

# **CAPACITACIÓN EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

**2011**



Secretaría General de la Gobernación - Gobierno de Corrientes

**Dirección de Relaciones Internacionales**

***¿Por qué un curso de Marco Lógico?  
¿Para qué sirve el Marco Lógico?***

*El Sistema de Marco Lógico es una de las herramientas principales que utilizan las instituciones para diseñar y planificar sus proyectos o programas y se compone de una secuencia de 5 pasos metodológicos.*



# ***Los 5 pasos metodológicos del Marco Lógico son:***

1. El Análisis de Involucrados
2. El Análisis de Problemas
3. El Análisis de Objetivos
4. El Análisis de Alternativas
5. La Matriz del Marco Lógico



## *¿Para qué diseñamos proyectos y programas?*

- Los proyectos se diseñan porque existe un **problema de desarrollo**, un obstáculo al desarrollo.
- Ese obstáculo se genera porque existe un servicio público deficiente o inexistente. Muchas veces hay consenso de que la situación actual es insatisfactoria, que se requiere un cambio.



- A esa situación insatisfactoria la llamamos **Situación Actual**.
- Si existe una situación actual insatisfactoria, podemos decir que existe también una **Situación Futura Deseada** que sería el resultado de una **intervención** diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual.
- Esa intervención es **un proyecto o un programa**, que se ejecuta en el corto y mediano plazo para lograr en el mediano y largo plazo la situación deseada.



***Las dos herramientas para diagnosticar de la manera más objetiva posible la Situación Actual son:***

- El análisis de involucrados, y
- El análisis de problemas.
- Mediante estos dos pasos alcanzamos **la identificación del problema.**



## ***Las dos herramientas para especificar la Situación Deseada son:***

- El análisis de objetivos y
- El análisis de alternativas.
- El resultado de estos pasos es la **identificación de un proyecto.**



## ***La Matriz de Marco Lógico:***

- Resume todo lo discutido en los cuatro pasos anteriores y
- se agrega información sobre lo que se va a monitorear,
- lo que se va a evaluar y
- el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto.



# El Sistema de Marco Lógico es actualmente:

- el sistema más utilizado para conceptuar, diseñar, ejecutar, seguir el desempeño, evaluar y comunicar información fundamental sobre el proyecto en forma resumida.
- Porque da elementos para estructurar el proceso de planificación y
- porque las principales organizaciones para el desarrollo, el Ministerio de Economía y Finanzas y las entidades financieras requieren que se presenten los proyectos bajo la forma de un ML.



# I. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS



## ***¿Por qué es importante realizar el Análisis de Involucrados?***

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



## ***Nos interesa esclarecer e identificar:***

- Cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema.
- Cuáles apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema de desarrollo y qué grupos se opondrían.
- El **poder** (mandato legal o estatutario) que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema y los **recursos** que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar o impedir la solución del problema mediante la estrategia que proponemos. **Esto es de vital importancia.**
- Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empieza a ejecutar.



Se comienza el análisis preparando una tabla con cuatro columnas y una fila para cada grupo:

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>	<b>Conflictos Potenciales</b>

# *¿Se utiliza el Análisis de Involucrados sólo al principio del diseño?*

- Es muy importante que este cuadro esté permanentemente actualizado durante el diseño **y la ejecución** del proyecto, pues puede variar.
- El Análisis de Involucrados no se hace sólo al comienzo del diseño del proyecto sino que se revisa y actualiza permanentemente.
- No es sólo un insumo para el siguiente paso (el Análisis de los Problemas). El Análisis de Involucrados es uno de los elementos más dinámicos (cambia permanentemente) del SML.

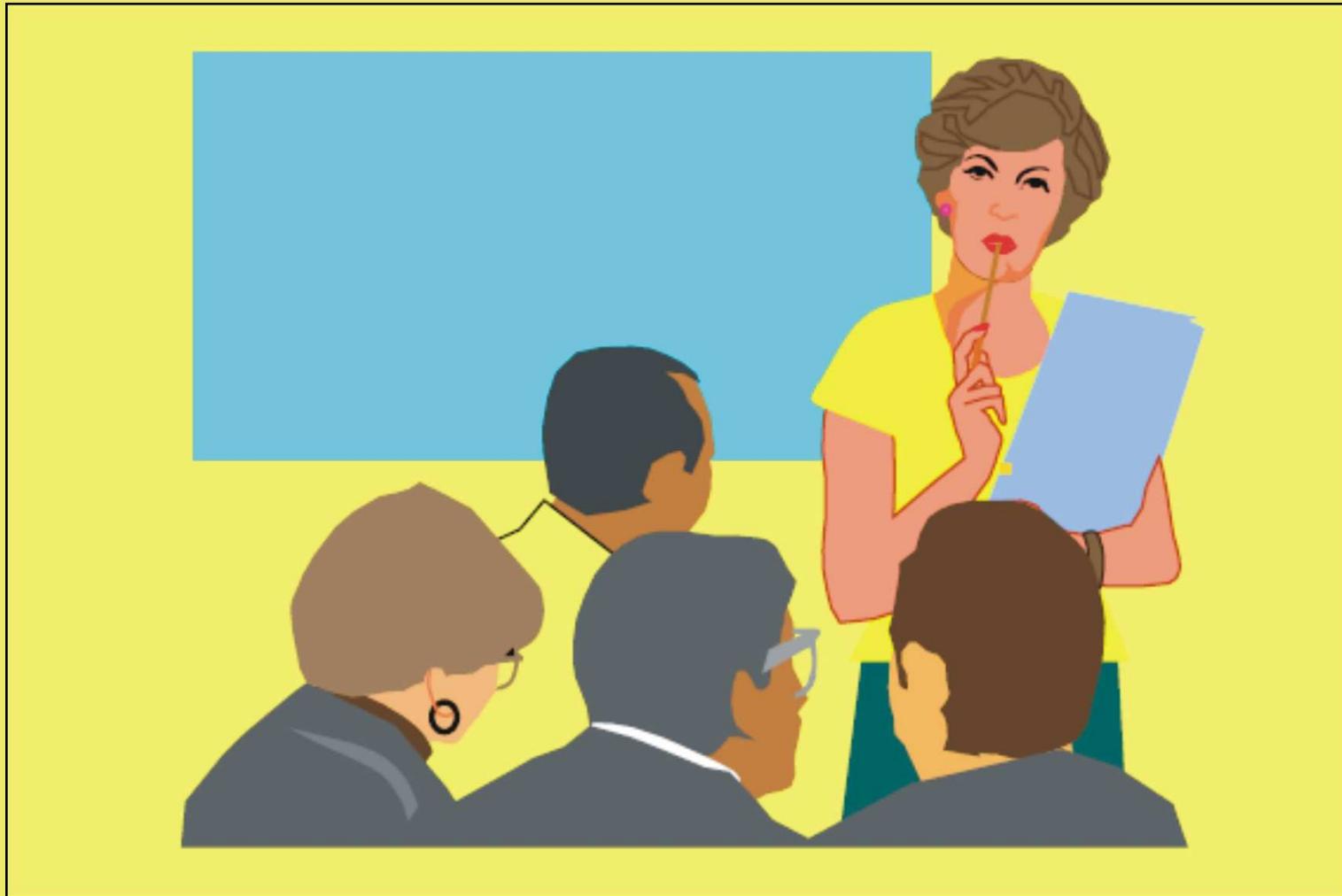


# *¿Por qué cambia constantemente?*

- En primer lugar, porque los involucrados aparecen y desaparecen durante el ciclo del proyecto y cuando un proyecto está en la etapa de diseño, no es posible identificar a todos los involucrados que pueden ir apareciendo.
- En segundo lugar, porque, al elaborar los siguientes pasos del SML, volveremos a menudo a revisar el análisis de involucrados sobre todo **al revisar las diferentes alternativas o estrategias para el proyecto**, pues cada una de ellas puede afectar de manera diferente a cada grupo de involucrados.



## II. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS



## ***Hacemos el análisis de problemas para:***

- Analizar la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.
- Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y las relaciones causa-efecto entre ellos.
- Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas).



# ***El análisis de problemas se hace en 5 pasos:***

1. Escribir el problema de desarrollo (también llamado problema principal, central o focal) en una tarjeta y pegarlo en el centro de una pizarra. Si no hay acuerdo respecto de cuál es el problema principal, se deberá seguir discutiendo hasta lograr el consenso.

2. Identificar otros problemas que son causa directa del problema de desarrollo (el cual ahora se convierte en efecto de esas causas) y colocarlos debajo del problema de desarrollo.



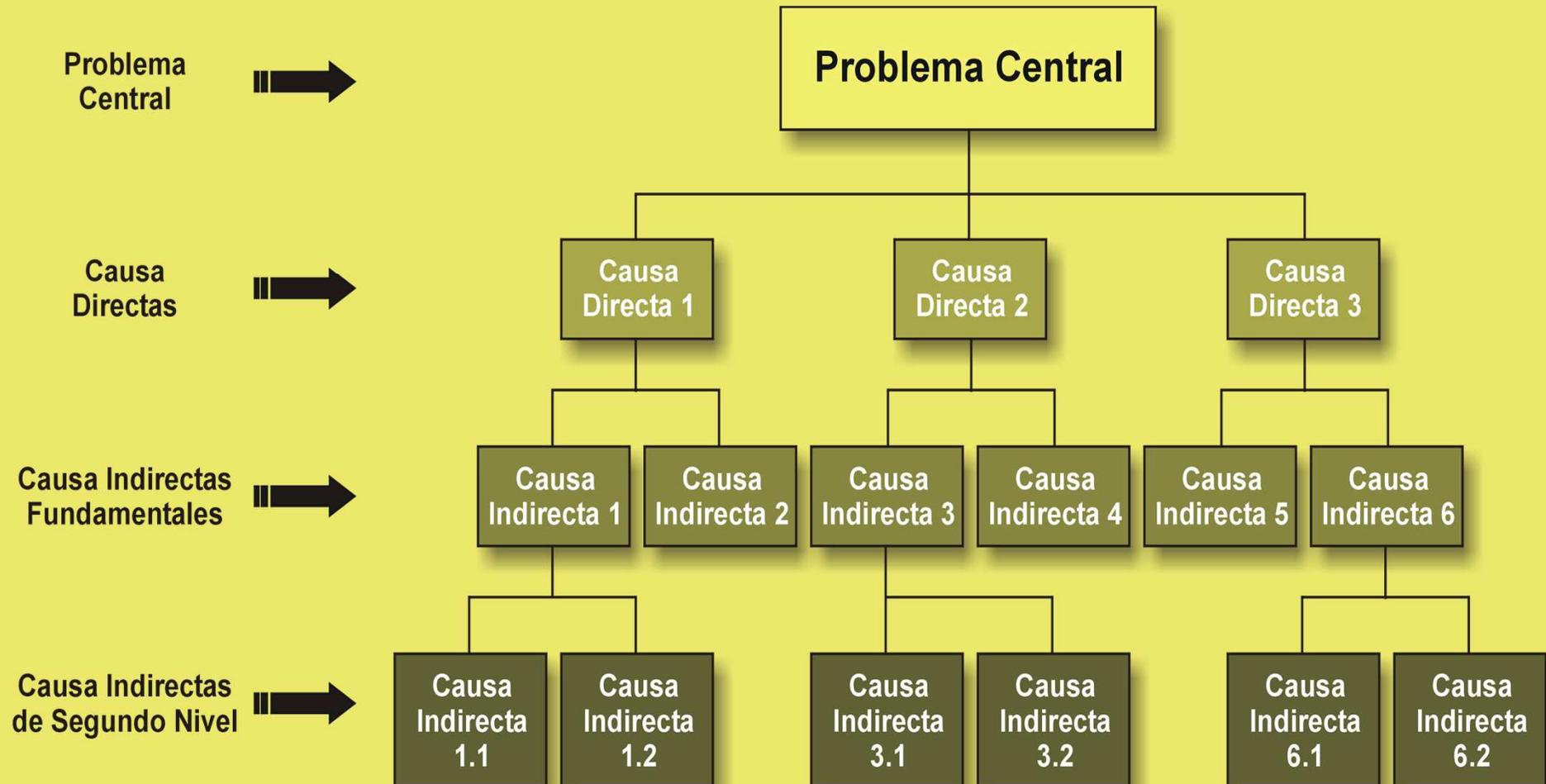
3. Seguir colocando otros problemas con el mismo principio: que sean causas de los problemas anteriormente encontrados. Proseguir hasta llegar a las causas que son raíces.

4. Identificar si algunos de los problemas colocados son efectos del problema de desarrollo y colocarlo por encima de éste. Completar los efectos del problema central. Revisar el árbol, comprobar que es válido y completo, haciendo los ajustes necesarios.

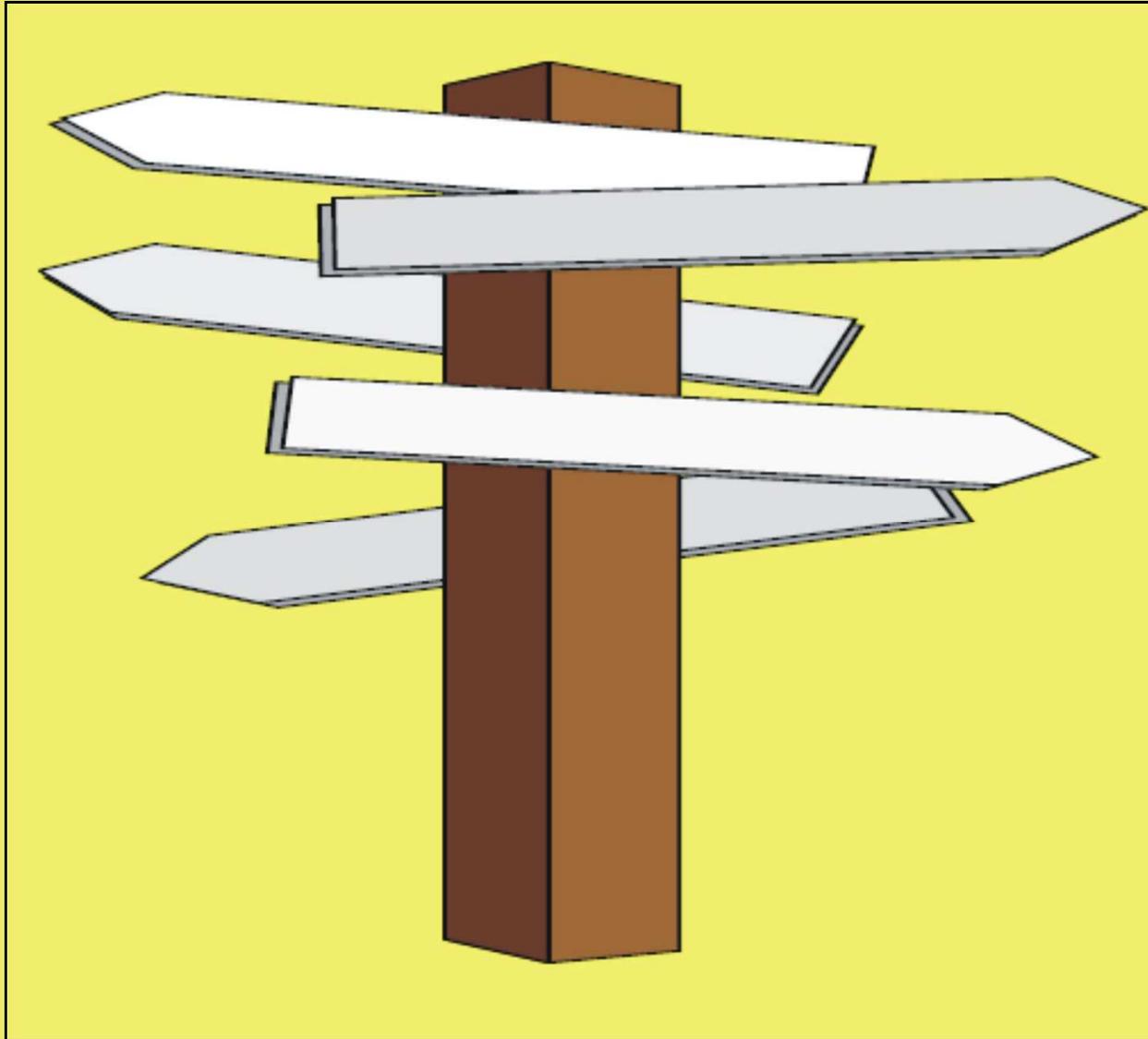
5. Trazar líneas con flechas que apunten de cada problema-causa al problema-efecto que producen y asegurarnos si el diagrama tiene sentido.



# ELABORAR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



# III. ANÁLISIS DE OBJETIVOS



# ***El primer paso es convertir el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas.***

El análisis de objetivos lo usamos para:

1. Describir una situación que podría existir después de resolver los problemas
2. Identificar las relaciones medio-fin entre objetivos
3. Visualizarlo en un diagrama



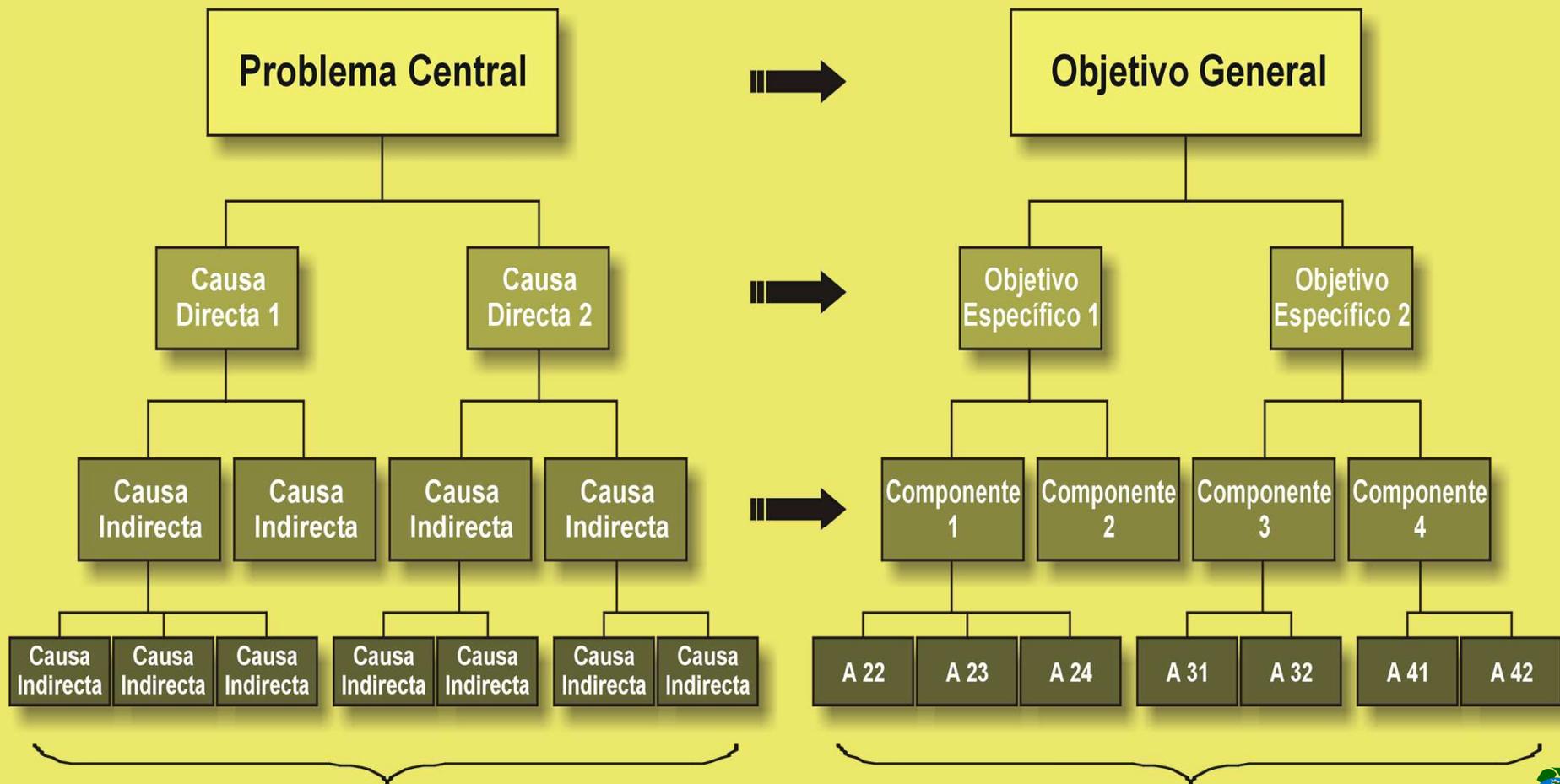
## ***Los siguientes pasos son:***

- Seleccionamos el problema que está en el nivel más alto del árbol de problemas y lo convertimos en un objetivo o manera de abordar el problema.
- Luego trabajamos hacia abajo, convirtiendo cada causa en un medio de abordar el problema de desarrollo, formulando cada condición negativa del árbol de problemas como una condición positiva, es decir, objetivos que son deseados y factibles en la realidad.
- Hecho esto, se revisan todas las relaciones medio-fin y tenemos el árbol de objetivos.

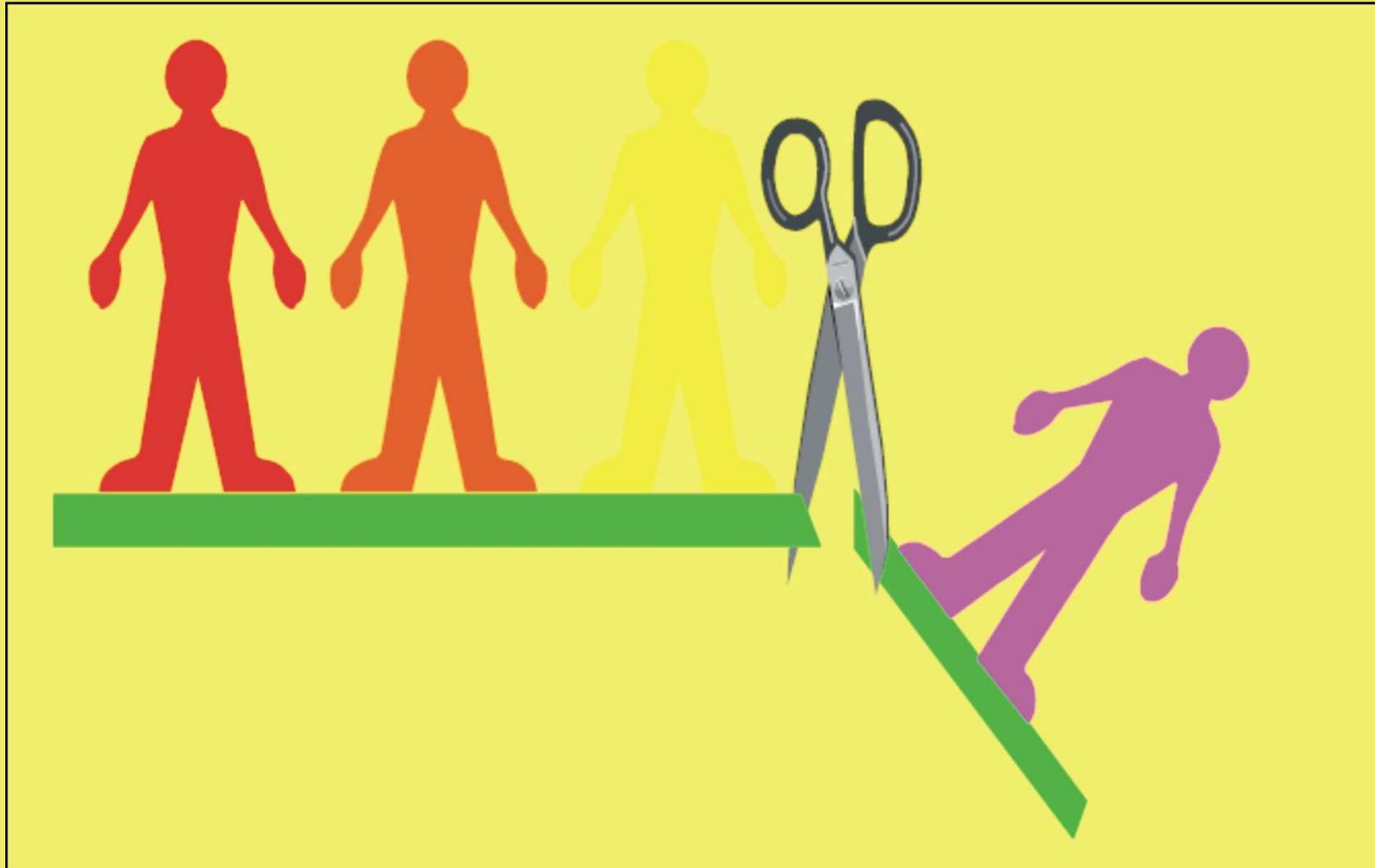


# Elaborar el *Árbol de Objetivos*

Conversión de las causas del problema en medios del proyecto y elaboración del árbol de medios



# IV. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS



# ***Análisis de Alternativas***

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias **se debe evaluar cada una** con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.



## ***La selección debiera hacerse tomando en cuenta:***

1. Los intereses de los beneficiarios del proyecto
2. Los recursos financieros disponibles
3. Los resultados de estudios económicos (costos totales, beneficios), financieros, sociales, institucionales y ambientales, impacto social, sostenibilidad, experiencias previas
4. Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales

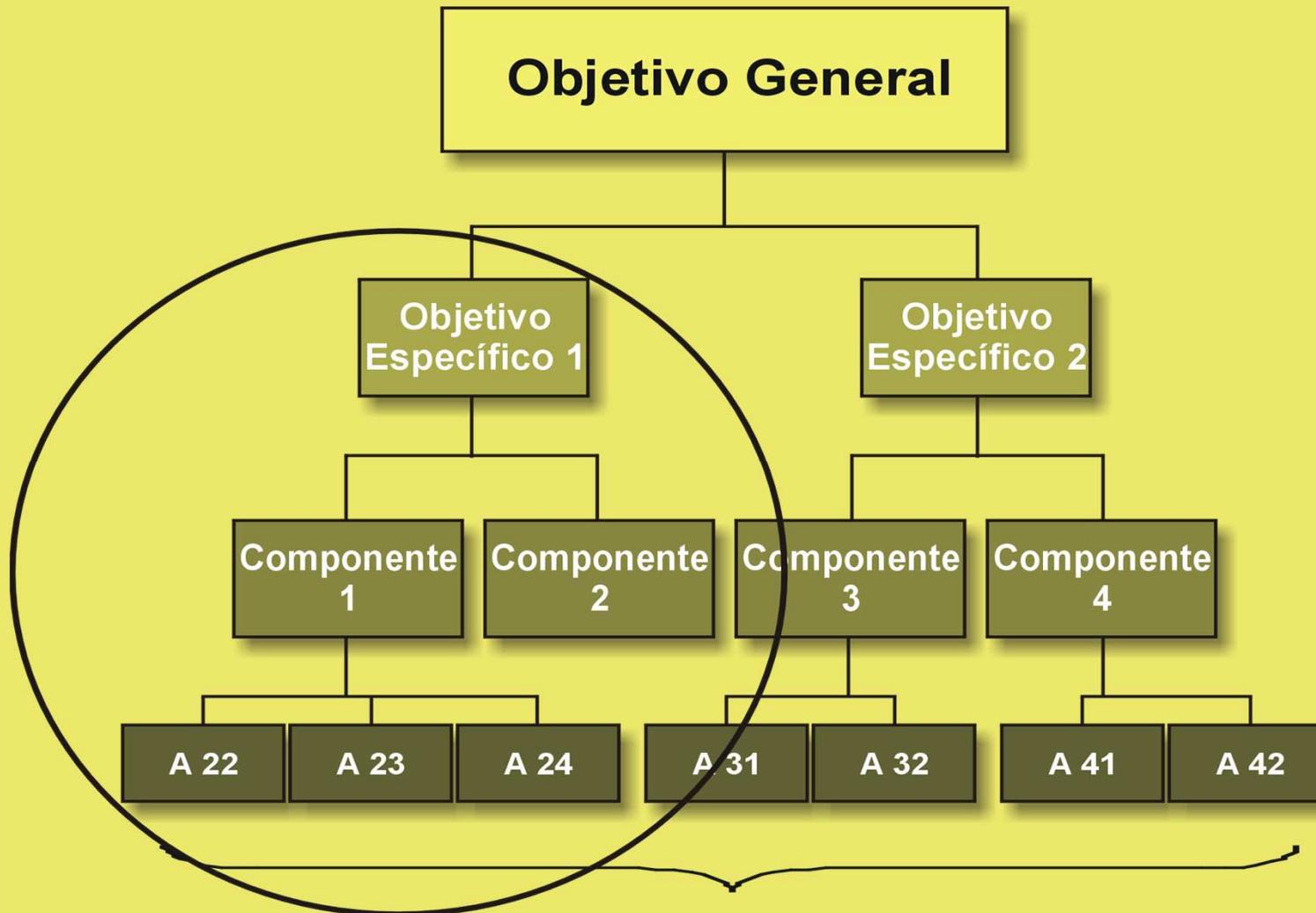


# ***Pasos del análisis de alternativas:***

1. Identificar diferentes conjuntos de objetivos (escalones medios-fin) que pudieran ser estrategias potenciales de un proyecto.
2. Eliminar los objetivos que no son éticamente deseables o políticamente factibles, o aquellos que ya están siendo perseguidos por otros proyectos de la institución o el área.
3. Evaluar las alternativas respecto de los recursos disponibles, la viabilidad política, los intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora prevista y de las fuentes de financiamiento.
4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación considerado, - económico (TIR, Costo-beneficio, costo efectividad para cada alternativa), financiero (si el ente ejecutor tiene fondos nacionales de contrapartida para el proyecto), social (implicancias para los grupos afectados), ambiental, etc.
5. Decidir cuál es la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más apropiada para ser la del proyecto



# Árbol de Alternativas



# V. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Componentes</b>			
<b>Actividades</b>			



# ***Matriz de Marco Lógico***

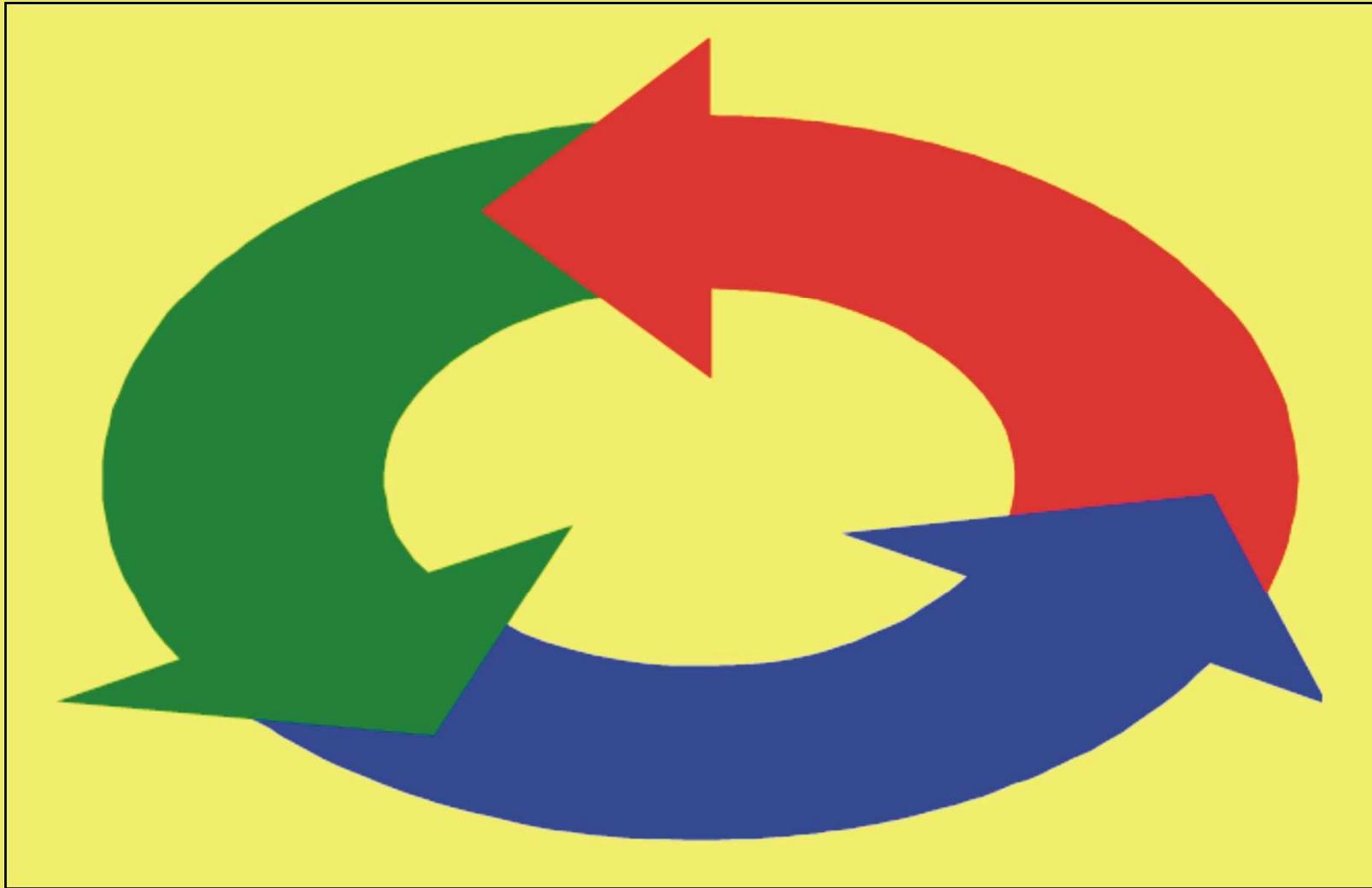
La MML es una herramienta para:

- la concepción
- el diseño
- la ejecución
- el seguimiento de desempeño; y,
- la evaluación de un proyecto.

Debe ser revisada, modificada y mejorada en todo el proceso de diseño y ejecución.



# ***OBJETIVOS***



# *Fin*

Todo proyecto responde a un problema u obstáculo al desarrollo, que ha sido detectado.

El Fin expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado.

Es muy importante delimitar el grado en que el proyecto contribuye a dicho fin.



# ***Propósito***

El logro del propósito **contribuirá** a alcanzar el Fin.

Es el **efecto directo** que se espera a partir del período de ejecución.

Es el cambio que fomentará el proyecto. Es un **efecto** de nuestros productos o componentes y puede y debe ser medido.

**Se expresa como un resultado**, Ej.: “Mejora la calidad de la enseñanza”, “Mejora el desempeño del docente” (y no, mejorará). Es lo que esperamos que ocurra cuando los beneficiarios del proyecto utilicen los productos que les entregamos.



# *Componentes (Productos)*

Son los resultados específicos del proyecto: obras, estudios, servicios, capacitación, etc., que debe producir el ejecutor con el presupuesto asignado. Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito y debe ser razonable suponer que si todos los componentes son producidos de la manera planeada se cumplirá el propósito.

La gerencia o administración del proyecto tienen la responsabilidad de producir los componentes.

*Deben ser redactados claramente y como resultados o productos finales:  
escuelas terminadas, estudios realizados, capacitación realizada, etc.*



# ***Actividades***

Son aquellas que la gerencia o conducción del proyecto debe asegurar que se lleven a cabo para producir cada uno de los componentes.

Es necesario tener una lista detallada de las actividades pues será la base para la elaboración de Plan de Ejecución, calendario o Plan Operativo del proyecto.

Se coloca cada actividad requerida para un componente en orden cronológico y se estima el tiempo y recursos requeridos para realizarla. En la MML la ejecución está directamente relacionada con el diseño.



# ***INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE***

Es la especificación cuantitativa o cualitativa utilizada para medir el logro de un objetivo. Debe ser aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada para medir los logros del proyecto.



# ***Los indicadores:***

- Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de componentes (productos), a nivel de propósito y a nivel de fin.
- A nivel de actividad, contiene los costos de cada actividad y en conjunto, el costo de cada componente, lo cual constituye el presupuesto del proyecto. Además, a nivel de propósito miden el efecto directo después de completada la ejecución del proyecto.
- Cada indicador incluye la meta específica que permite medir si el objetivo ha sido alcanzado.
- Debe especificar:
  - \* la cantidad (cuánto)
  - \* la calidad (de qué tipo)
  - \* el tiempo (para cuándo o entre cuándo y cuándo)
  - \* grupo social (o grupo objetivo de la población)
  - \* el lugar (la localización)
- Dan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación.
- Muestran como puede ser medido el éxito de un proyecto.



# ***Los indicadores deben tener 4 atributos críticos; el indicador debe ser:***

## **1. Práctico, es decir:**

- a. Medir lo que es importante.
- b. Con el número **mínimo** de indicadores necesarios para medir cada objetivo.
- c. La meta debe ser realizable.
- d. Los medios para medir cada objetivo son eficientes en cuanto a costo.
- e. El indicador no se refiere a algo que no ocurrirá.



## **2. Independiente, es decir:**

No puede haber relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente, Ej.:, consultores contratados para completar un componente, no es el indicador para ese componente. Un indicador independiente es aquel que refleja el resultado especificado en el objetivo, no los medios utilizados para alcanzar ese resultado.



### **3. Focalizado** (específico, medible), es decir:

Debe especificar el grupo objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar.



## 4. Verificable objetivamente,

En relación con la columna de medios de verificación en donde se indican las fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se alcanzado un objetivo determinado. Los indicadores deben ser verificables objetivamente para que tanto el que propone el proyecto como el escéptico o el que se opone estén de acuerdo en lo que implica la evidencia. El valor que toma el indicador debe estar disponible para todos.

No basta con identificar el valor de un indicador para el principio y el final del proyecto, también hay que tener indicadores intermedios que son indispensables para el seguimiento del proyecto. Esto se aplica especialmente a los indicadores de componente.

Puede ser importante incluir al menos un indicador cualitativo en un proyecto, especialmente la opinión de los beneficiarios sobre el desempeño del proyecto. Esto fomenta el sentido de pertenencia del beneficiario hacia el proyecto y acerca al cliente con el ejecutor. Por eso, no debemos evitar la utilización de fuentes primarias de información.



# ***MEDIOS DE VERIFICACIÓN***

La columna de Medios de Verificación contiene datos de dónde puede la entidad ejecutora o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada indicador durante la ejecución del proyecto. Ello requiere que los diseñadores del proyecto identifiquen fuentes de información o dispongan que se recoja información, posiblemente como **actividad** del proyecto, con su costo correspondiente.



# *¿De dónde obtenemos los datos requeridos?*

## **Podemos utilizar:**

1. Fuentes secundarias, es decir, datos que son recogidos regularmente y con frecuencia son publicados. Debiera hacerse un inventario de estas fuentes. Esta es la fuente de información menos costosa aunque los datos pueden requerir tabulaciones o procesamiento especial para que pueda aplicarse a la población objetivo.
2. Fuentes primarias, si no hay información de fuentes secundarias para el indicador debe considerarse recolectar o generar los datos.



# ***SUPUESTOS***



Existen situaciones que están fuera del control de la gerencia o entidad ejecutora del proyecto y que suponen riesgos para éste, es decir, es posible que aún cumpliendo nuestras actividades, por ejemplo, no podamos cumplir con producir resultados (productos) si estos riesgos ocurren. La columna de supuestos se refiere a la pregunta, **cómo podemos manejar los riesgos?**

Los riesgos existen: financieros, sociales, políticos, ambientales, institucionales climatológicos, etc. y pueden llevar a que el proyecto fracase. El equipo de diseño del proyecto debe identificar los riesgos en cada fase, actividades, componentes propósito y fin.

El riesgo se expresa, convencionalmente, como un **supuesto** que debe ocurrir, es decir, como un riesgo negado u objetivo, para poder continuar con el nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.



Título del Proyecto: Proyecto de Manejo Seguro en el País A  
 Área objeto: Ciudad L

Duración: 1 de Abril de 1998 – 31 de marzo de 2003  
 Grupo meta: Usuarios de la empresa estatal de autobuses

Versión No.: 1  
 Fecha de elaboración: 15 de junio de 1997

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<b>Objetivo Superior</b> 1. Menos pasajeros resultan lesionados o muertos en accidentes 2. Se reduce los atascos en el tráfico de la ciudad L..	1. El número de pasajeros heridos o muertos en accidentes relacionados con la empresa estatal de autobuses se reduce en un 60 por ciento en el año 2006. 2. El tiempo requerido para cruzar la ciudad L se reduce por un 10 por ciento en el año 2006.	1. Accidentes de tráfico registrados del Departamento de Tráfico de la Policía de la ciudad L 2. Informes de investigación del Centro de Seguridad de Tráfico de la universidad L	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La política de transporte público del Ministerio de Transporte del país A permanece invariable en relación a la empresa estatal de autobuses.</li> </ul>
<b>Objetivo Especifico</b> Se reducen los accidentes de la empresa estatal de autobuses.	El número de accidentes relacionados con la empresa estatal de autobuses se reduce en un 50 por ciento en marzo del 2003.	Registros de accidentes de tráfico del Departamento de Tráfico de la Policía de la ciudad L	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El número total de vehículos en la ciudad L no aumenta drásticamente.</li> </ul>
<b>Resultados</b> 1. Chóferes cumplen con las normas de tráfico. 2. Instalaciones de mantenimiento están mejor equipadas. 3. Habilidades de los mecánicos han mejorado. 4. Autobuses están correctamente mantenidos. 5. Autobuses obsoletos han estado renovados.	1. En el año 2001, más del 60 por ciento de los chóferes de autobuses de la empresa estatal cumple con el 70 por ciento de las normas básicas de manejo establecidos por la empresa. 2-1 El porcentaje de funcionamiento del equipo de mantenimiento de autobuses llega al 80 por ciento en el año 2000. 2-2 El número de autobuses que no pueden ser reparados debido a falta de repuestos se reduce en un 50 por ciento en el año 2000. 3. 60 por ciento de los mecánicos de la empresa estatal de autobuses está entrenados en mantenimiento hasta el año 2000. 4. El porcentaje de funcionamiento de los autobuses que cumplen con los estándares aumenta en un 30 por ciento en el año 2000. 5. 50 por ciento de los autobuses usados más allá del número de años establecidos o kilometraje, es reemplazado cada año a partir del año 2001.	1. Informes de estudio del proyecto sobre el cumplimiento de los chóferes con las normas de tráfico 2-1 Informes de estudio del proyecto sobre el porcentaje de funcionamiento del equipo de mantenimiento de autobuses 2-2 Informes de estudio del proyecto sobre reparación de autobuses 3. Registros del proyecto del examen final del programa de entrenamiento de mecánicos 4. Registros de funcionamiento de la empresa estatal de autobuses 5. Registros del proyecto de mantenimiento de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las condiciones de mantenimiento de calles en la ciudad L no se empeoran.</li> </ul>
<b>Actividades</b> 1-1 Especificar las normas y prácticas que los chóferes de autobuses deben cumplir. 1-2 Formular un programa de entrenamiento para chóferes. 1-3 Confeccionar materiales didácticos. 1-4 Entrenar a los instructores. 1-5 Entrenar a los chóferes. 1-6 Verificar periódicamente el cumplimiento con normas impuestas a los chóferes.	<b>Insumos</b> Japón Personal Expertos a largo plazo Líder del proyecto 60 M/P Coordinador del proyecto 60 M/P Entrenamiento de conducción 60 M/P Mantenimiento 120 M/P Expertos a corto plazo Como sea necesario	País A Personal Director del proyecto 60 M/P Coordinador del proyecto 60 M/P Instructor de conducción 180 M/P Personal de administración Secretarías, etc. XX Instalaciones Instalación de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los chóferes de autobuses entrenados continúan trabajando para la empresa estatal de autobuses.</li> <li>● Los mecánicos entrenados continúan trabajando para la empresa estatal de autobuses.</li> <li>● Los trámites de aduana y los procedimientos de transporte no se retrasan demasiado.</li> </ul>

# ***Una matriz de Marco lógico tiene una doble lógica:***

1. La primera, vertical, que nos muestra las relaciones causa efecto entre nuestros objetivos de distinto nivel. Para cumplir el Fin, es **necesario** que se cumpla el Propósito; para cumplir el Propósito, es necesario que se produzcan los resultados (componentes o productos).

Para cumplir con los productos, es necesario realizar las actividades (para realizar las actividades es necesario contar con los insumos).

Si empezamos desde abajo, leemos: es **necesario** realizar las actividades para producir resultados, y así sucesivamente.



2. La segunda, horizontal, que nos muestra que no es **suficiente** cumplir con las actividades para obtener los productos sino que además deben ocurrir los supuestos de nivel de actividad para contar entonces con las condiciones **necesarias y suficientes**.



# La lógica de la Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Diagram illustrating the logic of the Logical Framework Matrix (LFM). The matrix is structured as follows:

- Resumen Narrativo de Objetivos** (Narrative Summary of Objectives)
- Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)** (Objectively Verifiable Indicators)
- Medios de Verificación** (Means of Verification)
- Supuestos** (Assumptions)

The matrix is divided into four levels of objectives:

- Fin** (End)
- Propósito** (Purpose)
- Componentes** (Components)
- Actividades** (Activities)

Arrows indicate the flow of information and logic:

- Vertical arrows point upwards from **Actividades** to **Fin**, indicating the progression of the project.
- Horizontal arrows point from **Supuestos** to **Medios de Verificación**, from **Medios de Verificación** to **IVO**, and from **IVO** to **Fin**, showing the verification path.
- Diagonal arrows point from **Supuestos** to **Fin**, from **Medios de Verificación** to **Propósito**, and from **IVO** to **Propósito**, illustrating the logical relationships between these elements.





**Gobierno  
Provincial**



**Dirección de  
Relaciones  
Internacionales**

# MUCHAS GRACIAS

**Dirección de Relaciones Internacionales  
Ministerio Secretaría General de la Gobernación  
Gobierno de Corrientes**

**9 de Julio 1536 - 9° piso (3400) Corrientes  
República Argentina  
Tel.: +54-379-4476527 / Cel.: 3794 - 723900  
E-mail: relacionesinternacionales@corrientes.gov.ar**

---

**[www.dricorrientes.gov.ar](http://www.dricorrientes.gov.ar)  
[relacionesinternacionales.corrientes.gov.ar](http://relacionesinternacionales.corrientes.gov.ar)**