

TALLER DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

Alianza Social Uniandinos
Patricia Calle Rozo - pcaller@msn.com
317 430 98 81

1

OBJETIVO

Aprender el enfoque de marco lógico para la
formulación de proyectos.

2

3

SESIONES

- ✓ Martes, octubre 16 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- ✓ Jueves, octubre 18 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- ✓ Martes, octubre 23 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- 4. Martes, octubre 30 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas**
- 5. Jueves, noviembre 1 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas
- 6. Martes, noviembre 6 de 2012 – 5:00 a 9:00 – 4 horas

TOTAL = 24 horas

4

✓ SESIÓN I

Hora	Plan temático
5:00	Sesión de apertura
5:30	Conceptos introductorios, identificación del contexto de la intervención y presentación del caso – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:30	Descanso
7:45	Conceptos introductorios, identificación del contexto de la intervención y presentación del caso (Cont.)
8:55	Evaluación del primer día

5

✓ SESIONES II Y III

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de la sesión anterior
5:30	Análisis de involucrados – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
6:30	Análisis de situación - Plenaria
8:00	Descanso
8:15	Estimación de prioridades – Plenaria
9:00	Cierre

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Análisis sistémico – Plenaria y trabajo en grupos
7:15	Descanso
7:30	Identificación de puntos estratégicos - Plenaria
8:30	Construcción de la estrategia: Formulación de objetivo - Plenaria
8:55	Evaluación del tercer día

6

SESIONES IV Y V

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Construcción de la estrategia: Formulación de resultados y actividades - Trabajo en grupos
7:15	Descanso
7:30	Instrumentos de verificación: Formulación de indicadores - Trabajo en grupos
9:00	Cierre

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Elaboración de plan de monitoreo y evaluación – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:15	Descanso
7:30	Formulación de supuestos – Plenaria
9:00	Cierre

7

SESIÓN VI

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Operación: Elaboración de plan operativo y presupuesto – Plenaria, trabajo en grupos y presentación en plenaria
7:15	Descanso
7:30	Introducción a la ficha del proyecto – Plenaria
8:00	Identificación de factores claves – Plenaria
8:30	Siguientes pasos – Plenaria
8:45	Evaluación del curso
9:00	Cierre del taller

8

SESIONES IV

Hora	Plan temático
5:00	Repaso de las sesiones anteriores
5:30	Construcción de la estrategia: Formulación de resultados y actividades - Trabajo en grupos
7:15	Descanso
7:30	Instrumentos de verificación: Formulación de indicadores - Trabajo en grupos
9:00	Cierre

MARCO LÓGICO

9

10

¿QUÉ ES EL MARCO LÓGICO?

¿Qué es?

- El "Marco Lógico" es un instrumento de planificación, ejecución y evaluación de proyectos, que presenta la estructura básica de intervención para solucionar un problema o mejorar una situación.

¿Para qué se usa?

- El Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos.

¿Cuál es su propósito?

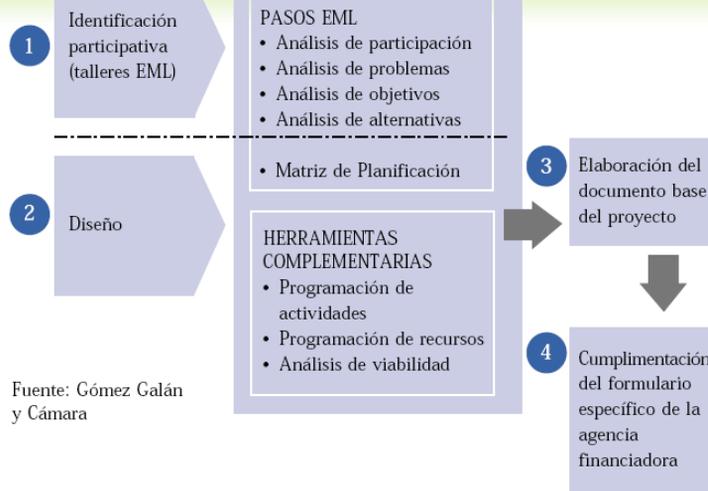
- Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

¿Cuál es el beneficio?

- El Marco Lógico ha permitido en los últimos años una homogeneización de las metodologías utilizadas por prácticamente todas las fuentes de cooperación internacional.

11

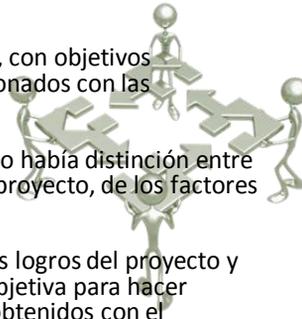
¿QUÉ ES EL MARCO LÓGICO?



12

¿COMO SURGIÓ EL MARCO LÓGICO?

- ⊙ La metodología del Marco Lógico surgió en los años 70 por iniciativa de la AID (Agencia de cooperación de Estados Unidos), como respuesta a los problemas que normalmente se presentaban en los proyectos:
 - ⊙ la planificación de estos carecía de precisión, con objetivos múltiples, que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto
 - ⊙ los proyectos no se ejecutaban con éxito, y no había distinción entre los factores de éxito a cargo del gerente del proyecto, de los factores fuera de su control
 - ⊙ no había una herramienta de medición de los logros del proyecto y los evaluadores no tenían una base clara y objetiva para hacer seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con el proyecto



13

¿COMO SURGIÓ EL MARCO LÓGICO? (CONT.)

- ⊙ El enfoque del Marco Lógico supera esos problemas y ofrece unas ventajas adicionales, como por ejemplo:
 - ⊙ pensar en forma coherente y estructurada
 - ⊙ facilitar el acuerdo entre los actores acerca de los logros del proyecto
 - ⊙ permitir un enfoque técnico de los aspectos críticos del proyecto
 - ⊙ acortar documentos de proyecto que de otras maneras se hacen extensos y poco concretos
 - ⊙ suministrar información clave para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto



14

COMPONENTES DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

- ⊙ El Marco Lógico posibilita la estructuración sistemática y coherente de los diversos componentes de un proyecto, puesto que es un punto de llegada de la concertación entre actores y refleja los acuerdos sobre los objetivos que se persiguen y sobre las estrategias que se han de llevar a cabo para conseguirlos

16

COMPONENTES DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
FINALIDAD			Para la sostenibilidad: Para que los efectos del proyecto sean sostenibles
OBJETIVO			Para la finalidad: Para que el objetivo contribuya a la finalidad
Resultados, Productos ó Servicios			Para el objetivo: Para el logro del objetivo
Actividades del resultado, producto ó servicio 1	Insumos: descripción global de los recursos que demandará el proyecto		Para resultado, producto ó servicio 1: Para el logro del resultado, producto ó servicio 1
Actividades del resultado, producto ó servicio n			Para resultado, producto ó servicio n: Para el logro del resultado, producto ó servicio n

17

COMPONENTES DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (CONT.)

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
FINALIDAD			Para la sostenibilidad: Para que los efectos del proyecto sean sostenibles
OBJETIVO			Para la finalidad: Para que el objetivo contribuya a la finalidad
Resultados, Productos ó Servicios			Para el objetivo: Para el logro del objetivo
Actividades del resultado, producto ó servicio 1	Insumos: descripción global de los recursos que demandará el proyecto		Para resultado, producto ó servicio 1: Para el logro del resultado, producto ó servicio 1
Actividades del resultado, producto ó servicio n			Para resultado, producto ó servicio n: Para el logro del resultado, producto ó servicio n

Responde a la pregunta ¿PARA QUÉ? ¿Con qué fin? Se refiere a un estado general al cual el proyecto contribuye, junto con otros proyectos, luego de obtenido el objetivo

Es el QUÉ y responde a la pregunta ¿qué queremos lograr directamente? A este objetivo se debe comprometer el proyecto, ya que su logro no depende de otras intervenciones sino de la realización de este proyecto. Se formula en participio pasado

18

COMPONENTES DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (CONT.)

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
FINALIDAD			
OBJETIVO			
Resultados, Productos ó Servicios			
Actividades del resultado, producto ó servicio 1			
Actividades del resultado, producto ó servicio n			

Son los "productos" o "servicios" del proyecto e indican el CÓMO se obtendrán los logros concretos. Se formulan en participio pasado

Las actividades son el medio a través del cual se concreta el logro de los resultados. Por esto, deben formularse actividades para cada uno de los resultados. Se formulan en infinitivo

Para resultado, producto ó servicio n:
Para el logro del resultado, producto ó servicio n

20

LÓGICA VERTICAL DEL MARCO LÓGICO



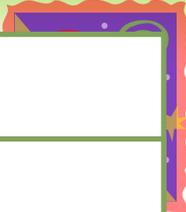
23

EJEMPLO

- ⊙ Vamos a hacer una fiesta
- ⊙ Entonces, ¿Cuál sería el objetivo? ¿Qué queremos lograr?
- ⊙ Y ¿cuál sería la finalidad? ¿Para qué lo hacemos?
- ⊙ Y ¿cuáles serían los productos, servicios o resultados? ¿Cómo lo hacemos?

24

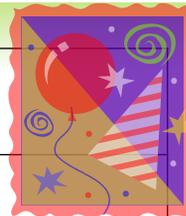
EJEMPLO: VAMOS A HACER UNA FIESTA



25

EJEMPLO (CONT.)

FINALIDAD			
Para relajarnos			
OBJETIVO			
Hemos celebrado una fiesta			
Resultados, Productos ó Servicios			
1	2	3	4
MÚSICA	COMIDA	BEBIDA	INVITADOS
Hemos conseguido música para todos los gustos	Tenemos comida para vegetarianos y carnívoros	Contamos con bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Nuestros amigos han confirmado su asistencia



26

EJEMPLO

⊙ **Objetivo:** Formadores entrenados en el nuevo currículo interactivo

⊙ **Resultado 1:** Preparar currículo interactivo

⊙ **Resultado 2:** Entrenar formadores

⊙ **Objetivo:** Formadores saben cómo enseñar interactivamente

⊙ **Resultado 1:** Nuevo currículo interactivo listo para implementación

⊙ **Resultado 2:** Formadores orientados en el nuevo currículo interactivo

NUESTRO CASO: VAMOS A FORMULAR EL MARCO LÓGICO...

27

INDICADORES

29

INDICADORES

- ⊙ Los indicadores representan las señales que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto.
- ⊙ Miden el nivel de “logro” y permiten, durante el monitoreo y el seguimiento, determinar si el proyecto debe ajustarse, reformularse o replantear las actividades para obtener los logros previstos.
- ⊙ Especifican en términos precisos el contenido de cada objetivo, resultado y supuesto.
- ⊙ Fijan metas para medir el cumplimiento de los objetivos, resultados y supuestos.
- ⊙ Constituyen las bases para el monitoreo y la evaluación.

30

RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES

- ⊙ Seleccionar indicadores para los cuales ya exista o se pueda obtener la información con los recursos disponibles.
- ⊙ Seleccionar línea de base y meta.
 - ⊙ La línea de base refleja la situación antes del inicio del proyecto. Si no se tiene la línea de base es mejor cambiar de indicador.
 - ⊙ La meta es el valor esperado del objetivo al terminar el proyecto.
- ⊙ La información para los indicadores puede venir de fuentes primarias o secundarias. Lo importante es saber de dónde y cómo se va a obtener la información.
- ⊙ Usar datos desagregados: es ideal que los indicadores sean desagregados por territorio, sexo, grupo social, etnia, condición social, etc.

31

RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES (CONT.)

- ⊙ Debe involucrar la participación de los actores involucrados. La participación genera apropiación y responsabilidad en torno al proyecto.
- ⊙ Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. Las metodologías como los grupos focales y las entrevistas pueden servir para recopilar información para los indicadores cualitativos.
- ⊙ Limitar la cantidad de indicadores. Demasiados indicadores son contraproducentes y es costoso hacerles seguimiento.
- ⊙ Puede ser necesario formular más de un indicador para especificar un objetivo, resultado o supuesto.
- ⊙ Si un indicador es muy complejo o si las metas son alcanzables a largo plazo solamente, identifique un indicador indirecto.
- ⊙ Establezca las metas para diferentes períodos de tiempo, para facilitar el monitoreo continuo.

32

RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES (CONT.)

- ⊙ Asegurar que los indicadores correspondan a los resultados.
- ⊙ Debe haber coherencia entre el nivel de resultado y el indicador.

Resultado:

Incidir positivamente en el mejoramiento de las prácticas de crianza, específicamente en el buen trato a los niños y niñas por parte de madres comunitarias y madres/padres de familia

Indicador:

- Número de personas capacitadas
- Número de documentos producidos
- Número de talleres que se realizan con los niños y niñas



33

FUNCIONES DEL INDICADOR

- ⦿ Explicitar: sacar afuera lo implícito. Expresar claramente lo que se entiende.
- ⦿ Verificar: Probar.



34

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Central:

- Debe medir lo esencial (o el núcleo).

Plausible:

- Lo que mide el indicador debe ser atribuible al proyecto.

Objetivo:

- No debe depender de otras mediciones.

Económico:

- No debe ser costoso obtenerlo.

35

COMPONENTES DEL INDICADOR

CUÁNDO:

- Tiempo.

QUÉ:

- Lo que pretende solucionar.

CUÁL:

- Aclarar el QUÉ.

QUIÉN:

- Los beneficiarios o grupo objetivo.

DÓNDE:

- Lugar.

CUÁNTO:

- Cantidad.

RESPECTO A:

- Línea base.

36

EJEMPLO DE INDICADOR

CUÁNDO:

- A 30.jun.2011 y 2012

QUÉ:

- los incidentes

CUÁL:

- causados por MAP, AEI y MUSE

QUIÉN:

- en los niños

DÓNDE:

- de los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y la región de La Mojana /Sur de Bolívar

CUÁNTO:

- han disminuido en 10% y 15% respectivamente

RESPECTO A:

- en relación a 2007

37

EJEMPLO DE INDICADOR

- ⊙ A 30.jun.2011 y 2012 los incidentes causados por MAP, AEI y MUSE en los niños de los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y la región de La Mojana /Sur de Bolívar han disminuido en 10% y 15% respectivamente en relación a 2007

38

FUENTE DE VERIFICACIÓN

- ⊙ Informes de:
 - ⊙ Observatorio Nacional de Minas
 - ⊙ UNOCHA
 - ⊙ Campaña Colombiana Contra Minas

39

EJEMPLO DE INDICADOR

- ⊙ RESULTADO: Se ha puesto en marcha una propuesta pedagógica de formación política
- ⊙ CUÁNDO: A los 1.5 años y a los 3 años de iniciado el proyecto
- ⊙ CUÁNTO: el 30% y el 50% respectivamente
- ⊙ QUIÉN: los portadores y garantes de derechos participantes en el desarrollo de la estrategia de formación política
- ⊙ QUÉ: hacen una valoración positiva de esta en términos de su calidad, pertinencia y grado/nivel de participación
- ⊙ DÓNDE: en los departamentos seleccionados
- ⊙ RESPECTO A: respecto a las estrategias anteriores

40

EJEMPLO DE INDICADOR

- ⊙ A los 1.5 años de iniciado el proyecto el 30% y a los 3 años de iniciado el proyecto el 50% de los portadores y garantes de derechos participantes en el desarrollo de la estrategia de formación política, hacen una valoración positiva de esta en términos de su calidad, pertinencia y grado/nivel de participación en los departamentos seleccionados respecto a las estrategias anteriores

41

FUENTE DE VERIFICACIÓN

- ⊙ Una encuesta a los 1.5 años y a los 3 años de iniciado el proyecto aplicada a actores clave entre los portadores y garantes de derechos involucrados en la estrategia

42

RESUMEN CRITERIOS DE INDICADORES QUE HACE EL PNUD

- ⊙ El significado del indicador es claro
- ⊙ Los datos se pueden conseguir
- ⊙ Los esfuerzos para conseguir los datos están al alcance del proyecto
- ⊙ El indicador es suficientemente representativo del resultado (corresponde al nivel de resultado)
- ⊙ El indicador es tangible y puede ser observado

**NUESTRO CASO: VAMOS A
FORMULAR UN INDICADOR PARA
CADA RESULTADO ...**