



CORPORACION VITIVINICOLA
ARGENTINA

PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020

TODOS SOMOS EL PLAN



SISTEMA DE MONITOREO & EVALUACIÓN

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ABORDAJE DE PROYECTOS

2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	7
Condiciones a tener en cuenta para la aplicación	7
Identificación del problema que se busca resolver	7
Construcción en base al diagnóstico del árbol de objetivos	8
Definición de las acciones y estrategias	8
CAPÍTULO II	9
Definición de objetivos del proyecto	9
Formulación de las metas	12
Definición de los indicadores	12
Establecer datos de línea de base	13
Medios de verificación	13
Supuestos	14
DISEÑO PARA UN PROGRAMA O PROYECTO EXISTENTE	14
El proceso del diseño inverso	15
Errores frecuentes en el proceso de “diseño inverso”	16
BIBLIOGRAFÍA	17



SISTEMA DE MONITOREO & EVALUACIÓN



INTRODUCCIÓN

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha desarrollado una serie de instructivos y manuales para la formulación de programas con la metodología marco lógico¹. De dicha metodología se ha valido la Unidad de Monitoreo y Evaluación del PEVI para el rediseño y formulación de proyectos con vistas a su posible monitoreo y posterior evaluación.

Para esto, la Unidad de Monitoreo y Evaluación junto con las Unidades Ejecutoras han trabajado en distintos talleres para el abordaje y adecuación de sus proyectos a esta metodología, la cual establece un método orientado a la solución de problemas específicos para alcanzar productos medibles, posibles y reales.

Sin embargo, esta como otras herramientas metodológicas y de planificación no son autosuficientes. De hecho su implementación no soluciona por si sola todos los problemas de información ni garantiza el éxito del programa, tampoco es suficiente para garantizar una buena programación de la ejecución del programa o un efectivo y eficiente control de la ejecución, ni asegura que el mismo contará con el apoyo de las entidades y de las autoridades involucradas en su gestión. En resumen, puede ser una herramienta muy útil y recomendable para la gestión del ciclo de vida de los proyectos, pero debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas y métodos y por sobre todo requiere de un abordaje participativo para el éxito de su implementación.

1.- ALDUNATE Eduardo, CÓRDOBA Julio. Serie Manuales N° 68: Formulación de programas con la metodología de marco lógico. CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2011



CONDICIONES A TENER EN CUENTA PARA LA APLICACIÓN

Para el desarrollo y formulación de los proyectos es fundamental contar con un proceso participativo el cual permita avanzar en la medida que se llega a acuerdos. Para esto los pasos previstos deberían responder a este criterio:

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA QUE SE BUSCA RESOLVER

La primera tarea que es necesaria realizar, al preparar un proyecto es identificar correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos. Para ello se utiliza frecuentemente una metodología que se basa en la construcción de los llamados árbol de problema y árbol de objetivos para, a partir de este último, definir acciones que permitan atacar las causas del problema, combinándolas en alternativas de programa. En este ejercicio es necesario considerar los siguientes aspectos:

■ a. Consensuar cuál es el problema

En primer lugar el equipo encargado de desarrollar el programa o proyecto deberá llegar a acuerdo respecto a cuál es el problema que se va a abordar. El diagnóstico de una situación problema es esencial para dar con una solución adecuada, esto implica identificar las causas de diverso orden que determinan la existencia de la situación problemática.

■ b. Identificar a los beneficiarios

Dado que un proyecto de desarrollo se dirige básicamente a resolver los problemas de unos determinados colectivos es necesario precisar de manera detallada sus características sociales y económicas, sus principales intereses y prioridades, así como los criterios que se han utilizado para la selección de los mismos como futuros beneficiarios. Los proyectos de desarrollo van dirigidos a resolver los problemas de determinados colectivos (llamados beneficiarios, destinatarios o “grupos meta” de la intervención), los cuales deben estar adecuadamente identificados, caracterizados y cuantificados.



En todo momento es fundamental tener en consideración a la población que tiene el problema, precisando las características de la misma, y a quiénes el programa trata de proporcionarle medios para que lo resuelvan. En este punto es sustancial cuantificar la población, dato que servirá para establecer la línea de base que será necesaria para medir cómo impactan los resultados del proyecto en la población identificada. *Ejemplo: Si consideramos un programa o proyecto de desarrollo cuyo problema sea baja rentabilidad de la producción sobre una población agrícola, se hace imprescindible saber cuántos del total de esa población serán beneficiarios de los productos del proyecto. De esta manera podremos observar, al final del proyecto si esos beneficiarios cambiaron su situación de origen. De otra manera no podremos identificar el impacto producido por nuestro proyecto*

■ c. Identificar los efectos y causas que tiene el problema

El siguiente paso consiste en ordenar las relaciones en función de su relación con el problema central, en efectos y en causas. En la parte efectos, aparecen las consecuencias que experimenta la población por el hecho de que el problema principal no se haya resuelto. En la parte de las causas, aparecen los factores que determinan que el problema central exista. Es especialmente importante trabajar bien el árbol de causas, identificando tantas como sea posible, dado que si no se detecta alguna causa importante el programa no la abordará, corriendo el riesgo de no solucionar adecuadamente el problema.

CONSTRUCCIÓN EN BASE AL DIAGNÓSTICO DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Para construir el Árbol de Objetivos se parte del Árbol del Problema, buscando para cada uno de los recuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas. Este paso es fundamental ya que de ello se desprende los objetivos centrales que tendrán el programa o proyecto².

DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada. Se trata de analizar como materializar los medios cuya existencia garantizaría la solución del problema. A partir de la identificación de estrategias alternativas, es conveniente analizar, en forma preliminar, la viabilidad de realizar cada una de ellas.

2.- En el caso de los programas que se formulan en el marco del Plan Estratégico Vitivinícola PEVI 2020, el objetivo de los mismos es coincidente con alguno de los tres ejes estratégicos ya acordados.



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PROYECTO

En la presente metodología, la definición de objetivos generales y específicos no es producto de la imaginación o de un trabajo intelectual o de gabinete; surgen del problema mismo y del esquema explicativo causal (árbol de problemas- árbol de objetivos).

Definir objetivos a partir del problema general y de su estructura explicativa causal, evita cometer errores habituales de superponer y/o confundir objetivos generales con específicos; de confundir ambos con actividades o soluciones posibles; evita la equivocación de jerarquizar erróneamente los distintos niveles de análisis de objetivos desde el más general (problema general) a los más específicos o concretos (objetivos específicos).

OBJETIVO GENERAL (FINALIDAD)

¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado.

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Continuando con la metodología de propuesta, el **objetivo general** se selecciona de la parte superior del árbol de objetivos. Describe anticipadamente el objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto y se constituye en la justificación del mismo. Este objetivo está fuera del nivel de intervención del organismo que implementa el proyecto.



Para el caso de los proyectos que se encuentran en el marco del PEVI, se considera pertinente que su finalidad última es contribuir a uno de los objetivos estratégicos definidos:

- ▶ **Mercado Externo:** Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte: se propone ganar y sostener una fuerte participación de ventas de vinos de alta gama en los países desarrollados del Hemisferio Norte.
- ▶ **Mercado Interno:** Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos: se propone penetrar el mercado latinoamericano con vinos especialmente diseñados para sus consumidores y reimpulsar el consumo nacional de vinos básicos.
- ▶ **Pequeños Productores:** Desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva: se propone hacer competitivo al grupo de 8.000 productores primarios no integrados verticalmente, cuyo futuro se encuentra amenazado.

De esta manera encontraremos una lógica de cómo estos proyectos contribuyen al cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEVI2020.

OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPÓSITO)

El objetivo específico es precisamente lo que define la naturaleza y alcance del proyecto. Por ello, en su concreción, conviene recordar lo siguiente:

- ▶ Cada proyecto ha de tener un único objetivo específico. No se pretende expresar, con esto, que una intervención amplia no pueda perseguir más de una finalidad. Ahora bien, si en una determinada intervención de desarrollo se plantean tres objetivos específicos, lo que tendríamos en realidad serían tres proyectos y, consecuentemente, tres matrices de planificación. Por lo tanto, dicha intervención constituiría más bien un programa.
- ▶ El objetivo específico describe los efectos esperados del proyecto, responde directamente al problema focal identificado y se refiere concretamente a la intervención que se realizará.
- ▶ La redacción se hace en tiempo verbal presente (igual puede redactarse en pasado) para dar la idea de que se trata de un estado futuro ya conseguido
- ▶ El objetivo específico debe ser alcanzable en el lapso máximo de duración del proyecto (con un horizonte temporal de no más tres años de acuerdo a los planes trianuales propuestos por la COVIAR)



PRODUCTOS O RESULTADOS

Los resultados o Productos responden a QUÉ va a lograr el proyecto. Son acciones específicas o productos tangibles a ser alcanzados (bienes o servicios) a través de series de actividades o tareas a los que se le asignan recursos.

Brevemente, un producto debe: ³

- ser provisto por el proyecto
- ser necesario para lograr el objetivo inmediato
- estar orientado a la demanda y no enfocado en la oferta
- ser enunciado claramente y de modo que pueda ser verificado
- ser viable con el presupuesto disponible

Ejemplos: Sistemas de agua construidos, productores capacitados, manejo de cultivos y de sistemas mejorados. La entrega de los resultados de un proyecto permite cumplir con el Objetivo de Proyecto, y por lo tanto, debe estar siempre bajo la responsabilidad de sus ejecutores.

A. ACTIVIDADES:

Las Actividades definen CÓMO se van a lograr los Resultados. Son las actividades principales que deben ser ejecutadas para lograr cada resultado que se haya definido en el proyecto.

3.- "Manual de elaboración de proyectos" Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda. OIT, 2012.



FORMULACIÓN DE LAS METAS⁴

Una vez identificado a partir del árbol de objetivos el objetivo más relevante, y que hace al proyecto, es necesario formular las metas entendidas como los logros cuantificables al final de un proceso usando los criterios de cantidad, calidad y tiempo.

La exigencia de considerar metas para los objetivos se fundamenta en la necesidad de explicar qué cosas queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos. Para esto es necesario:

- ▶ Identificar al nivel de los objetivos las principales variables (o ideas fuerza) que aluden al cambio y que servirán para elaborar la meta.
- ▶ Conceptualizar las variables (o ideas fuerza) en base a tres aspectos sustanciales: esto son los criterios de cantidad, calidad y tiempo.⁵

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES⁶

A partir de la formulación de las metas es posible y necesario establecer de qué manera van a medirse los avances del programa o proyecto. Los indicadores son medidas específicas (unidad de medida) que señalan la información que se necesita recoger para conocer el progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para cada nivel de objetivos

El proceso para la definición de indicadores es similar al que se realiza para la formulación de la meta. En este caso es necesario identificar a nivel de las metas las variables (o ideas fuerza) que aluden al cambio en las metas. Una vez identificadas es necesario conceptualizar estas variables para la elaboración de los indicadores.

4.- y 6.- BOBADILLA DIAZ Percy, Diseño de indicadores para el monitoreo y evaluación en la gestión pública. Dirección General de planificación, presupuesto y desarrollo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú, 2010.

5.- Cantidad: definir en qué cantidad porcentual o nominal vamos a cambiar o modificar determinada realidad. Calidad: establecer específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos. Tiempo: especificar el horizonte temporal en el cual se alcanzarán los resultados.



ESTABLECER DATOS DE LÍNEA DE BASE

La Línea de Base es el estándar básico contra el cual se medirán todas las metas futuras del indicador. Es la base para medir el cambio. Tener una línea de base mejora el indicador. En términos de proyectos, es la información recogida de los estudios de factibilidad y documentos relacionados con la preparación del proyecto. La línea de base puede ser obtenida mediante la revisión de documentos, observando procesos en acción, entrevistando gente -o cualquier combinación.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN⁷

Luego de seleccionar los indicadores, se deben precisar los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención.

Los principales aspectos que deben ser tenidos en cuenta al precisar los medios de verificación son las fuentes, el método de recopilación, las entidades o unidades ejecutoras responsables, la frecuencia, cómo se aplicará la información, formatos de difusión y circulación de la misma.

7.- Ortegón Edgar y otros. CEPAL - Serie Manuales N° 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Pág 83.

SUPUESTOS⁸

El último paso es la definición de supuestos en cada uno de los niveles de objetivos del programa o proyecto: Los supuestos son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de la intervención, que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos de la intervención. Los riesgos a los que está expuesto el programa o proyecto pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores (BID, 1997)

DISEÑO PARA UN PROGRAMA O PROYECTO EXISTENTE

Para el caso de incorporar la metodología a programas o proyectos pre-existentes, vale la pena hacerse una pregunta clave: es conveniente, ¿Recuperar la lógica del programa o vaciar lo que actualmente hace la institución en un formato diferente?

Lo que debe obtenerse es el recupero de la lógica del programa, como un “deber ser”, de acuerdo a los objetivos que se reconocen como punto de partida. Sin embargo, es frecuente que se plantee ubicar lo que hace el programa (proyectos), en el formato de la Matriz. Esta segunda visión supone que

el procedimiento sugerido es sólo un formato más para vaciar en él la práctica cotidiana de las unidades ejecutoras de proyectos.

En síntesis, para comenzar a trabajar, debe entenderse que la metodología propuesta es un instrumento para expresar la lógica de las relaciones causa-efecto que se concatenen para alcanzar cierto objetivo. No son formatos para vaciar en ellos el quehacer de una institución. El hecho de intentar llenar un formato en vez de establecer la lógica, anula toda posibilidad de evaluación, que es uno de los motivos por los cuáles se establece y se desarrolla esta metodología.

8.- Ortegón Edgar y otros. CEPAL - Serie Manuales N° 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Pág 83.

EL PROCESO DEL DISEÑO INVERSO

Por “diseño inverso” denominamos al proceso de tratar de establecer la lógica en un programa ya en funcionamiento. Es un diseño inverso porque el proceso normal implicaría diagnosticar y diseñar antes de implementar. En un programa ya en marcha, este orden natural no se ha seguido y lo que se trata es de partir del diseño ya implementado para tratar de recuperar la lógica que lo fundamenta.

Esto no se puede hacer en forma mecánica, ya que nada asegura que un programa en implementación tenga un diseño lógico adecuado. Por lo general se descubren fallas lógicas que explican muchos de los problemas que experimentan los programas. Para resolver este “diseño inverso”, es necesario recurrir a los orígenes del programa, y a la lógica inicial del programa. Para esto debemos encontrar las respuestas a dos preguntas ¿Qué problema tratamos de resolver y a quién? y ¿Cómo esperamos que se resuelva el problema?, luego retomar el proceso ya descrito (formulación de metas, indicadores y supuestos).

Es fundamental abordar el trabajo a partir de la intervención de un equipo que analice los escenarios actuales y, en base a talleres aplique la metodología propuesta para la resolución del programa.

¿QUÉ PROBLEMA TRATAMOS DE RESOLVER Y A QUIÉN?

“La lógica del diseño de un programa nuevo parte siempre de la base que existe una población que tiene un problema, para lo cual se crea el programa capaz de contribuir a resolver o aliviar ese problema. En un diseño, esta etapa es muy obvia, ya que el problema salta a la vista, pero en un programa que viene operando varios años, con modificaciones en su historia, la pregunta de cuál es el problema que buscamos atender y quiénes lo padecen, no siempre tiene una respuesta fácil” .

Para responder a esta pregunta no interesa una visión del pasado, de cual eran el problema y esas personas en el momento en que se inició el programa, sino que lo que interesa es la respuesta actual. Tampoco es válido responder en base a

documentos existentes, ya que lo que interesa es recuperar la lógica actual que debe tener el programa.

La manera recomendada desde CEPAL para proceder en este paso es convocar a un taller de personas involucradas en la operación actual del programa existente. En caso que el taller no llegue a consenso en las respuestas correctas, el tema deberá ser resuelto por autoridades superiores. Es recomendable que acordado el problema, el mismo sea compartido con referentes del sector, para aumentar su validez y sus conocimientos sean un aporte considerable al diagnóstico. Únicamente superado este aspecto, recuperada la lógica del programa, será posible continuar con el proceso.

9.- BOBADILLA DIAZ Percy, Diseño de indicadores para el monitoreo y evaluación en la gestión pública. Dirección General de planificación, presupuesto y desarrollo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú, 2010.



A partir de este punto debe plantearse la estrategia ¿Cómo se espera resolver el problema? Lo habitual es que haya más de una estrategia y que el programa simplemente escogió una de ellas. Continuando con la lógica anterior de taller, es necesario abordar este punto y analizar desde el problema cuales son los principales caminos o ejes de acción, que luego se transformarán en las iniciativas o proyectos a desarrollar para dar respuesta al problema.

Los pasos subsiguientes responden a la estructura presentada en la primera parte del documento, en donde la necesidad de operacionalizar conceptos y trasladar los objetivos o hipótesis a estructuras medibles es un elemento sustancial en el desarrollo de los programas. Estos pasos son considerados dentro de un proceso de análisis colectivo y participativo en donde, tanto el problema como las soluciones propuestas impliquen un compromiso de todos los actores en el proceso de desarrollo del programa para que este aporte consistentemente a las metas de los planes previstos.

ERRORES FRECUENTES EN EL PROCESO DE “DISEÑO INVERSO”

- ▶ Utilizar como punto de partida lo que hace actualmente el programa. Es un error porque ello implica prejuizar que el programa actual está bien diseñado y alineado, lo cual no puede ser establecido a priori.
- ▶ Utilizar como estructura de objetivos del programa, la estructura organizativa (organigrama). Es un error por cuanto el organigrama puede corresponder a tareas que no están en la lógica del programa.
- ▶ Ajustar los objetivos a los indicadores que se generan en la actualidad. Es un error, pues implica prejuizar que esos indicadores reflejan la lógica que debe tener el programa.

Fuente: CEPAL



BIBLIOGRAFÍA

ALDUNATE Eduardo, **CÓRDOBA** Julio. Serie Manuales N° 68: Formulación de programas con la metodología de marco lógico. CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2011.

BOBADILLA DIAZ Percy, Diseño de indicadores para el monitoreo y evaluación en la gestión pública. Dirección General de planificación, presupuesto y desarrollo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú, 2010.

ORTEGON EDGAR Y OTROS. CEPAL - Serie Manuales N° 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Chile, 2005.

