

# TALLER DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

Alianza Social Uniandinos  
Patricia Calle Rozo - [pcaller@msn.com](mailto: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
<b>7:30</b>	<b>Descanso</b>
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
<b>8:00</b>	<b>Descanso</b>
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
<b>7:15</b>	<b>Descanso</b>
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
<b>7:15</b>	<b>Descanso</b>
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
<b>7:15</b>	<b>Descanso</b>
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
<b>7:15</b>	<b>Descanso</b>
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
<b>7:15</b>	<b>Descanso</b>
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?

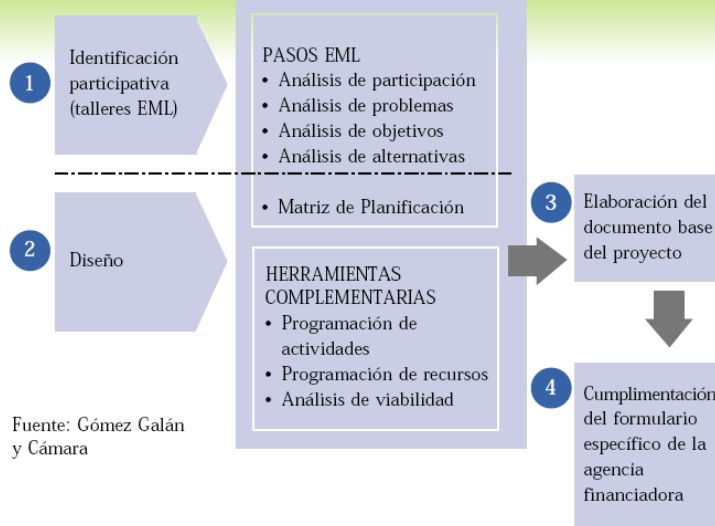
- Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

¿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

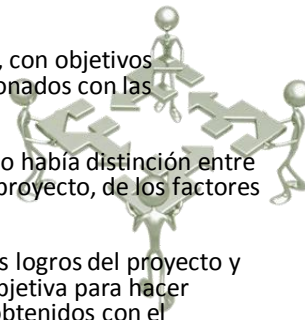
## ¿QUÉ ES EL MARCO LÓGICO?



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

17

## COMPONENTES DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (CONT.)

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

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

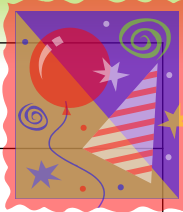
## EJEMPLO: VAMOS A HACER UNA FIESTA




25

## EJEMPLO (CONT.)

<b>FINALIDAD</b>			
Para relajarnos			
<b>OBJETIVO</b>			
Hemos celebrado una fiesta			
<b>Resultados, Productos ó Servicios</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>MÚSICA</b>	<b>COMIDA</b>	<b>BEBIDA</b>	<b>INVITADOS</b>
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 ...**