



DISEÑO DE PROYECTOS

ENFOQUE DEL MARCO LOGICO

(EML)

Lic. Miriam E. Berlak



PLANIFICAR ES.....

PENSAR ANTES Y DURANTE LA ACCION

La reflexión que preside la acción

(Carlos Matus)

La distancia entre el deseo y la realidad transformada

PLANIFICACION:

Es una articulación entre el conocimiento y la acción. Entre el trabajo intelectual y el quehacer espontáneo

ESTRATEGIA

- q Es un término que da por supuesto la existencia de un campo de fuerzas y la posibilidad de una confrontación real o potencial.
- q Ningún actor puede identificar estrategias sin identificar la existencia de otros que pueden comportarse alternativamente como aliados u oponentes.
- q Se consideran las relaciones de poder entre los diferentes involucrados y esta referencia incluye el concepto de lo político



PLANIFICACION TRADICIONAL VS PLANIFICACION ESTRATEGICA

Planificación tradicional	Planificación estratégica
Supone análisis desagregando metas en pasos o etapas.	Supone síntesis: una perspectiva integrada de la institución, una visión de la dirección.
El producto del planeamiento es un plan. No tiene en cuenta el proceso.	Considera el proceso tan importante como el producto
No es participativa..	Es participativa.



NIVELES DE PARTICIPACION

Ø INFORMACION

Cuando los involucrados participan solamente en la informaión acerca del proyecto.

Ø OPINION

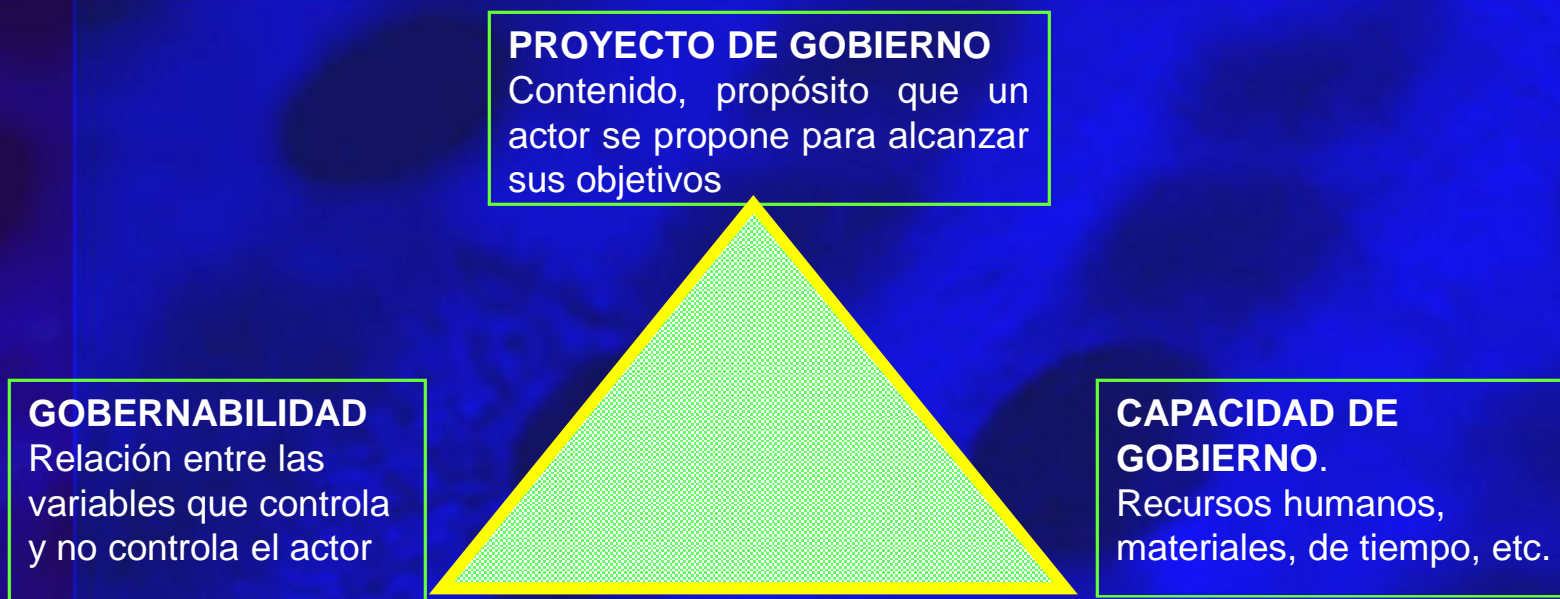
Cuando los involucrados emiten opiniones sobre asuntos que le conciernen directamente.

Ø TOMA DE DECISIONES

Cuando los involucrados toman las decisiones.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Triángulo de gobierno




PARA TENER EN CUENTA:

- ü Planifica quien ejecuta y decide.
- ü Se refiere a problemas y oportunidades reales.
- ü Es inseparable del gerenciamiento.
- ü La planificación es esencialmente política.
- ü Los planes están abiertos a los cambios.
- ü La planificación no es monopolio de un actor, otros también planifican.

¿QUÉ SE PLANIFICA?

A partir de un:
PROBLEMA: declaración de insatisfacción sobre una situación existente.
O un:
DESAFIO: declaración del deseo de cambiar una situación o crear una nueva.



ACCIONES capaces de crear una nueva realidad o cambiar el curso de los acontecimientos.



Y obtener
RESULTADOS



¿QUIÉN PLANIFICA?

Un actor social
Específico y
organizado

Con recursos
Humanos
Organizacionales
Económicos
Cognitivos
Políticos

Y algún grado de
Gobernabilidad



EL ACTOR QUE PLANIFICA

q Son todas las instituciones, grupos y personalidades que están involucradas en un juego social, en forma estable o transitoria.

q Participan de uno o varios juegos sociales produciendo hechos.

q Acumulan fuerza para viabilizar sus intereses y necesidades.

q Cada actor hace su propia lectura de la realidad.

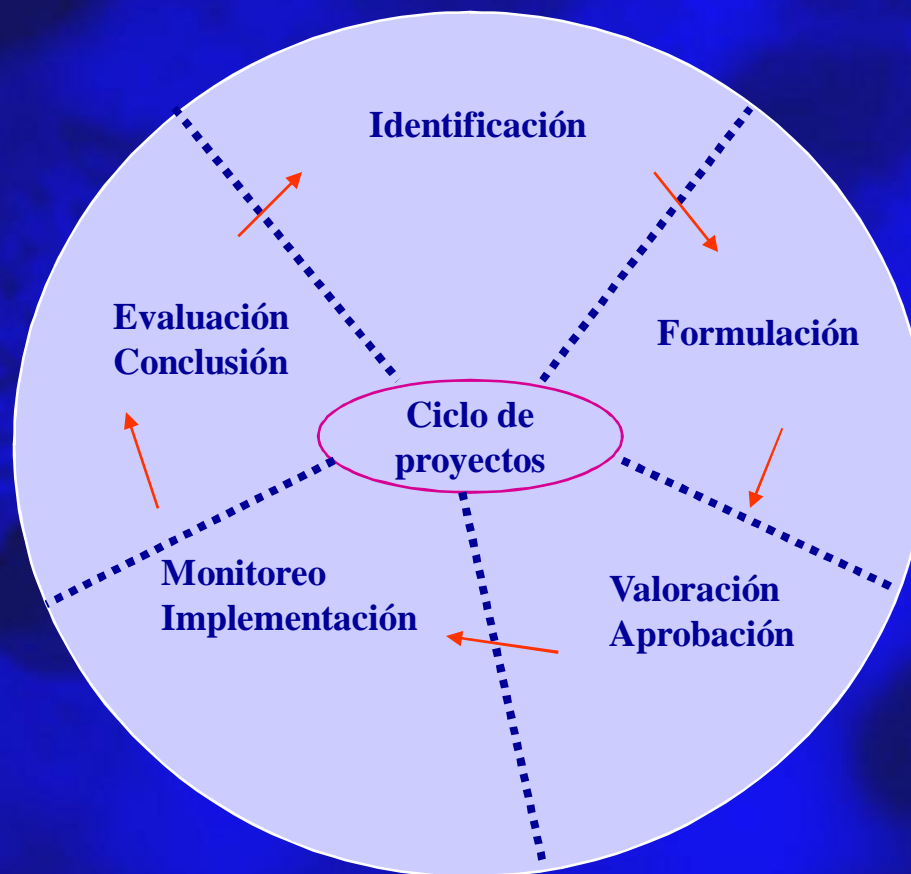
NO SON ACTORES	SON ACTORES
El barrio	Asociaciones de vecinos de Villa Pérez
Los trabajadores	Sindicato de Camioneros
Las empresas	Cámara de Empresarios Gráficos.
Las ONGs	Secretaría de Salud de la Nación.
La administración pública	



QUE ES UN PROYECTO

Una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades inter-relacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar resultados específicos, dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dado.

CICLO DE PROYECTOS



*El éxito en los proyectos radica en dos
simples principios:*

- 1) Objetivos claros*
- 2) Compromisos fuertes*

PROYECTOS



Propios (sin
financiación
externa)



Con financiación
externa



ELEMENTOS A TENER EN CUENTA SE BUSCA UN DONANTE

- Ø ¿Cuáles son las prioridades y valores de la organización donante?
- Ø ¿Cuáles son sus prioridades y valores?
- Ø ¿Qué tipos de proyectos ha financiado en el pasado?
- Ø ¿En qué área geográfica?
- Ø ¿Cuáles son los gastos que financia?
- Ø ¿Cuáles son sus criterios?
- Ø ¿Cuál es la fecha en que hay que presentar las propuestas?
- Ø ¿Hasta cuánto financia?



PRIORIDADES DE FNV

- qDerechos Humanos y sindicales
- qResponsabilidad social de las empresas.
- qFortalecimiento organizacional.

ALGUNOS TEMAS IMPORTANTES

- qLucha contra el trabajo infantil.
- qLucha por el mejoramiento de la posición de la mujer.
- qOrganización de los trabajadores informales.
- qLucha contra el VIH/SIDA.



**El diseño de proyectos
según el
Enfoque de Marco Lógico
(EML)**



El diseño de proyectos según EML

- ¿ Herramienta analítica para planificar, diseñar y gerenciar proyectos.
- ¿ Para proyectos orientados por objetivos a partir de problemas.
- ¿ Orientados según grupos meta.
- ¿ Es situacional y estratégica. Brinda un esquema metodológico.
- ¿ Es participativa.
- ¿ Realza los enlaces entre los elementos del proyecto.
- ¿ Permite la revisión y reformulación en cualquier etapa de diseño.

¿Qué problemas intenta solucionar?

- ¿ Proyectos carentes de precisión.
- ¿ Proyectos con objetivos múltiples.
- ¿ Actividades en el proyecto que no se relacionan con los objetivos.
- ¿ Responsabilidades difusas en las distintas etapas del proyecto.
- ¿ Falta de elementos para una evaluación del proyecto.



Etapas del Marco Lógico

I. DEFINICION DEL PROYECTO

- Paso 1: Análisis de la participación (análisis de actores involucrados).
- Paso 2: Análisis del problema.
- Paso 3: Análisis de los objetivos.
- Paso 4: Análisis estrategias

II. DISEÑO DEL PROYECTO

- Paso 5: Elementos del proyecto.
- Paso 6: Factores externos /supuestos
- Paso 7: Indicadores.

III. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

- Paso 8: Transformación de actividades en tareas específicas.
- Paso 9: Definición de los recursos necesarios.
- Paso 10: Elaboración del presupuesto.
- Paso 11: Elaboración del cronograma de trabajo.
- Paso 12: Monitoreo y evaluación.

¿Cómo usarlo?

Pasos a seguir:

ANALIZANDO LA SITUACION

Análisis de los involucrados
Quiénes tienen que ver

Análisis del problema
Qué es lo que pasa

Análisis de los objetivos
Qué deberíamos hacer

Análisis de las alternativas
Qué podríamos hacer

DISEÑANDO EL PROYECTO

Objetivo de desarrollo
A qué situación deseada contribuimos

Objetivo del proyecto
Qué situación se espera alcanzar

Productos
Qué vamos a garantizar

Actividades
Qué vamos a hacer

Insumos
Qué vamos a necesitar

Factores externos
Qué debe ocurrir para tener éxito

Indicadores
Cómo sabemos que alcanzamos los propósitos y objetivos

Medios de verificación
Dónde hay que fijarse para verificar los logros

I. Definición del Proyecto

Paso 1:

ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema específico que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones



Paso 1: ANALISIS DE LOS INVOLUCRADOS

- ¿ Es importante que los intereses y las expectativas de todos los grupos que podrían verse afectados positiva o negativamente por un probable proyecto sean analizados previamente
- ¿ Los objetivos de un proyecto deben reflejar las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés y no sólo las necesidades internas de una institución

Paso 1: ANALISIS DE LOS INVOLUCRADOS

- ¿ Realizar una lista de los grupos/personas involucradas en el proyecto.
- ¿ Ordenarlos según su importancia en relación con el proyecto.
- ¿ Identificar cómo pueden estos actores afectar, positiva o negativamente, al proyecto.
- ¿ Definir estrategias para su participación.



Grupos Afectados	Intereses	Problemas	Potencial	Consecuencias para la planificación



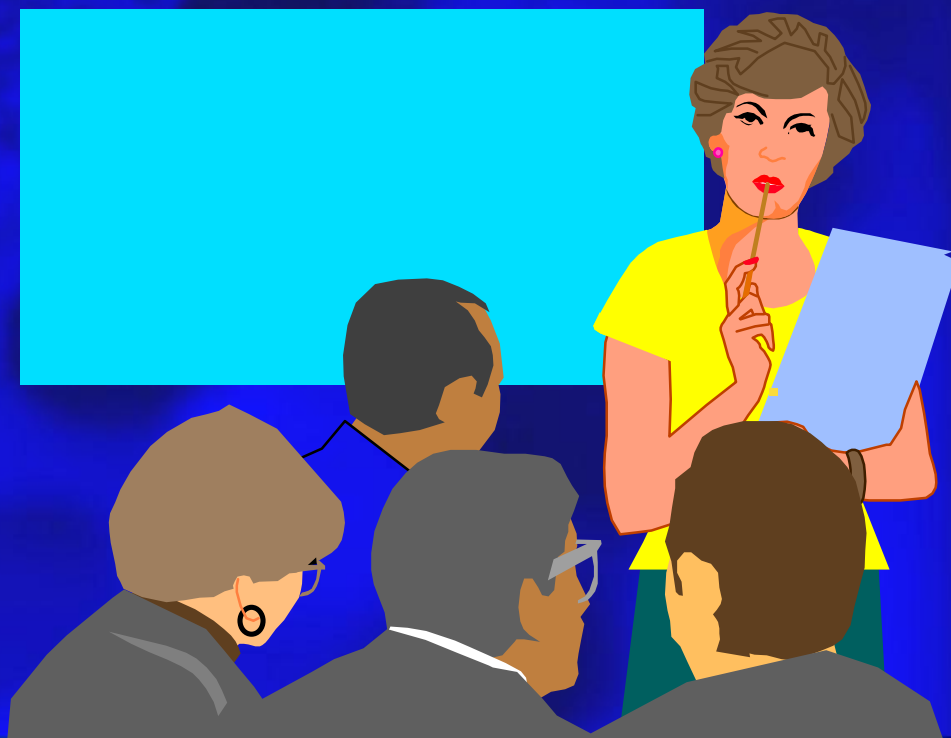
Grupos Afectados	Intereses	Problemas	Potencial	Consecuencias para la planificación
Trabajadores/as empresas privatizadas no sindicalizados/as	Mejorar sus condiciones laborales y nivel de ingreso.	Desempleo y temor al despido en caso de afiliarse. Falta de conciencia sindical. Presión antisindical	Incrementar la afiliación sindical	Organizar campañas de afiliación
Trabajadores/as empresas estatales sindicalizados/as.	Contar con un sindicato capaz de luchar por la defensa de sus intereses.	Debilidades de las organizaciones, falta de acceso a la información, presiones políticas.	Posibilidad de contar con nuevos/as dirigentes/as sindicales formados/as y capacitados/as, capaces de incluir las nuevas demandas en la actividad sindical	Capacitar a nuevos/as dirigentes/as
Sindicatos de empresas estatales	Fortalecer su organización y capacidad de negociación en beneficio de los trabajadores	Poca tradición sindical de los sectores estatales y presiones políticas. Liderazgo poco efectivo.	Organizarse en sindicatos representativos, negociar con el Estado.	Fortalecer a los sindicatos incrementando sus actividades y su afiliación. Coordinación entre los diferentes sindicatos
Sindicatos y dirigentes de empresas privatizadas	Fortalecer su organización y capacidad de negociación en beneficio de los trabajadores.	Falta de recursos y capacidades, en algunos casos poca combatividad. Liderazgo poco efectivo.	Capacidad de presión sobre las empresas y el Estado, legitimidad para negociar avances	Facilitar coordinación entre los sindicatos de varios sectores, capacitación sobre las normas laborales nacionales e internacionales
Empresas privatizadas	Mayor productividad, más ganancias, ausencia de conflictos	Fuerte política antisindical. Presión sobre el Estado para conseguir más flexibilidad,	Reconocimiento de los sindicatos como interlocutores validos.. Favorecer la incorporación de normas laborales y ambientales en su practica	Tareas de difusión sobre legislación laboral nacional e internacional . Negociación colecti

I. Definición del Proyecto

Paso 2: ANALISIS DEL PROBLEMA

Problema:

Es una situación no deseable que existe ahora, o que existiría en el futuro y que de algún modo nos afecta.



Pasos a tener en cuenta para definir un problema

- Ø Existe un estado de insatisfacción que surge de una discrepancia entre aspiraciones y realidad.
- Ø Esta insatisfacción es inevitable.
- Ø El actor social que presenta el problema presenta alternativas para su solución.
- Ø No se trata de un malestar impreciso del problema, puede ser descrito de forma concreta.
- Ø Es un concepto relativo. Lo que constituye un problema para un actor puede no serlo para otros.

Paso 2: ANALISIS DEL PROBLEMA

- ¿ Identificar los problemas existentes, no los posibles, imaginarios o futuros.
- ¿ Seleccionar el problema central e identificar sus causas y efectos.
- ¿ Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.

EJEMPLO

*La cosecha se pierde
por falta de pesticida*

ERRONEO

*La cosecha es destruida
por las plagas*

CORRECTO

Formulación errónea

No existen adecuados y suficientes programas de capacitación para posibilitar la igualdad entre mujeres y varones en el acceso a los puestos de conducción de las organizaciones sindicales.

Formulación correcta

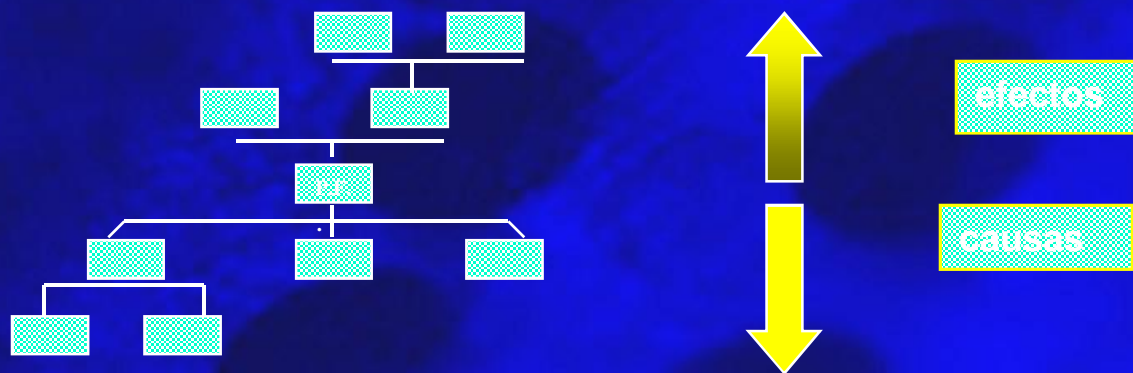
Las organizaciones sindicales presentan una notoria desigualdad en las posibilidades de acceso a los puestos de conducción por parte de mujeres y varones

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE UN PROBLEMA FOCAL

- ¿ **Urgencia:** necesidad de actuar con rapidez frente a la situación. Es el criterio utilizado principalmente por las personas para actuar.
- ¿ **Gravedad o alcance:** qué aspectos están afectados actual o potencialmente por el problema, cuán importantes son esos aspectos en relación unos con otros.
- ¿ **Tendencia o evolución:** si el problema tiende a crecer, se mantiene igual o tiende a mejorar como consecuencia del paso del tiempo o del impacto de acciones emprendidas en otros campos.
- ¿ **Impacto sobre otros problemas:** relaciones causa-efecto entre situaciones.
- ¿ **Viabilidad política / oportunidad.**

Desarrollando el árbol de Problemas

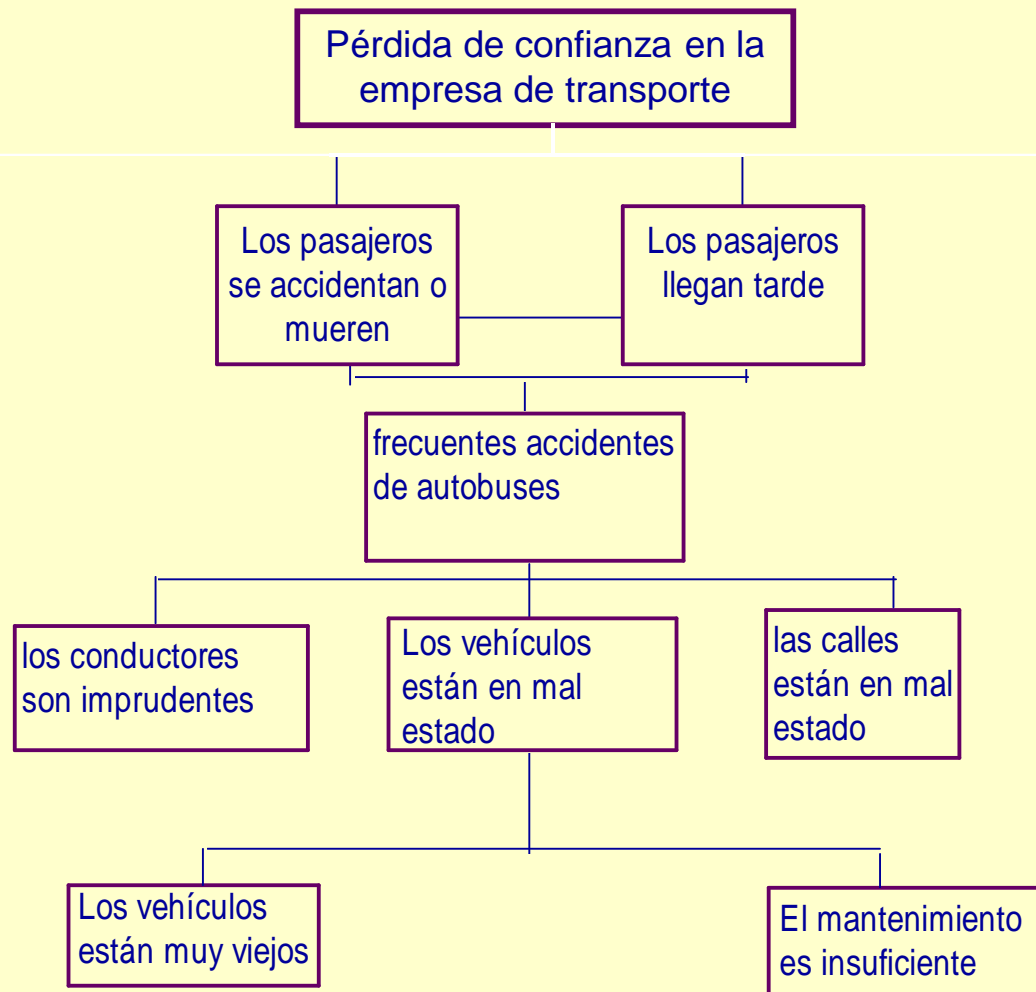
1. Identificar los problemas más importantes basados en la información disponible.
2. Seleccionar un problema *focal* para el análisis.



3. Las causas sustanciales y directas del problema se ubican paralelas bajo el mismo.
4. Los efectos sustanciales y directos del problema se ubican paralelos en la línea sobre el mismo.
5. El árbol se construye mostrando la relación causa-efecto.



ARBOL DE PROBLEMAS



ANALISIS DE GENERO

qEl análisis de género se enfoca en los papeles, derechos, responsabilidades, problemas y necesidades de las mujeres y de los hombres, y sus interrelaciones dinámicas.

qPor lo general, los proyectos están dirigidos a una población meta neutral.

qEsto lleva a encubrir la discriminación de la mujer.

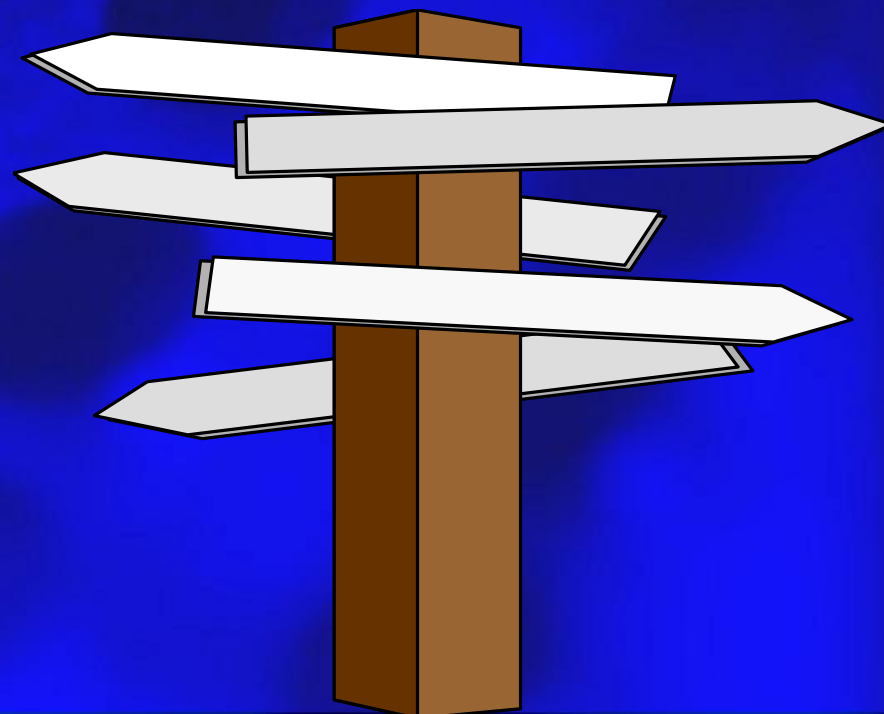
qLa consecuencia es la permanencia o consolidación de la inequidad.

I. Definición del Proyecto

Paso 3.

ANALISIS DE OBJETIVOS

El propósito del análisis de los objetivos es explicar detalladamente en qué debería contribuir el proyecto: la situación deseada.

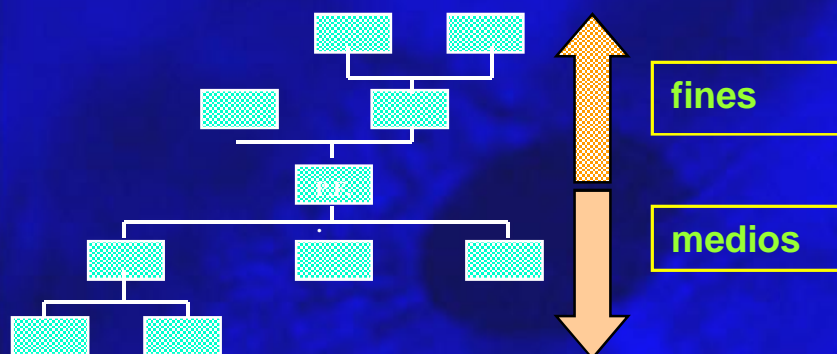


Paso 3. ANALISIS DE OBJETIVOS

- ¿ El árbol de problemas se transforma en una descripción de la situación futura que se lograría mediante la solución de los problemas y sus causas
- ¿ El problema focal se transforma en un objetivo
- ¿ Las condiciones negativas del árbol de problemas se transforman en condiciones deseadas y realizables

Desarrollando el árbol de Objetivos

El árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos, que describe la situación futura que será alcanzada mediante la solución del problema.



§ *Reformular todos los elementos en el árbol de problemas como condiciones deseables positivas.*

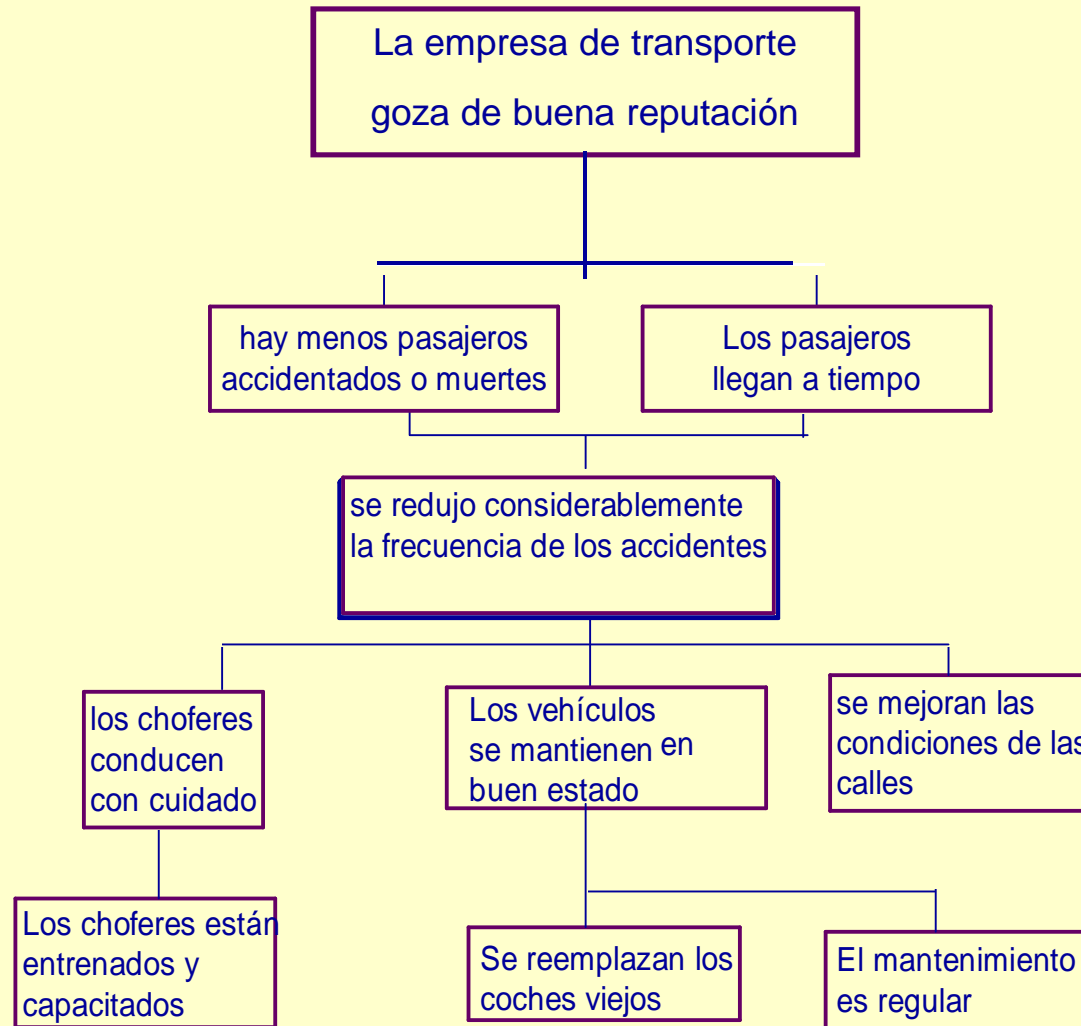
§ *El problema focal también se transforma de manera similar en un objetivo.*

Rever las relaciones medios-fines resultantes para asegurar la validez y la totalidad de objetivos

Si es necesario:

- Ø Revisar los enunciados.
- Ø Borrar objetivos que parezcan irrealistas o innecesarios
- Ø Agregar nuevos objetivos donde lo necesite.
- Ø Dibuje líneas conectoras que indique las relaciones medios-fines.

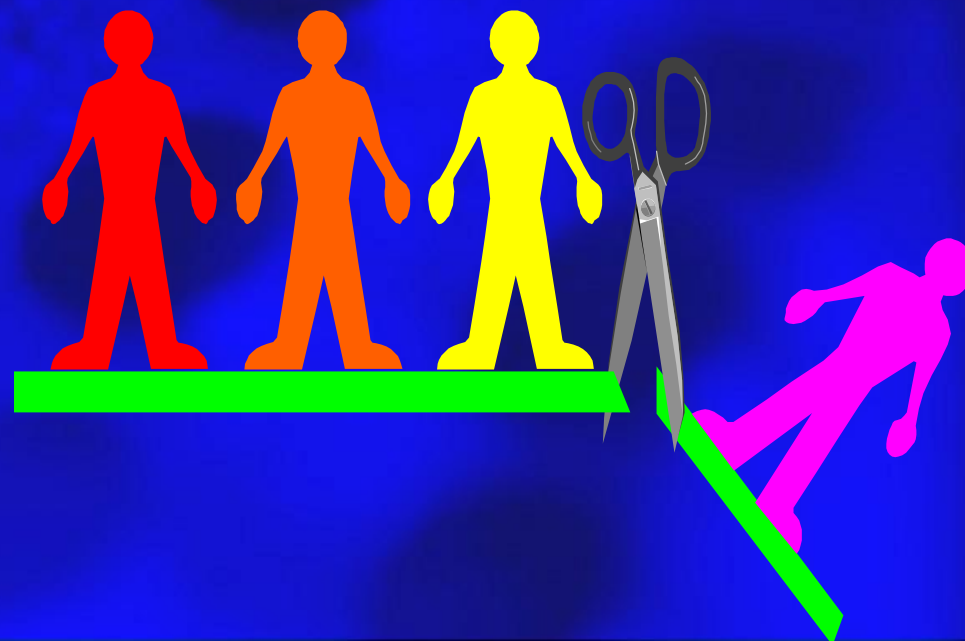
ARBOL DE OBJETIVOS



Paso 4.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS (ALTERNATIVAS)

El propósito del análisis de estrategias es seleccionar la mejor línea de acción para alcanzar los objetivos



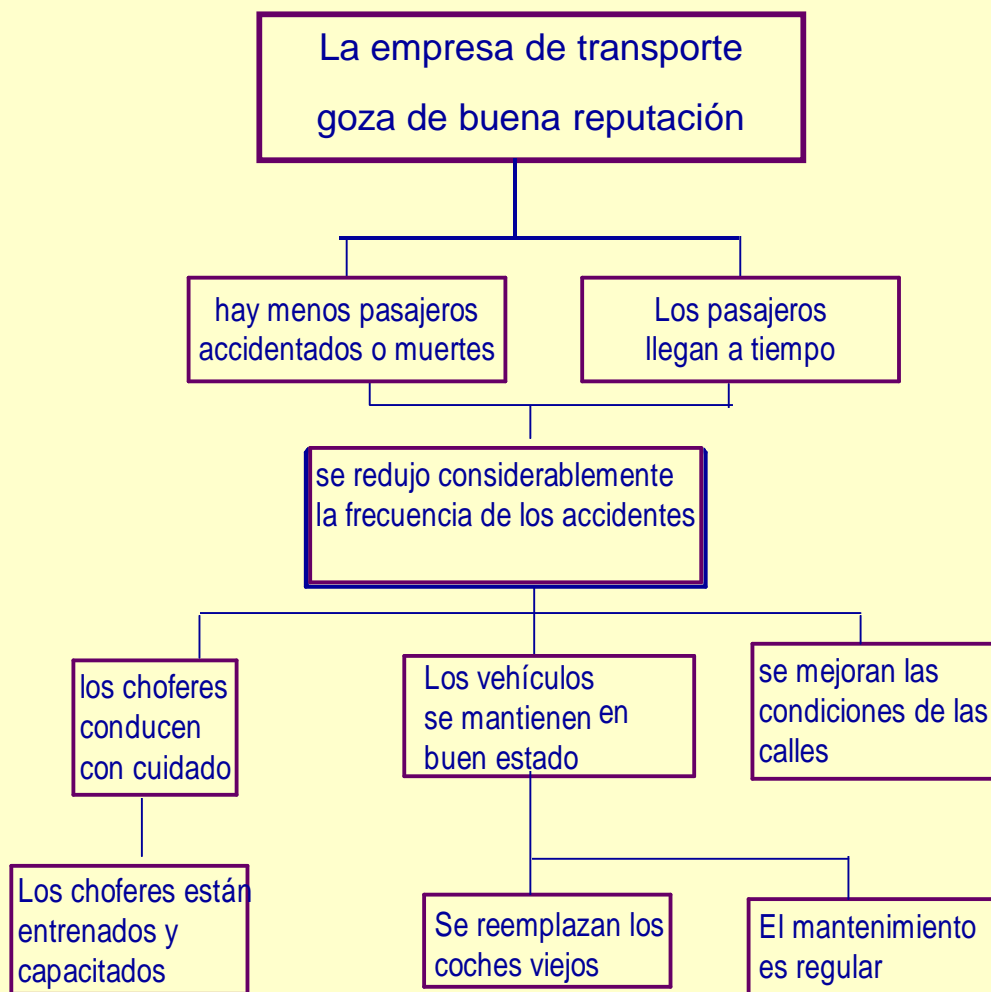
Paso 4. ANALISIS DE ESTRATEGIAS

El propósito de este análisis es:

- ¿ Identificar relaciones medios-fines como posibles opciones alternativas o componentes del proyecto.
- ¿ Eliminar los objetivos que sean obviamente no deseables o imposibles de alcanzar.
- ¿ Identificar las soluciones alternativas que pueden ser estrategias del proyecto.
- ¿ Evaluar la factibilidad de las mismas en relación a:
 - Ø *recursos disponibles*
 - Ø *relación costo-beneficio*
 - Ø *probabilidad en el logro de los objetivos*
 - Ø *riesgos sociales*
 - Ø *impacto duradero.*
 - Ø *factibilidad política*
- ¿ Decidir la estrategia del proyecto



ARBOL DE ALTERNATIVAS



OPCIÓN 1

OPCIÓN 2

Gobernabilidad

Triángulo de gobierno

PROYECTO DE GOBIERNO

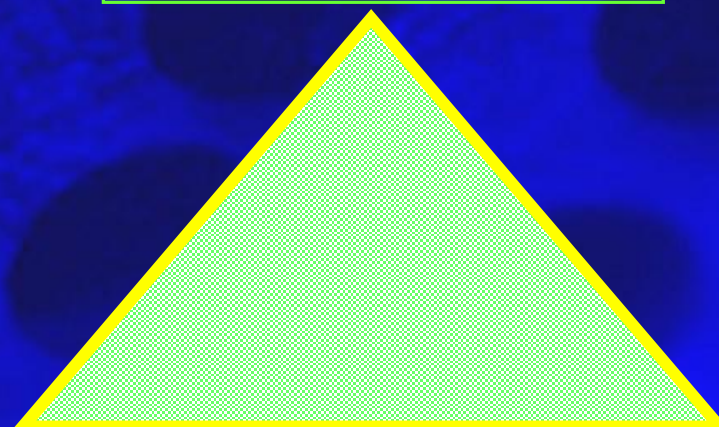
Contenido, propósito que un actor se propone para alcanzar sus objetivos

GOBERNABILIDAD

Relación entre las variables que controla y no controla el actor

CAPACIDAD DE GOBIERNO.

Recursos humanos, materiales, de tiempo, etc





II. Diseño del proyecto

Paso 5: Elementos del proyecto

RESUMEN NARRATIVO	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos
Objetivo del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos
Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos
Actividades	Insumos		Factores externos

Objetivo de desarrollo:

objetivo superior
fin

objetivo general

Objetivo de proyecto:

objetivo inmediato

objetivo específico

propósito

Supuestos:

factores externos

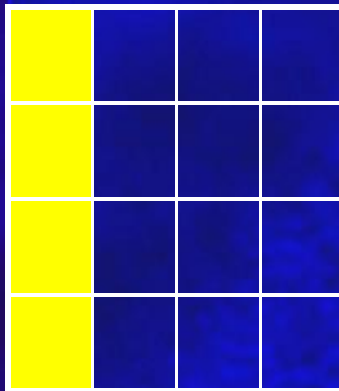
Resultados:

productos

componentes.

Identificando los elementos principales del proyecto

Una vez elegida la estrategia del proyecto, los principales elementos del proyecto se derivan del árbol de objetivos y son transferidos a la matriz del proyecto (MP)



- ¿ Objetivo de desarrollo: describe el objetivo de largo plazo anticipado, al cual contribuirá el proyecto (fin del proyecto)
- ¿ Objetivo de proyecto: describe los efectos pretendidos del proyecto (propósito) para los beneficiarios directos, como una condición futura precisa.
- ¿ Resultados: expresan los resultados que los ejecutores del proyecto deben conseguir y sostener durante el mismo.
- ¿ Actividades: expresan las acciones que se realizarán para obtener un producto o resultado



II. DISEÑO DEL PROYECTO

SMART Son las siglas que remiten a las reglas que se utilizan para redactar objetivos, resultados e indicadores. Significa

SPECIFIC	(<u>e</u> specífico): dirigido a un área de competencia claramente delimitada.
MEASURABLE	<u>m</u> edible: permite que el proceso pueda ser medido.
ACCEPTABLE	<u>a</u> ceptable: aceptable para el entorno que está involucrado.
REALISTIC	<u>r</u> ealista: se expresa de manera realista lo que se puede realizar, tomando en consideración los supuestos y las precondiciones.
TIME-BOUND	Límite de <u>t</u> tiempo: indica el plazo en el que se debe cumplir.

**OBJETIVO DE
DESARROLLO**



**DESCRIBE EL
PROPÓSITO
SUPERIOR
DEL PROYECTO**

“CONTRIBUIR A”

**OBJETIVO
DE PROYECTO**



**ENUNCIA LOS
CAMBIOS QUE SE
ESPERA QUE EL
PROYECTO GENERE**

“LOGRAR”

RESULTADOS

ACTIVIDADES

INSUMOS



**PRODUCTOS
QUE
RESULTAN
DE LAS
ACTIVIDADES
DEL
PROYECTO**

**ACCIONES
EMPRENDIDAS
POR EL
PROYECTO**

**RECURSOS
HUMANOS Y
MATERIALES
NECESARIOS
PARA
REALIZAR LAS
ACTIVIDADES**

“PRODUCIR”

“HACER”

“PROVEER”



OBJETIVO DE DESARROLLO

Describe el objetivo de largo plazo anticipado, al cual contribuirá el proyecto (fin del proyecto)

EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Correcto	Incorrecto
Contribuir a mejorar la situación educativa infantil en la provincia de Mendoza	Mejorar la situación educativa de la población <i>Objetivos muy generales – expresiones de deseos.</i>



OBJETIVOS DE PROYECTO

Describe los efectos pretendidos del proyecto (propósito) para los beneficiarios directos, como una condición futura precisa.

EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Tipo de proyecto	Correcto	Incorrecto
Proyecto sindical	Capacidad negociadora de los sindicatos mejorada	Dirigentes y funcionarios sindicales capacitados en liderazgo y técnicas de negociación
Proyecto de transporte vial	Costo de transporte reducido	Mantenimiento de las carreteras, mejorado.
	<i>Los objetivos <u>SON</u>:</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Logros</i>• <i>Exitos,</i>• <i>Metas cumplidas</i>	<i>Los Objetivos <u>NO SON</u>:</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Actividades,</i>• <i>Tareas</i>



RESULTADOS

Son los productos específicos: obras, servicios, capacitación que deben ser producidos por el ejecutor con el presupuesto asignado.

El ejecutor tiene la responsabilidad de producir los resultados

EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Correcto	Incorrecto
Participantes capacitados en el uso apropiado del agua e instalaciones sanitarias	20 talleres de capacitación sobre el uso apropiado del agua e instalaciones sanitarias.



ACTIVIDADES

- Son las acciones que el ejecutor debe asegurar que se lleven a cabo para lograr cada resultado.
- Es importante tener una lista detallada de actividades porque es el punto de partida para la preparación del plan de ejecución y el presupuesto.
- Se coloca cada actividad requerida para producir un resultado en orden cronológico y se estiman los insumos necesarios para realizarlos.

EJEMPLOS

5 talleres para líderes sindicales en “Negociación colectiva”.

2 Seminarios para líderes sindicales sobre “Liderazgo”.

1 Campaña de afiliación

Insumos

- ¿ Son la materia prima de un proyecto, necesaria para producir los resultados a través de las actividades diseñadas.
- ¿ Son los recursos a ser utilizados en el proyecto en términos de fondos, personal, materiales y servicios.
- ¿ Deben relacionarse directamente con las actividades específicas.
- ¿ Deberían definirse en forma precisa en cuanto costo, cantidad y calidad.
- ¿ Su nivel de detalle debe ser el adecuado y suficiente para juzgar su propiedad con respecto al proyecto.

Indicadores

¿ Definen el desempeño standard a ser alcanzado.

Deberían especificar:

- ** El grupo (quiénes)
- ** La cantidad (cuánto)
- ** La calidad (cómo)
- ** El tiempo (cuándo)
- ** La localización (dónde)

¿ Proveen una base para el monitoreo y la evaluación del proyecto



QUÉ ESPECIFICAN

OBJETIVO DE DESARROLLO:

Impacto general después de terminado el proyecto

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Efecto directo logrado después del proyecto

RESULTADOS:

Descripciones breves de cada uno de los productos.

ACTIVIDADES:

En este nivel se colocan los insumos necesarios para realizar cada actividad.

Un buen indicador es:

q SUSTANCIAL:

ü *Refleja un aspecto esencial de un objetivo en términos precisos.*

q INDEPENDIENTE:

ü *En los diferentes niveles.*

ü *Dado que los objetivos de desarrollo y de proyecto serán diferentes, y cada indicador se espera que refleje la evidencia del logro, el mismo indicador no puede normalmente ser utilizado para más de un objetivo.*

q FACTICO:

ü *Debería reflejar hechos, más que impresiones subjetivas.*

ü *Deberían tener el mismo significado para aquellos que apoyan el proyecto y para aquellos que son escépticos.-.*

ü PLAUSIBLE:

ü *Los cambios notados pueden ser atribuidos directamente al proyecto.*



EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS INDICADORES DE OBJETIVO PROYECTO

Objetivo de proyecto	Indicador Correcto	Indicador Incorrecto
Capacidad negociadora de los sindicatos mejorada	Al final de la ejecución del proyecto, como mínimo, el 30% de los sindicatos involucrados en el proyecto han iniciado procesos de negociación colectiva, en comparación con los resultados del año base.	Al finalizar la ejecución del proyecto, 600 líderes sindicales han sido capacitados en negociación colectiva.
Disminución de enfermedades causadas por impurezas en el agua	Al final del 3er. Año de ejecución del proyecto, la tasa de diarrea en niños menores de 5 años en las comunidades atendidas por el proyecto, ha disminuido un 20%.	Al final del 3er. Año de la ejecución del proyecto, el 90% de los hogares de las comunidades atendidas por el proyecto están conectadas y tienen abastecimiento continuo de agua potable.
		<i>Estos indicadores no reflejan el efecto directo indicado en el Objetivo de proyecto. Se refieren a Resultados.</i>



INDICADORES DE RESULTADO

EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Resultado	Indicador Correcto	Indicador Incorrecto
Dirigentes y funcionarios sindicales capacitados en liderazgo y técnicas de negociación	Al finalizar el 2do. Año de ejecución del proyecto, el 70% de los dirigentes y funcionarios sindicales involucrados en el proyecto han aprobado el curso de liderazgo y técnicas de negociación.	Al finalizar el 2do. Año de ejecución del proyecto, se llevaron a cabo 30 cursos de capacitación en liderazgo y técnicas de negociación para dirigentes y funcionarios sindicales. <i>Se refiere a una actividad requerida para capacitar.</i>
Plan de vacunación ejecutado	Al finalizar el 1er. Año de ejecución del proyecto, el 95% de los niños con edades comprendidas entre los 1 y 4 años, en la provincia de Mendoza, han recibido el paquete básico de vacunas (sarampión, viruela, TB).	Cada niño menor de 12 años tiene todas las vacunas que le corresponden. <i>No se especifica cantidad de niños (100% es difícil de alcanzar), ni ubicación, ni tipo de vacuna.</i>

Fuentes de verificación

- ¿ Muestran dónde se obtienen los datos necesarios para verificar los indicadores.
- ¿ Definen qué información se pondrá o tendrá a disposición y en qué forma.
- ¿ Define, asimismo, quién proveerá la información.
- ¿ Los indicadores que no puedan verificarse apropiadamente deberían ser reemplazados por otros.
- ¿ Si la fuente de verificación del indicador implica costos adicionales para el proyecto, debería evaluarse adecuadamente.



FUENTES DE VERIFICACION

EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Indicador	Correcto	Incorrecto
<p>Para el final del 3er. Año de ejecución del proyecto, el 88% de todos los docentes de escuelas primarias en la provincia de Mendoza han aprobado los exámenes de certificación de matemáticas y gramática, requeridos por el nuevo curriculum</p>	<p>Documentos oficiales del Ministerio de Educacion, elaborados semestralmente (en los 30 días antes del fin del semestre) incluyendo los nombres de los docentes, sus escuelas correspondientes, fechas de los exámenes, tipo de examen, calificaciones, muestra de los exámenes impartidos, disponibles en los archivos de la Unidad Ejecutora</p>	<p>Datos del Ministerio de Educación <i>(¿Qué datos? ¿Estamos seguros de que el M.E. normalmente tiene los datos que necesitamos como indicaodes. ¿Se necesita algún tipo especial de tabulación.</i> Informe anual del M.E. <i>¿Cómo sabemos si este Informe Anual publica la información desagregada de Mendoza?</i></p>

Factores externos / supuestos

- ¿ Situaciones, condiciones o eventos, que son necesarias para el éxito del proyecto, cuyo control es externo al mismo.
- ¿ Se expresan de manera positiva.
- ¿ Se valoran según su importancia y grado de factibilidad.
- ¿ Se deben identificar en cada nivel de la matriz.

Es importante identificar los factores externos lo más temprano posible para:

- ¿ Determinar los riesgos y las probabilidades de éxito.
- ¿ Clarificar el área y los límites de responsabilidad del proyecto.
- ¿ Organizar actividades para influir sobre ellos.
- ¿ Modificar la estrategia del proyecto



Valoración de los supuestos

¿Es importante que ocurra el supuesto para la realización del proyecto?

- q *Es importante: se incorpora*
- q *No es importante: se desecha.*

¿Cuál es el grado de probabilidad de que el supuesto se verifique?

- q *Probable: se incorpora (supuesto)*
- q *Muy probable: no se incorpora*
- q *Poco probable o improbable: Atención.*

¿Puede modificarse la estrategia del proyecto de manera que este último no influya?

- q *Sí: Hágalo*
- q *No : Supuesto letal.*



SUPUESTOS

EJEMPLOS

Propósito	Supuesto
Cobertura y calidad de la educación primaria, ampliada y mejorada.	Las escuelas secundarias tienen capacidad adecuada y suficientes docentes para absorber el incremento de matrículas
Resultado	Supuesto
Infraestructura escolar mejorada y expandida	El mantenimiento de las escuelas y del material didáctico se realiza de acuerdo con las normas establecidas.



EL ZIG ZAG DE LOS SUPUESTOS

Resumen narrativo			Supuestos
Objetivo de desarrollo			
Objetivo del Proyecto			
Resultados		-	
		+	
		+	
		=	(insumos)
Actividades			



MATRIZ DEL PROYECTO

1. Objetivo de desarrollo	Indicadores	Medios de Verificación	Factores externos
<p>Alto nivel de servicio para los pasajeros de colectivos</p>	<p>El 90% de las salidas con 5 minutos de diferencia</p> <p>El número de quejas de pasajeros disminuye a X después de 12 meses</p>	<p>Registro de la compañía.</p> <p>Resultado de encuestas entre pasajeros.</p>	<p>Los pasajeros continúan utilizando las compañías de colectivos</p>
<p>2. Objetivo inmediato</p> <p>Se reduce la frecuencia de accidentes de colectivos</p>	<p>Menos de X accidentes anuales después de 12 meses</p> <p>Menos de Y lesionados anualmente después de 12 meses</p>	<p>Estadísticas del Departamento de Policía de la Ciudad,</p> <p>Registro de la Compañía de Seguros.</p>	<p>Se mejoran las condiciones de las calles</p>
<p>3. Productos</p> <p>1. Choferes capacitados</p> <p>2. Están incorporados x nuevos colectivos</p> <p>3. Talleres de mantenimiento equipados</p> <p>4. Rutinas de mantenimiento establecidas</p>	<p>1. De los 120 chóferes, el 60% son capacitados en el primer año y el 40% en el segundo</p> <p>1.2. De los chóferes capacitados todos registran una mejora en la calidad de su manejo y respeto a las normas de tránsito de acuerdo a los criterios del Dpto. de Tránsito de Mango a través de controles callejeros regulares</p> <p>1.3 Las quejas contra los chóferes disminuyen un 20% en el segundo año</p>	<p>Evaluación al final de la capacitación.</p> <p>Registro del Dpto. de Tránsito de Mango.</p> <p>Registro libro de quejas de la compañía.</p>	<p>Los choferes capacitados permanecen en la compañía</p>



MATRIZ DEL PROYECTO

4. Actividades	Insumos		Factores externos
1.1. Llevar a cabo un programa de capacitación	1.1. Un instructor por x meses.		
2.1 Proveer coches nuevos	2.1. Fondos para la compra de nuevas unidades.		Herramientas y repuestos disponibles y desempacados a tiempo
3.1 Proveer herramientas y repuestos	3.1. Fondos para herramientas y repuestos		
4.1 Desarrollar rutinas de mantenimiento			
4.2 Capacitar a los mecánicos	4.2. Instructor de mantenimiento por x meses.		



MATRIZ DE OPERACIONES

Operación	Actividades	Responsable	Apoyo	Insumos	Cronograma



CONTROL DE LA SOSTENIBILIDAD

- Ø **Cómo se puede probar que los resultados logrados por el proyecto sigan siendo útiles para el sindicato y/o para las personas que recibieron asistencia y que continúen utilizándolos en forma activa.**
- Ø **Como se pueden mejorar las bases financieras de la organización local, permitiendo que las comodidades se mantengan y las actividades continúen después de la finalización del proyecto.**
- Ø **Que estructuras y mecanismos se pueden establecer para facilitar y alentar a las personas que recibieron asistencia para que continúen su trabajo despues de que finalice el proyecto.**

MARCO INSTITUCIONAL

- ü En un proyecto pueden colaborar varias instituciones, tales organizaciones gubernamentales de distintos niveles, agencias internacionales ONGs, etc.
- ü Es importante que en el proyecto se definan claramente los roles y responsabilidades de las diferentes organizaciones involucradas y su intervención en las diferentes etapas del proyecto.
- ü Un proyecto puede requerir dispositivos de coordinación de las instituciones involucradas durante el proceso del mismo. En este caso, el documento del proyecto, en su marco institucional, debería definir la composición y funciones de este/os dispositivo/os.



Lista de Verificación para la Revisión del Marco Lógico

1.	LOGICA DEL PROYECTO <ul style="list-style-type: none">• Los objetivos (O. de Desarrollo, O. de Proyecto y resultados) del proyecto están claramente expresados.• Cada Resultado es necesario (esencial) para lograr el O. de Proyecto.• Todos los elementos del proyecto están interrelacionados de manera lógica	q. q. q.
2.	INDICADORES DE O. DE PROYECTO <ul style="list-style-type: none">• Los indicadores del O.P. especifican cuantitativa y cualitativamente el efecto directo esperado, al final de la ejecución del proyecto.• Los indicadores del O.P. cumplen los criterios principales: sustanciales, independientes, fácticos, plausibles.	q. q. q.



Lista de Verificación para la Revisión del Marco Lógico (continuación)

3.	INDICADORES DE RESULTADOS <ul style="list-style-type: none">• Los indicadores de Resultados especifican cuantitativamente los resultados principales que se alcanzarán en la etapa de ejecución con el financiamiento del proyecto.• Los indicadores de Resultados reflejan productos que se obtendrán durante y al final del proyecto.• Los indicadores de los Resultados cumplen los criterios principales: sustanciales, independientes, fácticos, plausibles.	q. q. q.
4.	DATOS BASES PARA INDICADORES <p>Los indicadores a nivel de O.Proyecto incluyen los datos de base para medir los cambios.</p> <p>Los indicadores de los Resultados incluyen datos de base cuando es apropiado</p>	q. q.



BIBLIOGRAFIA

- BID, Evaluación y diseño de proyectos según el Enfoque del Marco Lógico.
- FNV, LOFTF, LOTCO, LO Noruega, SASK. Manual para la planificación participativa de proyectos. Parte I y II.
- NORAD, The logical framework approach (LFA). Handbook for Objectives-Oriented Planning. 1992.
- MATUS, Carlos, Política, Planificación y Gobierno. OPS, Caracas, 1987.
- MATUS, Carlos, Estrategia y plan, Siglo XXI, México, 1985.



ANALISIS DE UN CASO

La ciudad de Mango tiene varias compañías de colectivos. Durante los últimos años ha aumentado la frecuencia de los accidentes de colectivos. Esto ha causado retrasos y muchos inconvenientes a los pasajeros. También ha habido accidentes en los cuales murieron algunos pasajeros.

Los periódicos se han hecho eco de este asunto y aquellas compañías que recibieron una gran cuota de esta mala publicidad han visto reducida la cantidad de usuarios.

Gran parte del problema es técnico: los colectivos son viejos y están en malas condiciones debido a la falta de piezas de repuesto.

Pero el factor humano también es importante: muchos accidentes se producen por la conducción a altas velocidades en calles en mal estado.

Se ha organizado un taller para ver qué se puede hacer respecto de esta situación.