

Dirección y Gerencia Social para Organizaciones de la Sociedad Civil

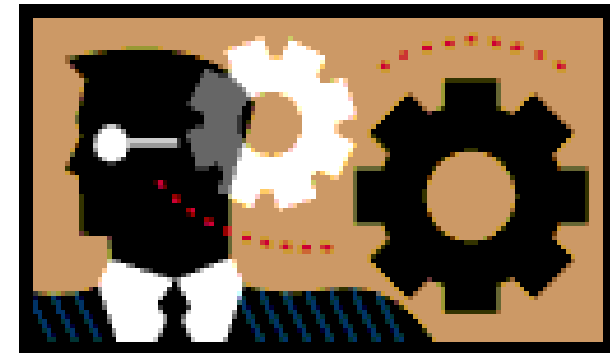
Módulo: Formulación de Proyectos

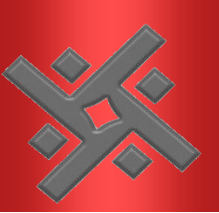
L.C.C. Karla Jiménez Arzamendi



Objetivo del Módulo

- Que los alumnos conozcan y apropien la metodología de **Marco Lógico** para formular y evaluar proyectos sociales, que atiendan necesidades concretas dentro del tema social en el que participan.





- Definiendo un Proyecto Social
 - ¿Qué es un problema?
 - ¿Qué es un problema social?
 - ¿Qué es un Proyecto Social?





Temario

- El Marco Lógico como base metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales.
 - ¿Qué es el enfoque del Marco Lógico?
 - Ciclo de Vida de un Proyecto
 - Enfoque del Marco Lógico
 - Análisis de Involucrados
 - Análisis del Problema
 - Análisis de Objetivos
 - Análisis de Alternativas





Temario

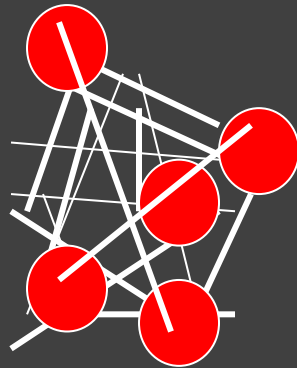
- ¿Qué es la Matriz de Marco Lógico?
 - Lógica Vertical
 - Lógica Horizontal
- Construcción de la Matriz de Marco Lógico
 - Resumen Narrativo
 - Fin
 - Propósito
 - Componentes
 - Actividades
 - Indicadores
 - Medios de Verificación
 - Supuestos





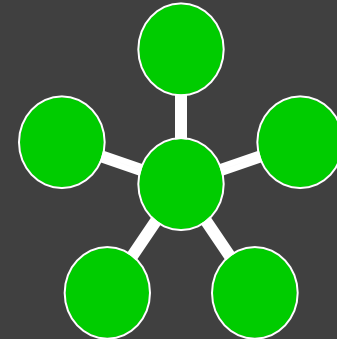
Conceptos....

PROBLEMA



Estado Actual

Es la discrepancia que existe entre un estado actual observado y un estado futuro deseado



Estado Deseado



Definiendo un Proyecto Social

¿ Qué es un problema Social?



Situación Actual

El problema es la discrepancia entre una realidad actual observada de un sistema social y lo que se quisiera cambiar para lograr la situación deseada en ese sistema social.



**Situación Futura
“Deseada”**





Definiendo un Proyecto Social

¿ Qué es un proyecto social?



Situación Actual

Tiene la finalidad de **transformar** un sistema social actual observado en un sistema social deseado

**Proyecto
(Intervención)**



**Situación Futura
“Deseada”**



Definiendo un Proyecto Social*

- “Un proyecto social es una **acción social**”
- Por **acción social** entendemos: las **actividades coordinadas** que realizan personas, grupos, equipos e instituciones para alcanzar finalidades compartidas deseadas.
- Estas finalidades son **soluciones a problemas y carencias que tienen los actores**, ya sean sujetos o **beneficiarios de la acción....**
- Todo **proyecto social es una hipótesis de intervención** sobre la realidad observada a modificar.

*Martinic Sergio, *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales, Herramientas para el aprendizaje*, COMENAXI/ CEJUV, México 1997; pág.23.



Desarrollo...

Asistencialismo	Desarrollo
Satisface necesidades	Genera Capacidades
Da lo que falta	Empodera a partir de lo que se tiene
Promueve la pasividad	Fortalece organizaciones
Demanda Ayuda	Propone proyectos colectivos
Promueve paternalismo	Genera Corresponsabilidad
Crea dependencia	Promueve la sostenibilidad
Limita escala de acción	Permite expansión
Mantiene el statu quo	Genera ciudadanía y capital social
Limita la participación	Promueve la democracia

Rodrigo Villar, Cuadernillo 1: Niveles de intervención en el desarrollo de base, P.15, Kit Construir Juntos; RedEAmérica.

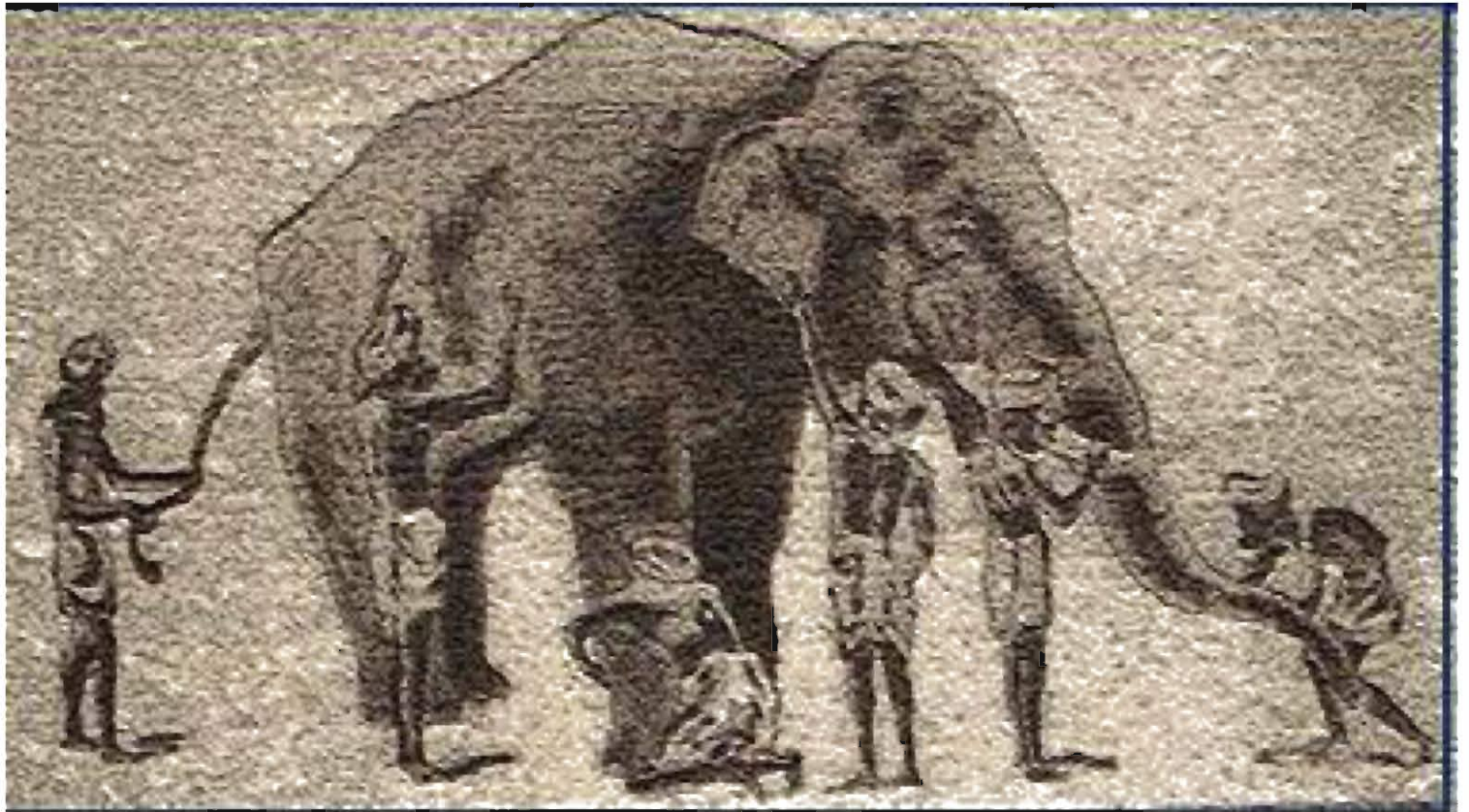


Definiendo un Proyecto Social*

- Es un conjunto de actividades organizadas colectivamente, limitadas en el espacio y el tiempo, que utilizan recursos finitos, destinados a alcanzar un objetivo preciso, bajo ciertas condiciones de contexto.



De los 6 sabios ciegos y un elefante...



Seis sabios hindúes quisieron saber qué era un elefante. Como eran ciegos, decidieron hacerlo mediante el tacto.

El primero en llegar junto al elefante chocó contra su ancho y duro lomo y dijo: «Ya veo, es como una pared».

El segundo, palpando el colmillo, gritó: «Esto es tan agudo, redondo y liso, que es como una lanza».

El tercero tocó la trompa retorcida y gritó: «¡Dios me libre! El elefante es como una serpiente».

El cuarto extendió su mano hasta la rodilla, palpó en torno y dijo: «Está claro, el elefante, es como un árbol»

El quinto, que casualmente tocó una oreja, exclamó: «Aún el más ciego de los hombres se daría cuenta de que el elefante es como un abanico».

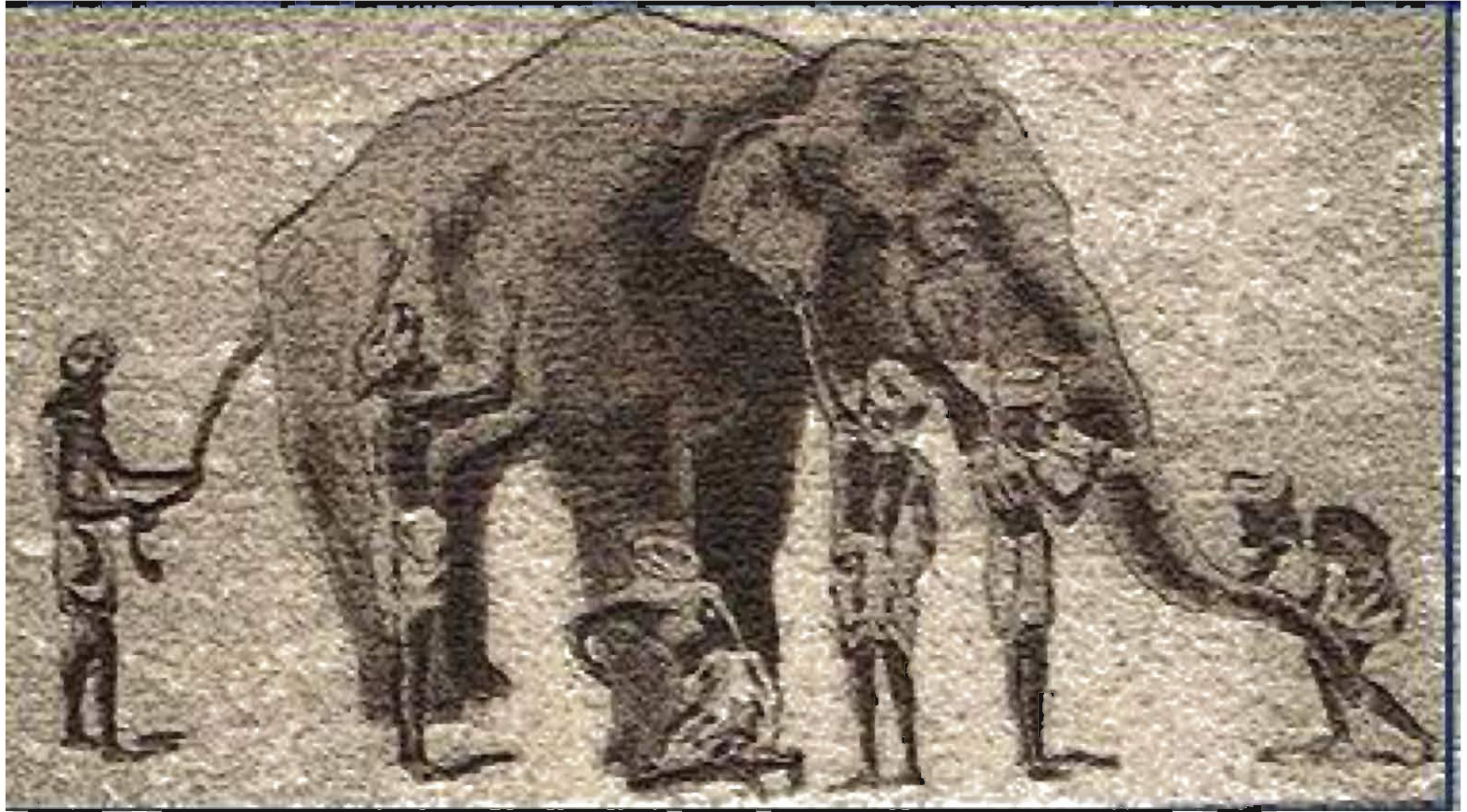
El sexto, quien tocó la oscilante cola acotó: «El elefante es muy parecido a una soga».

Y así, los sabios discutían largo y tendido, cada uno excesivamente terco y violento en su propia opinión y, aunque parcialmente en lo cierto, estaban todos equivocados.

"Parábola de los Seis Sabios Ciegos y el Elefante" Atribuida a Rumi, sufi persa del s. XIII"



Reflexiones.....





Planificación de un Proyecto Social

¿Para qué planificar?

- Hacer un análisis adecuado de objetivos, grupos involucrados y factores externos.
- Valorar la pertinencia y viabilidad del proyecto social a través de la intervención de nuestra institución.

Si no se planifican:

- Pueden desarrollarse en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades sentidas y reales de los beneficiarios.
- Pueden tener resultados negativos inesperados, si se carece de una *planeación sistémica*.



Enfoque del Marco Lógico

- El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID).
- El marco lógico fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los problemas, que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo.



Enfoque del Marco Lógico

- El Marco Lógico o ZOPP (Zielorientierte Projektplanung) llamado así por la GTZ (Agencia Alemana para la Cooperación Técnica) es retomado y mejorado en los 80.



Qué es el Marco Lógico

- Es un método de planeación orientado a los objetivos.
- Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.
- Su énfasis está centrado en la orientación hacia grupos involucrados en la problemática y toma especial *atención en los beneficiarios y usuarios*.
- Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto.



Enfoque del Marco Lógico



Situación Actual

Situación del Entorno

Análisis de Involucrados

Análisis del Problema

Diagnóstico

**Proyecto
(Intervención)**



**Situación Futura
"Deseada"**

Análisis de Objetivos

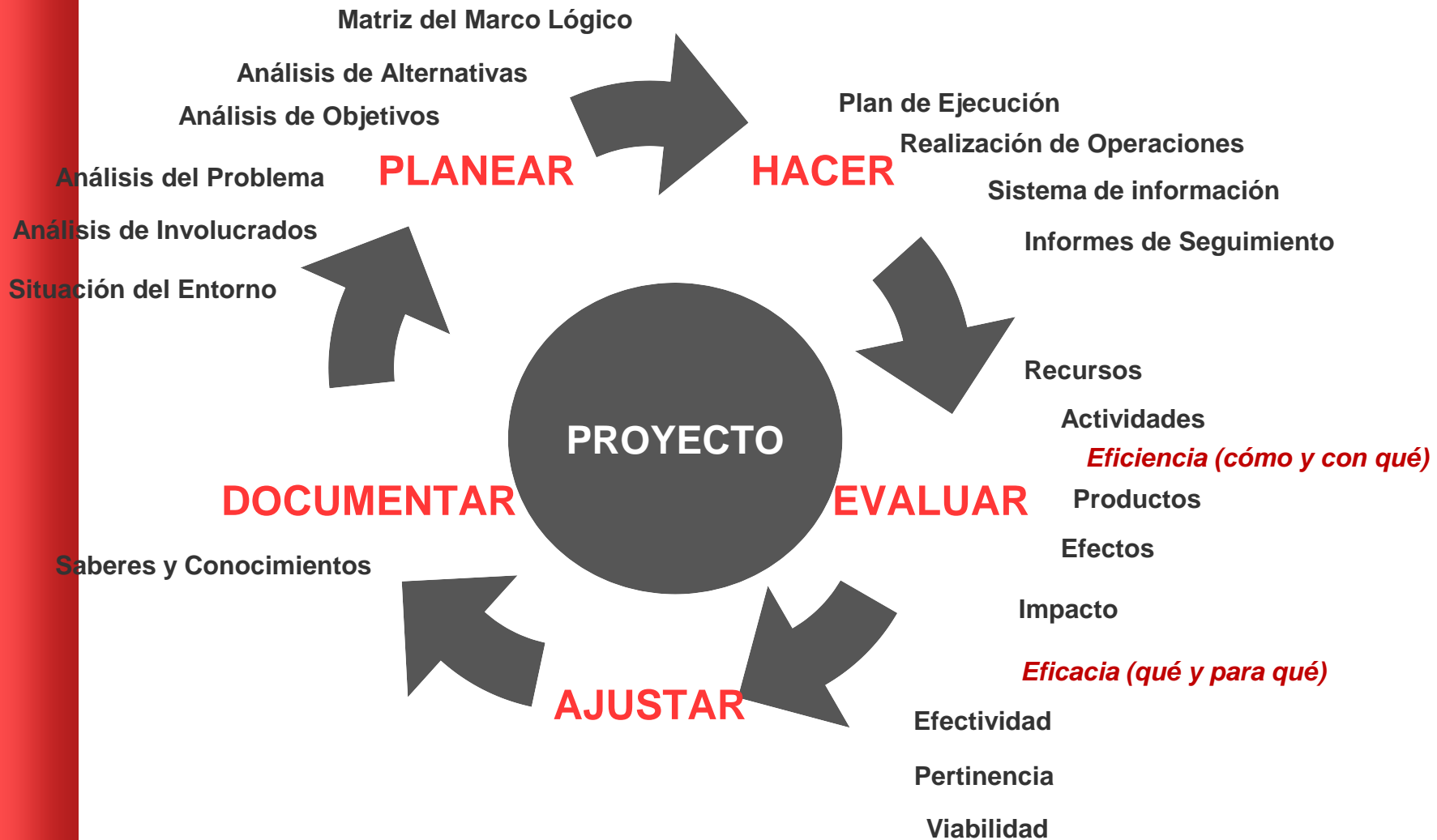
Análisis de Alternativas

Matriz de Marco Lógico

Especifican la situación deseada



Ciclo de Vida de un Proyecto





Enfoque del Marco Lógico



Situación Actual



**Situación Futura
"Deseada"**



Situación del Entorno

Análisis de Involucrados

Análisis del Problema

Diagnóstico

Análisis de Objetivos

Análisis de Alternativas

Matriz de Marco Lógico

Especifican la situación deseada



Marco Lógico: Diagnóstico Situación Actual

Situación del Entorno (Diagnóstico)

Situación Actual: Diagnóstico del Entorno	
Alcance e implicaciones geográficas en donde se desarrollará el proyecto	Situación económica y actividades económicas propias de la zona: formas de subsistencia, situación de desempleo y migración. Vocación económica y productiva
Situación poblacional en general: número de habitantes, características de la población, número de viviendas y clasificación, servicios existentes	Situación Social que prevalece en la zona: inseguridad, violencia
Antecedentes históricos, con respecto a la problemática	Usos y Costumbres de la zona o región
Tipo de Gobierno: partido, programas sociales, apoyos.	Problemas detectados por la población en general.
Interés institucional por las necesidades detectadas, de acuerdo al área de experiencia.	Definición o acotación, del problema central en el que se pretende incidir.
Identificación de la población a acompañar (beneficiarios o usuarios)	Identificación de actores involucrados en la problemática a atender.



Enfoque del Marco Lógico



Situación Actual



**Situación Futura
"Deseada"**

**Proyecto
(Intervención)**

Situación del Entorno

Análisis de Involucrados

Análisis del Problema

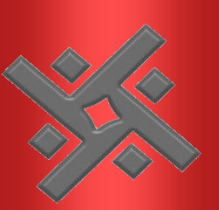
Diagnóstico

Análisis de Objetivos

Análisis de Alternativas

Matriz de Marco Lógico

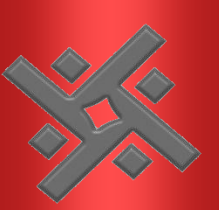
Especifican la situación deseada



Marco Lógico: Diagnóstico Análisis de Involucrados

Análisis de Involucrados (Diagnóstico)

- Identificar las personas, grupos, instituciones públicas, OSC, Fundaciones o empresas que están directamente o indirectamente involucrados en un problema detectado.
- Es una herramienta que nos da objetividad y pertinencia.
- Establecer “quién es quién”, dentro de una realidad determinada:
 - Quién o quiénes se encuentran en una situación de mayor necesidad y tienen mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados
 - Qué conflictos pueden suponerse que ocurrirán al apoyar determinados grupos.



- Tipos de involucrados (por tipo y por localización)
 - Personas
 - Grupos (de población, políticos)
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Organizaciones Gubernamentales
 - Organizaciones Religiosas
 - Empresas
- Debemos considerar:
 - Intereses
 - Capacidad de participación
 - Problemas Percibidos
 - Posiciones de cooperación o conflicto
 - Mandatos y Recursos



Marco Lógico: Diagnóstico

Análisis de Involucrados

Análisis de Involucrados (Diagnóstico)

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Actor 1				
Actor 2				
Grupo				
Organización				
Organización				
Empresa				
Gobierno Local				



- Personas
- Grupos (de población, políticos)
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Organizaciones Gubernamentales
- Organizaciones Religiosas
- Empresas

- A Nivel local, regional, nacional, etc.




Marco Lógico: Diagnóstico

Análisis de Involucrados

Análisis de Involucrados (Diagnóstico)

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Actor 1				
Actor 2				
Grupo				
Organización				
Organización				
Empresa				
Gobierno Local				



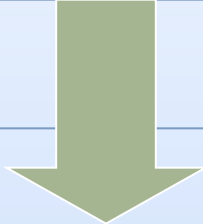
- A los que tiene relación directa con el proyecto, pueden reflejar soluciones sugeridas.
- Identificar capacidades de participación,
- Posiciones a favor o para obstaculizar.



Marco Lógico: Diagnóstico

Análisis de Involucrados

Análisis de Involucrados (Diagnóstico)

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Actor 1		 <ul style="list-style-type: none">• Problemas específicos o condiciones negativas en que son percibidos por algún grupo en específico.• Deben estar plantados de la manera más negativa posible, no deben reflejar soluciones encubiertas.		
Actor 2				
Grupo				
Organización				
Organización				
Empresa				
Gobierno Local				



Marco Lógico: Diagnóstico

Análisis de Involucrados

Análisis de Involucrados (Diagnóstico)

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Actor 1				
Actor 2				
Grupo				
Organización				
Organización				
Empresa				
Gobierno Local				

•Son los que los grupos ponen a disposición para la ejecución del proyecto:

- Humanos**
- Financieros**
- Materiales**



Marco Lógico: Diagnóstico

Análisis de Involucrados

Análisis de Involucrados (Diagnóstico)

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Actor 1				
Actor 2				
Grupo				
Organización				
Organización				
Empresa				
Gobierno Local				

Instituciones:

- Leyes Federales y Estatales
- Estatutos
- Misión
- Objeto Social
- Objetivos
- Políticas de operación

Personas:

- Usos Tradiciones y costumbres



Enfoque del Marco Lógico



Situación Actual

Situación del Entorno

Análisis de Involucrados

Análisis del Problema

Diagnóstico

**Proyecto
(Intervención)**



**Situación Futura
"Deseada"**

Análisis de Objetivos

Análisis de Alternativas

Matriz de Marco Lógico

Especifican la situación deseada

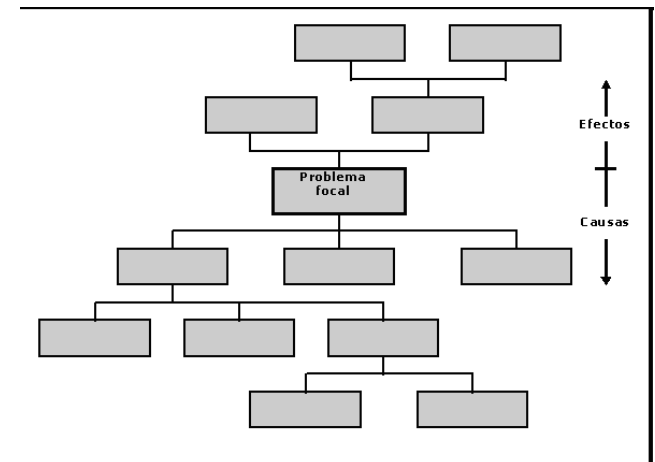


- Es fundamental la identificación adecuada del problema de desarrollo que se va a modificar con el proyecto social que se desarrolle.
- Los problemas van siempre con las personas, no hay problemas sin personas, de aquí la importancia de haber realizado un buen *análisis de involucrados*.
- Muchos de los fracasos en los proyectos se derivan de la falta de claridad del problema.



ÁRBOL DE PROBLEMAS

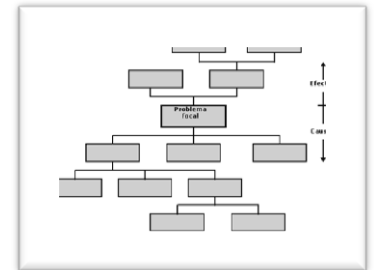
Es la construcción de un diagrama entre los distintos problemas identificados priorizando causas y efectos del problema central a atacar.





Pasos:

- 1) Identificar de la matriz de análisis de involucrados la columna de problemas percibidos.
- 2) Escribir cada problema en una tarjeta.
- 3) Determinar cuáles son causas y cuáles son efectos del problema central





- 4) Determinar las **Causas** que provocan ese problema, preguntándose el **Por Qué** se
- 5) Avanzar hacia abajo aumentando las causas de las causas.
- 5) Para establecer los **Efectos** provocados por el problema central y situarlas en la parte superior del problema central.
- 6) Relacione las causas y efectos con el problema central y verifique que el diagrama tiene sentido.



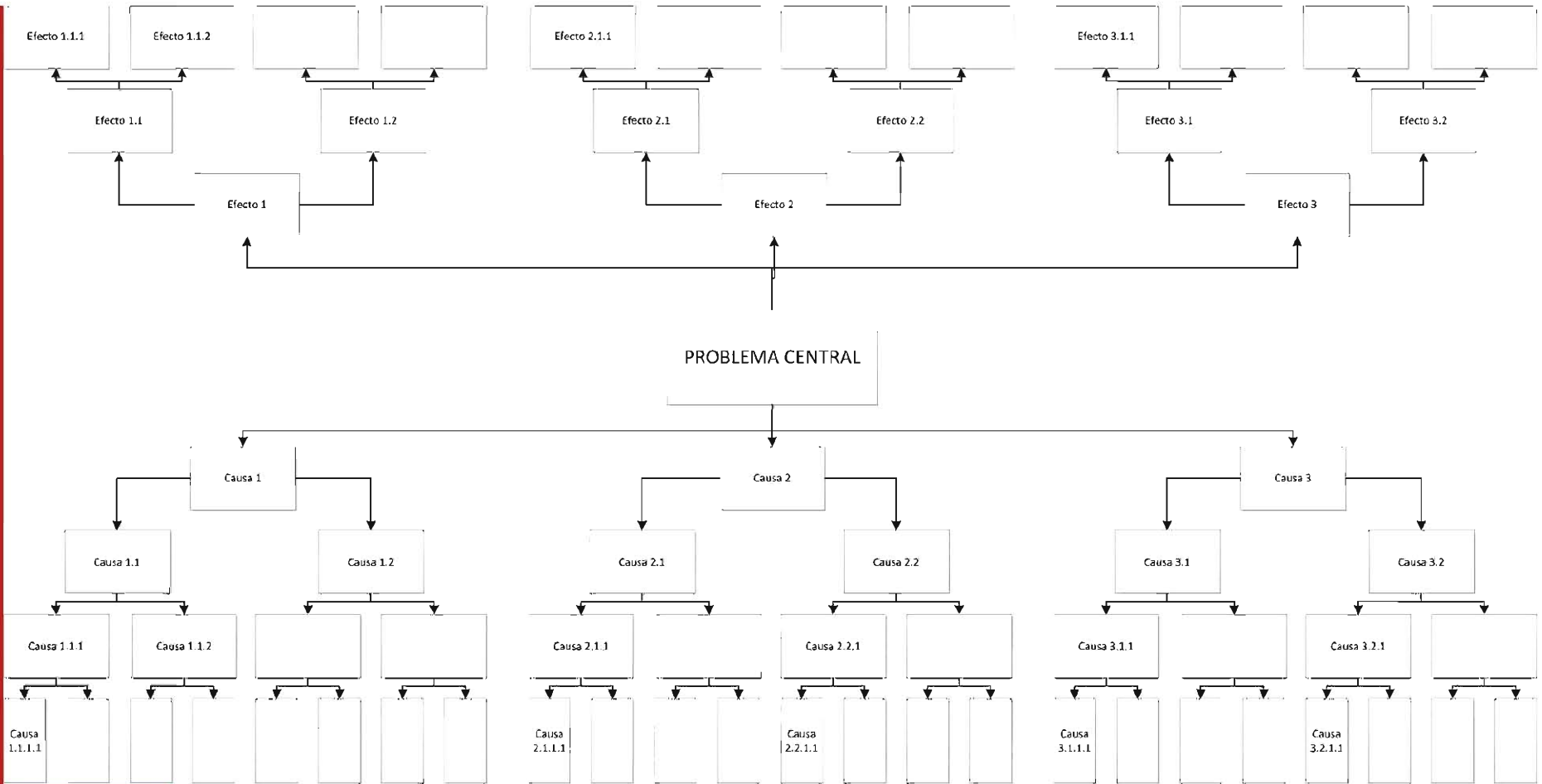


Marco Lógico: Diagnóstico

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Actor 1				
Actor 2				
Grupo				
Organización				
Organización				
Empresa				
Gobierno Local				



Marco Lógico: Diagnóstico Análisis del Problema





Recomendaciones:

- La enunciación debe ser precisa.
- Los problemas están relacionados con los actores.
- Se deben formular en estado negativo
 - *Ej: bajo nivel educacional, bajo nivel de aprendizaje*
- Se deben identificar los problemas reales y actuales.
 - *Ej: Jóvenes podrían desertar de la escuela y caer en delincuencia.*
- No deben confundirse con la falta de solución del problema.
 - *Ej: falta un liceo secundaria de calidad*



Enfoque del Marco Lógico



Situación Actual



**Situación Futura
"Deseada"**



**Proyecto
(Intervención)**

Situación del Entorno

Análisis de Involucrados

Análisis del Problema

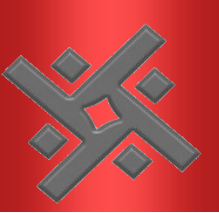
Diagnóstico

Análisis de Objetivos

Análisis de Alternativas

Matriz de Marco Lógico

Especifican la situación deseada



- Consiste en hacer del árbol de problemas, un árbol de objetivos en donde se muestren los escenarios futuros
- Es un procedimiento que nos permite:
 - Imaginar y describir la situación futura a la cual se aspira llegar con el proyecto.
 - Formular los objetivos como resultados o cambios logrados



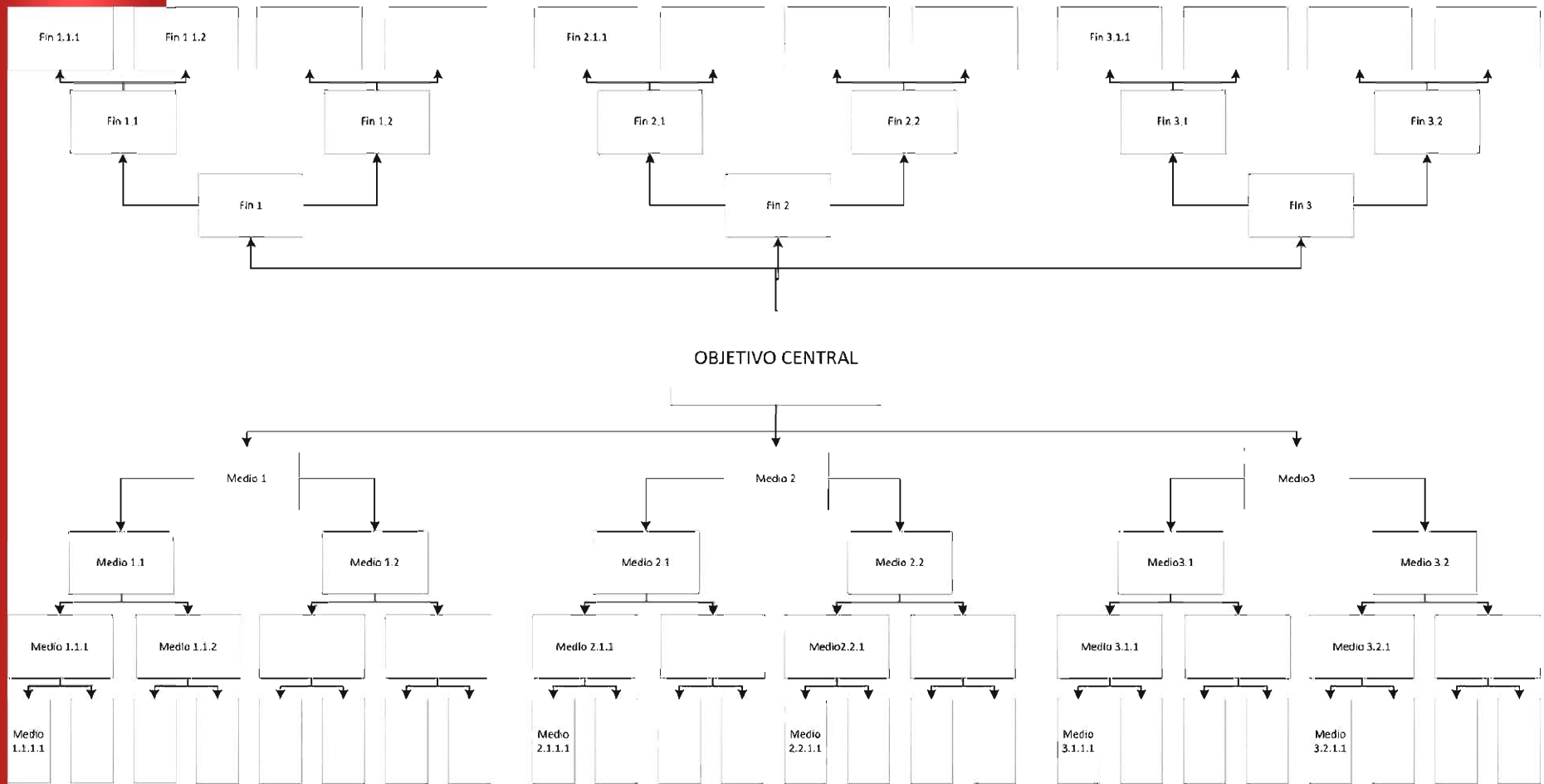
Pasos para la construcción del Árbol de Objetivos:

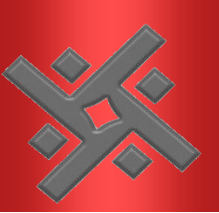
- 1) Convertir **el problema central en un objetivo**, es decir en una situación positiva, deseada y realista. Redactarlo como condición lograda
- 2) Expresar las **causas** en positivo, como realidad nueva lograda. (las causas se convierten así en “**Medios**” para lograr el objetivo)
- 3) **Expresar los efectos en positivo, y se convierten en “Fines”** como consecuencia de haber alcanzado el objetivo central.
- 4) Revisar los enunciados, analizar si tienen sentido o no con el objetivo central y en su caso modificarlos, tanto los medios (causas transformadas) como los fines (efectos transformados).



Marco Lógico: Situación Deseada

Análisis de Objetivos





Toma en cuenta que:

- Los objetivos son enunciados claros y precisos
- Los objetivos expresan la realidad que se pretende alcanzar lograr u obtener a partir de la realización de un proyecto.
- Los objetivos siempre se refieren a una realidad positivamente valorada y se plantean como una condición lograda.



Enfoque del Marco Lógico



Situación Actual



**Situación Futura
"Deseada"**

**Proyecto
(Intervención)**

Situación del Entorno

Análisis de Involucrados

Análisis del Problema

Diagnóstico

Análisis de Objetivos

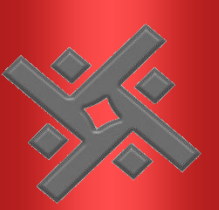
Análisis de Alternativas

Matriz de Marco Lógico

Especifican la situación deseada



- El Análisis de Alternativas sirve para identificar los diferentes medios a ejecutar.
- Si se ejecutan, promoverán el cambio de la “Situación Actual” a la “Situación Deseada”
- La decisión sobre las estrategias se toma con base en*:
 - Intereses de los beneficiarios del proyecto.
 - Recursos Financieros disponibles.
 - Los resultados de los estudios económicos, financieros, sociales, institucionales y ambientales.
- Y sobre los mandatos...



Marco Lógico: Situación Deseada

Análisis de Alternativas

Análisis de Alternativas (Situación deseada)

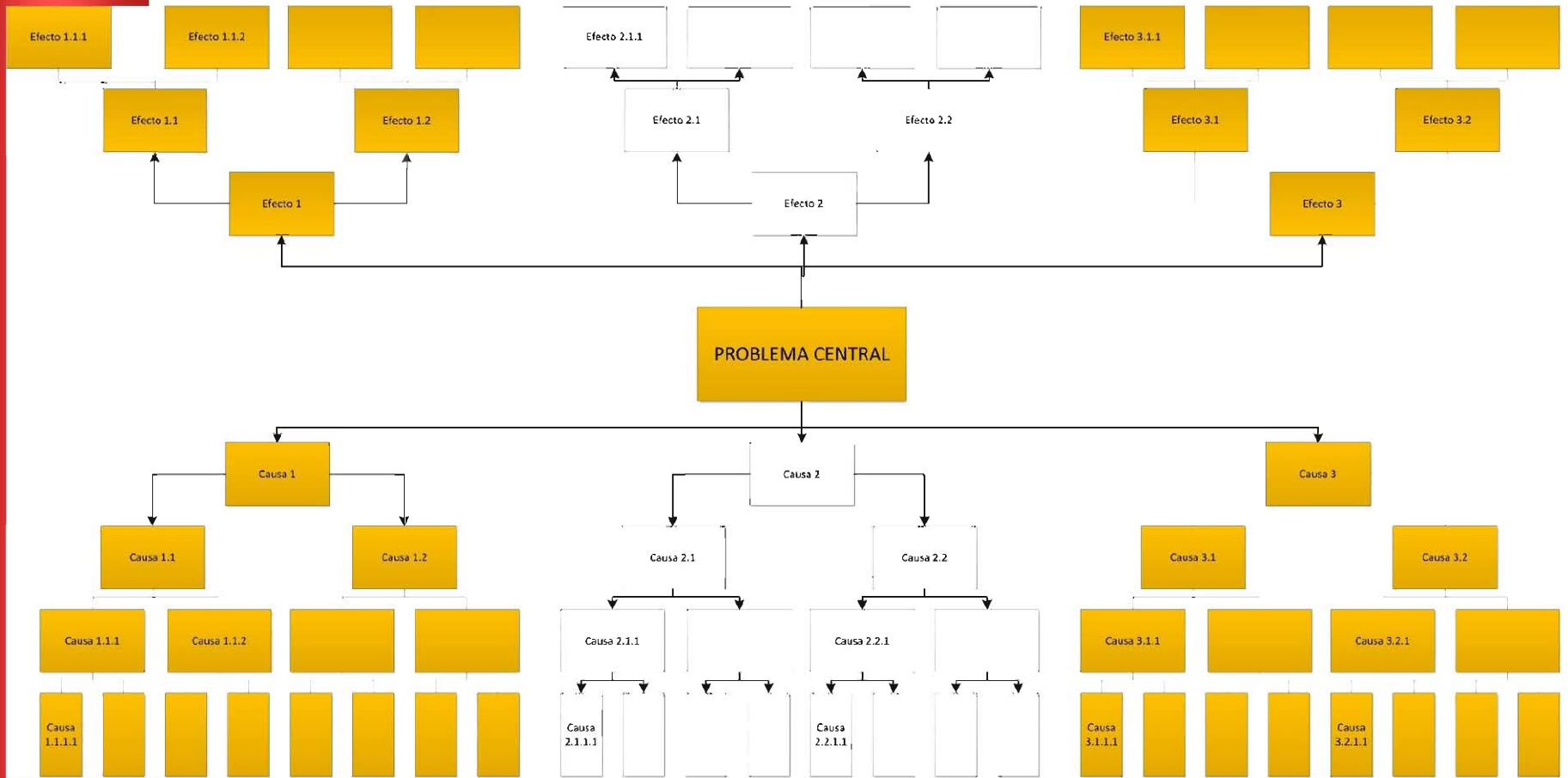
Criterios	Medio 1 Alternativa	Medio 2 Alternativa	Medio 3 Alternativa
Participación de los beneficiarios			
Recursos Financieros			
Recursos Humanos			
Recursos Materiales			
Análisis Costo Beneficio			
Tiempo Requerido			
Concordancia con la Misión			
Factibilidad de Alianzas			
Otros...			
TOTAL			

Nulo= 0 Bajo=1 Medio=2 Alto=3



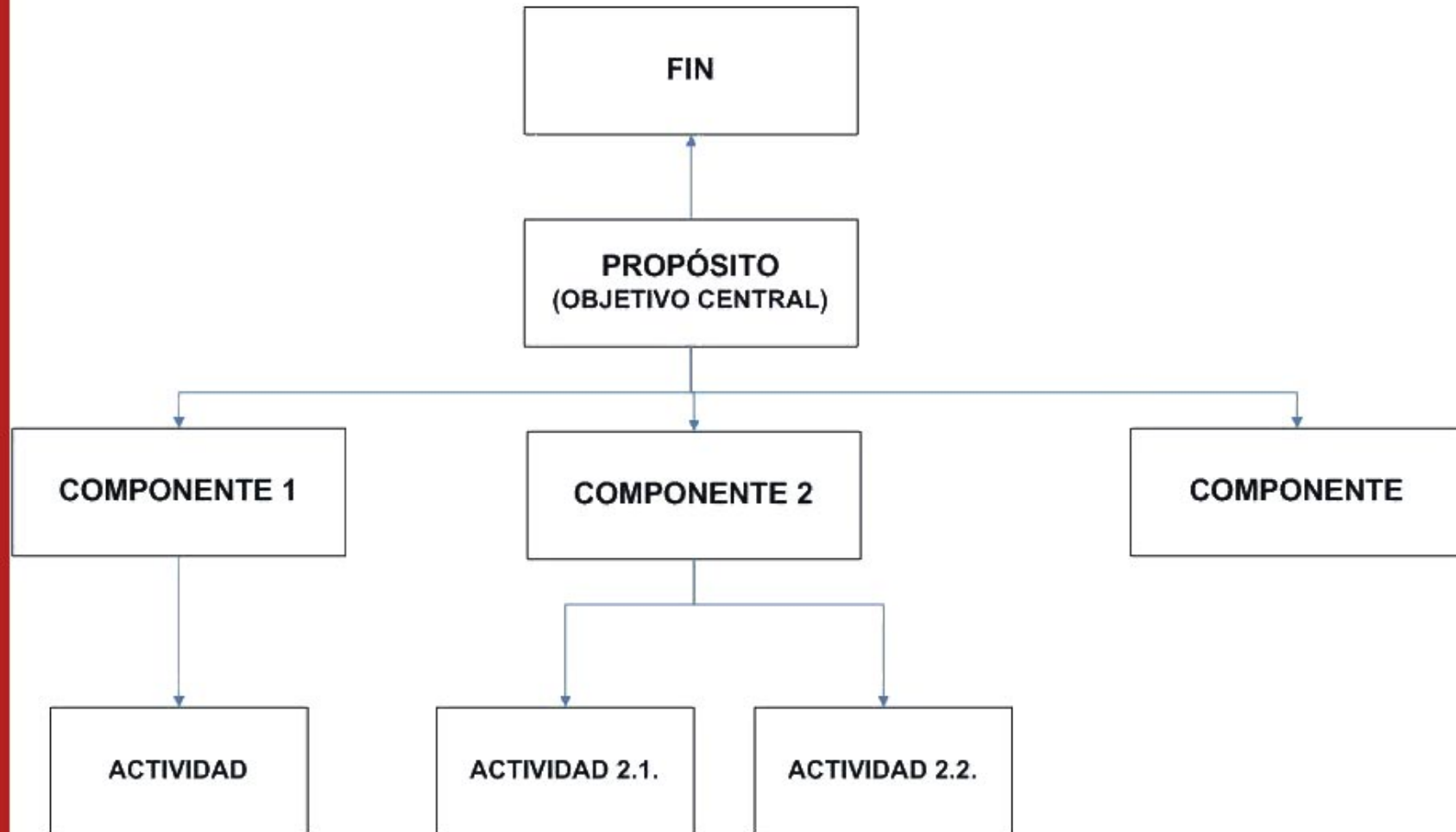
Marco Lógico: Situación Deseada

Análisis de Alternativas





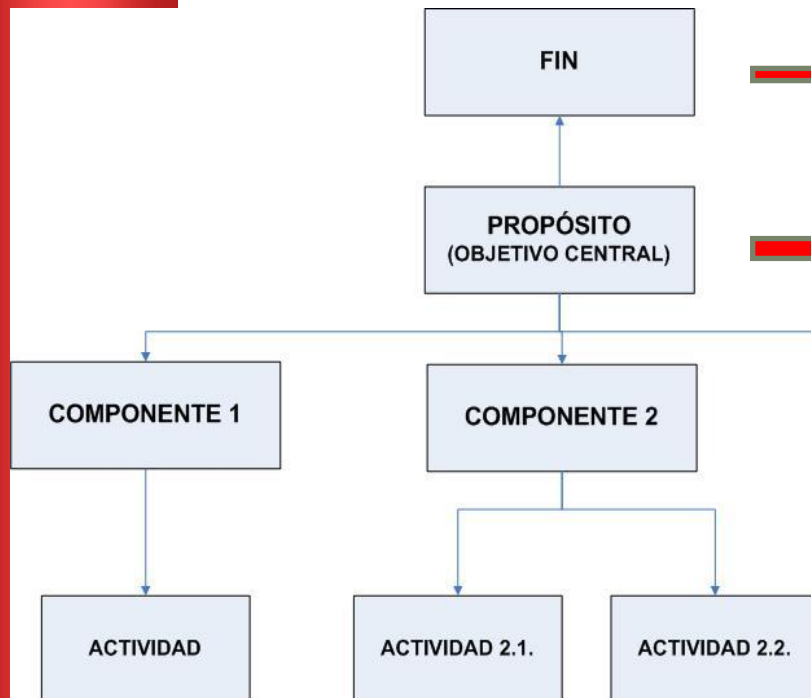
Estructura Analítica del Proyecto





Estructura Analítica del Proyecto

Estructura Analítica del Proyecto



Matriz de Marco Lógico





Matriz de Marco Lógico (MML)


- El objetivo de la MML es dar estructura al proceso de planificación y ***comunicar la información esencial de un proyecto.***
- La MML lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto.
- Muestra 4 columnas:
 - Resumen narrativo
 - Indicadores verificables objetivamente
 - Medios de verificación
 - Supuestos



Matriz de Marco Lógico (MML)

Lógica Vertical

Lógica Vertical de la MML



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (Objetivo de Desarrollo) →	Descripción de la solución al problema a nivel superior, Impacto al que contribuirá de manera significativa.		 Factores de riesgo, fuera de control del proyecto, importantes para el éxito del proyecto
PROPÓSITO (Objetivo del Proyecto) →	Efecto directo esperado en los beneficiarios		
COMPONENTES (Productos/ Servicios) →	Productos o servicios que se producirán durante la ejecución.		
ACTIVIDADES →	Acciones necesarias para llevar a cabo los componentes.		
RECURSOS →	Necesarios para cumplir con las actividades (humanos, físicos, técnicos, financieros).		



Matriz de Marco Lógico (MML)

Lógica Horizontal

Lógica Horizontal de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (Objetivo de Desarrollo)			
PROPÓSITO (Objetivo del Proyecto)	Indicador/ Metas específica	Dónde puede obtenerse la información sobre indicadores	
COMPONENTES (Productos / Servicios)			
ACTIVIDADES			
RECURSOS			



FIN (Para qué)

- Es la enunciación de la solución al problema de desarrollo que se ha diagnosticado. Ayuda a establecer *el contexto* en el cual el proyecto encaja y describe el impacto a largo plazo.
- Se deben enfatizar:
 - a) 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.*



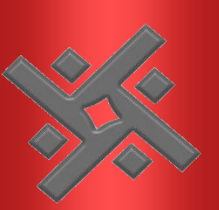
Propósito (Qué)

- Es el *efecto directo* que se espera a partir del periodo de ejecución en los *beneficiarios*.
- Representa el cambio que fomentará el proyecto.

REGLA: Todo proyecto solo debe tener




UN PROPÓSITO





Matriz de Marco Lógico (MML) Lógica Vertical

Componentes (Quésitos)

- Son los resultados específicos que deben ser producidos con el presupuesto asignado, son los productos/servicios que financia el proyecto:
 - ✓ Obras, 
 - ✓ Estudios 
 - ✓ Servicios 
 - ✓ Capacitación, etcétera
- Deben ser redactados como resultados o productos finales: carreteras completadas, estudios completados a x nivel.



Matriz de Marco Lógico (MML) Lógica Vertical

Lógica Vertical de la MML

Actividades: ¿Qué se hará? (Cómo)

- Son aquellas que el ejecutor tiene que realizar para que los componentes se lleven a cabo.
- Son el punto de partida para la elaboración del Plan de Ejecución
- Es importante poner las actividades cronológicas y estimar **tiempos** y **recursos** requeridos.



Etapas del Proyecto		Actividad	
Actividad	Inicio	Fin	Estado
ANÁLISIS			
FORMULACIÓN			
IMPLEMENTACIÓN			
EVALUACIÓN			



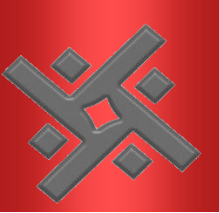


Matriz de Marco Lógico (MML) Lógica Vertical

Recursos: ¿ Con qué se hará?

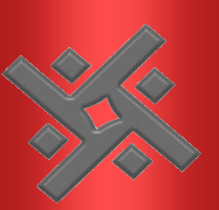
- Son aquellos que se requieren para llevar a cabo las actividades:
- Financieros, Humanos Materiales
- Son el punto de partida para la elaboración del Presupuesto del proyecto (vinculado al cronograma o diagrama de gantt)
- Es importante que se contemplen las totalidad de recursos necesarios, para evitar costos ocultos en la formulación del proyecto.





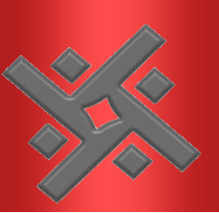
Supuestos

- Son los factores de riesgo que pueden hacer que el proyecto fracase, estos pueden ser:
 - Ambientales
 - Financieros
 - Institucionales
 - Sociales
 - Políticos
 - Climatológicos
 - Otros...



Supuestos

- Se requiere que se identifiquen los riesgos en cada etapa: fin, propósito, componentes, actividades.
- El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente de la jerarquía de objetivos.
- Los riesgos están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.
- La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución del proyecto.



Matriz de Marco Lógico (MML) Lógica Vertical

Lógica Vertical de la MML


Factor de Riesgo (-)	Supuesto La condición que tiene que pasar (+)



Matriz de Marco Lógico (MML)

Lógica Vertical

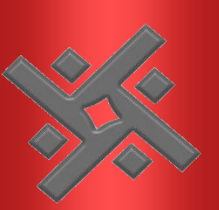
Lógica Vertical de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (Objetivo de Desarrollo) →	Descripción de la solución al problema a nivel superior, Impacto al que contribuirá de manera significativa.		 Factores de riesgo, fuera de control del proyecto, importantes para el éxito del proyecto
PROPÓSITO (Objetivo del Proyecto) →	Efecto directo esperado en los beneficiarios		
COMPONENTES (Productos/ Servicios) →	Productos o servicios que se producirán durante la ejecución.		
ACTIVIDADES →	Acciones necesarias para llevar a cabo los componentes.		
RECURSOS →	Necesarios para cumplir con las actividades (humanos, físicos, técnicos, financieros).		

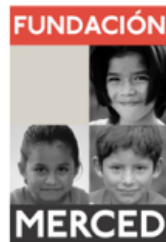


Bibliografía

- Ortegón, Edgar, et. al. ***Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas***, Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica Social (ILPES), área de proyectos y programación de inversiones. Santiago de Chile, julio del 2005. CEPAL.
- Martinic Sergio, ***Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales, Herramientas para el aprendizaje***, COMENAXI/ CEJUV, México 1997.
- Camacho, Hugo, et.al. ***El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos, cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo***, Fundación CIDEDAL, Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C.)
- Haugland, Cato, ***Enfoque del marco lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos***. NORAD.
- Cohen, Ernesto, ***Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales***, División de Desarrollo Social, CEPAL.
- BID, curso en línea, ***Marco Lógico***, julio 2008.



¡¡¡¡¡ Muchas Gracias!!!!



Karla Jiménez Arzamendi

Subdirectora de Programas y Servicios

01 (55)1946-0420 Ext. 0421, Cel. 0445533339098

servicios@fundacionmerced.org.mx

www.fundacionmerced.org.mx