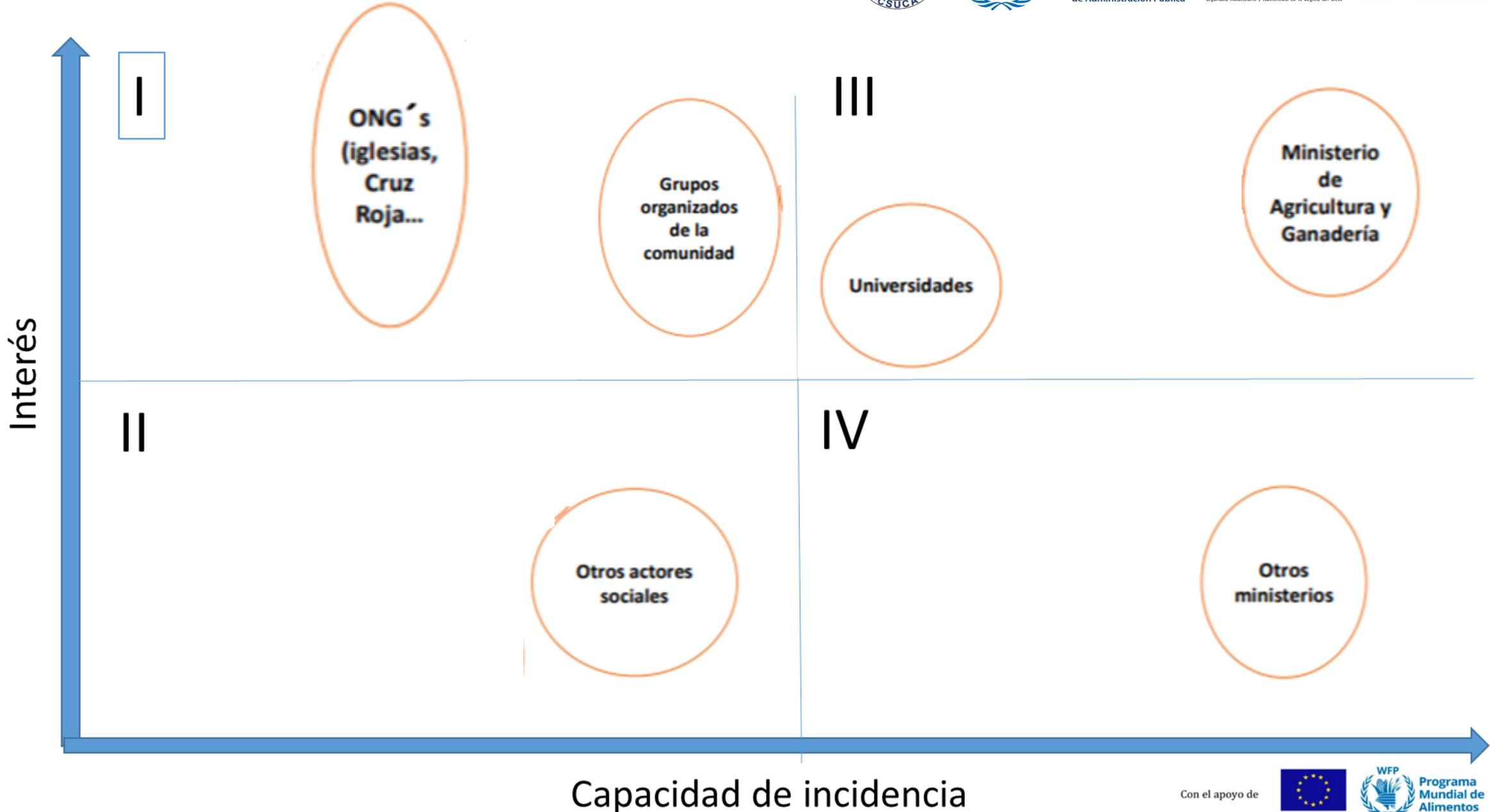
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de gente común y varios miembros • Enfoque en problemas específicos y de un grupo relativamente homogéneo • Hombres y mujeres, ambos representados • Otorgar la facilidad de un crédito de pequeña escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad de hacer lobby y habilidades para administrar asuntos medio ambientales • Falta de constituciones formales y estatus legal oscuro • Debilidad de relacionarse con otras organizaciones • Desacuerdos internos para limitar la pesca en respuesta a la existencia disminuida de peces
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de preocupación pública/política sobre el impacto de la salud debido a los desechos de basura sin control • Nueva legislación gubernamental en preparación sobre Protección Medio Ambiente! – con gran enfoque a que los que contaminen paguen • El río es potencialmente rico en recursos para el consumo local y su venta • Se están desarrollando nuevos mercados para pescados y productos de pescados, como resultado de una mejor infraestructura de transporte a poblados cercanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia política de lobby de grupos industriales, quienes se oponen a leyes de protección medio ambiental más ajustadas (a nombrar desechos de agua) • Nueva legislación de protección medio ambiental podría impactar al derecho de pesca tradicional y métodos de pesca que podrían ser empleados

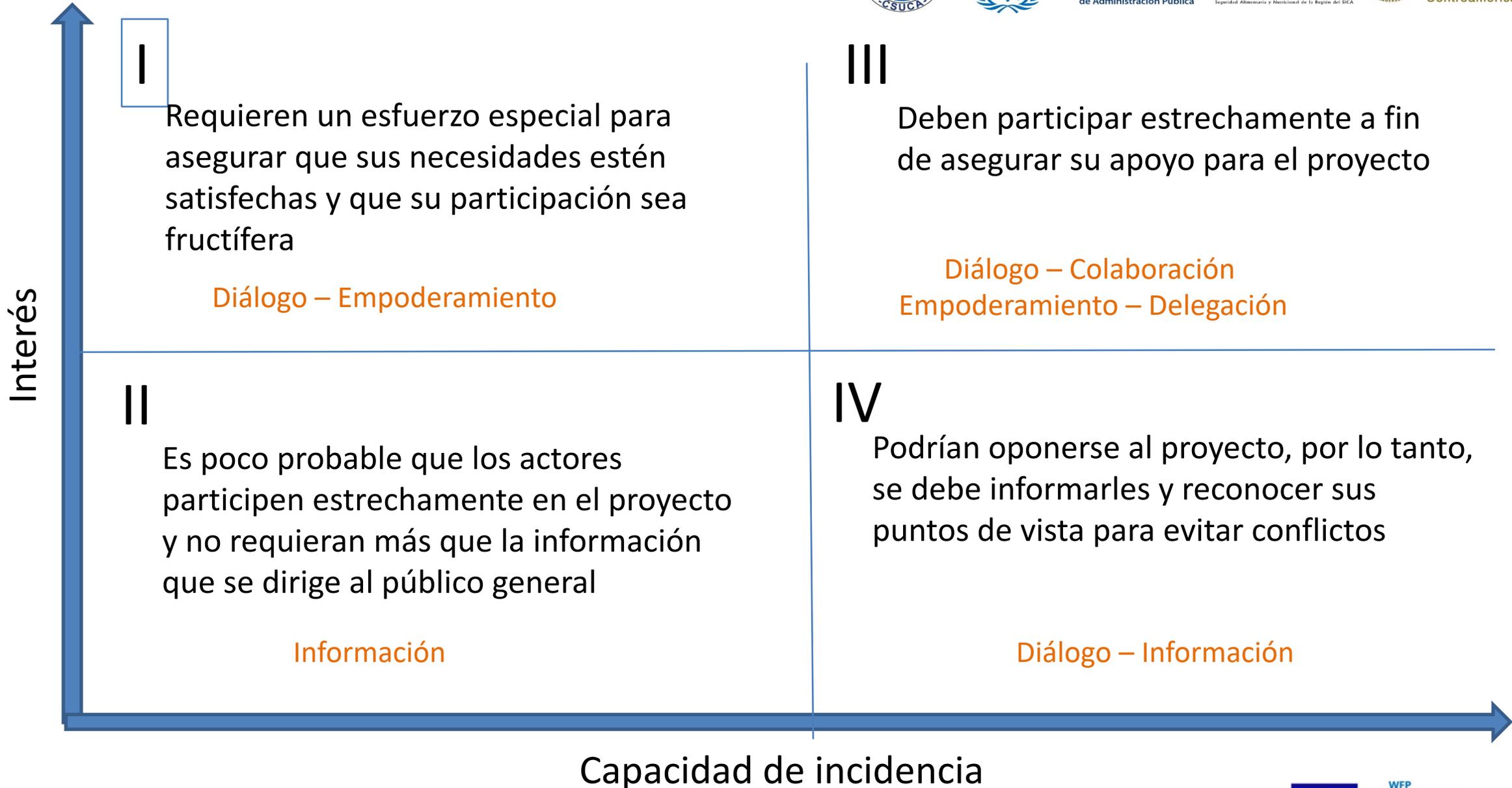
Con el apoyo de



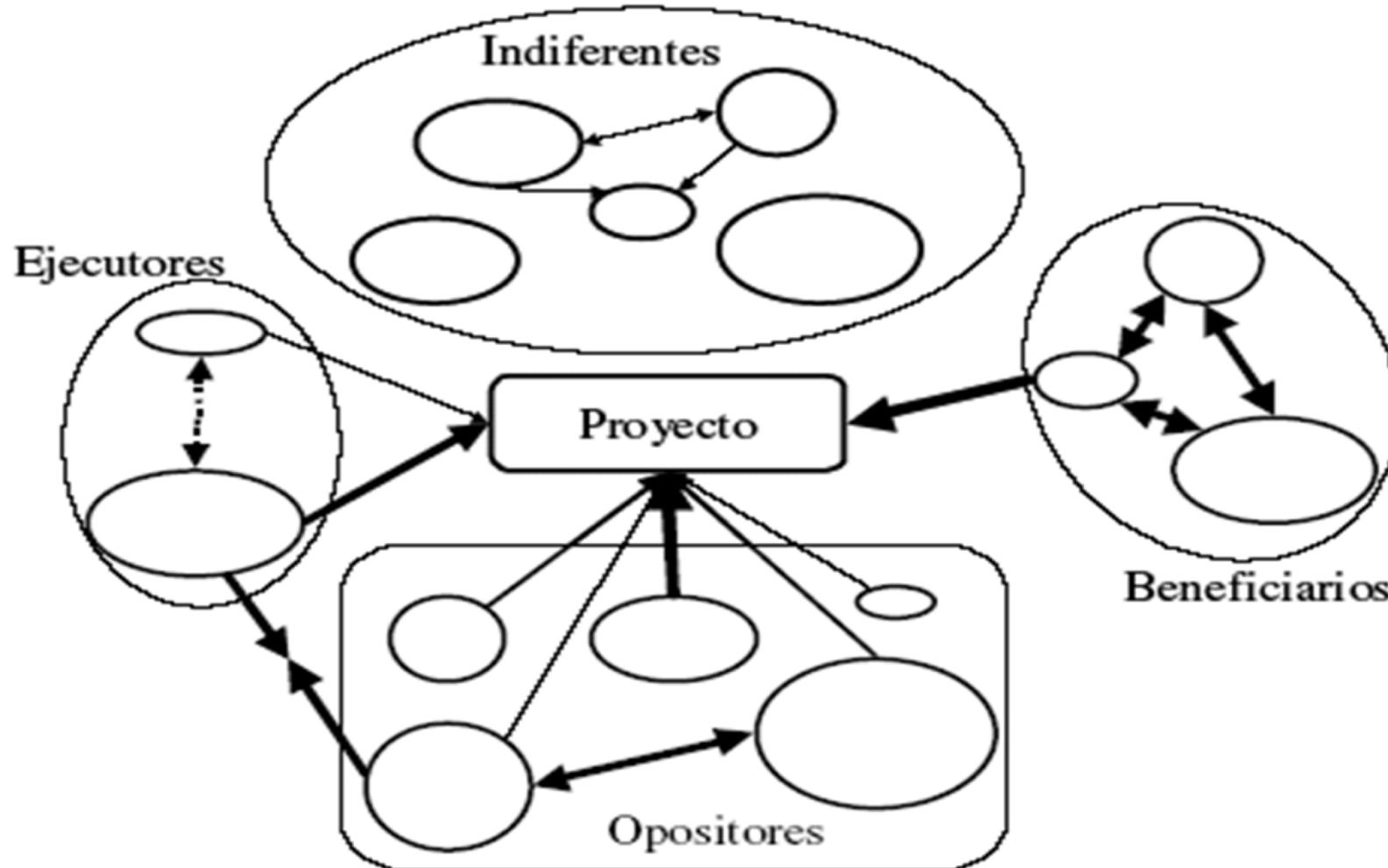
Análisis de actores (Diagramas de Venn)







Análisis de actores



MAPA DE ACTORES DE LA ASOCIACION DE MUNICIPIOS DE MADRIZ, AMMA

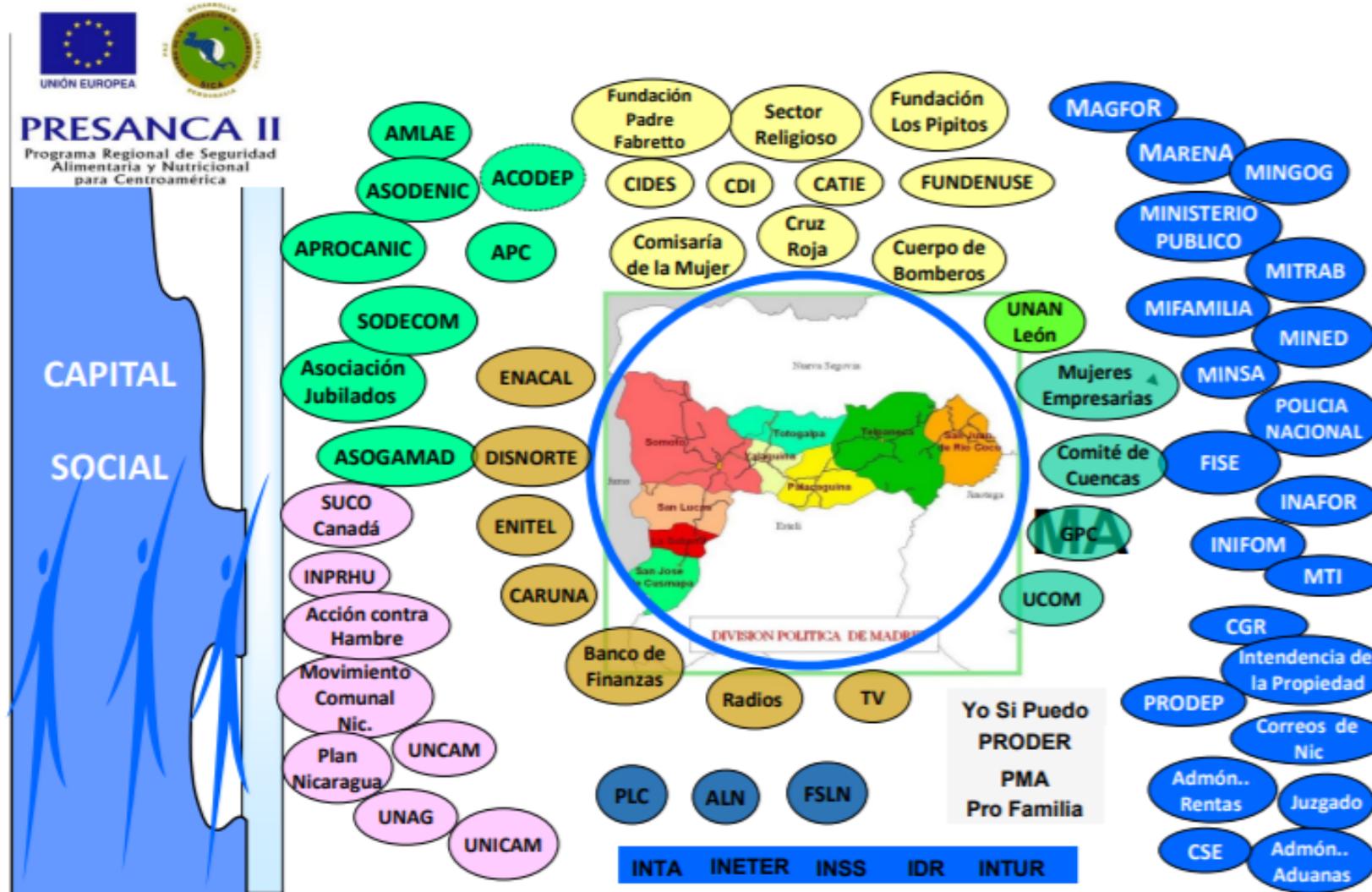




Tabla de partes interesadas

Principales actores y sus características básicas	Intereses y cómo son afectados por los problemas	Capacidad y motivación para incentivar al cambio	Acciones posibles para enfocar los intereses de los actores





Mural de Fernando Llort- Edificio SICA

Gracias
WWW.SICA.INT
WWW.SICA.INT/SAN

Con el apoyo de

