

Planificación estratégica

MÓDULO 2

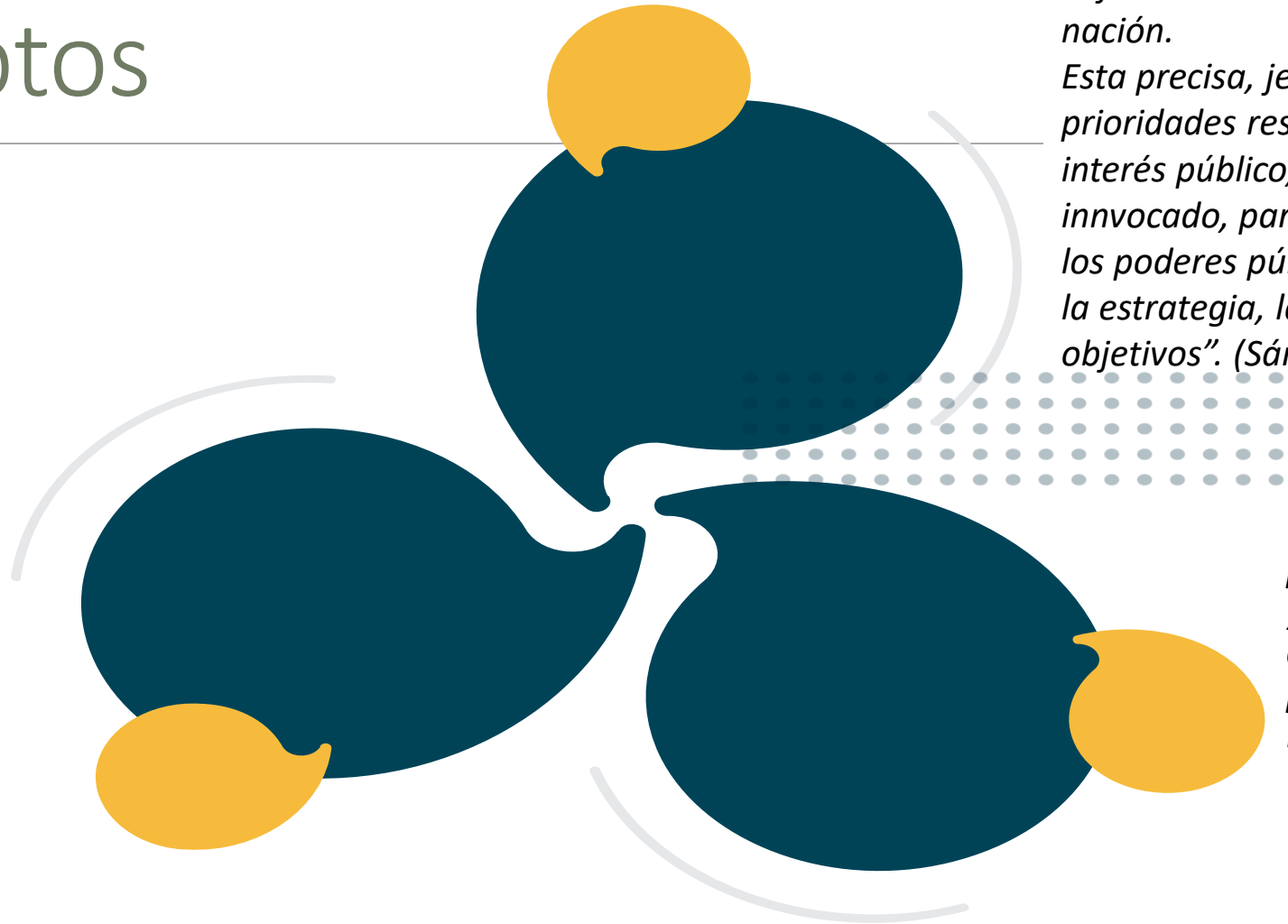
Contenido

- Misión y visión
- Diagnóstico
- Mapeo de actores
- Teoría del cambio
- Marco lógico
- Supuestos y riesgos
- Indicadores
- Medios de verificación
- Línea base y objetivos
- Plan de monitoreo

Conceptos

Conceptos

“el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos” (PNUD, 2009)



“Es el instrumento de gobierno de que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación.

Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos”. (Sánchez Albavera, 2003).

“el planeamiento estratégico permitiría ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país o una región” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

Preguntas guía

PREGUNTAS GUÍA	PROPÓSITO
¿Quiénes somos?	Identificar la identidad de la organización.
¿Qué buscamos?	Identificar los propósitos que persigue la organización.
¿Qué hacer?	Identificar los principales medios para lograr el propósito
¿Por qué lo hacemos?	Identificar los valores, principios y motivaciones.
¿Para quiénes trabajamos?	Identificar el público objetivo.



¿Quién va?

¿Dónde queremos ir?,
¿qué resultados
queremos lograr?

Objetivos estratégicos

Logros que espera la entidad
para cumplir con su misión.

¿Cómo llegaremos?

Estrategias

Plan de acción para implementar
los objetivos estratégicos y
determiner presupuesto

¿Cómo mediremos
nuestro desempeño?

Indicadores

Medición de logros



Visión

¿Cómo queremos ser
reconocidos?

Futuro deseado de la
organización

Misión

¿Quiénes somos?

Descripción concisa y clave de la
razón de ser de la entidad.

Marco legal

Análisis de leyes y normativas

¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos y
para quiénes?, ¿dónde estamos?

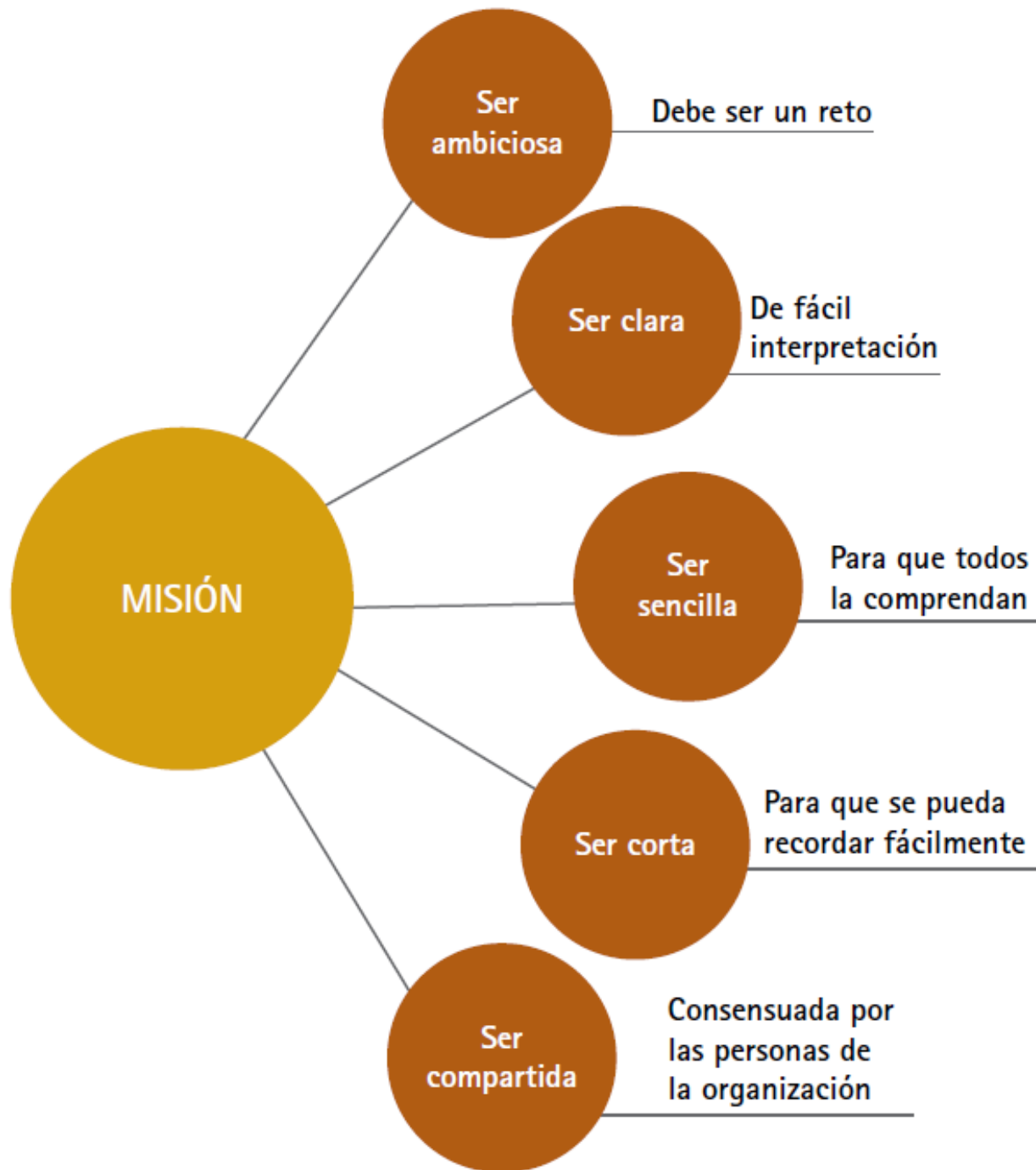
Misión



Misión

Establece para qué existe una organización: define lo que es, fue y tiende a ser e incluye el análisis de los propósitos originales que le dieron vida, la estructura formal (normas) y la informal (real), las actividades que fueron incorporándose a la misión original y, adicionalmente, otros antecedentes que permitan caracterizarla (Ossorio, 2003).

- ¿Quiénes somos? Permite preguntarse acerca de la identidad institucional.
- ¿A qué nos dedicamos? Abre la reflexión sobre las principales necesidades a satisfacer.
- ¿En qué nos diferenciamos de otros organismos con actuaciones parecidas en algunos temas relevantes (por ejemplo, salud pública y medio ambiente)? Ayuda a definir los principales productos y/o servicios que deben entregarse.
- ¿Para quién lo hacemos? Permite pensar en los principales clientes/ beneficiarios.
- ¿Qué valores respetamos? ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos? Ayuda a definir los principales valores y principios institucionales.



Características de la misión

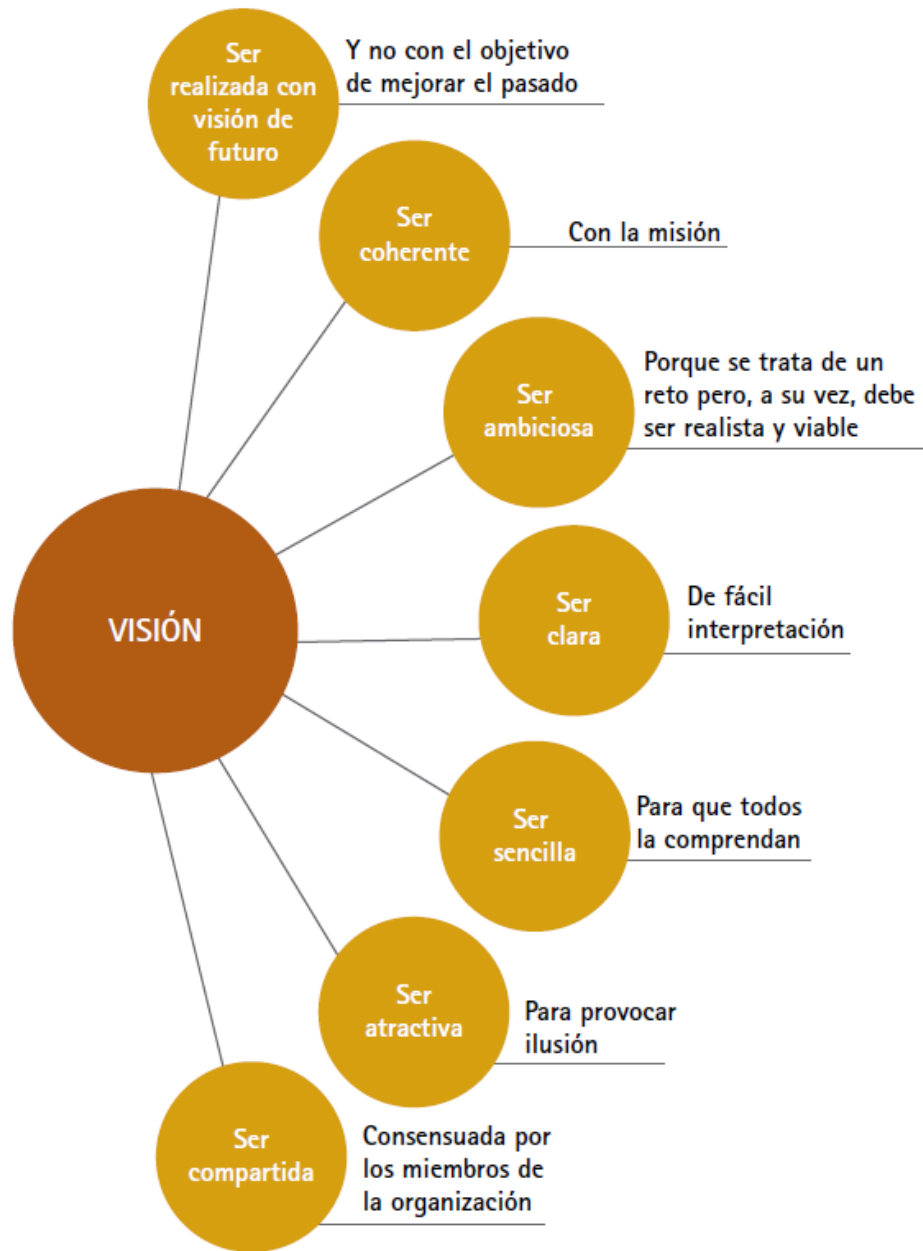
Visión



Visión

Es una idea-fuerza que se pretende lograr en un futuro lejano, ya que describe una situación futura deseada en condiciones ideales. Constituye, asimismo, una construcción de una imagen objetivo en la que están presentes las expectativas y los fines últimos de la organización o del programa.

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de (cierta cantidad de) años? Permite pensar la imagen de futuro.
- ¿En qué nos queremos convertir? Ayuda a reflexionar sobre el desafío de cambio.
- Para quién trabajaremos? Posibilita crear la imagen del ciudadano o usuario en el futuro.
- ¿En qué nos diferenciaremos? Ayuda a pensar en la identidad futura.
- ¿Qué valores respetaremos? Permite establecer los valores futuros.



Características de la visión

Valores



Valores

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que constituyen el soporte de las estrategias de las instituciones. Los valores de las organizaciones forman parte esencial de su identidad y por lo tanto forman parte de su misión, de su razón de ser y también de su visión sobre el futuro. Los organismos públicos representan valores que la sociedad tiene (justicia, salud, educación, infancia, etcétera) y que esta deposita en ellos para fortalecerlos.








Diagnóstico



Diagnóstico

A) Análisis de causalidad:

- Identifica y agrupa las múltiples causas y problemas en patrones relacionales.
- La relación causal suele indicarse de forma gráfica con ayuda de flechas.
- Puede llevarse a cabo como ejercicio participativo grupal con los actores relevantes clave.
- La calidad del análisis determinará la solidez de la planificación estratégica y, en última instancia, la eficacia de la intervención.

-  1. derechos humanos;
-  2. género;
-  3. equidad;
-  4. diez elementos determinantes de la cobertura de las intervenciones demostradas; y
-  5. análisis fundamentado en los riesgos, en especial análisis de las amenazas, los peligros y las perturbaciones probables que afectan a la niñez y las mujeres.

Diagnóstico

Enfoques para analizar causalidad de privación de derechos de la niñez:

- Actitudes y comportaciones sociales
- Marcos, políticas y programas públicos
- Distribución de recursos
- Identificación de brechas
- Influencia de relaciones, desigualdades y discriminación
- Cuellos de botella y obstáculos que dificultan la cobertura.
- Riesgos de cambio climático, inestabilidad socioeconómica o política o conflictos

	FACTORES DETERMINANTES	DEFINICIONES
ENTORNO PROPICIO	Normas sociales	Normas sociales de comportamiento impulsadas por presión social
	Políticas/legislación	Idoneidad de las leyes y las políticas en los ámbitos nacional y subnacional
	Presupuesto/gasto	Asignación y desembolso de los recursos necesarios nacional y subnacional y eficiencia de su uso
	Gestión/coordinación	Aclaración de funciones y responsabilidades y mecanismos de coordinación/asociación
OFERTA	Disponibilidad de materias primas/insumos esenciales	Materias primas/insumos esenciales necesarios para el servicio o adoptar una práctica
	Acceso a servicios con dotación de personal suficiente, instalaciones e información	Acceso físico (servicios, instalaciones, información, etc.)
DEMANDA	Acceso financiero	Capacidad para costear los costos directos e indirectos de uso de los servicios y la adopción de prácticas
	Prácticas socioculturales y creencias	Creencias y prácticas individuales tanto de los proveedores como de la población que tal vez se comparten de manera genérica y obedecen exclusivamente a las expectativas o la «presión social»
	Oportunidad y continuidad de uso	Oportunidad/finalización/continuidad del uso de los servicios y la adopción de prácticas
CALIDAD	Calidad	Adhesión a los estándares de calidad requeridos (nacionales o internacionales)

Diagnóstico

B) Monitoreo de resultados para la equidad:
Corresponde al análisis de los factores que contribuyen a la cobertura de servicios de una intervención.

- ¿Existe un entorno propicio que apoye la oferta y la demanda de intervenciones/servicios de calidad?
- ¿Las intervenciones y servicios necesarios cuentan con el personal adecuado y son accesibles para las poblaciones más desfavorecidas?
- Si las intervenciones/servicios son accesibles a las poblaciones más desfavorecidas, ¿hay demanda de los mismos? ¿Son aceptables, asequibles y se utilizan?
- ¿Son las intervenciones/servicios de calidad adecuada para lograr los resultados deseados?

Diagnóstico

C) Análisis FODA

F FORTALEZAS

Circunstancias internas favorables en las cuales es posible basar una estrategia de actuación.

A AMENAZAS

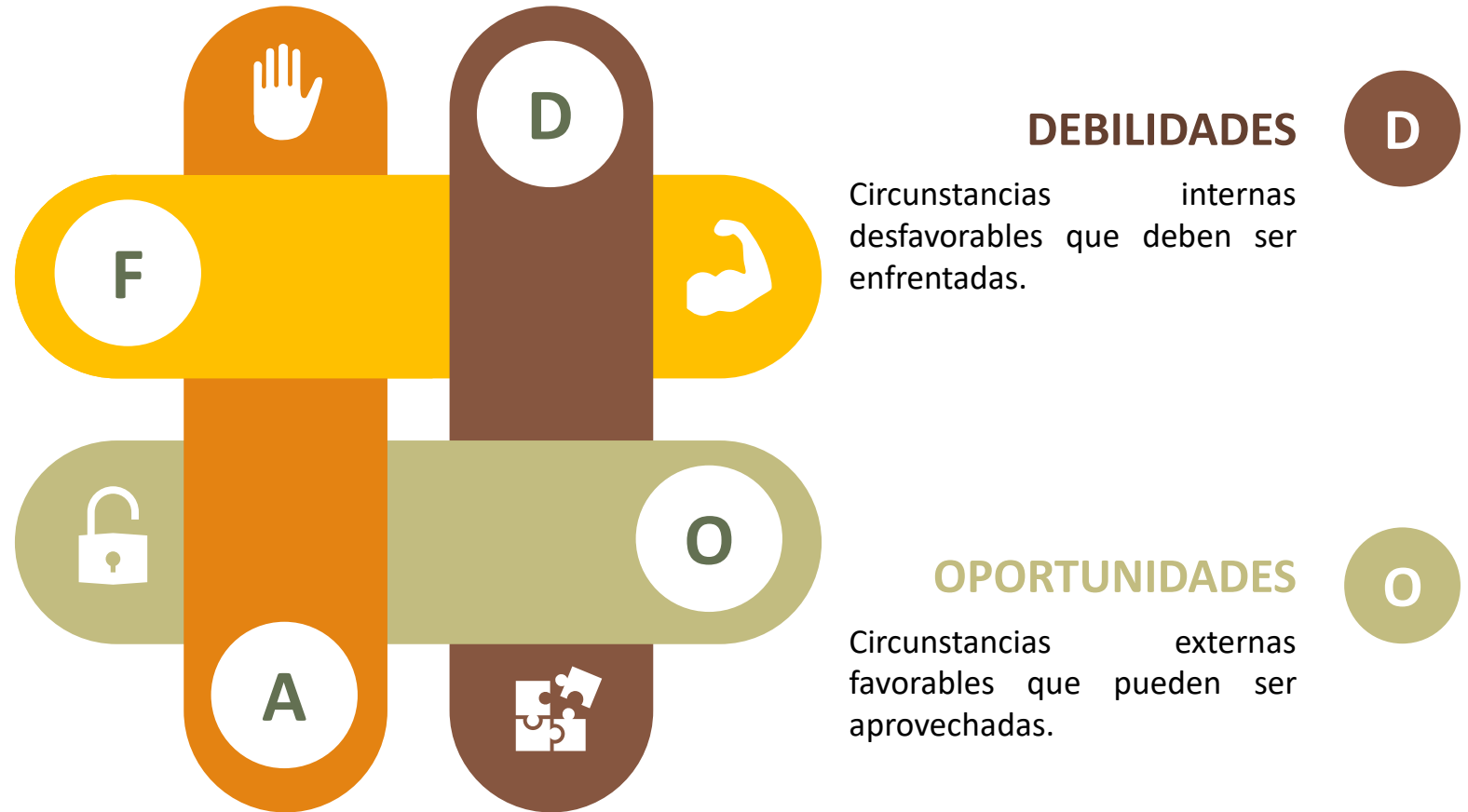
Circunstancias o hechos externos desfavorables que pueden provocar efectos indeseables.

D DEBILIDADES

Circunstancias internas desfavorables que deben ser enfrentadas.

O OPORTUNIDADES

Circunstancias externas favorables que pueden ser aprovechadas.



slido




¿Qué te pareció la clase de hoy?

i Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



¿Qué es lo que más te interesó?

 Start presenting to display the poll results on this slide.

Priorización

Embudo de determinación de 5 filtros

Filtro 1: Importancia de los problemas

Evidencias acerca de la persistencia, la gravedad y el alcance del problema o la privación y sus consecuencias para los grupos de población afectados.

Filtro 2: Armonización con el mandato de la organización

Normativa legal, estatutos, Planes, estrategias

Filtro 3: Complementariedad con la labor de otros actores

Fortalezas y debilidades de los asociados y actores principales, sus intereses, y sus esferas de acción programáticas y geográficas.

Filtro 4: Correspondencia con la ventaja comparativa de la organización

Recursos financieros, humanos y tecnológicos; capacidad organizativa u operativa y la estructura de intervención; Rendimiento y eficiencia; ventaja comparativa para actuar con mayor eficacia que otros actores; y capacidad para considerar y tratar los riesgos de manera adecuada.

Filtro 5: Aplicación de las lecciones aprendidas sobre lo que funciona

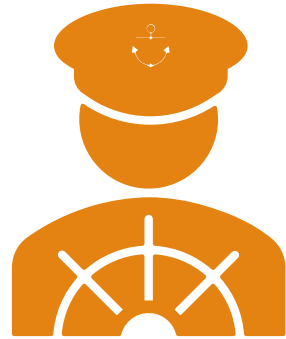
Resultados de los estudios y las evaluaciones para recopilar evidencias sobre las intervenciones y enfoques probados y demostrados que han afrontado con éxito los cuellos de botella y los obstáculos.



Fuente: UNICEF, 2017

Mapeo de actores

Concepto



Permite comprender quién es clave en nuestra gestión. De estos actores debemos saber: de dónde vienen y lo que están buscando en relación con nuestra intervención. Para que este proceso sea efectivo es necesario culminar con una estrategia para cada actor.



Es un proceso colaborativo de investigación, debate y discusión que se basa en múltiples perspectivas para determinar una lista de partes interesadas legítimas y cómo actuar con ellas (estrategia).

Pasos relevantes

1) Identificación

Enlistar grupos relevantes, organizaciones y personas, sus funciones y roles

2) Analizar

Entender las perspectivas e intereses de los interesados.

3) Mapear

Visualizar las relaciones con los objetivos y otras partes interesadas.

4) Estrategias

Trabajar con cada actor durante la gestión.



CONTRIBUCIÓN (VALOR)	- ¿El actor tiene información, asesoría o experiencia sobre el tema que podría ser útil para la organización/intervención?
LEGITIMIDAD	- ¿Cuál es su nivel de compromiso?
DISPONIBILIDAD PARA COMPROMETERSE	- ¿Qué tan dispuesto está el interesado en participar?
INFLUENCIA	¿Cuánta influencia tiene el actor? En quién influyen: otras organizaciones, empresas, ONG, población, etc.
NECESIDAD DE PARTICIPACIÓN	¿Esta persona podría descarrilar o deslegitimar el proceso si no se incluyera?

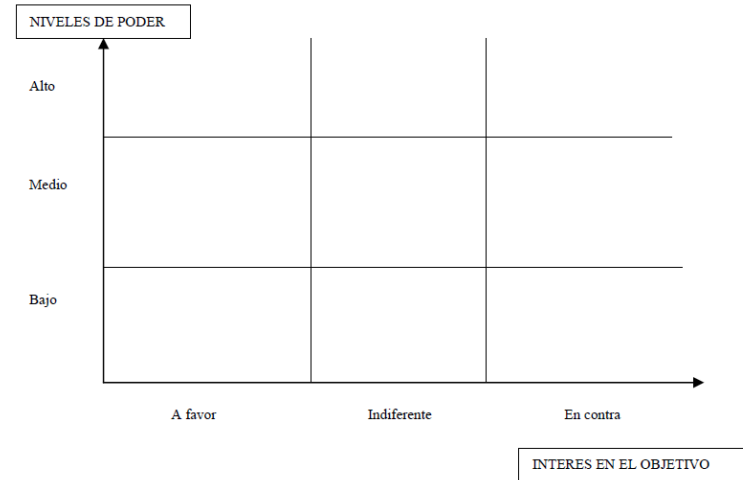
Relaciones predominantes

- A favor: predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua
- Indeciso/indiferente: Predomina las relaciones de afinidad pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
- En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

Jerarquización del poder

- Alto: predomina una alta influencia sobre los demás
- Medio: La influencia es medianamente aceptada
- Bajo: no hay influencia sobre los demás actores

Análisis de actores

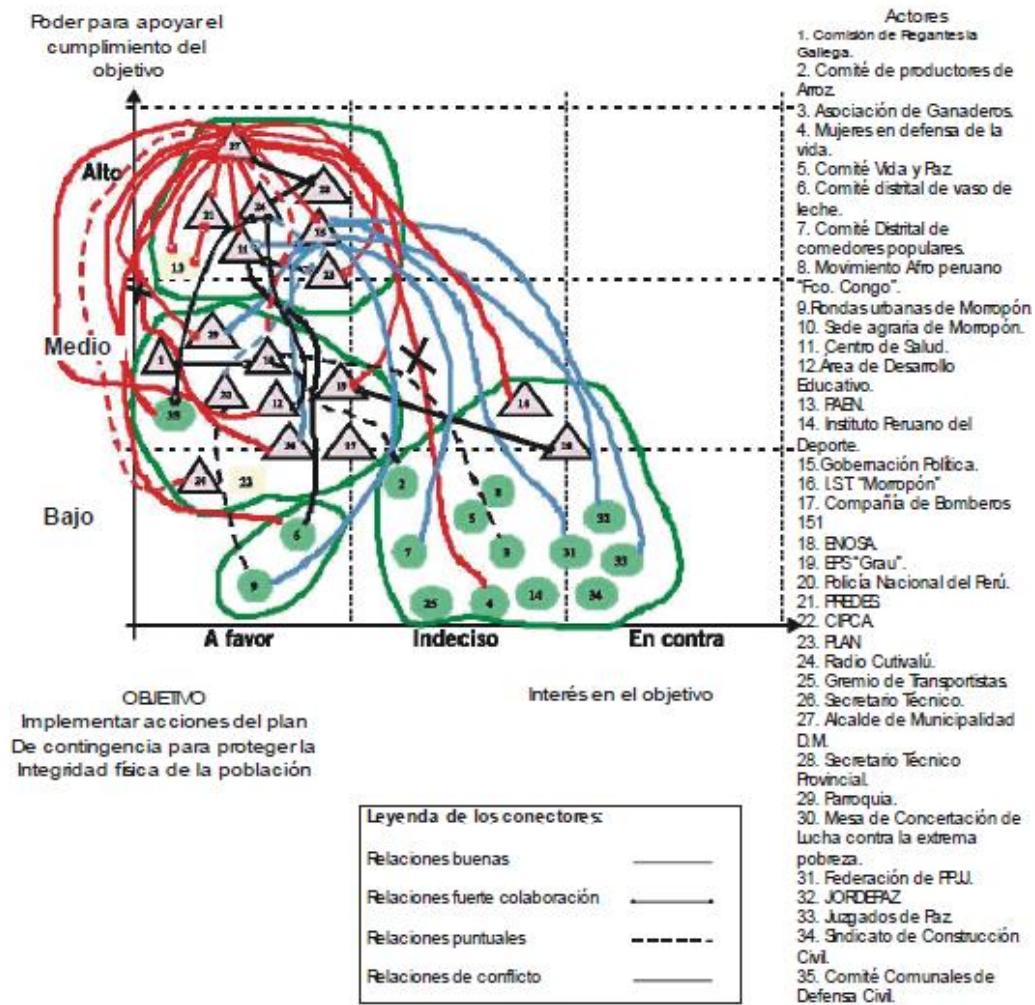


GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proyecto o propuesta	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones	Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) 1. A FAVOR 2. INDIFERENTE 3. EN CONTRA	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones 1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO
	NOMBRE			

Mapeo de actores

EJEMPLO DE MAPA DE ACTORES O SOCIOGRAMA

Sociograma Plan de Contingencia del distrito de Morropón



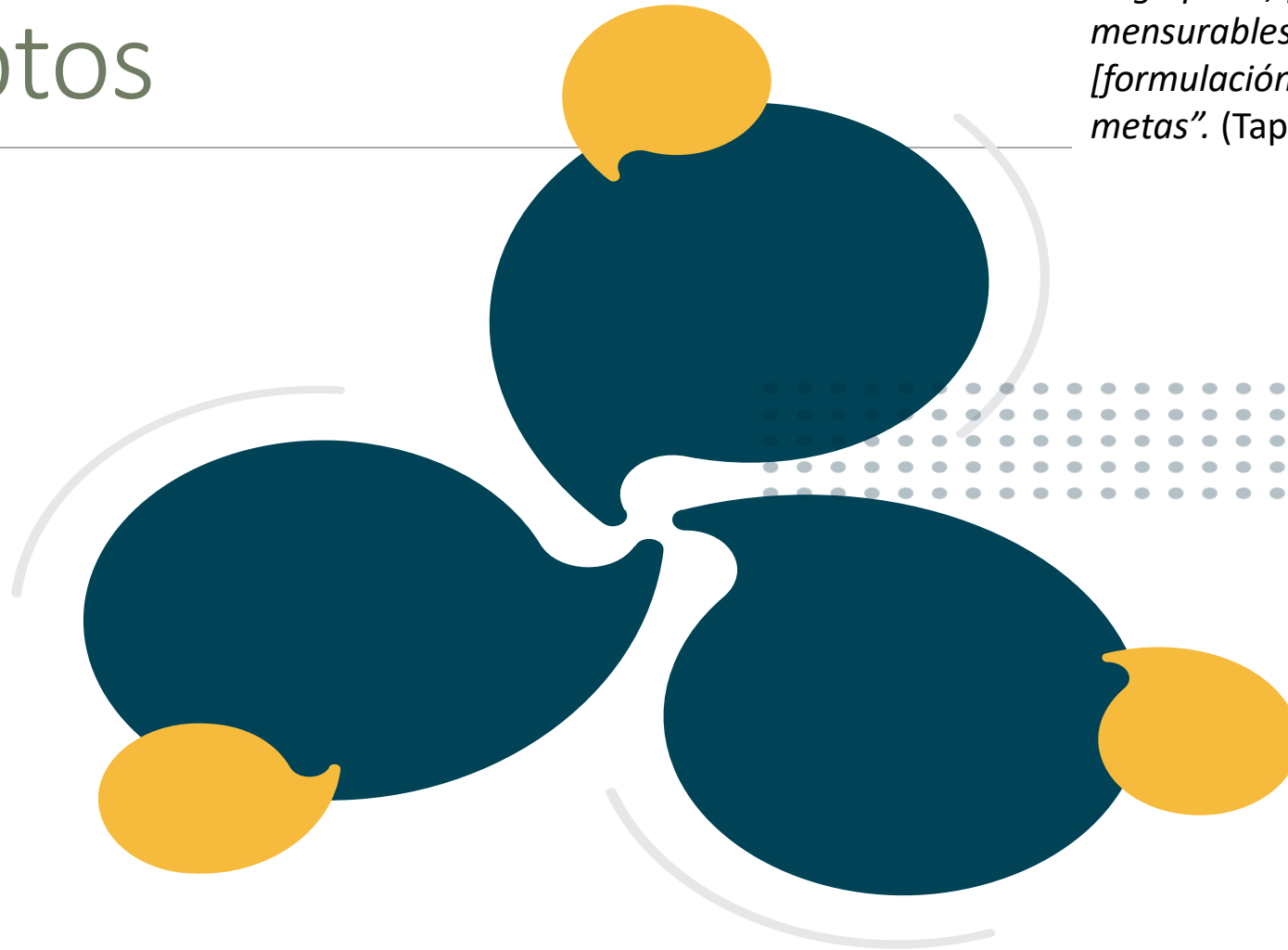
Sociograma

Teoría del cambio

Conceptos

“método de planificación y evaluación [...] [que se basa en un] objetivo claro a largo plazo, [...] [así como] indicadores mensurables para el éxito y la [formulación de] acciones para lograr metas”. (Taplin, 2012).

“La Teoría de Cambio es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede - y lo que eso significa para el papel que desempeñamos en un contexto particular, sector y / o grupo de personas”. (James, 2011)



“Cada programa está lleno de creencias, suposiciones e hipótesis acerca de cómo ocurre el cambio - sobre la manera en que los seres humanos trabajan, u organizaciones, sistemas políticos o ecosistemas. La teoría del cambio consisten articular estos supuestos subyacentes sobre cómo sucederá el cambio en un programa” (Rogers, 2012).



Identificar el cambio

PASO 1.
Identificar el cambio deseado.



Efectuar una cartografía inversa

PASO 2.
Efectuar una «cartografía inversa» con el objeto de identificar las condiciones necesarias para el logro de la situación deseada.



Identificar la vía

PASO 3.
Identificar la vía o hipótesis que incorpore las condiciones necesarias para llegar a la situación deseada.



Integrarlo todo

PASO 4.
Integrar todos los elementos, crear una representación visual del cambio y revisar.



Redactar un texto descriptivo

PASO 5.
Redactar un texto descriptivo en el que se resuman los diversos elementos móviles de la teoría del cambio.

Proceso

FUENTE: UNICEF, 2017

Elementos a considerar

FACTORES INTERNOS

Tiempo, ciclos de planificación y limitaciones presupuestarias

ENTORNO EXTERNO

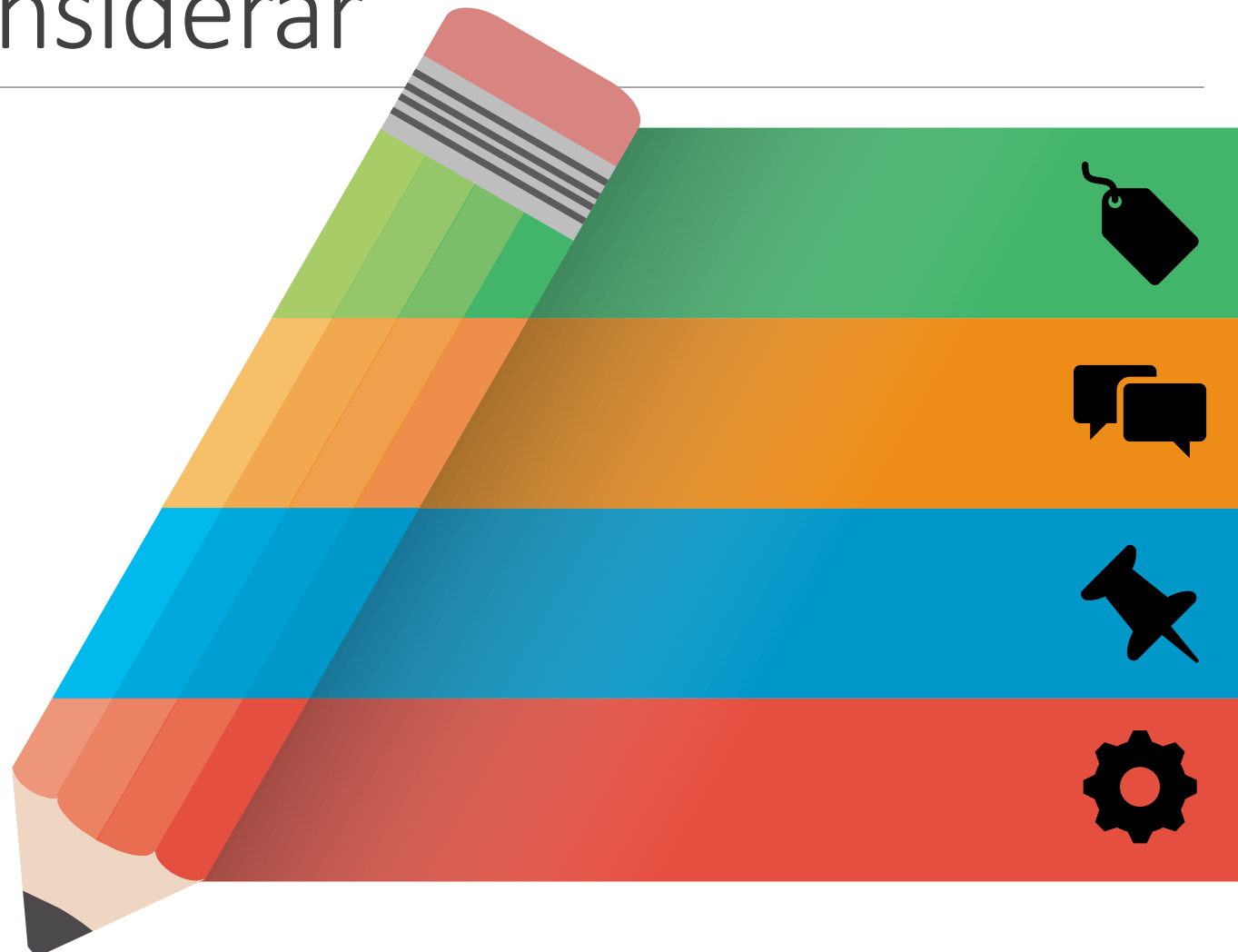
Clima político, condiciones económicas, y legislación existente o nueva

PROCESOS ITERATIVO

Porque
Si - entonces

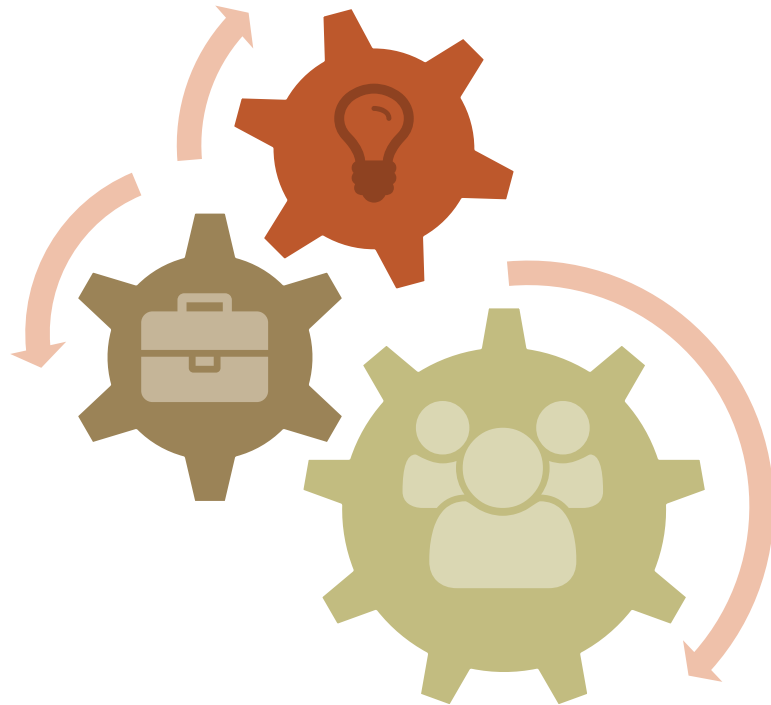
SOLIDEZ TÉCNICA

Depende de la investigación adecuada y de conocimientos y distintas perspectivas sobre el modo en que se produce el cambio en un contexto de país específico.



«el trabajo infantil es una forma de aumentar los ingresos familiares aceptada socialmente **porque** la conciencia pública acerca de sus consecuencias es escasa» se puede invertir y llegar a la teoría del cambio «**si** aumenta la conciencia pública en torno a las consecuencias del trabajo infantil, **entonces** su aceptación social disminuirá».

Supuestos



Las hipótesis o los supuestos relativos a qué estrategias —una combinación de intervenciones y actividades— reportarán los resultados deseados son componentes fundamentales de la teoría del cambio.



Publicaciones

Documentos de programa, evaluaciones, publicaciones revisadas por pares, y teorías generales de base científica sobre el modo en que se produce el cambio en los ámbitos individual, institucional, comunitario y normativo.



Hipótesis

Cuando no hay disponible una teoría del cambio sólida con base empírica, empezamos por una hipótesis sobre «lo que funciona», de conformidad con las evidencias existentes, y, a continuación, la perfeccionamos y validamos a través de la implementación.

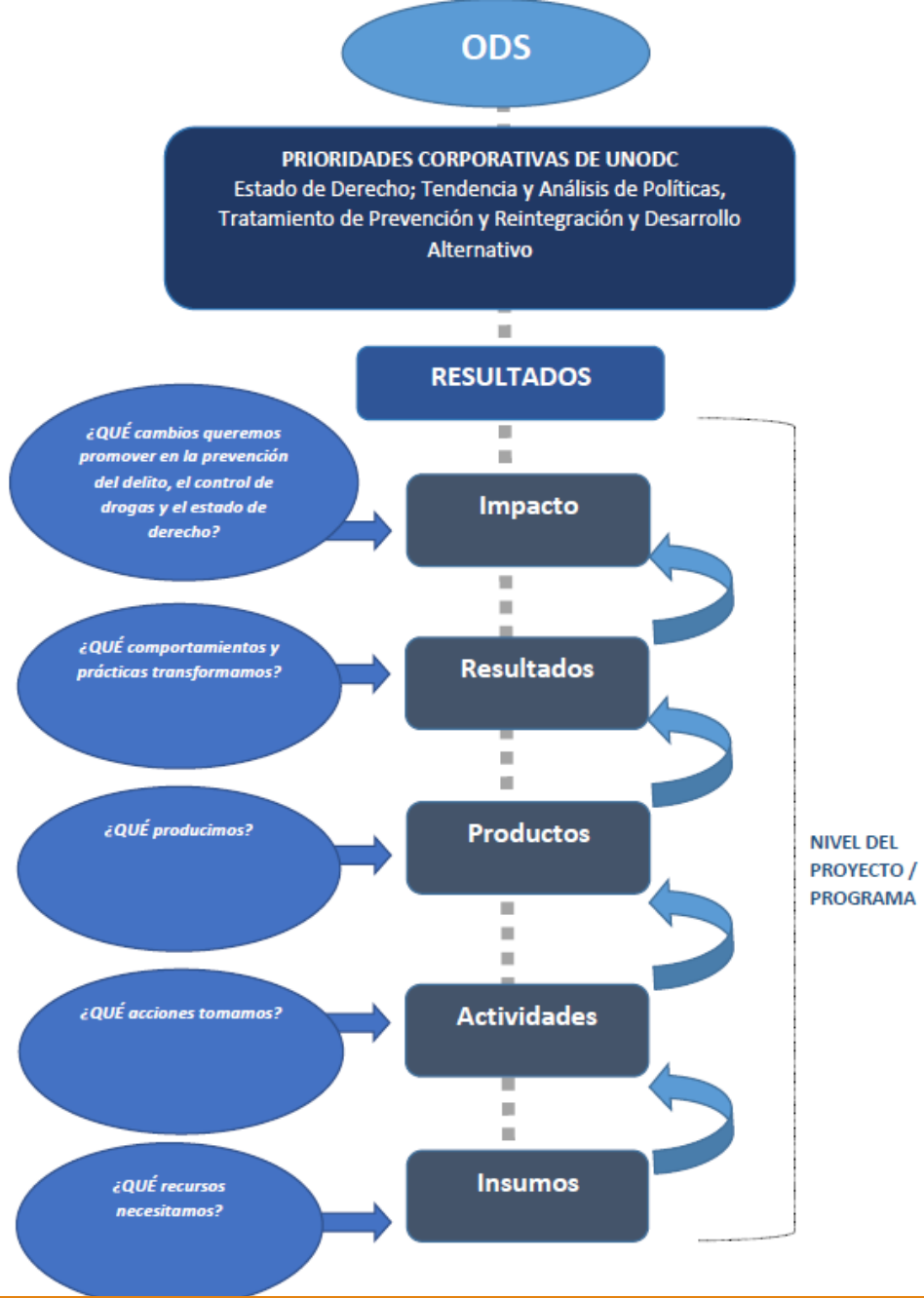


Articulación

Es posible elaborar teorías del cambio sobre un programa previsto o existente mediante la articulación de los modelos mentales de los actores relevantes acerca de lo que va a funcionar —o cómo está funcionando—. «¿Cómo mejoraría la vida de la niñez en 5 o 10 años si este programa funciona bien?» y «¿qué característica del programa lo dota de la eficacia necesaria para contribuir a ese cambio?»



T
E
O
R
Í
A
D
E
L
C
A
M
B
I
O



Marco de resultados

Refleja el pensamiento de nivel estratégico en una organización, un programa de país, regional, global, un componente de programa dentro de un programa de país o un proyecto.

El marco de resultados del proyecto / programa debe vincularse con las prioridades institucionales, ya que los resultados se utilizarán en última instancia para demostrar la amplia contribución de la organización al cumplimiento de los ODS.

CADENA DE RESULTADOS	IMPORTANCIA PARA UNICEF	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> Cambios a largo plazo en las condiciones de grupos de población identificables producidos por una intervención para el desarrollo. Relación con los ODS y los objetivos de desarrollo nacionales e internacionales. Puede ser económico sociocultural, institucional o ambiental. Para UNICEF, aumento del respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos humanos de la niñez. Los resultados son de titularidad nacional fundamentalmente. 	Aumento de las tasas de finalización de la enseñanza primaria en zonas afectadas por crisis y los quintiles más pobres	Descenso en los niveles de pobreza infantil
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none"> Cambios a mediano plazo en el comportamiento o el desempeño de las instituciones o individuos seleccionados. Como es lógico, se espera que ocurran una vez que la intervención para el desarrollo obtenga uno o más productos. Para UNICEF, mejora de la cobertura y la calidad de las intervenciones probadas dirigidas a la niñez. Prácticas, sistemas y normas sociales favorables al bienestar de la niñez. Compartidos entre los asociados para el desarrollo. Los actores individuales del ámbito del desarrollo raras veces pueden lograrlos por sí solos. UNICEF contribuye a estos resultados. 	Aumento de la asignación presupuestaria pública a las becas o subsidios destinados a la educación de las niñas en las zonas rurales	Aumento de la prestación de servicios de atención prenatal específicos para las adolescentes
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> Cambios a corto plazo en las capacidades de individuos o instituciones (incluidos las aptitudes, los recursos, la motivación y la habilitación para ejecutar una medida específica). Disponibilidad de productos o servicios nuevos. Conocimientos adquiridos o aptitudes de los proveedores de servicios, acceso a la información. Se han resuelto las causas de los cuellos de botella. Grado elevado de atribución a la acción de UNICEF; grado elevado de responsabilidad. 	Aprobación de la política sobre enseñanza primaria gratuita	Los jóvenes y adolescentes disfrutan de acceso mejorado a servicios adaptados
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Las medidas adoptadas o la labor desempeñada a través de las que se movilizan insumos — como fondos, asistencia técnica u otro tipo de recursos — a fin de producir unos productos específicos. Llevadas a cabo por UNICEF, entidades gubernamentales de cualquier ámbito y los asociados en la implementación. 	Consultas/redacción de una política educativa	Creación de espacios comunitarios adaptados a los jóvenes
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información utilizados en las intervenciones para el desarrollo (incluidos el dinero, el tiempo, el personal y el equipo). 	Recursos financieros, recursos humanos (como los conocimientos técnicos)	

IMPACTO		MÁS NIÑOS Y NIÑAS TERMINAN LA ENSEÑANZA PRIMARIA DE CALIDAD Y CUMPLEN LOS GRADOS CORRESPONDIENTES EN LAS ZONAS AFECTADAS POR CRISIS Y EN LOS QUINTILES MÁS POBRES DEL PAÍS X.		
EFFECTOS		1. Las escuelas primarias para la niñez más pobres se benefician de asignaciones presupuestarias o subsidios públicos superiores.		
PRODUCTOS		1.1 Reasignación del gasto en educación pública a la enseñanza primaria (subsidios y becas).	1.2 Mejora de la política pública relativa a la enseñanza primaria gratuita (incluidos subsidios, becas y sanciones).	2.1 Mecanismos mejorados para el monitoreo y la aplicación de sanciones a las escuelas primarias que cobren cuotas.
ACTIVIDADES		1.1 Promoción de la reasignación pública del gasto en educación pública (por ejemplo, evidencias de la eficacia de los subsidios y las becas).	1.2 Asistencia técnica para el desarrollo de políticas mejoradas (por ejemplo, modelos de lo que funciona en otros países, asistencia para la planificación presupuestaria).	2.2 Campaña de sensibilización pública (a través de carteles en las escuelas, comunicaciones con los padres o a través de la radio y mensajes de texto [SMS]).
		2. Más niños y niñas participan en la enseñanza primaria.		3. La niñez reciben dos comidas en la escuela en los distritos más afectados por la crisis alimentaria.
		2.1 Asistencia técnica con establecimiento de funciones, responsabilidades y plazos para el monitoreo y las sanciones.		3.1 Aumento de la financiación para ampliar los programas de alimentos existentes dirigidos por organizaciones no gubernamentales (ONG).
		2.2 Asistencia técnica con establecimiento de funciones, responsabilidades y plazos para el monitoreo y las sanciones.		3.1 Gestión de becas dirigidas a las ONG locales para ampliar sus programas de alimentación escolar.

Formulación de resultados sólidos

Colocar verbo de cambio al inicio

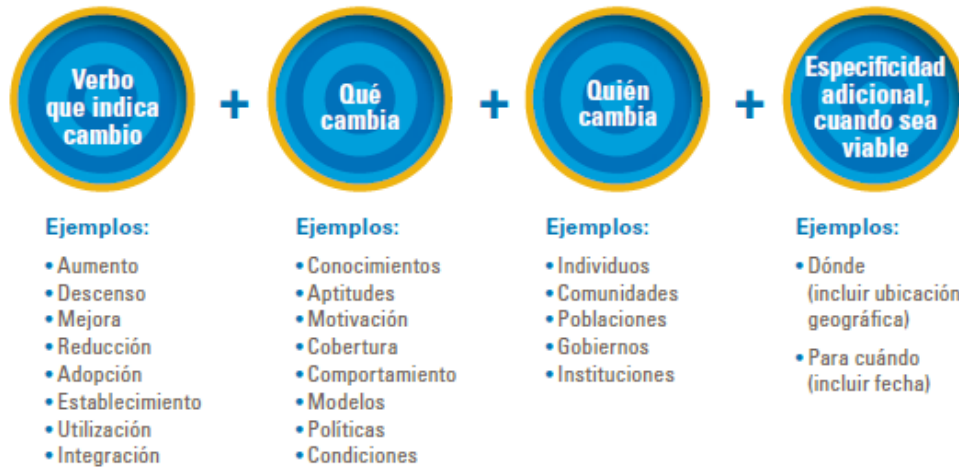
No se debe incluir la fecha límite o prevista, ya que está relacionada con los indicadores y aparece en el plan de monitoreo. La medición de este tipo de resultados no suscita una respuesta de «sí» o «no».

Utilizar el tiempo presente para indicar el cambio



Formulación de resultados sólidos

Formulación de una declaración de resultados que comience con un verbo de cambio



Formulación de una declaración de resultados usando un verbo en presente para indicar el futuro deseado



Aumentar la capacidad de los funcionarios civiles para hacer X llevando a cabo Y.

La capacidad de los funcionarios civiles para hacer X llevando a cabo Y aumenta.

La capacidad de los funcionarios civiles de los cuatro distritos más pobres para hacer X aumenta llevando a cabo Y.

La capacidad de los funcionarios civiles de los cuatro distritos más pobres para hacer X aumenta.

Los funcionarios civiles de los cuatro distritos más pobres tienen más capacidad para hacer X.

Utilicemos el lenguaje de los resultados para hacer hincapié en la condición futura que queremos lograr.

¿Todos los funcionarios civiles, en todas partes? ¿Podemos ser más específicos?
¿Debemos hacer hincapié en algunos funcionarios civiles poco capacitados o con escasos recursos?

Podemos obtener información que se relacione con las estrategias o actividades. No es importante incluir el «cómo» en una declaración de resultados.

Ahora, tratemos de colocar el objeto del cambio en primer plano y hacer una transición del lenguaje pasivo al activo.

Formulación de resultados sólidos

S ESPECÍFICO

El resultado se enuncia y describe claramente usando el lenguaje del cambio y con el mayor detalle posible, de modo que deje poco margen para la confusión entre los diferentes asociados del programa.

M MEDIBLE

Es posible llevar a cabo una evaluación a fin de decidir si el resultado se ha logrado, preferentemente de índole cuantificable. También se pueden efectuar evaluaciones cualitativas de los resultados.

A VIABLE

Es posible que los asociados del programa logren el resultado por medio de esfuerzos complementarios. Todos los recursos necesarios están presupuestados y asignados. No existen factores, supuestos o riesgos externos de envergadura que amenacen el logro del resultado.

R PERTINENTE

El resultado previsto representa un avance o un resultado intermedio de la cadena que genera resultados estratégicos para la niñez y las mujeres.

T CON PLAZOS

El logro del resultado no exige un periodo indeterminado. Hay una fecha prevista para su consecución. Para resultados plurianuales se han de definir indicadores de progreso adecuados.

Formulación de resultados sólidos

Formulación de resultados sólidos: errores

Exceso de palabras

Exceso de palabras, no utilización del lenguaje del cambio y enunciación como un objetivo.



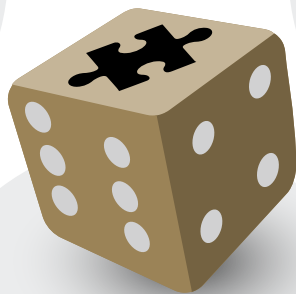
Múltiples resultados

Ejemplo: El Estado mejora la prestación de servicios y la protección de los derechos —con la participación de la sociedad civil y de conformidad con los compromisos internacionales adquiridos—.



Formulación ambiciosa

Ejemplo: Estado de derecho consolidado, acceso equitativo a la justicia y promoción de los derechos.



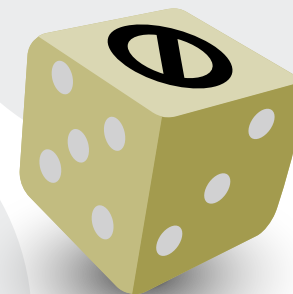
Medios vs fines

Ejemplo: Fortalecer la protección de los recursos naturales mediante la creación de un entorno propicio que promueve la administración racional de los recursos.



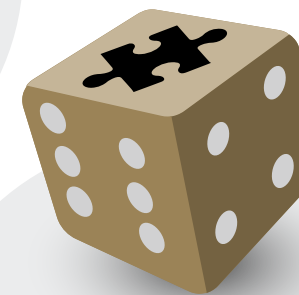
Formulación vaga

Ejemplo: Apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional para la mejora de la gobernanza.



Formulación general

Ejemplo: Promover el desarrollo sostenible e incrementar la capacidad en el ámbito municipal.



- Claridad en el nivel (productos, resultados o impactos) y las responsabilidades.
- Resultados SMART, complementados por indicadores.
- Cadenas de resultados coherentes que aplican la lógica «si, entonces».
- Se utiliza un lenguaje del cambio que hace hincapié en el objeto del cambio.
- Se consideran la equidad, los derechos humanos y el género.
- Guarda una relación estrecha con las cuestiones identificadas en el paso 1 (Entender la situación).
- Se evitan los errores conocidos en la formulación de resultados.

Formulación de resultados sólidos: lista de verificación

FUENTE: UNICEF, 2017

La teoría del cambio de UNICEF relativa al componente de políticas sociales equitativas y sistemas de protección del programa del país comienza en el nivel del impacto, al entenderse que:

Si los derechos de la niñez se cumplen conforme a lo establecido en la Convención sobre los Derechos del Niño, **ENTONCES** esto significa que el país ha adaptado correctamente las políticas, los presupuestos y los sistemas de protección nacionales relacionados con la niñez —incluido el de protección infantil— para que sean inclusivos y se centren en la equidad.

Si las políticas sociales y los sistemas de protección se centran cada vez más en la niñez, son más equitativos y funcionales, **ENTONCES** las capacidades de los actores relevantes nacionales responsables de la planificación, presupuestación, regulación, coordinación, prestación y monitoreo de los servicios sociales deben ser suficientes para gestionarlos.

Una teoría del cambio describe la lógica que subyace a un programa de UNICEF, explicando de qué modo las intervenciones estratégicas de la organización derivarán en resultados finales específicos (en el nivel de productos) y propiciarán cambios en las políticas, los presupuestos y los sistemas nacionales (nivel de resultados). Asimismo, plantea los principales supuestos, riesgos y medidas de mitigación que se requieren para reforzar los enlaces causales en distintos niveles.

Teoría del cambio

FUENTE: UNICEF, 2017

Teoría del cambio

FUENTE: UNICEF, 2017

FUENTE: UNICEF, 2017

RESULTADO	<p>Resultado 3: En 2021, las políticas, los presupuestos y los sistemas nacionales relacionados con la niñez —incluido el de protección infantil— son inclusivos y se centran en la equidad.</p>	
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> Las contribuciones de los principales asociados para el desarrollo que hacen frente a obstáculos o cuellos de botella que no se abordan en el programa de UNICEF para el país (relacionados con otros elementos de los programas de protección social y reducción de la pobreza o la protección infantil, la gobernanza local y la responsabilidad social empresarial o las regiones geográficas fuera de su alcance) se aseguran de manera puntual y eficaz, reforzando las sinergias con estos y otros sectores. No se observa una crisis importante que pueda afectar las capacidades de implementación del programa del país ni las capacidades de adaptación de las comunidades. Los encargados de la adopción de políticas, parlamentarios, administraciones locales y miembros del sector privado se muestran receptivos a la promoción con base empírica y adaptan las políticas y estrategias en función de las evidencias. 	
	<p>La capacidad, los recursos y el compromiso político nacional bastan para mantener y promover los mecanismos de protección social y fomentar el enfoque en la equidad de los planes de desarrollo socioeconómico en diversos ámbitos.</p>	<p>La capacidad, los recursos y el compromiso político nacional bastan para aplicar la nueva ley de protección infantil y desarrollar un sistema de protección infantil funcional en diversos ámbitos, con capacidad técnica suficiente para las labores de prevención y respuesta.</p>
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> Las perturbaciones económicas, políticas y relacionadas con el clima podrían reducir el margen fiscal, cambiar las prioridades de las autoridades locales e imponer presión sobre las capacidades de adaptación de los hogares que afectan al acceso/la utilización de los servicios sociales, lo que, por tanto, subraya la necesidad de que la programación basada en los riesgos tenga en cuenta las cuestiones de género. Los procesos de transición económica están cambiando las modalidades de la ayuda internacional y dando pie a reducciones o fluctuaciones en los volúmenes de la asistencia oficial para el desarrollo, lo que subraya la necesidad de llevar a cabo una promoción de políticas eficaz y aprovechar los sectores sociales y la coordinación con los asociados para el desarrollo a fin de garantizar la complementariedad de la programación. Los ciclos electorales y la inestabilidad política suelen derivar en un movimiento de personal excesivo, lo que subraya la necesidad de forjar relaciones positivas con los nuevos interlocutores ministeriales e institucionalizar las intervenciones para el desarrollo de la capacidad. Los ciclos electorales también se han asociado a promesas de los partidos políticos en relación con donativos en efectivo, transferencias universales y programas de bienestar social indiscriminados, lo que subraya la necesidad de contar con marcos estratégicos. 	
PRODUCTO	<p>Producto 3.1: Las autoridades nacionales han aumentado la capacidad y las evidencias para fomentar la equidad y el enfoque en la niñez del sistema de protección social nacional.</p>	<p>Producto 3.2: La capacidad gubernamental para legislar, planificar, presupuestar y ofrecer servicios de protección social infantil se ha ampliado con miras a abarcar la protección de la niñez contra la violencia, los malos tratos y la explotación tanto en el ámbito central como en las zonas seleccionadas.</p>
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> La atención a la equidad, los enfoques de programación basados en los derechos humanos, la programación que tiene en cuenta las cuestiones de género y la necesidad de priorizar la resiliencia al clima y la gestión del riesgo cuentan con el apoyo de las autoridades centrales y locales, que se muestran receptivas al respecto. Disponibilidad de datos desglosados que facilitan la selección de los grupos más vulnerables, así como el monitoreo, la presentación de informes y la evaluación en estos sectores. Existe un nivel mínimo de capacidad entre las autoridades locales y la disposición a adaptar los planes y presupuestos de desarrollo locales. No se observa una crisis importante que pueda afectar las capacidades de UNICEF y sus asociados para propiciar el logro de resultados o rendir cuentas al respecto (teniendo en cuenta la presencia reducida de donantes en los países de ingresos medianos altos). Continuidad de los mecanismos nacionales. 	
	<p>La capacidad, los recursos y el compromiso político nacional bastan para mantener los mecanismos de protección social —incluida la universalidad del sistema de subsidios para la niñez— y fomentar los enfoques basados en la infancia y la equidad de los planes de desarrollo socioeconómico en diversos ámbitos.</p>	<p>El Ministerio de Población, Desarrollo y Protección Social podrá aclarar —y reforzar— las funciones y responsabilidades de diversos actores nacionales en distintos sectores, de modo que facilitará al UNICEF la selección de alianzas con miras a expandir los servicios de protección.</p>

Teoría del cambio

FUENTE: UNICEF, 2017

RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> Las perturbaciones económicas, políticas y relacionadas con el clima pueden afectar a la continuidad de las operaciones de UNICEF y las capacidades de sus homólogos y asociados para lograr resultados y rendir cuenta de ellos. Esto subraya la necesidad de llevar a cabo una gestión del riesgo institucional sólida que incluya un método armonizado para la administración del efectivo y la preparación y respuesta frente a emergencias. El entorno cambiante de la ayuda puede afectar la capacidad de UNICEF para movilizar recursos, lo que subraya la necesidad de contar con una estrategia y plan de acción actualizados. 	
ENTORNO PROPIO	<p>Intervenciones estratégicas de UNICEF:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción de políticas que den prioridad a la niñez en los planes y políticas de desarrollo, reducción de la pobreza y protección social, y creen sistemas nacionales de supervisión de la equidad infantil. Fortalecimiento del vínculo entre los procesos de planificación y presupuestación en la esfera nacional y subnacional. Generación de evidencias sobre las múltiples privaciones de la niñez y los riesgos que afrontan en relación con los desastres, la degradación ambiental, la contaminación y los efectos del cambio climático. Desarrollo de capacidades y cooperación a fin de mejorar la atención prestada a la niñez en la administración de las finanzas públicas. Evaluación de políticas con objeto de mejorar la atención que se presta actualmente a la niñez en el ámbito de la protección social nacional. 	<p>Intervenciones estratégicas de UNICEF:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades encaminado a apoyar a las autoridades nacionales en la consolidación del marco jurídico y normativo, y a mejorar la presupuestación, el monitoreo y el seguimiento de los gastos en los servicios de protección infantil. Desarrollo de capacidades y asistencia técnica con el fin de apoyar la aplicación de la nueva ley de protección infantil — incluida la indicación de los costos de aplicación—. Asistencia técnica para asistir al Ministerio de Población, Desarrollo y Protección Social en la elaboración de un marco de desarrollo de capacidades sólido dirigido a los actores nacionales que se dedican a la protección infantil. Asistencia técnica encaminada a integrar las intervenciones de protección infantil en los planes nacionales y subnacionales para la reducción/gestión del riesgo de desastres y el cambio climático.
SUMINISTRO/CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica y desarrollo de capacidades dirigidos a acometer revisiones del gasto público, cálculos de costos y oportunidades de inversión. Desarrollo de la capacidad del organismo gubernamental central responsable de la planificación para el desarrollo, el monitoreo y la evaluación de las cuestiones que afectan a la niñez; y el fortalecimiento de los mecanismos nacionales de recopilación, uso, análisis y evaluación de datos, incluidos los relacionados con el efecto de los desastres en los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas que apoyen el nuevo programa de protección en línea de la infancia. Fortalecimiento de la capacidad y las aptitudes de los profesionales de los sectores del bienestar, la salud, la educación y la justicia con el propósito de que la ley se traduzca en servicios de protección reales. Desarrollo de capacidades de las estructuras humanas y de servicio dedicadas a la protección infantil en la esfera nacional, subnacional y comunitaria. Apoyo al sistema administrativo ordinario de recopilación y análisis de datos con el objeto de prevenir y proteger a la niñez del abandono, los malos tratos, la explotación y la violencia.

FUENTE: UNICEF, 2017

https://es.educaplay.com/reto/1209519-rellena_los_espacios_modulo_2/

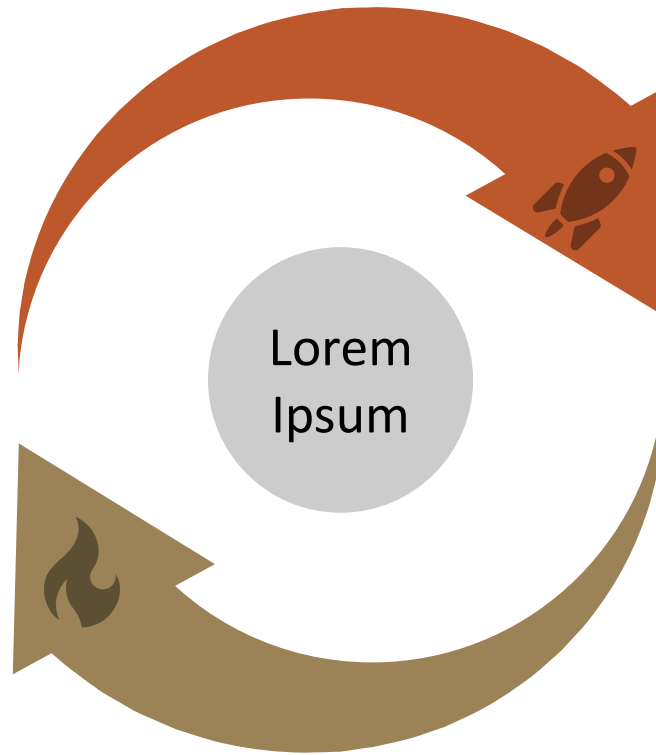
Game pin: 310158

Marco lógico

Teoría del cambio



Esencial para apoyar el análisis, la reflexión crítica y el aprendizaje (¿estamos haciendo lo correcto?).



Marco lógico

Deben modelarse en un marco lógico correspondiente para fines de gestión y rendición de cuentas (¿estamos haciendo las cosas bien?).

El **marco lógico** permite un enfoque integrado para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos / programas que promueve una mayor efectividad para las intervenciones de desarrollo.

Apoya un entendimiento común entre los planificadores de proyectos / programas y los tomadores de decisiones acerca de lo que buscan lograr las intervenciones y cómo se medirá el éxito.

FORTALECIMIENTO DEL ESTADO DE DERECHO

	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos
<p>Objetivo del Proyecto:</p> <p>Sistema de justicia penal justo, efectivo y accesible en el país X basado en el Estado de Derecho</p>	<p>Línea de base: # de regiones en país X donde se usa programas de justicia restaurativa (de 10 regiones en total)</p> <p><u>Línea de base:</u> 2 (2020)</p> <p><u>Meta:</u> 10 (2022)</p>	<p>Estudio sobre la aplicación de programas de justicia restaurativa</p>	<p>La ley y los legisladores, así como las instituciones, carecen de interés en seguir un enfoque de justicia restaurativa</p>
<p>Resultados</p> <p>Los profesionales de la justicia aplican medidas de justicia restaurativa</p>	<p>Número de casos desviados a programas de justicia restaurativa</p> <p><u>Línea de base:</u> 10 (2018)</p> <p><u>Meta:</u> 150 (2020)</p>	<p>Órdenes / decisiones judiciales</p>	<p>Los profesionales de la justicia no están convencidos por el concepto de justicia restaurativa</p>
<p>Productos</p> <p>Mayor conocimiento de los profesionales de la justicia sobre la justicia restaurativa</p>	<p>Número de profesionales de la justicia que demuestran un mayor conocimiento sobre la justicia restaurativa</p> <p><u>Línea de base:</u> 0 (2018)</p> <p><u>Meta:</u> 25 (2020)</p>	<p>Evaluación previa / posterior a la capacitación</p>	<p>Los profesionales de la justicia no están dispuestos a ampliar su perspectiva sobre conceptos judiciales emergentes</p>
<p>Actividades. 1.1.1 Realizar actividades de capacitación sobre justicia restaurativa</p>			

PROMOVER VIDAS SALUDABLES Y PRISIONES

	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos
<p>Objetivo del Proyecto:</p> <p>Mejora del acceso y la utilización de los servicios de atención de la salud, incluidos el VIH, la hepatitis viral y el tratamiento y la rehabilitación de drogodependencias en entornos penitenciarios en el país X</p>	<p>Aumento del número de reclusos que se benefician de los servicios de prevención del VIH, hepatitis viral o tuberculosis, tratamiento y atención a la salud en las cárceles y después de la liberación.</p> <p><u>Línea de base</u> 20% 2018</p> <p><u>Meta:</u> Tratamiento proporcionado para todos los internos (2022)</p>	<p>Informes de las partes nacionales interesadas, incluidas las Administraciones Penitenciarias, los proveedores de atención médica y las ONGs</p>	<p>Las autoridades nacionales no ven las cuestiones de reforma penitenciaria como una prioridad</p>
<p>Resultados</p> <p>Las administraciones penitenciarias brindan servicios integrales de prevención, tratamiento y cuidado de infecciones de transmisión sexual, VIH, VHB, VHC y tuberculosis.</p>	<p>Mayor uso de servicios de prevención y tratamiento</p> <p><u>Línea de base</u> No hay datos disponibles</p> <p><u>Meta:</u> Al menos 20% de aumento por año.</p>	<p>Registros médicos proporcionados por la administración de la prisión</p>	<p>Falta de conocimiento y equipamiento.</p> <p>El entorno de la prisión no es propicio para proporcionar un tratamiento integral de la salud</p>
<p>Productos</p> <p>Se produjeron procedimientos operativos estándar (SOPs) y manuales de capacitación sobre prevención de ITS / VIH, VHB, VHC y TB, tratamiento y atención en cárceles y entornos cerrados</p>	<p>Servicios SOPs de prevención, tratamiento y cuidado de ITS / VIH y VHB y VHC y TB fueron establecidos</p> <p><u>Línea de base</u> No hay SOPs vigentes en la región X</p> <p><u>Meta:</u> SOPs desarrollados en cada país donde el proyecto está activo.</p>	<p>SOPs y manuales de capacitación</p>	<p>Falta de fondos</p> <p>Desinterés de las organizaciones socias de las Naciones Unidas y contrapartes nacionales en la producción de SOPs y manuales de capacitación</p>
	<p>Actividades. 1.1.1 Desarrollar y redactar procedimientos operativos estándar en las cárceles y entornos cerrados en estrecha colaboración con la OMS, el UNAIDS y los Programas Nacionales de Salud</p>		

Supuestos y riesgos

Supuestos

SUPUESTOS INTERNOS

Están relacionados con la implementación del programa — por ejemplo, los agentes de extensión visitarán las aldeas más remotas—.

ESTRATEGIAS

La identificación de los supuestos puede dar pie al perfeccionamiento de las estrategias y la reformulación de los productos con el propósito de potenciar el éxito del programa.



SUPUESTOS EXTERNOS

Están relacionados con **factores contextuales** que influyen en el programa — por ejemplo, las condiciones de seguridad en las zonas programáticas serán estables—.

TEORÍA DEL CAMBIO

Estos supuestos difieren de los supuestos o hipótesis relacionados con la causalidad de la teoría del cambio, que tratan sobre qué da pie a qué y cómo.

EJEMPLOS	ESTRATEGIAS DE RESPUESTA
Supuestos internos relativos al gobierno o el desempeño de gestión de UNICEF	
<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de capacitación desarrollados puntualmente Los suministros de UNICEF llegan a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la gestión interna: Ajustar el plan con el fin de dedicar tiempo suficiente a la preparación de los materiales de capacitación. Encargar los suministros con antelación.
Supuestos que se deben investigar antes de finalizar el diseño del programa	
<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado cooperará. Los políticos defienden la igualdad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la investigación y consultas necesarias antes de proceder.
Supuestos que se pueden probar al principio del programa	
<ul style="list-style-type: none"> • La niñez utilizarán las letrinas una vez construidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha una fase piloto antes de ampliar. Las actividades para fomentar el uso se integran en las estrategias del programa.
Supuestos que se pueden corregir mediante la modificación de las actividades o los presupuestos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de monitoreo en marcha. Se aplican las directrices. Buena coordinación entre los asociados. Conocimientos especializados disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha el sistema de monitoreo. Capacitar a supervisores en la aplicación de las directrices. Facilitar una buena coordinación. Reservar presupuesto destinado a la adquisición de conocimientos especializados.
Supuestos importantes en los que se puede influir modificando los planes de trabajo y añadiendo un programa de promoción claro	
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un entorno de políticas favorable. Existe compromiso político. Financiación disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Añadir iniciativas y elaborar un programa de promoción constante y convincente encaminado a influir en las políticas y el compromiso político. Dirigirse a los donantes antes de finalizar el diseño del programa.
Supuestos críticos que dan por hecho demasiados elementos o conllevan el fracaso probable de un programa	
<ul style="list-style-type: none"> • Logro de un resultado para el que, si bien se precisa la aceptación comunitaria, todas las evidencias apuntan a la hostilidad generalizada hacia la intervención en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar o abandonar el programa. En tales casos, es posible que sea necesario llevar a cabo labores de promoción con miras a asegurar la aceptación antes de proceder con la intervención.

Supuestos

Riesgos

QUÉ ES?

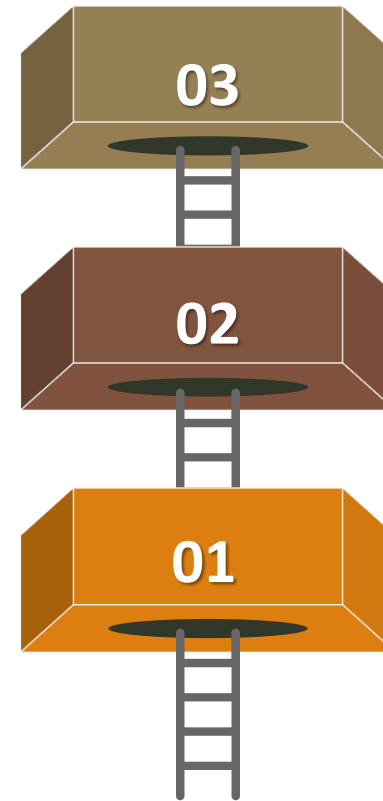
Son posibles eventos o incidencias que podrían repercutir negativamente —o positivamente— en el logro de un resultado.

GERENCIA DEL RIESGO?

Proceso sistemático de identificar, analizar y responder a los riesgos de un proyecto.

ACTIVIDADES?

1. Identificación de riesgos
2. Análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos.
3. Planificación de respuestas a riesgos.
4. Monitoreo y control de riesgos.





- Fraude y uso indebido de los recursos
- Relaciones entre la financiación y partes interesadas externas
- Gobernanza y rendición de cuentas
- Comportamiento poco ético/corrupción
- Sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones y seguridad de la información



- Inestabilidad/crisis socioeconómica o política
- Desastres naturales y epidemias
- Conflictos
- Cambio climático

1

ANÁLISIS DE RIESGOS Y ACCIONES A TOMAR

Riesgo	Severidad	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Respuesta	Medida correctiva o Control	Diseño control	Responsable

Se usa una escala de 1 a 3 para calificar la severidad del riesgo, donde 1 es bajo y 3 es alto.

2

Se usa una escala de 1 a 3 para calificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, donde 1 es bajo y 3 es alto.

3

Rango	Respuesta	Descripción
1-2	Anular	Eliminar
3-4	Transferir	Entregarlo a alguien más
6-9	Mitigar	Reducir probabilidad o impacto
1-2	Aceptar	No hacer nada

4

Se usa una escala de 1 a 3 para apreciar que tan **sólida** se aprecia que la medida correctiva, considerando facilidad de implementación, costos, efectividad (reducción de severidad y probabilidad)

- ¿Es necesario eliminar o revisar algún resultado para que el diseño del programa sea más realista?
- ¿Es necesario ajustar, añadir o cambiar actividades, estrategias, asociados, poblaciones seleccionadas o ubicaciones geográficas de acuerdo con las estrategias de respuesta?

Indicadores

Indicadores

Los indicadores son «señales» de la consecución o el cambio relacionados con un resultado previsto.

Son variables cuantitativas o cualitativas que ofrecen un medio sencillo y confinable para medir el logro, reflejar los cambios conexos a una mediación o para ayudar a estimar el desempeño de una organización según el efecto propuesto.

- 1 Los indicadores ayudan a medir objetivos, resultados y productos
- 2 Los indicadores especifican (en términos mensurables) cómo se puede verificar o demostrar el logro de un objetivo
- 3 Los indicadores definen estándares de desempeño (requisitos mínimos) para cada objetivo
- 4 Los indicadores se centran las características importantes de un objetivo
- 5 Los indicadores proporcionan una base para el monitoreo y la evaluación del proyecto
- 6 Los indicadores son necesarios para proporcionar información o afectar el logro
- 7 Los indicadores llevan a los planificadores y partes interesadas a una definición clara y una comprensión común de los objetivos del proyecto
- 8 Los indicadores aseguran que la toma de decisiones se basa en datos relevantes
- 9 Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos se presentan por número, porcentaje o radio. Los indicadores cualitativos buscan medir la calidad y, a menudo, se basan en la percepción, la opinión o los niveles de satisfacción



CUANTITATIVOS

Se representan con un número, porcentaje o proporción, tasa o índice.



CUALITATIVOS

Miden la calidad y suelen basarse en percepciones, opiniones o niveles de satisfacción.

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Medidas de cantidad• Número• Porcentaje• Proporción	<ul style="list-style-type: none">• Percepción• Opinión• Juicios
EJEMPLOS <ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de niños y niñas menores de 1 año que reciben la vacuna contra el sarampión en el ámbito nacional• Número de nuevas infecciones por el VIH entre los niños y niñas menores de 15 años• Porcentaje de mujeres y hombres en situaciones humanitarias que tienen acceso a agua potable y la consumen• Tasa de asistencia a la educación preescolar• Porcentaje de observaciones finales de la Convención sobre los Derechos del Niño aplicadas• Porcentaje de niños y niñas en contacto con la policía cuyos casos se tratan en comisarías adaptadas a la niñez• Número de escuelas que han incluido la preparación para la vida y la educación cívica en sus programas escolares gracias al apoyo de UNICEF	<ul style="list-style-type: none">• Grado de satisfacción (en una escala del 1 al 3) con los planes de estudios escolares• Percepción de la calidad de los sistemas educativos nacionales• Sistema de monitoreo y evaluación de los programas de protección social dirigidos a los niños y niñas vulnerables• Alcance (en una escala) de la coordinación de políticas relativas a la prevención del VIH/sida• Calidad (en una escala ponderada) de las estrategias con indicación de costos para la protección infantil• Desarrollo, adopción y uso (en una escala ponderada) de una política en materia de visitas domiciliarias a recién nacidos• Medida (en una escala ponderada) en la que se aplica la gestión de la higiene menstrual en los programas escolares de agua, saneamiento e higiene
MEDIOS DE VERIFICACIÓN Encuestas oficiales	Audiencias públicas, testimonios, grupos focales o de discusión, encuestas de actitud, observación de participantes y análisis documental

Tipo de Indicadores



Indicadores de insumo:

- Recursos invertidos para el apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico.
- Equipos de cómputo comprados para escuelas rurales.
- Docentes contratados para centros educativos de comunidades indígenas.
- Lineamientos de política pública para el fomento de juegos tradicionales autóctonos.

Indicadores de actividades:

- Municipios focalizados por la estrategia nacional de prevención de embarazo en adolescentes que implementan jornada única.
- Municipios con información recolectada con la ficha SISBEN.
- Visitas de inspección, vigilancia y control de medicamentos y alimentos realizadas.

Indicadores por el lado de la oferta:

- Antenas de telefonía móvil construidas.
- Nuevas casas de justicia y nuevos centros de convivencia ciudadana en funcionamiento.
- Kilómetros de calzadas construidas a través de concesión.
- Modelos productivos definidos por sistema y por región

Indicadores por el lado de la demanda:

- Personas beneficiadas a través de las antenas de telefonía móvil.
- Número de solicitudes recibidas por las casas de justicia y centros de convivencia ciudadana.
- Municipios beneficiados con los kilómetros de calzadas construidos.
- Productores rurales beneficiados con asistencia técnica integral.

Indicadores que cuantifican los efectos generados desde el lado de los beneficiarios o consumidores como, por ejemplo:

- Personas fallecidas en accidentes de tránsito.
- Percepción de acceso a los servicios de salud.
- Afiliados activos a pensiones.

Indicadores que miden los cambios en el bienestar de la población como:

- Índice de Pobreza Multidimensional
- Pobreza Monetaria Rural.
- Índice de fatalidad minera.
- Tasa de cobertura en educación superior.
- Déficit habitacional rural.
- Acceso a internet en hogares.

Construcción de Indicadores

FICHA TÉCNICA

Construir la ficha técnica de indicador.

BATERÍA

Escoger la batería de indicadores adecuada según los criterios de calidad (claros, relevantes económicos, medibles y adecuados).

NOMBRE

Redactar el nombre del indicador.

TIPOLOGÍA

Definir la tipología del indicador de acuerdo con el eslabón de la cadena de valor.

OBJETIVO

Identificar el objetivo que se quiere medir/ cuantificar.

Contexto: el contexto es importante para saber por qué es necesario construir un indicador que, a su vez, está relacionado con el objetivo.

Comunicación: los indicadores también son una herramienta de comunicación, razón por la cual se deben emplear indicadores claros que no den lugar a múltiples interpretaciones.

Coordinación: la capacidad institucional, entendida como la articulación interinstitucional para producir, procesar y publicar información es importante para la generación de insumos y verificación de objetivos a través de indicadores.

ESTRUCTURA DE UN OBJETIVO:

*Acción que espera realizar (verbo infinitivo)
+ objeto sobre el cual recae la acción
+ elementos adicionales de contexto
descriptivo*

Ejemplo:

Brindar a todos los niños y niñas del país una alimentación balanceada para su crecimiento integral.

Identificar el objetivo que se quiere cuantificar

El objetivo puede ser la adquisición de un insumo, el desarrollo de una actividad, la entrega de un producto, el cambio de percepción, la generación de conocimiento, la reducción de un problema, el aprovechamiento de una oportunidad, la medición de efectos positivos (bienestar), etc.

¿Qué se quiere lograr?

Definir la tipología del indicador

1. La etapa en la que se encuentre el objetivo definirá el tipo de indicador que se va a formular.
2. Existen algunas preguntas orientadoras que permiten dar una idea sobre el eslabón de la cadena de valor en la que se encuentra el objetivo.

Etapa cadena de valor	Pregunta orientadora
Insumos	¿Cuáles y cuántos insumos son necesarios para iniciar un proceso de transformación?
Actividades	¿Qué acciones son necesarias para transformar los insumos en productos?
Productos	¿Qué bienes y/o servicios deben ser entregados para contribuir al resultado final? ¿Cuántos serán los beneficiarios de los productos entregados?
Resultados	¿Se logró un cambio de condición de bienestar?

Indicadores de gestión

ESTRUCTURA DE UN INDICADOR:

Objeto + condición deseada del objeto (verbo conjugado) + elementos adicionales de contexto descriptivo

Ejemplo:

Niños y niñas alimentados balanceadamente para su crecimiento integral.

Objetivo	Verbo	Objeto	Elementos descriptivos
	Construir	Sedes educativas	Para los niños y jóvenes desplazados

Indicador	Objeto	Verbo (conjugado)	Elementos descriptivos
	Sedes educativas	Construidas	Para los niños y jóvenes desplazados

Objetivos e indicadores de resultados

Objetivo	Indicador
Reducir la pobreza multidimensional	Índice de Pobreza Multidimensional
Reducir la pobreza monetaria rural	Pobreza monetaria rural
Reducir las muertes en la actividad minera	Índice de fatalidad minera
Reducir el déficit habitacional rural	Déficit habitacional rural

Redactar el nombre del indicador

La definición del nombre de un indicador depende en gran medida del objetivo que se desea verificar.

ELEMENTOS ADICIONALES A LA HORA DE ESCOGER INDICADORES

Un paso crítico para la escogencia de indicadores es identificar claramente el público objetivo y su propósito. Esto ayudará a determinar el alcance de los indicadores y a mantener el proyecto enfocado, también se debe prestar atención de manera temprana a los procesos que se utilizarán en el desarrollo de los indicadores. Las preguntas importantes que considerar son:

1. ¿Quién será responsable de la selección y publicación final de los indicadores?
2. ¿Cómo participarán los principales interesados?
3. ¿Se establecerá un grupo de expertos para proporcionar asesoramiento especializado?
4. ¿Se llevará a cabo una consulta pública?
5. ¿Cómo se mantendrán y financiarán los indicadores a lo largo del tiempo?

(United Nations, 2013)

Escoger la batería de indicadores

Para decidir cuál es el mejor indicador, usualmente se utilizan los criterios básicos de calidad, conocidos como los criterios CREMAS.

Claro: que exprese de manera precisa e inequívoca el objeto de medición.

Relevante: que esté relacionado directamente con el objetivo de medición.

Económico: que esté disponible o sea posible de recolectar bajo un costo razonable.

Medible: que pueda estimarse o validarse de manera independiente, o que cualquiera pueda verificarlo.

Adecuado: que cumpla con una representatividad o base suficiente para medir o estimar la dimensión del objeto de medición.

Sensible: que capture los cambios en periodos cortos de tiempo.

Construir la ficha técnica del indicador

Elementos descriptivos

- Nombre del indicador
- Descripción general
- Fuente de información
- Periodicidad de reporte
- Año inicial de serie histórica
- Objetivo que busca medir
- Metodología de cálculo
- Forma de cálculo
- Unidad de medida



Elementos para seguimiento

- Línea base
- Metas
- Marco temporal
- Reporte o resultado

Construir la ficha técnica del indicador

Línea base

Diagnóstico inicial o la medición realizada al comienzo que sirve como marco de referencia para el cálculo de avance del indicador.

- Debe utilizar la misma metodología de cálculo del indicador.
- No todos los indicadores cuentan con línea base.
- La línea base del indicador equivalente a cero (0), es porque se cuenta con una medición concreta, en donde se identificó que previo al primer periodo de reporte no existía ningún resultado.

Metas

Las metas del indicador son la expresión numérica del objetivo deseado y, en conjunto con la línea base, permiten verificar el cumplimiento del objetivo.

La identificación de las metas se basa en 1) el conocimiento de las tendencias, 2) la estimación de los gastos y la viabilidad financiera, 3) la comprensión del contexto de programación y 4) las implicaciones en materia de recursos humanos.



Marco temporal

Tanto las metas como la línea base deben ubicarse en un marco de tiempo, asociados al inicio y terminación del proyecto o políticas que requieran de los indicadores.

Reporte o resultado

Una de las principales acciones al definir un indicador es mantener un reporte continuo de la información para verificar el cumplimiento de metas.

1. Describe cómo se medirá el logro del resultado	■
2. Resulta claro y fácil de entender, incluso para una persona leiga	■
3. Muestra la evolución temporal (ejercicio efectivo progresivo, no retroceso).	■
4. Se puede desglosar adecuadamente	■
5. Utiliza la información disponible en la medida de lo posible	■
6. Su recopilación y análisis son rentables y viables	■
7. Mide tanto las direcciones positivas como las posibles direcciones negativas, es decir, es neutral	■
8. Su desarrollo se inscribió en un proceso participativo con los actores cuyo desempeño se medirá, entre otros, y es pertinente a las necesidades del usuario	■
9. Incluye de 2 a 4 indicadores por resultado	■
10. Uno de los indicadores de cada resultado mide los datos desglosados por género o los avances en la igualdad de género	■

Lista de verificación de indicadores

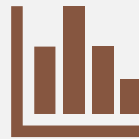
FUENTE: DNP, 2017

Medios de verificación

Medios de verificación



La elección de un método de recopilación de datos depende del **tipo de indicador y del propósito de la información que se recoge**, así como de la frecuencia con la que se va a recopilar.

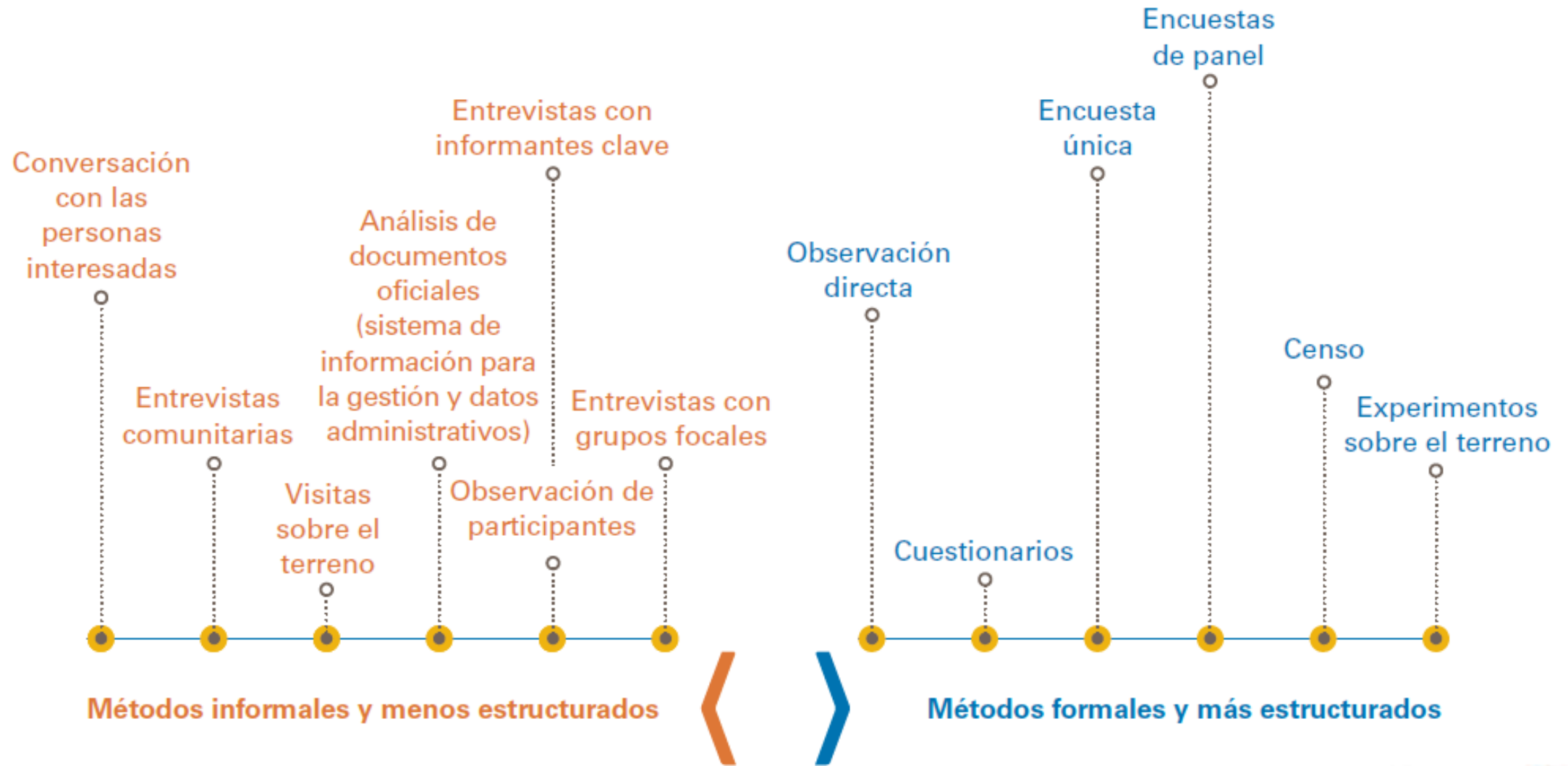


Los medios de verificación indicarán **dónde encontrar los datos necesarios** para apoyar el monitoreo o la evaluación de los resultados.



Al elaborar el marco de medición de resultados, es necesario sopesar de manera estratégica, junto con los actores relevantes, **qué indicadores y medios de verificación serán más eficaces** de cara a desarrollar la capacidad local y subsanar las deficiencias en el conocimiento y los datos.

Métodos de recolección de datos



Plan de monitoreo

Planes de monitoreo

RESULTADOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	LÍNEA DE BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
IMPACTO				
EFFECTOS				
PRODUCTOS				

Cuando ya se han definido los resultados que se espera lograr a través del programa y se han evaluado los supuestos y los riesgos relacionados con su consecución, se debe reflexionar sobre cómo se va a efectuar el seguimiento del logro de los resultados mediante un **marco de medición de los resultados**, también denominado plan de monitoreo.

Plan de monitoreo

Marco de medición de resultados

RESULTADOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	LÍNEA DE BASE (2016)	META (2020)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Impacto Aumento de las oportunidades para niñas, niños y jóvenes vulnerables, afectados por conflictos en la región X del país Y.	Porcentaje de escuelas en los distritos escolares certificados que alcanzan, como mínimo, la nota media en los exámenes estatales correspondientes a los cursos 9.º y 11.º.	11.º curso: Dept. X 42% Dept. Y 79% Dept. Z 22% 9.º curso no publicada para 2016.	5% por encima de la base de referencia.	Base de datos de resultados de los exámenes estatales
	Percepción que tienen los niños, niñas y adolescentes de que sus aptitudes pueden mejorar su calidad de vida y el desarrollo de su comunidad.	Se completará con un informe cualitativo de referencia.	Aumento del 10% en relación con la base de referencia.	Estudio de la percepción que tiene la niñez de las oportunidades en la comunidad.
Efectos 1. Aumento de la matriculación en las instituciones educativas y acceso más equitativo para las niñas, niños y adolescentes no escolarizados y vulnerables, afectados por conflictos en los municipios seleccionados de los departamentos X e Y.	Tasa neta de escolarización en los municipios centrales de las regiones metropolitanas, desglosada por género y edad.	Todas las cifras se presentan en porcentajes. Municipio A: Primaria: M: 92, H: 90, Total: 91. Secundaria: M: 72, H: 67, Total: 70. Formación profesional: M: 34, H: 28, Total: 31. Total: M: 72; H: 69. Total general: 71. Municipio B, etc.	El porcentaje de las tasas correspondientes a la enseñanza primaria se mantiene igual en todos los municipios En todos los municipios, las tasas correspondientes a la enseñanza secundaria alcanzan el 50% o no descienden cuando la línea de base se encuentra por encima del 50% Las tasas correspondientes a la formación profesional alcanzan el 30% en todos los municipios	Base de datos de monitoreo de la Secretaría de Educación
	Índice de paridad entre los géneros en los municipios centrales de la región metropolitana	Municipio A: Primaria: 1,03 Secundaria: 1,07 Formación profesional: 1,21 Total: 1,05 Municipio B, etc.	En la enseñanza primaria, aumenta o se reduce al menos 0,01 puntos En la enseñanza secundaria se reduce 0,05 puntos en todos los municipios En la formación profesional se reduce 0,1 puntos en todos los municipios	Base de datos de monitoreo de la Secretaría de Educación
Productos 1.1 Mejora de las capacidades de las escuelas, las organizaciones de la sociedad civil y los asociados en el ámbito de la educación para dirigirse y matricular a las niñas, niños y adolescentes no escolarizados.	Número de niños, adolescentes y jóvenes no escolarizados identificados por el programa	0	70.000 niños, adolescentes y jóvenes.	Base de datos del censo de niñez no escolarizada.
	Número de escuelas y organizaciones comunitarias que participan en actividades o estrategias del sistema de investigación activa	Previsto para 2016	42 escuelas	Documentación de las escuelas

slido



Los supuestos internos están relacionados con la implementación del programa

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



Las estrategias son «señales» de la consecución o el cambio relacionados con un resultado previsto.

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



La línea base es el diagnóstico inicial que sirve como marco de referencia para el cálculo de avance del indicador.

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



Los supuestos indicarán dónde encontrar los datos necesarios para apoyar el monitoreo o la evaluación de los resultados.

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



La observación directa es un método de recolección de datos

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

Trabajo en clase

1. Mapeo de actores
2. Teoría de cambio:
 - Esquema de cambio
 - Supuestos y riesgos
 - Cadena de resultados
3. Plan de monitoreo
 - Indicadores
 - Línea base
 - Meta
 - Medios de verificación
 - Método de recolección

<https://www.mentimeter.com/app/presentation/alrqe9o9p4ivf912txrcty2qieetpnff/mkd7zpju4hhv/edit>