

# **CURSO**

# **“HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS”**

## ENFOQUE DE MARCO LOGICO (EML)

- El EML es un método analítico para la planificación y la gestión de Proyectos orientada por objetivos, que se utiliza en el marco de la Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Es una técnica de planificación de Proyectos, una herramienta analítica que facilita su Identificación y Formulación, y que da pautas para su Ejecución y posterior Evaluación.

# CICLO DE PROYECTO (PR)

## 1 – IDENTIFICACIÓN

- Es la primera etapa del ciclo del PR. Se comienza a dar forma al PR en forma participativa y se determina:
  - ✓Cuál es el problema que hay que resolver?
  - ✓A quiénes afecta?
  - ✓Cuál es el estado que queremos alcanzar?
  - ✓Qué alternativas tenemos?

## 1a - ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

- Se utiliza para que todos los implicados en la gestión del futuro PR consensuen quiénes serán los destinatarios de la intervención.
- Consiste en identificar a los grupos, personas e instituciones participantes y no participantes en el PR, y analizar sus intereses, problemas, necesidades, debilidades, fortalezas e interrelaciones.

Participantes		No participantes	
Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Neutrales Excluidos	Oponentes Perjudicados
Sus necesidades y problemas dan lugar al PR.	Su situación mejorará y recibirán efectos positivos del PR, pero sin ser el objetivo directo de éste.	No serán afectados ni positiva ni negativamente por el PR.	Pueden recibir efectos negativos del PR o pueden oponerse a su desarrollo

## 1b – ANALISIS DE PROBLEMAS

- Establece la relación CAUSA – EFECTO existente, desde el punto de vista de los beneficiarios directos entre los problemas que éstos mismos estiman que les afectan.
- Establece cuáles son las causas de la vulnerabilidad de una comunidad.

## Qué se entiende por Problema

- ✓ Es una situación negativa existente, que afecta a la vida de las personas e incide en sus condiciones de vulnerabilidad.
- ✓ Es percibido por alguien – Beneficiarios directos.
- ✓ No es la ausencia de solución, sino un estado negativo existente.

Ejemplos:

- ✓ Incorrecto: No hay justicia / Correcto: Deficiente funcionamiento del Sis. de Justicia.
- ✓ Incorrecto: No existe un sistema de salud / Correcto: Las tasas de mortalidad son elevadas
- ✓ Incorrecto: Faltan profesores y escuelas / Correcto: Alto índice de analfabetismo en la población

## 1c – ANALISIS DE OBJETIVOS

- Analiza las posibles actuaciones que se pueden llevar a cabo para resolver los problemas que afectan a los beneficiarios directos.
- Al ordenarlos de acuerdo con una relación MEDIOS – FINES, da una pauta causal para llevar a cabo las diversas actuaciones que son posibles.
- Permite transformar los Problemas detectados en Objetivos o Soluciones.

## Qué se entiende por Objetivo

- ✓ Es una condición deseable positiva que se construye sobre la resolución de un problema previamente existente
- ✓ Ejemplos:
- ✓ Mejorado el funcionamiento del Sistema de Justicia
- ✓ Disminuidas las tasas de mortalidad
- ✓ Mejorado el índice de alfabetismo en la población

## 1d – ANALISIS DE ALTERNATIVAS

- Las alternativas son las diferentes formas de solucionar un problema; o distintos medios para alcanzar un objetivo.
- Se identifican las posibles ramas medios-fines en el árbol de objetivos que podrían convertirse en posibles PRs.

## Un buen PR

- ✓ Es la alternativa óptima desde el punto de vista técnico.
- ✓ Es la alternativa de mínimo costo desde el punto de vista económico.
- ✓ Es una alternativa pertinente desde el punto de vista institucional, a la luz de los planes y programas de la organización ejecutora.

## 2 – FORMULACIÓN

- Una vez identificado el PR, en la segunda etapa se ordena la información obtenida del análisis y se planifica la intervención.
- Para ello se determinarán:
- Los objetivos del PR
- Los resultados que se esperan obtener tras la intervención
- Las necesidades en cuanto a recursos materiales, humanos y financieros.

## En la formulación del PR se analizará

- ✓ Para qué se lleva a cabo el PR (Objetivo General - OG)
- ✓ Qué se desea lograr con el PR (Objetivo Específico - OE)
- ✓ Cómo se alcanzará el objetivo del PR (Resultados - R/ Activ. - A )
- ✓ Con qué se realizarán las activ. (Recursos - RR / Presup. - PSTO)
- ✓ Cuándo se realizarán las actividades (Calendario)
- ✓ Qué factores externos son importantes para el éxito del PR (Supuestos / Hipótesis)
- ✓ Cuáles son los niveles esperados de "éxito" del PR (Indicadores Objetivamente Verificables - IOV)
- ✓ Dónde o cómo se mide ese "éxito" (Fuentes de Verificación - FV)

## 2A - OBJETIVO GENERAL (OG)

- Justificación última del PR.
- Razón por la cual es necesario actuar en un lugar determinado, con un colectivo específico.
- Explica la importancia del PR para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para los beneficiarios.

## Ejemplo OG:

- ***Wikitour Argentina 2014:** Mejorada la aportación de Wikimedia Argentina en relación al objetivo planteado por Wikimedia Foundation en materia de promoción y fortalecimiento cultural como eje articulador de programas de desarrollo-país.*
- ***Administración de Justicia en País XX:** Mejorada el funcionamiento de la Administración de Justicia.*

## 2B – OBJETIVO ESPECIFICO (OE)

- Lo que se logrará durante la ejecución del PR.
- La modificación de la realidad que se espera alcanzar.
- Tendrá que contribuir a lograr el OG.
- Un sólo OE por PR.
- Deberá ser concreto: debe especificarse el grupo beneficiario, su localización y los beneficios a lograr.

## Ejemplo OE:

- ***Wikitour Argentina 2014:*** Fortalecida el área de Promoción de Instituciones Culturales de Wikimedia Argentina mediante la creación de un concurso fotográfico que favorezca el impulso de la exposición cultural del país desde múltiples y nuevos ámbitos con el fin de conformar nuevos proyectos dentro de este sector.
- ***Administración de Justicia en País XX:*** Incrementada la preparación de los recursos humanos de la Administración de Justicia del país XX.

## 2C – RESULTADOS (PRODUCTOS / METAS) (R)

- Son los productos de las actividades ejecutadas
- Son las situaciones que hipotéticamente nos hemos planteado alcanzar ejecutando una serie de actividades
- Son los medios para alcanzar el OE.
- Deben enumerarse (R1 / R2 / R3)

## Ejemplo R:

- ***Wikitour Argentina 2014:***
- *R.1 Se habrá ilustrado a través de la participación en el concurso y con material fotográfico aquellos aspectos culturales que no fueron ilustrados en otros concursos como WikiLovesMonuments.*
- *R.2 Aumentado el número de participantes en relación a la cifra del año anterior.*
  
- ***Administración de Justicia en País XX:***
- *R.1. Establecidos procesos de promoción basados en méritos.*
- *R.2. Incorporados profesionales cualificados a la Administración de Justicia*

## 2D – ACTIVIDADES (ACT.)

- Son el conjunto de medios necesarios para el logro de cada uno de los R anteriormente definidos.
- Son las acciones que habrá que llevar a cabo con el fin de lograr los R.
- Deben numerarse y vincularse a los R correspondientes (A1.a. A1.b / A2.a A2.b)

## Ejemplo ACT:

- ***Wikitour Argentina 2014:***
  - *R1.A1: Realización de las bases de la convocatoria*
  - *R.2.A1: Contabilización de participantes a través de WikimediaCommons y Flickr / R.2.A2: Posicionamiento y relaciones de prensa no tradicionales*
- ***Administración de Justicia en País XX:***
  - *R.1. A1. Revisar normativas de promoción / R.1.A2. Proponer una reforma de los procedimientos de promoción.*
  - *R.2. A1. Efectuar una campaña de sensibilización entre el resto de los actores del Sector / R.2.A2. Establecer un sistema de incentivos que promueva incorporación de profesionales cualificados*

## 2E – HIPÓTESIS (FACTORES EXT. / SUPUESTOS) (H)

- Riesgos naturales, políticos, sociales, culturales etc, que pueden ocasionar el fracaso del PR.
- Son condiciones, acontecimientos, decisiones que deben cumplirse para que tenga éxito el PR, pero que están fuera del control del mismo.
- Condicionan + (sostenibilidad) o – (obstaculización)
- Debe tenerse cuidado con los “Killers” – condiciones muy importantes que deben darse si o si y que no se controlan. Si hay una de estas, elegir una nueva alternativa!

## Ejemplo HIPÓTESIS:

- ***Wikitour Argentina 2014:***
- *OE / R.1 / A:*
  
- ***Administración de Justicia en País XX:***
- *OE: La cobertura actual de la Adm. de Justicia permanece estable.*
- *R.1.: Se consolida la tendencia hacia la profesionalización de la función judicial*
- *A: Los docentes formados se incorporan nuevamente a sus puestos de trabajo*

## 2F – CONDICIONES PREVIAS

- Supuestos o hipótesis cuya importancia es tan grande para el éxito del PR y la continuidad de sus efectos que deben garantizarse antes del inicio de la fase de ejecución.

### Ejemplo CONDICIONES PREVIAS:

- *Wikitour Argentina 2014:*
- *Administración de Justicia en País XX:*
  - *Convenio de colaboración entre Min. Justicia y el Consejo de Poder Judicial para la puesta en marcha de una escuela de formación de formadores*

## 2G – INDICADORES OBJ. VERIFICABLES (IOV)

- Expresan el nivel de logro esperado para cada uno de los objetivos y R esperados (No para las Activ).
- Son descripciones operativas de los Objs. y Rs
- Deben ser objetivamente verificables por medios externos
- Para su construcción:
  - A. Identificar el indicador (*Ej: aumentada la incorporación de prof.*)
    1. Especificar el grupo benef. (*Ej: prof. cualificados del Sist. Jud.*)
    2. Ubicación (*Ej: del país xx*)
    3. Cuantificar (*Ej: aumentan su incorporación en un xx%*)
    4. Tiempo (*Ej: durante el año xx*)
    5. Calidad (*Ej: mejorando su nivel de cualificación*)

## Ejemplo IOV:

- **Wikitour Argentina 2014:**
- *OE: El 80% de las imágenes obtenidas en el concurso representan la expresión cultural del país, muestras paisajísticas y nuevas estructuras arquitectónicas al finalizar el proyecto.*
- *R.1: 500 fotografías nuevas por categoría disponibles bajo licencia libre y que favorezcan la visibilidad del patrimonio cultural argentino al finalizar el proyecto.*
  
- **Administración de Justicia en País XX:**
- *OE: Al menos 50 alumnos que superan con éxito los cursos de formación*
- *R.1.: 20% de los candidatos promovidos incorporan un informe de evaluación de desempeño.*

## 2H – FUENTES DE VERIFICACIÓN (FV)

- Fuentes que acompañan a cada IOV.
- Permiten supervisar y evaluar el PR.
- Ej.: registros, informes, estadísticas, certificados, actas.
- Pueden ser internos o externos.

## Ejemplo FV:

- **Wikitour Argentina 2014:**
- *OE: Informe medición de la novedad / Informe adecuación a las bases de la convocatoria*
- *R.1: Informe comparativo / Número de fotografías subidas de las fotografías a WikimediaCommons / Informe de Seguimiento de la presencia de las fotografías en artículos.*
  
- **Administración de Justicia en País XX:**
- *OE: Actas de calificación de las escuelas judiciales / Registro de la asistencia a clases*
- *R.1.: Análisis de las actas de impugnación / Análisis de los expedientes de promoción*

## 2I – CRONOGRAMA

- Implica volcar cada una de las actividades en un cronograma de intervención dentro de un tiempo limitado definiendo inicio y fin para cada una de ella.
- Se realiza por medio de un excel o tabla con un orden de ejecución y relaciones de continuidad (Ej. Diagrama de Gantt)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Act. 1	x	x	x		
Act. 2			x	x	x

## 2J – RECURSOS (MEDIOS / INSUMOS) (RR)

- Todos aquellos elementos (materiales, humanos, financieros, técnicos...) necesarios para llevar a cabo las Act. del PR.
- Se deben prever qué tipo de RR harán falta para cada Act, en qué cantidades y definirlos de forma concreta y verificable.
- Hay que incluir tanto los inmuebles como los equipos materiales y humanos proporcionados por todas las partes involucradas.

## 2K – PRESUPUESTO (PSTO)

- Calculo de los rr y precios para cada una de las Act., teniendo en cuenta por ej. la inflación, la cantidad, la disponibilidad y el tiempo para la compra.
- Para cada recurso calcular: cantidad, unidades, duración, precio unitario, costo total.
- Al costo por Act. Se debe sumarle un costo de gestión o administrativo ( no + del 10% total) y sumar todo para el PSTO general.
- Se puede ordenar por partidas, categorías y por Act.

## FACTORES DE VIABILIDAD

- Un PR dirigido a un determinado colectivo se define, en la mayoría de los casos por su capacidad de provocar cambios significativos y duraderos en una determinada realidad una vez finalizado.
- Aspectos a tener en cuenta en forma transversal al PR:
  1. Aspectos socioculturales
  2. Políticas de apoyo
  3. Capacidad institucional
  4. Aspectos tecnológicos
  5. Factores económicos y financieros
  6. Enfoque de género / DDHH
  7. Factores medioambientales

## 3.1 – EJECUCIÓN

- Llevar a la práctica lo previsto en las Fases 1 y 2.
- Requiere capacidad para: programar, gestionar y coordinar las actividades.
- Emplear un enfoque “acción-reflexión-acción” (seguimiento), lo que aumentará las posibilidades de alcanzar el OE de la intervención.
- Mantener una “concepción participativa”, procurar la máxima coordinación en las actividades y facilitar el flujo de la información y la comunicación int. y ext.

## PLAN OPERATIVO (PO)

- Se construye específicamente para el período de ejecución del PR.
- Busca asegurar una ejecución correcta que permita el logro del OE teniendo en cuenta las condiciones del entorno.
- ¿Cómo se hace?:
  1. Las act. se desagregan en operaciones y en tareas, asignándose cada una de éstas a los diferentes participantes en la ejecución del PR.
  2. Se ordena cronológicamente y se define quién es responsable de su coordinación y ejecución.
  3. Se pueden crear también normas de procedimiento, pautas, guías o directrices.

# DIRECCIÓN DEL PR

# ORGANIZACIÓN

- Hacer operativo el organigrama de las distintas áreas / unidades y que cada una conozca las funciones, operaciones y procedimientos:

- ✓ Qué hay que realizar?
- ✓ Por qué hay que realizarlo?
- ✓ Cuándo deberá estar terminando?
- ✓ A cuánto podrá ascender su coste?
- ✓ Qué nivel de satisfacción producirá ?
- ✓ Cómo realizar la tarea?
- ✓ Dónde realizarla?
- ✓ Quién será encargado de hacerla?

# COMUNICACIÓN

- Elemento decisivo para el éxito del PR.
- Entendido como proceso de intercambio, de formación de consensos y de orientación hacia el objetivo del PR.
- Doble dimensión: hacia adentro / hacia afuera.
- Elaborar Plan de Comunicación int. / ext.

## 3.2 – SEGUIMIENTO

- Finalidad:
  - ✓ Conocer la evolución de la acción / identificar las causas de las desviaciones
  - ✓ Elaborar medidas reductoras / alternativas
- Funciones:
  - ✓ Medio de supervisión
  - ✓ Contribuye a la mejor administración del PR
  - ✓ Permite completar y actualizar el conocimiento del contexto

## Aspectos a relevar

- ✓ Cumplimiento de los planes de actuación y calendario
- ✓ Modo de asignación de responsabilidades y funciones
- ✓ Constatación de las actividades realizadas / productos obtenidos
- ✓ Ind. establecidos y mediciones hechas a través de las FV
- ✓ Resultados obtenidos / Efectos derivados
- ✓ Dificultades encontradas / Ajustes llevados a cabo
- ✓ Situación financiera / Gastos realizados
- ✓ Inserción social e institucional de la organización ejecutora
- ✓ Nivel de implicación y satisfacción de los beneficiados
- ✓ Hitos

## Instrumentos de recogida de datos

- ✓ Informes periódicos ad hoc
- ✓ Fichas de situación
- ✓ Documentos contables y de gestión
- ✓ Visitas de supervisión al terreno
- ✓ Observación directa y constatación de actividades y resultados
- ✓ Entrevistas con los responsables de las áreas
- ✓ Reuniones con beneficiarios
- ✓ Medición de indicadores: técnicos, económicos, de funcionamiento o de organización, de impacto social y de impacto ambiental.
- ✓ Formularios específicos diseñados para el seguimiento

## Seguimiento Financiero-Contable

- ✓ Dirigido a comprobar si el flujo de los gastos e ingresos está de acuerdo, en cantidades y plazos, con las previsiones.
- ✓ Los gestores del PR deben mantener actualizado un registro de las operaciones en forma clara y actualizada.

## Seguimiento de las reacciones de los Beneficiarios

- ✓ Permite dar respuesta a:
  - Quién tiene acceso a los productos y servicios ?
  - Qué reacciones hay ante los mismos?
  - Cómo éstos repercuten en el comport. de los beneficiarios ?
  - En qué medida se estima que los servicios responden a las necesidades de beneficiarios ?
  - Qué mejoras reales están obteniendo los beneficiarios ?
  
- ✓ ¿Cómo se obtiene esta info?: Fichas de participación, encuestas, observación directa y participativa, entrevistas, reuniones con grupos.

## 4 – EVALUACIÓN (EV)

- Comparación entre la situación alcanzada y la situación de partida que dio origen a al PR.
- Se debe establecer: qué se va a evaluar, por qué, para qué, dónde, cómo, cuándo, con quiénes y con qué rr.
- 3 Fases:
  - ✓ Programar la EV
  - ✓ Realización de la misma
  - ✓ Aplicación de los resultados + Comunicación de las conclusiones y recomendaciones.

## Criterios de EV

- ✓ **Pertinencia:** adecuación del PR con respecto a las prioridades de las diferentes entidades y los colectivos participantes.
  - Responde el PR a las prioridades de la org.?
  - Responde el PR a las prioridades de las políticas de desarrollo del entorno?
  - Constituye el PR una prioridad para el grupo beneficiario?
  
- ✓ **Eficiencia:** de qué manera un PR hace uso de los medios disponibles. Cómo se realizan las act. y de qué modo se alcanzan los R previstos.
  - Los medios están bien descritos y son necesarios para la realización de las act.?
  - Los costes previstos se encuentran claramente justificados y son razonables?

- ✓ **Eficiencia:** valorar las posibilidades de consecución del OE comprobando si las act. conducen al logro de los resultados.
  - Los R son medios suficientes y necesario para alcanzar el OE?
  - Justifica el OG la realización del PR?
  
- ✓ **Impacto:** efectos del PR más allá del logro concreto de su OE: modificaciones de la realidad que pueden ser imputadas al PR.
  - Tiene el PR altas posibilidades de contribuir significativamente al logro del OG?
  
- ✓ **Sostenibilidad:** capacidad de permanencia en le tiempo de los efectos positivos generados por el PR.
  - Están implicados los benef. identif. gestión y sost. del PR.?
  - El PR no vulnera aspectos esenciales de la cultura?

## Tipo de EV

Quiénes?	Cuándo?
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <u>Interna</u>: por propios responsables de la gestión del PR.</li><li>✓ <u>Externa</u>: por expertos ajenos a la gestión del PR.</li><li>✓ <u>Mixta</u>: conjuntamente por responsables del PR y expertos ext.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <u>Previa / Ex-ante</u>: previa a la ejecución</li><li>✓ <u>Simultánea / Intermedia / Ongoing</u>: durante la ejecución</li><li>✓ <u>Final / de Cierre</u>: ejecución del PR ha concluido</li><li>✓ <u>Ex-post / Retrospectiva</u>: después de un período más o menos prolongado desde la conclusión de la ejecución.</li></ul>

## Herramientas de la EV

Técnicas Cuantitativas	Técnicas Cualitativas
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Encuestas (formales / informales)</li><li>✓ Medición directa (IOV)</li><li>✓ Análisis de coste / beneficio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Análisis documental</li><li>✓ Entrevistas con informantes clave</li><li>✓ Entrevistas con informantes generales</li><li>✓ Entrevistas de grupo / comunitarias</li><li>✓ Entrevistas a grupo focal</li><li>✓ Observación directa</li><li>✓ Observación participativa</li><li>✓ Técnicas participativas</li></ul>

## EV Participativas (última generación)

- ✓ Los propios beneficiarios son quienes protagonizan la recogida de la información, la interpretación de éstas , e incluso, en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Implica una disminución de la capacidad de decisión de la institución responsable de la gestión de las intervenciones.
- ✓ Surge como consecuencia lógica de la concepción participativa de las acciones de desarrollo en su conjunto
- ✓ Contribuyen a potenciar los procesos de aprendizaje en las propias comunidades beneficiarias y generan importantes dinámicas de “empoderamiento”

## Enfoque Participativo

- ✓ La gente debe ser la consideración número uno e todas la etapas de los PR. Darle prioridad a las personas implica:
  - Averiguar cuáles son las necesidades de cambio que ellas consideran fundamentales
  - Identificar los objetivos y las estrategias para el cambio que resulten culturalmente compatibles
  - Desarrollar diseños para la innovación que sean socialmente apropiados, practicables y eficientes
  - Utilizar los grupos y organizaciones existentes, no oponerse a ellos
  - Aprovechar el monitoreo y la evaluación informales de los PR durante su ejecución por parte de los participantes
  - Recabar info detallada antes y después de la ejecución con objeto de poder determinar con precisión los efectos

# REPASO CICLO DE PR

FERNANDA MALNIS  
[fermalnis@yahoo.com.ar](mailto:fermalnis@yahoo.com.ar)

ROSARIO FRAGUIO  
[rfraguio@hotmail.com](mailto:rfraguio@hotmail.com)