ANEXOS

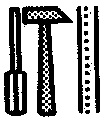
CO2 Fichas electrónicas de producto y seguimiento

C-2

**MIPRO**

Asesoría de procesos de PROMUDE, El Salvador

Eje C-2: MIPRO



3.9 Monitoreo de impactos de PROMUDE: MIPRO

**I. Introducción: Mantener el contacto con la realidad**

¿Seguimos el rumbo o vamos a la deriva?

¿Qué ha cambiado? y ¿Que tenemos que ver con este cambio?

El MIPRO es un instrumento de gestión que sirve para contestar a estas dos preguntas. Como insumo, nos facilita la planificación y elaboración de los servicios del Programa PROMUDE. Como instrumento, nos facilita la orientación hacia **impactos en el sentido de un cambio logrado y palpable**.

Como tal, el MIPRO forma parte integral de los procesos y productos que desarrolla el Programa PROMUDE junto con sus organizaciones contrapartes, en coordinación y/o co-producción los municipios de la región y con otros Programas y Proyectos de la GTZ. Las organizaciones contrapartes con sus necesidades articuladas y sus capacidades definen la orientación estratégica, el alcance y los contenidos de los **Productos** en términos de asesoría y apoyo financiero del Programa. Los productos ya en su fase de formulación y más tarde en su elaboración tienen que orientarse hacia efectos/impactos, así exigiendo un **cambio de perspectiva** en la asistencia técnica: El MIPRO se concentra en la observación del impacto de un producto y – a nivel agregado – de los impactos de los diferentes productos, mientras el monitoreo o seguimiento de las actividades necesarias para elaborar un producto se queda en las manos del grupo de tarea responsable para tal producto.

La clave del levantamiento y procesamiento de la información del MIPRO está con los **Productos**. A base de las experiencias del Programa PROMUDE son una forma de encarar el desarrollo de las capacidades organizacionales en su sentido amplio: tratan tanto con el desempeño de un actor como con la cooperación entre diferentes actores. Son el instrumento básico para estructurar la interacción y cooperación entre las contrapartes y los demás actores del Programa.

Más allá del monitoreo de impactos de los productos, el MIPRO permite agregar información para la gestión del Programa en su integridad. Los informes generados sobre la base del contenido de **fichas electrónicas** de registro y seguimiento de los procesos de elaboración de productos facilitan el acceso a información oportuna y uniformada sobre los alcances del Programa, los alcances del trabajo en los tres componentes del Programa y sobre la calidad de la asesoría según criterios predefinidos. Adicionalmente, la posibilidad de acceso al sistema virtual por parte de l@s colaborador@s del Programa facilitará el intercambio de lecciones aprendidas y la reflexión mutua sobre las medidas de asesoría y apoyo del Programa.

**II. Elementos claves del MIPRO**

**(a) Planificación y organización de la asesoría a través de productos**

PROMUDE entiende la asistencia técnica como un asesoramiento y apoyos específicos para lograr cambios sostenibles en el sistema de las organizaciones contrapartes y los municipios que incrementan su desempeño y sus capacidades. Para estructurar su asesoramiento, PROMUDE ha adoptado un modo de operar sobre la base de **Productos**.

Los **Productos** forman parte de la orientación estratégica de los tres Componentes del Programa que se dirigen hacia un objetivo de impacto de mediano plazo. Los Productos con una duración de 8 a 12 meses, es decir más corta que el Componente, son desagregados en **hitos o productos intermedios** lo que permite ajustes durante su elaboración. Así, la asesoría y el apoyo pueden ser realizados de forma más flexible, adaptándose a la coyuntura y a oportunidades, y sin perder el **norte** dado por el Componente y el Programa como tal.

**(b) Orientación hacia impactos de los Productos**

El eje de atención del MIPRO son los Productos, tanto por su dinámica como por la frecuencia del monitoreo. La **planificación** de un producto implica definir el impacto esperado del mismo así como la formulación de indicadores que permitan medir este **impacto** en términos de su **utilización** por los municipios y otros usuarios, una vez terminado la elaboración del producto. Adicionalmente, se definen **hitos** (en el sentido de pasos intermedios indicando si la elaboración del Producto está en “buen camino” para lograr el impacto esperado) agrupando un conjunto de actividades. Por lo tanto, el impacto se da principalmente a nivel del **uso** por parte de una organización cliente que, en la mayoría de los casos, está fuertamente involucrada en el proceso de elaboración del producto.

El **uso** va más allá del proceso de elaboración del producto, porque un producto se transforma en utilidad sólo cuando lo está utilizado. La **participación** del usuario ya en el proceso de la elaboración del Producto sirve para adecuar el producto a las necesidades y los requerimientos del usuario, y para motivarlo en usar el Producto. Los demás productos que siguen después dentro del marco del componente, deberían orientarse cada vez más hacia la utilidad y el objetivo del componente.

El monitoreo de los Productos se hace cada seis meses a través de **fichas electrónicas** uniformadas. Estas dan información sobre el alcance de la elaboración de los Productos hasta la fecha.

De igual manera, el monitoreo de los **componentes** del Programa se hace cada doce meses a través de la agregación de los productos atribuidos a un componente. Los Productos tienen que ser formulados con un impacto que forma parte del impacto de un (o varios) componente(s). La canasta del conjunto de Productos agregados de un componente daría la base para medir y verificar su alcanze a través de **indicadores** a nivel del componente.

En la lógica del MIPRO, los impactos de los Productos son vinculados con la **calidad de la asesoría**: Buena calidad contribuye a lograr mayores efectos e impactos en los municipios. Por ello, la asesoría debe enfocarse, en primer lugar, en el lugar y en el actor donde el producto será utilizado para apoyar en la efectividad, en los municipios, en la asociación de los municipios, en una red de políticas.

El MIPRO incorpora un mecanismo de **monitoreo de la calidad de la asesoría**. Esta parte del sistema MIPRO se encuentra todavía en la fase de desarrollo conceptual y requiere que la asesoría del equipo técnico define su ubicación, función y rol.

Queda pendiente una sistematización de los impactos negativos y otros impactos no-intencionados. Por el momento, se requiere una reflexión sobre este tipo de impactos en el marco un tal Taller de reflexión anual.

**(c) El MIPRO como sistema digital virtual**

Para el MIPRO se necesita desarrollar un **sistema virtual** que almacena la información de las fichas electrónicas de registro y monitoreo de todos los Productos del Programa PROMUDE, y, si los demás Programas y Proyectos de la GTZ lo desean, también de ellos. La información clave del sistema virtual del MIPRO se maneja con bancos de datos (de preferencia en Excel) lo que permite la creación de reportes a base de atributos (o características) uniformes, comparables y agregados por varios criterios de selección (filtros) y niveles, facilitando el análisis del impacto y el diálogo sobre opciones estratégicas del Programa, por ejemplo por:

* grupo de productos por zona geográfica
* grupo de productos por volumen de inversión
* organizaciones contrapartes y municipios involucrados
* atribución a un componente del Programa
* Temas transversales

**(d) Implicaciones para la Gestión del Programa**

Los reportes gerenciales que genera el sistema virtual son un instrumento clave para la gestión del programa en su conjunto al permitir obtener información agregada y oportuna.

En el nivel de los Productos, el MIPRO facilita una **gestión flexible** y adecuada a un contexto cambiante. Dentro del marco orientador del Programa y del componente, la planificación y elaboración de los Productos en el corto plazo permite ajustes oportunos en la elaboración del mismo.

Más allá, el sistema contribuye significativamente a la coordinación dentro del Programa al tener acceso directo (a través del Internet) a la información sobre el trabajo que se realiza dentro de cada uno de los componentes y en los Productos.

Queda pendiente explorar la aplicación del MIPRO como instrumento interactivo de gestión del conocimiento, indicando tanto los campos de alta densidad de experiencia y conocimiento como los vacíos.

**(e) Resumen: ¿Qué es el MIPRO?**

El MIPRO es un sistema **real** y **digital** para el monitoreo de impactos del PROMUDE que consta de los siguientes áreas de observación:

|  |  |
| --- | --- |
| **AREA DE OBSERVACION** | **IMPACTO ESPERADO** |
| **Asesoría prestada por el equipo técnico** | La calidad de los procesos de asesoría se enfocan en los efectos / impactos del usuario de los productos:   * Asesoría al desarrollo local y empoderamiento del personal del gobierno local * Asesoría a la articulación de las contrapartes con los municipios * Asesoría selectiva a las contrapartes * Asesoría de redes de políticas |
| **Producto** | Impacto inmediato por el uso en el sistema cliente, nuevas habilidades y capacidades instaladas. |
| **Componente** | Impacto agregado de los productos elaborados en términos de un conjunto de capacidades complementarias desarrolladas en el sistema cliente. |
| **Programa** | Impacto compuesto de los impactos de los componentes, agregado y complementado por estudios y sondeos complementarios y de los ejes transversales: género, … |

La clave para que funcione el MIPRO a nivel agregado del componente y del Programa se basa en una planificación orientada en **Productos**. El eje de atención del MIPRO, pues, son los Productos, por su frecuencia de monitoreo y su dinámica, lo que permite mejorar la gestión y la intervención de la asesoría. Los demás niveles de observación se alimentan en gran parte de la observación del alcance y de los impactos logrados por los Productos.

Nos es imposible observar simultáneamente todo lo que ocurre en un proceso de elaboración de Productos. Para conducir la interacción con los clientes, los Productos pueden ser definidos por algunos **hitos / productos intermedios** que sirven para facilitar la conducción del proceso de elaboración del Producto. Un hito es una piedra miliar que nos guía en la distancia del camino y tiene la capacidad de guiarnos de la misma forma como indicadores (= una variable cuantitativa o cualitativa que ofrece un medio simple y fiable para medir los cambios ocurridos en la cadena graficada).

**INSUMOS PROCESO IMPACTO**

**Programa PROMUDE**

**Sistema Cliente**

**Visión compartida**

**Resultado = Impacto inmediato** = Cambio logrado en términos de capacidades específicas instaladas en el sistema cliente

**Grupo de Producto**

Voluntad

Capacidad

Recursos

AT compuesto de insumos de los componentes

**Producto**

Búsqueda de soluciones apropiadas, adaptación de conceptos, aprendizaje, apropiación

El MIPRO tiene el triple **objetivo** de

1. Orientar la planificación y la ejecución de la intervención del PROMUDE hacia **efectos / impactos** a nivel del uso de los productos y de la utilidad para los usuarios de los Productos elaborados.
2. Facilitar información relevante que les sirve a los actores involucrados en la **conducción**, toma de decisión, en el pilotaje y en la comprensión de su actuar, permitiéndoles, así, alcanzar los impactos lo mejor posible.
3. Fomentar el **aprendizaje** de las experiencias a través de la reflexión y evaluación de los cambios logrados debido a las intervenciones del Programa.

El **sistema virtual** (de computación) permite el levantamiento, almacenamiento y procesamiento de los datos necesarios para el monitoreo de los Productos y, en forma agregada a base de atributos (características), para la medición de impactos a nivel del componente u otros niveles. Además, facilita el acceso e intercambio rápido y transparente de información entre los actores.

Las fichas electrónicas del MIPRO que se encuentran en el sistema virtual no sustituyen a la coordinación, planificación y el seguimiento de las actividades a nivel de la elaboración de los productos, tarea principal de los responsables de Productos.

**III. Responsabilidades**

La responsabilidad para el **desarrollo del sistema** está adscrita al Componente 4 del Programa PROMUDE, que consiste en la elaboración del concepto, basándose en la planificación por Productos, y la elaboración de la propuesta de las fichas de Productos. La programación de las fichas electrónicas y su interconexión, la operación y la administración del sistema está a cargo del Programa.

Los **responsables de los Productos** tienen que llenar las fichas descriptivas de los Productos, sobre la base de acuerdos con las organizaciones contrapartes. Esta responsabilidad puede ser delegada, sin embargo ellos mantienen la responsabilidad sobre la calidad del contenido de las fichas. Los Talleres de revisión anual sirven también para revisar y ajustar el sistema.

**IV. Estado de implementación y próximos pasos**

El trabajo en el sistema MIPRO del PROMUDE se inició con la **planificación por Productos**. Hasta abril 2004, existe un banco de Productos presentado en forma unitario que sirve de base para la elaboración de las fichas electrónicas de Productos y la instalación del sistema digital.