



GUÍA METODOLOGICA
PLAN DE PILOTAJE

PRESENTACIÓN

Con el fin de optimizar el uso de la herramienta Plan de Pilotaje en los pilotos Innova FOSIS 2019, hemos generado esta guía *en base al Marco Lógico*¹. El objetivo es clarificar algunos conceptos y guiar en la construcción de elementos metodológicos, para que los equipos ejecutores puedan ajustar su Plan de Pilotaje.

Además, cada supervisor de proyecto (ADL) recibirá una ficha con comentarios y sugerencia del Plan de Pilotaje correspondiente a su proyecto, para que posteriormente sea revisado y trabajado con el equipo ejecutor. En una segunda instancia, por medio de videoconferencia, haremos una sesión de feedback y avance de cada piloto entre supervisores y el nivel central.

A continuación, se definen y se explican tres secciones del Plan de Pilotaje: **objetivos y supuestos de las dimensiones del aprendizaje** (Hoja de Ruta) e **indicadores**.

Es importante comenzar por recomendar que la estructura general del proyecto sea siguiendo la siguiente lógica (Marco Lógico):



El Fin es el objetivo general de largo plazo, al que contribuye el programa con la solución del problema planteado.

¹ **Marco Lógico:** Herramienta de planeación estratégica que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005;13)

El propósito es el/los objetivos específicos o resultado directo a ser logrado en la población beneficiaria, como resultado de llevar a cabo la intervención propuesta, entregando los bienes o servicios definidos en los distintos componentes del programa.

Los componentes corresponden a los servicios y/ bienes específicos que entrega una iniciativa, con un objetivo específico. Los pilotos pueden tener uno o más componentes y deben ser suficientes para lograr el propósito declarado.

Para cada componente se deben identificar **las principales actividades** necesarias para su ejecución, asegurándose que estas sean suficientes para el correcto logro de los objetivos.

1. OBJETIVOS

¿Qué es un objetivo?

Un **objetivo** es un propósito o aspiración que se quiere alcanzar con el proyecto, expresando de forma clara y concreta cuál es el resultado que se pretende obtener; **un objetivo debe ser viable, concreto y evaluable.**

La funcionalidad de los objetivos es guiar el proyecto, determinar sus límites y población objetivo, y orientar los resultados que se esperan obtener, teniendo siempre en cuenta que éstos deben estar orientados a los elementos básicos del problema que se busca resolver. Los objetivos pueden ser **generales** o **específicos**:

a) **Objetivo general:** Un objetivo general señala el propósito último del proyecto, es decir, apunta a la finalidad o los resultados que buscan obtenerse finalizado el proyecto.

Por ejemplo: “Aumentar la autonomía de NNA (niños, niñas, y adolescentes) dependientes de hogares del SENAME, a través de un taller de liderazgo.”

b) **Objetivo específico:** Un objetivo específico indica lo que se pretende realizar en cada etapa del proyecto, y que al ser alcanzado junto con otro(s) objetivo(s) específico(s), permiten alcanzar el objetivo general.

Por ejemplo: “Promover la colaboración y solidaridad entre estos NNA, a través de un módulo del taller sobre compañerismo.”

“Incentivar el cuidado mutuo entre estos NNA, a través de una dinámica de redes de apoyo dentro del taller.”

¿Cómo se redacta un objetivo?

Un objetivo debe redactarse con verbos en infinitivo, utilizando palabras como *analizar, calcular, crear, comparar, desarrollar, diseñar, efectuar, evaluar, formular, generar, identificar, organizar*, entre otros².

Los pasos para formular un objetivo son:

1) Delimitar el tema del proyecto: En este paso se debe delimitar el problema, la población objetivo a trabajar, temporalidad, y lo que se pretende alcanzar.

Por ejemplo:

-Problema: Falta de oportunidades laborales para personas con diversidad funcional.

-Población objetivo: Personas con diversidad funcional de la comuna de Quilicura.

-Lo que se pretende: Aumentar las oportunidades laborales de personas con diversidad funcional de la comuna de Quilicura.

2) Escribir las preguntas que se esperan contestar en relación con el problema

Por ejemplo:

- ¿Cuál es la tasa de empleabilidad de personas con diversidad funcional de la comuna de Quilicura?

- ¿Cuál es el promedio de escolaridad de esta población?

3) Redactar los objetivos a partir de esas preguntas. Por ejemplo:

-Aumentar las capacidades laborales de personas con diversidad funcional de la comuna de Quilicura a través de capacitaciones en tecnología de la información.

Algo de suma importancia que se debe tener en cuenta al momento de realizar los objetivos, es que estos estén orientados **a los resultados que se busca en los/as usuarios/as, más que en la gestión del equipo ejecutor.** Esto, debido a que el pilotaje debe estar orientado a una intervención social, y, por lo tanto, el objetivo debe también estar orientado a aquello, siendo el/la usuario/a el centro del proyecto y los objetivos.

² Para más ejemplos, revisar Anexo.

En relación a lo anterior, la redacción de un objetivo es crucial, ya que, por ejemplo, no es lo mismo plantear:

- Objetivo orientado a gestión “[**Realizar capacitaciones en oficios de carpintería y fontanería**] a **personas privadas de libertad.**”

Que plantear:

- Objetivo orientado a usuario/a “[**Aumentar las habilidades laborales de personas privadas de libertad**] a **través de capacitaciones en oficios de carpintería y fontanería.**”

Tanto el objetivo general como los objetivos específicos del proyecto deben escribirse en el espacio denominado “Objetivos del proyecto” dentro de la Hoja de Ruta.

2. INDICADORES

¿Qué es un indicador?

Un **indicador** es una herramienta para la medición cuantitativa o el análisis cualitativo de un dato, que puede arrojar un valor, magnitud o un criterio, **y que representa la relación entre dos o más variables**. Los indicadores dan señales o indicios de una situación, actividad o resultado.

Los indicadores también presentan información para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos construidos en el proyecto (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005;25).

Un ejemplo de indicador es el *porcentaje de participantes activos* de un proyecto en relación con el total de inscritos:

$$\left| \frac{N^{\circ} \text{ de Participantes Activos}}{\text{Total de inscritos}} \right| \times 100$$

Este indicador relaciona dos variables: N° de Participantes Activos y Total de inscritos, y podría arrojar, por ejemplo, cuál es el porcentaje de participación del proyecto dentro de un periodo de tiempo o al finalizar éste. Utilizando el mismo ejemplo, esto se expresaría como:

variables	fórmula	resultado
	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de Participantes Activos}}{\text{Total de inscritos}} \right] \times 100 \rightarrow \left(\left[\frac{50}{100} \right] \times 100 \right) = 50\% \text{ de participación}$	

Es de suma importancia tener en cuenta en la construcción de un indicador que éste mide la relación entre dos o más variables. **Un número no es un indicador (por ejemplo, Número de participantes), ya que dicho dato no se está relacionando con otra variable ni refleja el contexto éste, y, por ende, no permite evaluar el desempeño del programa.**

Por ejemplo, si se quisiera revelar información respecto al avance en la meta de un proyecto, como la realización de talleres para beneficiarios del proyecto, el indicador no podría ser *N° de talleres realizados* porque no señala ningún avance. En cambio, un indicador adecuado podría ser *Porcentaje de avance de realización de talleres*, porque implica la relación entre dos variables: El número de talleres realizado y el número de talleres a realizar como meta.

Cada indicador nos revela información relevante sobre algo, y que debe ser interpretada sólo de una forma, **porque solo tiene un objetivo**. Utilizando el ejemplo anterior, *porcentaje de avance de realización de talleres* en relación con su forma de medición, éste sólo busca revelar un tipo de información única: el porcentaje de realización de talleres en relación con la meta de talleres a realizar en el proyecto. No cabe otra interpretación respecto con el tipo de información que persigue, por ende, **para cada información que se pretende obtener, debe existir un tipo de indicador y su respectiva forma de medición.**

¿Cómo se construye un indicador?

En el caso del Plan de Pilotaje de Innova FOSIS, los tipos de indicadores utilizados son:

	Nombre indicador	Meta	Estado de Avance	Plazo	Verificador
Indicadores de Proceso					
Indicadores de Producto					
Indicadores de Resultado					

1) Indicadores de Proceso: Hacen referencia al cumplimiento del cronograma de actividades contenido en la Hoja de Ruta.

2) Indicadores de Producto: Hacen referencia a la entrega de bienes y/o servicios comprometidos durante la ejecución del piloto.

3) Indicadores de Resultado: Vinculado a variables de intervención, hacen referencia al logro de los resultados del piloto, implican un cambio que contribuya a la resolución de la necesidad o problema identificado por la solución diseñada. Son los indicadores de mayor complejidad a los que se dará seguimiento y las metas deberían medirse hacia el final de la ejecución del piloto.

La construcción de un indicador puede variar según su tipo (proceso, producto, resultado) en relación con el tipo de información que se pretende conseguir. Sin embargo, es necesario tener en cuenta ciertos elementos que deben estar presentes en toda construcción de indicadores **para efectos de este programa:**

1) Nombre: Debe identificar los aspectos más relevantes del indicador, principalmente, la información que se busca obtener o medir.

2) Meta: Es el resultado mismo que se busca obtener, utilizando el indicador como herramienta de medición.

3) Estado de avance: Refleja el avance en la consecución de la meta.

4) Plazo: Es la fecha máxima para conseguir la meta.

5) Verificador: Son fuentes de información en relación con la consecución de la meta.

Dichos elementos deben reflejar información clara y concisa al momento de su presentación, y que refleje las situaciones específicas en la medida que avance el Plan de Pilotaje.

Para la construcción de los indicadores, se deben seguir los siguientes pasos³:

1) Revisar la claridad del resumen narrativo: Los indicadores serán claros y precisos si el objetivo al que están asociados también lo es. De ahí que el primer paso para la construcción de los indicadores es revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados.

2) Identificar los factores relevantes: Debe identificarse del objetivo el qué y quién de los factores es relevante para la realización de los indicadores.

3) Establecer el objetivo de la medición: El equipo ejecutor debe decidir los aspectos más importantes a medir.

4) Plantear el nombre y fórmula de cálculo del indicador: El nombre del indicador deber ser claro y su método de cálculo una expresión matemática de fácil comprensión.

5) Determinar la frecuencia de medición del indicador: Los indicadores de resultados suelen medirse con menor frecuencia que los indicadores de proceso, que se miden con mayor frecuencia.

6) Seleccionar los medios de verificación: Los medios de verificación dan certeza sobre la información que se reporta.

3. SUPUESTOS PARA LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE⁴

La gestión del aprendizaje, en el marco de Innova FOSIS, se ha definido como la sistematización continua de los aprendizajes que se van obteniendo a lo largo de la ejecución del piloto, organizadas en seis dimensiones. Como parte de la "Hoja de Ruta" del Plan de Pilotaje, se requiere explicitar cuáles son los supuestos existentes en relación con cada una de estas dimensiones, para poder reducir la incertidumbre del piloto.

¿Que es un supuesto?

³ CONEVAL. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores* (pp. 6-67). México DF: CONEVAL.

⁴ FOSIS (2019). *Modelo de Pilotaje 2019* (14-15). Santiago de Chile: FOSIS.

Los supuestos son aquellos aspectos que hemos considerado como cierto, aun cuando no han sido probados. En el marco de nuestro Plan de Pilotaje, debemos identificar los supuestos de los pilotos, revisando los componentes⁵ de nuestros proyectos y vinculándolos a las dimensiones del aprendizaje, que son las siguientes:

1. **Problema o necesidad:** En esta dimensión se vincula a si el problema o necesidad está bien identificado y si refleja la realidad de las personas afectadas. Se espera que aquí se registre cómo los usuarios entienden los problemas o necesidades que tienen, y se puedan comparar si las causas del problema que se identifican son reconocidas como tales en el territorio.
2. **Diseño de la solución:** En esta dimensión se vincula sobre el diseño del piloto, tanto respecto de su estructura, como de sus componentes, actividades y metodologías. Aun cuando el problema haya sido identificado adecuadamente puede suceder que la solución diseñada no sea efectiva para resolverlo, o que necesite ser ajustada para ser pertinente a distintos perfiles de usuarios.
3. **Adopción o adherencia:** esta dimensión se vincula sobre si los usuarios finales adoptan o no la solución propuesta, esto quiere decir si asisten a las actividades planteadas y logran los objetivos esperados.
4. **Gestión:** En esta dimensión se propone identificar aspectos vinculados a la gestión del piloto, sobre: cronograma de actividades, recursos humanos (perfil, reclutamiento, carga laboral, autocuidado), necesidades de capacitación, alianzas necesarias para la ejecución, la coordinación con otras instituciones y actores, los mecanismos de rendición y los costos asociados a la ejecución. Se debe tener en consideración, que la información de esta dimensión es fundamental para replicar o escalar el piloto.
5. **Consecuencias:** esta dimensión se vincula a los efectos o consecuencias que las actividades tienen sobre los usuarios y su entorno.

⁵ Descripción de los componentes: corresponden a los servicios y/ bienes específicos que entrega una iniciativa, con un objetivo específico. Se debe considerar que los pilotos pueden tener uno o más componentes, y que estos deben ser suficientes para lograr el propósito declarado. Los componentes deben buscar abordar y solucionar directamente las causas del problema o necesidad identificada. Los componentes pueden estar dirigidos a beneficiarios/as directos o a beneficiarios indirectos. Para cada componente se debe detallar las principales actividades contempladas y los beneficiarios de estas.

Para describir un componente se debe definir:

¿Qué servicio o bien se entregará?

¿Para que se entregará?

¿A quiénes se entregará?

¿Cómo se entregará y producirá?

¿Cuál será el tiempo o duración de la ejecución del componente?

6. **Identidad:** esta dimensión se vincula en identificar la institución más idónea en el territorio para llevar a cabo la iniciativa. Esto se puede dar por cercanía con las personas, por expertise técnico o por características propias del territorio y su organización social y comunitaria.

En los anexos puedes encontrar un listado de preguntas que te ayudarán a construir los supuestos para cada dimensión del aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

FOSIS (2019). *Modelo de Pilotaje 2019* (5-47). Santiago de Chile: FOSIS.

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (p. 7-92). Santiago de Chile: CEPAL.

ANEXO

Lista de verbos para objetivos generales y específicos.

VERBOS PARA OBJETIVOS			
GENERALES		ESPECÍFICOS	
Analizar	Formular	Advertir	Enunciar
Calcular	Fundamentar	Analizar	Enumerar
Categorizar	Generar	Basar	Especificar
Comparar	Identificar	Calcular	Estimar
Compilar	Inferir	Calificar	Examinar
Concretar	Mostrar	Categorizar	Explicar
Contrastar	Orientar	Comparar	Fraccionar
Crear	Oponer	Componer	Identificar
Definir	Reconstruir	Conceptuar	Indicar
Demostrar	Relatar	Considerar	Interpretar
Desarrollar	Replicar	Contrastar	Justificar
Describir	Reproducir	Deducir	Mencionar
Diagnosticar	Revelar	Definir	Mostrar
Discriminar	Planear	Demostrar	Operacionalizar
Diseñar	Presentar	Detallar	Organizar
Efectuar	Probar	Determinar	Registrar
Enumerar	Producir	Designar	Relacionar
Establecer	Proponer	Descomponer	Resumir
Evaluar	Situar	Descubrir	Seleccionar
Explicar	Tasar	Discriminar	Separar
Examinar	Trazar	Distinguir	Sintetizar
Exponer	Valuar	Establecer	Sugerir

ANEXO

Preguntas para construir los supuestos para las dimensiones del aprendizaje.

Definición de Problema o Necesidad
¿Cómo identifican los usuarios el problema o necesidad que se busca abordar? ¿Identifican la misma cadena de causa - efecto que el diseño del piloto?
¿Las causas del problema que no son abordadas por el piloto pueden impedir el logro de los objetivos del piloto? ¿De qué manera?
¿Cómo se busca solucionar el problema o la necesidad desde la comunidad? ¿Con qué recursos cuentan las comunidades para abordar el problema?
¿Cuáles son las ventajas u oportunidades del territorio con relación al problema identificado?
Diseño de la Solución
¿La solución se adapta a la realidad del territorio y/o comunidad con la que se está trabajando?
¿Qué tan involucrados han estado los usuario en el diseño? Describir si han participado en el diseño o testeo
¿Cuáles son los aspectos críticos que deben ser validados y adaptados durante la ejecución del piloto?
Adopción o adherencia
¿Cuales son los mecanismos más idóneos para identificar y contactar usuarios? ¿Qué instituciones pueden aportar información valiosa al respecto?
¿Qué barreras podrían existir para que los usuarios participen? ¿Podría generar algún tipo de estigma participar del piloto? ¿Por qué?
¿Cuáles son los mecanismos más pertinentes para comunicarse con los distintos usuarios? ¿Deben adaptarse a las realidades de distintos grupos o funcionan de forma homogénea para todos los usuarios?
¿Cuáles son las características más relevantes tienen los usuarios con respecto a su participación en el piloto? (género, redes, ocupación, intereses) ¿Los usuarios deben cumplir con algún perfil específico?
Gestión
¿Cuál es el perfil idóneo del personal del piloto?
¿Existen profesionales de ese perfil con disponibilidad en el territorio? ¿Los recursos contemplados para la contratación de los profesionales resultan suficientes?
¿Los procesos administrativos son compatibles con el cronograma de actividades planificado?
¿Calzan con las actividades de los actores relevantes (vacaciones, ciclo escolar, ciclos presupuestarios de actores clave, etc)?
Identidad
¿Cómo es recibida la solución por los actores institucionales relacionados? ¿Es pertinente con su quehacer?
¿Cómo recibe la solución el socio del desafío? ¿La encuentra pertinente a su quehacer?
Consecuencias
¿Qué consecuencias negativas asociadas, pero no contempladas, podrían suceder durante o después de la ejecución del piloto?
¿Qué consecuencias positivas asociadas, pero no contempladas, podrían suceder durante o después de la ejecución del piloto?