

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES - IAEN

DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN Y  
EVALUACIÓN DE PROYECTOS



“GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO  
DE PROYECTOS EN EL ENFOQUE DE  
MARCO LÓGICO”

Autor: EDUARDO VILLAMAR LÓPEZ

Tutor: MSc. RAMIRO PASTÁS GUTIÉRREZ

Quito – Ecuador  
Mayo 2008

## **CERTIFICADO**

Certifico que la Monografía **“Guía Metodológica para Diseño de Proyectos en el Enfoque de Marco Lógico”** ha sido elaborada en su totalidad por el Dr. Eduardo Villamar López.

MSc. Ramiro Pastás Gutiérrez

TUTOR

## DEDICATORIA

A mi Familia:  
Marcela mi compañera y amiga,  
mis hijos Giovanni, David, Marcelita  
por su comprensión y apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi cordial agradecimiento al Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN y a todo el distinguido cuerpo de Facilitadores del Diplomado Superior en Gestión y Evaluación de Proyectos, por su aporte para el fortalecimiento de mi perfil profesional, gracias a experiencias de gran nivel académico y motivadoras para el permanente desarrollo profesional y personal.

Al MSc. Ramiro Pastás Gutiérrez, por su condición profesional en calidad de Tutor, demostrada con generosidad y nivel al compartir su guía con experiencias, información y conocimientos para el desarrollo de la presente Monografía.

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

1.1 Justificación del Problema	9
1.2 Problema	10
1.3 Objetivo General	10
1.4 Objetivos Específicos	10
1.5 Metodología	10
1.6 Novedad del Estudio	12
1.7 Viabilidad	12

### **2 CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

<b>2.1 El Marco Lógico</b>	<b>13</b>
2.2 Ventajas del Marco Lógico	17
2.3 Limitaciones del Marco Lógico	18
2.4 El Ciclo del proyecto en el Enfoque de Marco Lógico	18
2.4.1 Etapa de Análisis	18
2.4.1.1 Análisis de involucrados	18
2.4.1.2 Análisis de Problemas	20
2.4.1.3 Análisis de Objetivos	21
2.4.1.4 Análisis de Alternativas	22
2.4.2 Etapa de Planificación	24
2.4.2.1 La matriz de Marco Lógico	24
2.4.2.1.1 Resumen Narrativo	26
2.4.2.1.2 Indicadores Objetivamente Verificables	28
2.4.2.1.3 Medios de Verificación	29
2.4.2.1.4 Supuestos	29

### **3 CAPÍTULO III: GUÍA METODOLÓGICA**

<b>3.1 Ejemplo de aplicación</b>	<b>32</b>
3.1.1 Paso 1: Situación problema	33
3.1.2 Paso 2: Análisis de Involucrados	34
3.1.3 Paso 3: Análisis de Problemas	37

3.1.4	Paso 4: Análisis de Objetivos	40
3.1.5	Análisis de Alternativas	42
3.1.6	Paso 6: La Matriz de Marco Lógico	47
3.1.6.1	El Resumen Narrativo	47
3.1.6.2	Indicadores Objetivamente Verificables	49
3.1.6.3	Medios de Verificación	52
3.1.6.4	Supuestos	54
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La “Guía Metodológica para Diseño de Proyectos en el Enfoque de Marco Lógico”, consta de tres capítulos.

El primero corresponde al Marco Conceptual presenta el problema, su justificación, los objetivos a alcanzar y explica los diferentes enfoques de la metodología. Concluye con la aclaración de lo novedoso del estudio y el análisis de viabilidad del estudio.

El segundo capítulo contiene la Fundamentación Teórica, en el cual el Autor hace una presentación de la teoría fundamental existente para la aplicación de la metodología del Marco Lógico. Se parte fundamentalmente con la teoría de procedimientos aplicados por el BID y mejorados por la GTZ, Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo.

Como la teoría básica requiere de una aplicación se ha determinado que la Guía de implementación presente un ejemplo, hasta conseguir la Matriz de Marco Lógico, con la presentación de manera didáctica que permita a todo lector ubicarse en la comprensión de la propuesta de solución y su implementación.

Culmina la propuesta con conclusiones y recomendaciones de aplicación de la Guía Metodológica.

**TEMA:**

“GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EN EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO”

**CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

Una de las mayores dificultades que encuentran los organismos gubernamentales y no gubernamentales de nuestro país, se presenta cuando se deben formular proyectos de desarrollo para obtener financiamiento por parte de organismos internacionales y deben realizar la preparación de las respectivas propuestas. Instituciones como USAID Agencia para el Desarrollo Internacional de EE UU, CIDA Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, GTZ Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo, NORAD Agencia Noruega de Cooperación en el Desarrollo, AFDB Banco Africano de Desarrollo, CEC Comisión de las Comunidades Europeas, OPS Organización Panamericana de la Salud, BID Banco Interamericano de Desarrollo, FIDA Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, entre otras, requieren que las presentaciones sigan el enfoque de Marco Lógico para el diseño y formulación de propuestas de proyectos, que no es del todo conocido por parte de distintas instituciones del país o de profesionales en proceso de formación y actualización.

Representa por lo tanto que el enfoque de Marco Lógico está considerado como un modelo de planificación consolidado en las iniciativas de desarrollo a nivel internacional, que lo hace en una condición de actualidad y una herramienta de gestión, al momento de describir una competencia en el perfil de un profesional que se considere de punta.

Otra circunstancia que también se debe considerar son las diferentes interpretaciones de los principios teóricos y formas de aplicación en el diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico que hace necesario el aportar con una terminología uniforme que facilite la comunicación y reducir ambigüedades. Es importante aportar con un temario analítico



común a utilizar por los involucrados, los consultores y el equipo de trabajo en la elaboración del proyecto como su informe e interpretación.

Con estos antecedentes y para cubrir estas limitaciones el presente estudio está orientado a proporcionar los elementos estructurados para el uso del Marco Lógico para el diseño de proyectos y, complementado con en el desarrollo de un ejemplo dirigido para uniformizar conceptos y metodología de implementación, para establecer una forma de guía metodológica para su elaboración.

### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El Instituto del Altos Estudios Nacionales – IAEN, en su calidad de institución académica de postgrado y con la finalidad de llegar con el conocimiento científico técnico en el diseño curricular de su Diplomado en Gestión y Evaluación de Proyectos desarrolla entre los contenidos de la respectiva malla curricular el Marco Lógico.

El Marco Lógico como metodología ha tenido amplia acogida entre los planificadores y administradores en los últimos años en razón a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos, alcanzando su máxima utilidad y desempeño.

Las experiencias, no sólo a nivel de país, regional o mundial, ha demostrado que por lo regular las tareas de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, región, municipio o institución. Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos o grandes metas, la asignación de los recursos se determina de manera no técnica y se encamina hacia múltiples direcciones que no siempre pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas

Es en este entorno donde el enfoque Marco Lógico cumple a cabalidad sus propósitos y contribuye eficazmente a integrar y darle coherencia a todas las partes o involucrados en el proceso de programación y

administración de una inversión orientada a lograr el bien común, por cuanto ayuda a enriquecer la información sobre las decisiones presupuestarias, aporta argumentos valiosos para mejorar la gestión de los programas mediante el seguimiento de los compromisos institucionales, facilita el monitoreo de las metas de costo, cantidad, calidad y tiempo de los programas y finalmente, favorece la transparencia y la accesibilidad de la información como insumo básico para el seguimiento, la efectividad y la eficiencia de los proyectos y programas con las metas de los planes estratégicos nacionales y regionales.

Se establece en lineamientos generales que el diseño de proyectos en el enfoque Marco Lógico tiene, una finalidad específica y unas virtudes peculiares que de por sí ameritan plenamente su utilización y divulgación.

## **1.2 PROBLEMA**

¿La elaboración de una guía metodológica para el diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico, es aporte para la unificación de criterios y consulta de los Cursantes de Diplomado y Maestría del Instituto de Altos Estudios Nacionales?

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una guía metodológica para la elaboración de proyectos de desarrollo en el enfoque de Marco Lógico

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar la base conceptual y procedimientos metodológicos para la aplicación técnica del diseño de proyectos de desarrollo en el enfoque de marco lógico.
2. Elaborar la Guía para la preparación del Marco Lógico de un proyecto de desarrollo.

## **1.5 METODOLOGÍA**

Los métodos teóricos utilizados para diseñar la guía metodológica del estudio son los siguientes:

### **1.5.1 Histórico lógico**

El procedimiento histórico reproduce los hitos fundamentales de la trayectoria del aprendizaje y desarrollo del diseño de proyectos, a partir del cual, es posible estructurar la lógica interna, mediante el procedimiento lógico, que explica este fenómeno.

### **1.5.2 Analítico – sintético**

El análisis es un procedimiento mental que logra la descomposición del diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico en sus partes componentes y relaciones. En esta nueva comprensión del diseño de proyectos, además, puede explicar su estructura interna y las relaciones entre sus partes.

### **1.5.3 Inductivo – deductivo**

La inducción es un procedimiento mediante el cual se logra inferir cierta propiedad o relación a partir de hechos particulares, es decir, permite el tránsito de lo particular a lo general, como las teorías del diseño de proyectos, los tipos de proyectos y el enfoque de Marco Lógico. Su complemento es el procedimiento deductivo, mediante el cual se transita de aseveraciones generales como definiciones y conceptos del diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico.

### **1.5.4 Hipotético – deductivo**

El método deductivo posibilita el surgimiento de nuevos conocimientos, a partir de conocimientos establecidos que progresivamente son sometidos a deducciones y se puede corroborar nuevas hipótesis de lo que es y lo que no es el diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico.

### **1.5.5 Sistémico**

Este método presupone la determinación en el diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico de las siguientes características: cualidad resultante, componentes, estructura y relaciones con el medio.

### **1.5.6 Dialéctico**

Comprende la estructura y la dinámica del diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico, logra descubrir la contradicción que es fuente de su desarrollo.

### **1.6 NOVEDAD DEL ESTUDIO**

El presente estudio constituye una adaptación de los modelos o métodos aplicados por el BID Banco Interamericano de Desarrollo y la GTZ Corporación Alemana para la Cooperación Técnica y su aplicación con el Modelo aplicado por la Senplades – Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador.

### **1.7 VIABILIDAD**

#### **1.7.1 Legal**

El presente estudio es viable por cuanto está avalizado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN, como el requisito previo de graduación como Cursante del Diplomado en Gestión y Evaluación de Proyectos.

#### **1.7.2 Técnica**

Es factible porque se cuenta con la tecnología y conocimientos necesarios para el desarrollo del estudio, así como acceso a la información científica.

#### **1.7.3 Académica**

Es viable la guía metodológica para el diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico porque se cuenta con el conocimiento y material necesarios para la realización del mismo

#### **1.7.4 Económica**

Este estudio se encuentra autofinanciado por el Autor.

#### **1.7.5 Potencial Humano**

Se cuenta con la capacitación para el buen desarrollo del estudio, con el aporte de conocimientos del Autor y Tutor.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 El Marco Lógico**

El Marco Lógico, de manera más conocida, se lo refiere como una metodología de diseño, evaluación y gestión de proyectos de desarrollo. Está asociado a otros conceptos tales como “Matriz de Marco Lógico”, “Enfoque de Marco Lógico”, “Sistema de Marco Lógico” o “Metodología del Marco Lógico”.

Es necesario establecer la diferencia entre el Marco Lógico como matriz que constituye la tabla de cuatro columnas y cuatro filas y el Marco Lógico como enfoque para el diseño de proyectos que está íntimamente relacionado en la gestión del ciclo del proyecto. Con este criterio se constituye en una herramienta gerencial para ejecutivos de instituciones que financian o ejecutan proyectos de desarrollo. También es utilizado en el diseño de planes estratégicos, programas de desarrollo e incluso de estructuras organizacionales.

En la década de 1960 los organismos internacionales de ayuda al desarrollo estaban comprobando el fracaso de la mayoría de los proyectos que financiaban. Para ayudar a las organizaciones que proponían y ejecutaban proyectos de desarrollo, la USAID (United States Agency for International Development) auspició para que la firma consultora Practical Concepts Inc. de Leon Rossenberg y Lawrence Posner diseñara en el año 1969 el Marco Lógico (Logical Framework) como un intento de ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto así como su lógica de intervención en un formato sencillo en el que relacionan de manera lógica los objetivos, resultados y actividades. Esta herramienta dio respuesta a la preocupación de los analistas de organismos internacionales que debían evaluar y financiar proyectos de desarrollo.

Resultado de la aplicación de la metodología por parte de la AID, se obtuvo la mejoría de la cartera de proyectos que originó que otras agencias de desarrollo empezaran a adoptarla. Es así que la Agencia Alemana de

Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ), en 1981 con la dirección de Moses Thompson, de la consultora Team Technologies desarrolla la metodología ZOPP que en significa planificación de proyectos orientada a objetivos sistematizando los pasos de la identificación de los proyectos, estableciendo una secuencia encadenada hasta la elaboración de la Matriz de Marco Lógico.

Esta secuencia constituye el Análisis de Involucrados, el Análisis de Problemas, Análisis de Objetivos y el Análisis de Alternativas. En esta etapa de análisis de la metodología ZOPP da mucha importancia a la participación directa de equipos multidisciplinarios en talleres organizados con la participación de los beneficiarios del proyecto, como los equipos de las partes auspiciantes y de las que los financian.

Con el éxito logrado con la metodología mejorada y debido a la facilidad de su uso y al éxito de los proyectos que lo utilizan, fue adoptado por todas las organizaciones del sistema de la Naciones Unidas, como la OIT, PNUD, OPS, OMS, FAO y la Unión Europea.

Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, resultado de un proceso de evaluación institucional en 1996, concluye que al determinar la evaluabilidad de los créditos aprobados en 1994, no todos los proyectos presentaban los elementos básicos requeridos para el monitoreo en función de sus resultados o, dificultad para determinar si se alcanzaron los objetivos de desarrollo del mismo. Para mejorar esta condición a nivel de diseño de proyectos sugiere la utilización de una nueva herramienta en la etapa de diseño e incluye al Marco Lógico a fin de establecer el propósito claro de cada proyecto y que oriente una ejecución eficaz.

De manera complementaria el BID se preocupa para que en ciertas regiones se organicen talleres de información y análisis sobre la ejecución y monitoreo de proyectos, para ayudar a superar algunos problemas de diseño de los mismos.

Desde agosto de 1977, también el Banco Mundial, la entidad que más financia proyectos sociales del mundo, incorporó el enfoque del marco lógico en los procesos de preparación, monitoreo y evaluación de los proyectos, para lo cual también obtuvo el aporte de asistencia técnica de la consultora de Moses Thompson.

El énfasis de la metodología se centra en la orientación por objetivos, hacia grupos beneficiarios y el propiciar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

El enfoque de Marco Lógico se utiliza para la gestión de todo el ciclo del proyecto aunque, las etapas más sistematizadas del método son las de identificación y diseño, que permiten preparar buenos documentos de proyecto. En sí es una metodología, un enfoque de trabajo para gestionar proyectos en todas sus fases, no constituye una herramienta para rellenar formularios

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID): “el Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos”.

La Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD) define al Marco Lógico como:

“una herramienta para mejorar la calidad de los proyectos y manifiesta que el uso del Marco Lógico ayuda a:

- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información.
- Definir claramente los elementos claves de un proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.

- Identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto.”

Según el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo de Perú:

“el marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. El marco lógico logra, sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales”.

De los conceptos relacionados entonces se demuestra que el Marco Lógico es una herramienta eficaz y eficiente para la formulación de proyectos de desarrollo coherentes, viables y evaluables y que es aplicable en todas las fases de la gestión del ciclo del proyecto:

- Identificación de problemas y su priorización.
- Preparación y formulación de las propuestas.
- Evaluación ex-ante de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.
- Planificación operativa.
- Gestión y control interno del proyecto en ejecución.
- Monitoreo y evaluación externa del proyecto.
- Evaluación ex-post y análisis del impacto social de un proyecto, a fin de determinar su contribución al desarrollo.

El Marco Lógico se justifica su aplicación debido a tres circunstancias que fueron establecidas por los expertos de diferentes organizaciones crediticias:

- Los proyectos presentados no tenían la precisión requerida con la presencia de múltiples objetivos no directamente relacionados con los objetivos medulares de los proyectos.



- Los proyectos no se ejecutaban de manera exitosa, porque no estaba bien definido el alcance de la responsabilidad gerencial o de la entidad ejecutora.
- No era posible determinar con certeza si un proyecto cumplió los objetivos planteados y había sido exitoso, porque las metas eran poco claras y sin base objetiva para comparar, al menos, lo planeado con los resultados.

## **2.2 Ventajas del Marco Lógico**

El Marco Lógico asegura que se piensen los problemas fundamentales, y que se analicen las dificultades que habría para resolverlas. Mejora la planificación porque relaciona cada uno de los elementos de un proyecto y los factores externos y facilita la comunicación entre donantes, los responsables de los proyectos, grupos beneficiarios y otros implicados.

La planificación del proyecto desde el enfoque de Marco Lógico ayuda porque:

- a) Es un método claro y sencillo que utiliza una terminología técnica mínima y procedimientos que permiten incorporar casi a cualquier persona.
- b) Constituye una metodología participativa y se trabaja por consenso
- c) Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- d) Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los participantes crediticios del proyecto y el ejecutor.
- e) Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- f) Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.

- g) Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- h) Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

### **2.3 Limitaciones del Marco Lógico**

El Marco Lógico puede convertirse en un enfoque rígido si lo planificado al inicio se toma de forma absoluta, y no se hacen revisiones regulares del proyecto ajustándolo a la realidad cambiante. Es un enfoque que atiende demasiado a los objetivos a alcanzar, no debiendo olvidarse que un proyecto puede generar beneficios no previstos al inicio. También habrá que tener en cuenta en el seguimiento y en la evaluación del proyecto. Puede presentar la orientación que los fenómenos sociales complejos a los que pretende ayudar sean tratados de manera muy simple y facilista.

### **2.4 El Ciclo del proyecto en el Enfoque de Marco Lógico**

Corresponde a la identificación de las etapas del ciclo de proyectos: Identificación, orientación, análisis, presentación a comités de revisión, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación ex – post.

#### **2.4.1 Etapa de Análisis**

Constituye la etapa de identificación del ciclo de proyecto y permite establecer el o los problemas que afectan a las personas, el grupo meta y cuáles son las relaciones entre los diferentes grupos y los problemas identificados, y de los problemas entre sí.

En este proceso se establecen criterios que permiten priorizar la alternativa más deseable, que pretende hacer explícitos los mecanismos para justificar la oportunidad de la opción seleccionada.

##### **2.4.1.1 Análisis de involucrados**

Con la implementación del Análisis de Involucrados se debe obtener como primer producto el diagnóstico de los distintos agentes sociales

implicados en la realidad sobre la que se pretende actuar y, que también, es un aporte que permite establecer la línea base de inicio del proyecto.

Un segundo producto constituye la definición de la población beneficiaria del proyecto, es decir quienes se encuentran en situaciones de mayor necesidad y en mejores condiciones de aprovechar la intervención. Permite identificar también a aquellos grupos que pueden constituirse en perjudicados del proyecto,

Establecidos los grupos de intervención y fundamentalmente el grupo meta u objetivo que será el beneficiario directo, se constituyen mediante el análisis los intereses con relación al problema de desarrollo, los problemas que los afectan, y los recursos o mandatos de las organizaciones de los involucrados que pueden aportar al desarrollo de la respuesta al problema.

Los productos obtenidos se los vacía en el Cuadro de Involucrados, que constituye una pequeña matriz, con la siguiente información:

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y Mandatos

Cuadro 1

Entre los grupos de proyecto pueden ser considerados: de la población, organizaciones del sector público, privado, de la sociedad civil, religiosas, grupos políticos.

Los intereses constituyen todo aquello que tienen relación con el problema de desarrollo y pueden reflejar soluciones sugeridas por cada uno de los grupos.

Los problemas percibidos constituyen las condiciones negativas de los grupos involucrados con el problema, al cual se desea implementar una forma de solución planificada y organizada.

Los recursos son todo aquello con lo cual un grupo puede contribuir a la solución del problema; puede también ser una condición de oposición al mismo. Los mandatos representan la autoridad formal de los grupos de involucrados.

#### **2.4.1.2 Análisis de Problemas**

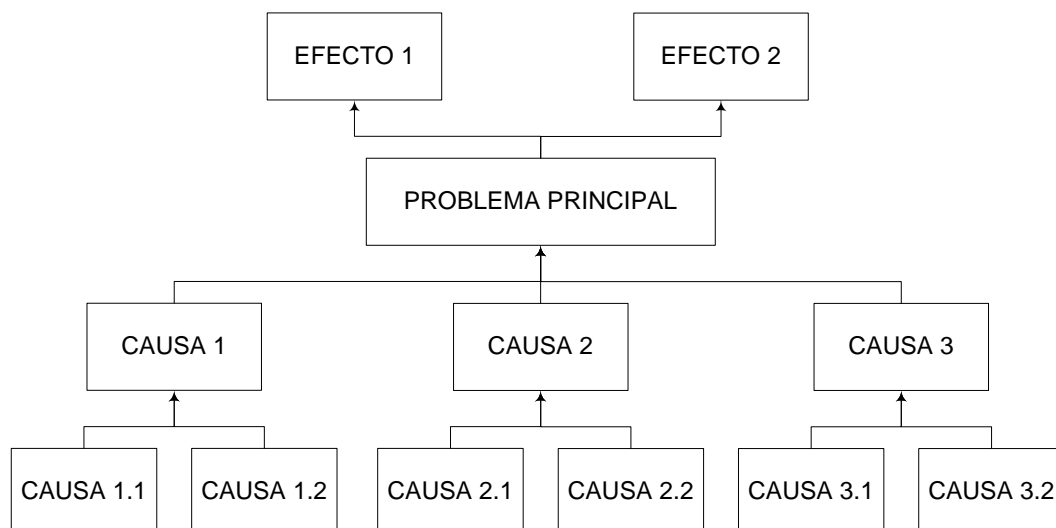
El Análisis de Problemas es un conjunto de técnicas que se utilizan para analizar la situación en relación a un problema, identificar los problemas principales en este contexto, definir el problema central y visualizar las relaciones de causa y efecto y describirlas en el Árbol de Problemas.

Colocando los problemas principales de acuerdo con sus relaciones causa efecto, así como con sus interrelaciones, el Árbol de Problemas permite establecer el modelo lógico en el cual se basará el proyecto.

Para elaborar el Árbol de Problemas, es necesario cumplir el procedimiento siguiente:

1. Identificar y formular en pocas palabras el problema central.
2. Identificar otros problemas causa del principal y colocarlos debajo de éste.
3. Establecer causas de los anteriores hasta determinar las causas raíces del problema.
4. Determinar los efectos provocados por el problema central y colocarlos sobre él.
5. Unir con flechas que direccionen la condición causa – efecto de los problemas.
6. Revisar el esquema completo, y verificar que el diagrama tenga lógica e integridad.

Concluido el Árbol de Problemas tiene la siguiente estructura:



Cuadro 2

Es necesario indicar que bajo las causas n.n pueden existir varias sub causas hasta llegar a las causas raíz. De igual manera se establece para los efectos, hasta obtener el final. Es decir no existe un número máximo de problemas y efectos, pero si es necesario incluir todos aquellos considerados importantes que identifiquen un diagnóstico lo más objetivo posible.

La principal limitación que tiene el Árbol de Problemas constituye que las causas no tienen ninguna forma de ponderación de acuerdo a su importancia con la contribución al problema a resolver o a los efectos producidos.

Se considera que la información que se despliega en el Árbol de Problemas constituye la descripción de la situación actual del problema.

### 2.4.1.3 Análisis de Objetivos

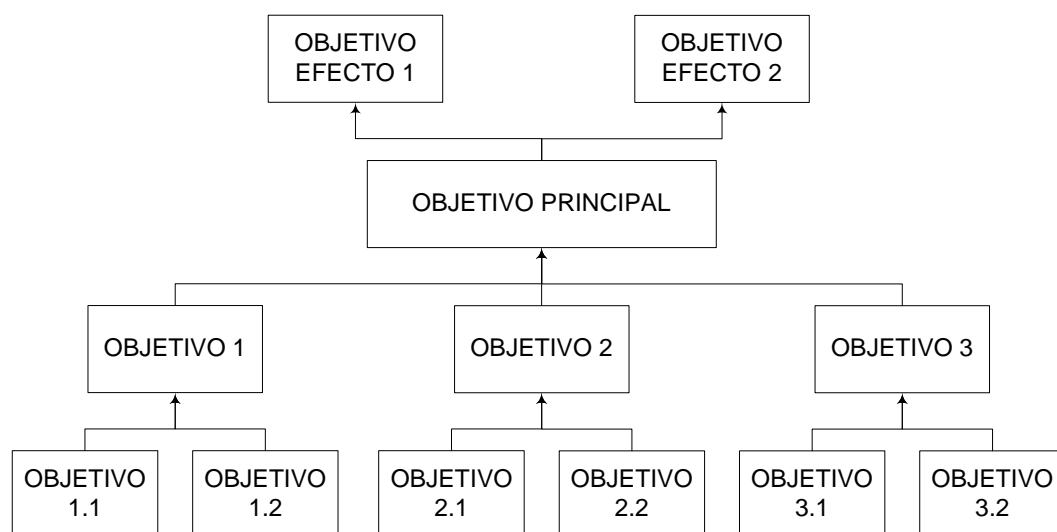
El Análisis de Objetivos se fundamenta en el Árbol de Problemas que es transformado, mediante el cambio de redacción de condición negativa o problema en condición positiva o lograda. Elaborado el Árbol de Objetivos su contenido describe la situación futura deseada que identifica al proyecto; constituye la situación que podría existir después de resolver los problemas.

El Árbol de Objetivos visualiza las relaciones medio – fin, con las cuales se orienta a la selección de posibles alternativas de solución al problema planteado.

Es importante establecer que el esquema obtenido no es obligatoriamente rígido, se pueden aumentar otros objetivos si se consideran necesarios y pertinentes. De igual manera también pueden ser eliminados uno o más si se los considera innecesarios o no realizables en la práctica. Al final es necesario examinar las relaciones medios - fines establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema.

Como comentario personal, se puede destacar que en el Árbol de Problemas se establecen las relaciones causa – efecto de los problemas, mientras que en el Árbol de Objetivos las relaciones medio – fin para resolver los problemas.

De manera gráfica el Árbol de Objetivos elaborado en base al Árbol de Problemas se lo presenta así:



Cuadro 3

#### 2.4.1.4 Análisis de Alternativas

El propósito del Análisis de Alternativas, también llamado “discusión de estrategias” es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto. En algunos casos, para lograr un mismo objetivo se pueden

llevar a cabo distintas intervenciones. En el Árbol de Objetivos las diferentes alternativas aparecen en las “raíces” que conducen al objetivo principal.

Para el Análisis de Alternativas, se parte de la descripción que se presenta en el Árbol de Objetivos, que ya identifica posibles estrategias que si se logran poner en práctica pueden aportar al cambio de la situación actual en la situación futura deseada.

La decisión sobre la selección de la estrategia a adoptar como solución al problema se basa en un análisis que involucra:

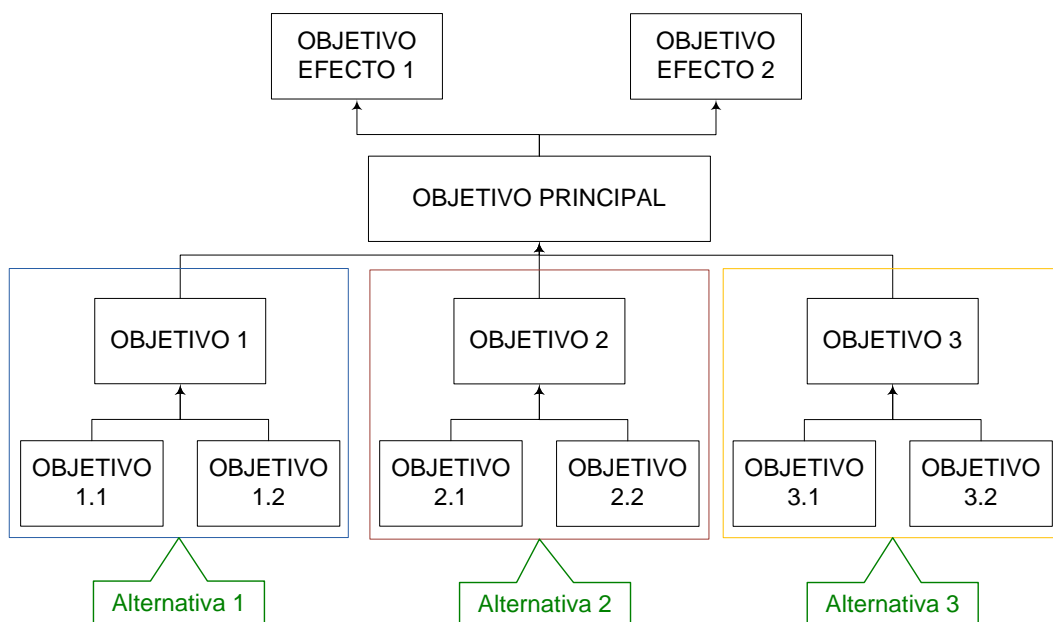
- Los intereses de los beneficiarios directos del proyecto.
- Los recursos financieros posibles.
- Los resultados de estudios económicos, financieros, sociales, institucionales, ambientales.
- Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales.

Para la selección de la alternativa o conjunto de alternativas se requiere aplicar el siguiente procedimiento:

- 1 Identificar los objetivos que no son deseables o realizables y excluirlos del Árbol de Objetivos.
- 2 Es necesario identificar en el Árbol de Objetivos los diferentes conjuntos de medios – fines que se pueden constituir en posibles soluciones al problema.
- 3 Determinar la alternativa que se presenta como una estrategia óptima para el proyecto, utilizando criterios tales como: recursos disponibles, viabilidad política, intereses de los beneficiarios, intereses de la unidad ejecutora y de fuentes de financiamiento.
- 4 Tomar la decisión sobre la alternativa o combinación de alternativas más apropiadas, complementada con el análisis del horizonte de tiempo, impacto social, sostenibilidad, impacto ambiental, experiencias anteriores, etc.

Se debe considerar que el éxito del proyecto va a depender de la selección de la estrategia que mejor aporta a la solución del problema, así como a la ejecución misma del proyecto.

La identificación de las posibles alternativas se resume así:



Cuadro 4

## 2.4.2 Etapa de Planificación

Esta etapa corresponde a la integración de la Matriz de Marco Lógico como principal herramienta para la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos.

### 2.4.2.1 La matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico, MML, constituye la estructura básica del diseño del proyecto, y representa la base sobre la que se construye el documento de formulación. Esta matriz permite establecer las características básicas de una intervención así como sus posibles incoherencias, a la vez que permite entender rápidamente un proyecto sin necesidad de leer mucha documentación.

Desde su inicio la MML, debe ser desarrollada con la participación de todos los grupos y organizaciones alrededor del proyecto, es decir el



equipo directo, representaciones de entidades crediticias, prestatario y la entidad ejecutora.

Se debe destacar que la MML puede ser modificada y mejorada cuantas veces sea necesario durante todo el proceso de diseño y ejecución del proyecto.

La MML facilita también la preparación del calendario o plan de ejecución del proyecto y constituye la base para el diseño del plan de seguimiento, monitoreo y evaluación al proporcionar objetivos, indicadores y metas del proyecto.

La MML está constituida por una matriz de 4 x 4, es decir cuatro columnas y cuatro filas en cuyas celdas se incluye información específica del proyecto. La organización de la matriz corresponde a:

- La primera columna al Resumen Narrativo de objetivos y actividades.
- La segunda columna contiene los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV).
- La tercera columna a los Medios de Verificación.
- La cuarta columna es la de Supuestos.
- La primera fila corresponde al Fin del proyecto.
- La segunda fila constituye el Propósito del proyecto.
- La tercera fila define los Componentes a obtener en el proyecto.
- La cuarta fila se definen las Actividades a ser ejecutadas.

Con la información descrita la MML tiene la siguiente configuración:

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Cuadro 5

La MML sintetiza los principales componentes del diseño de un proyecto y los vincula entre todos sus elementos. Así, la primera columna define lo que se quiere hacer; la segunda columna el grado de éxito que se espera al ejecutar el proyecto; la tercera, el procedimiento para comprobar los indicadores y, la cuarta elementos o sucesos del medio importantes para que el proyecto tenga éxito.

#### **2.4.2.1.1 Resumen Narrativo**

El Resumen Narrativo corresponde a la información que se tiene en la primera columna y representa la descripción de actividades a realizar para obtener determinados productos o Componentes para el logro de un Propósito, cuyo resultado debe aportar al logro de un Fin. Este razonamiento realizado referido desde la celda de Actividades hacia el Fin, constituye la Lógica Vertical del Proyecto.

El Fin representa el impacto, con el cual contribuirá el proyecto, una vez que entre en la fase de operación y expresa la solución al problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. El Fin refleja la razón por la cual se va a llevar a efecto el proyecto y constituye un objetivo a mediano o largo plazo por el cual los resultados no se obtienen de manera inmediata a la conclusión del proyecto.

El Propósito define el efecto directo que se espera lograr a partir del período de ejecución del proyecto. Representa el cambio que fomentará el proyecto con la producción y utilización por parte de los beneficiarios de los componentes esperados. Como condición importante de diseño, todo proyecto tiene un solo Propósito. Si el problema de desarrollo tiene más de un Propósito, entonces se debe seleccionar el más importante, el más fácil de lograr o el menos costoso. Otra alternativa constituye diseñar una MML para cada uno de esos propósitos. De manera general el Título del Proyecto se deriva de lo que se expresa en el Propósito.

Se puede deducir que el Propósito debe responder a lo que el proyecto debe lograr, en tanto que el Fin debe responder al por qué se ejecuta.

Los Componentes constituyen los productos resultantes de la ejecución del proyecto. Estos pueden ser obras, estudios, servicios o capacitación que deben ser producidos con el presupuesto asignado. Los componentes constituyen la parte esencial de los términos de contrato.

Las Actividades constituyen todo aquello necesario que, la administración del proyecto, debe asegurar sea ejecutado en un tiempo determinado para obtener cada uno de los Componentes esperados. Se debe diseñar un detalle de Actividades, que permitan la preparación del plan de ejecución o calendario del proyecto. Para cada actividad es necesario especificar los recursos y medios necesarios para su ejecución. Los costos de los recursos orientan al establecimiento del presupuesto de cada actividad y la suma de todos los costos constituye el presupuesto general del proyecto

En la MML, también se da una interrelación horizontal o Lógica Horizontal que establece que todo resultado u objetivo se expresa mediante un indicador objetivamente verificable que puede ser comprobado mediante una fuente de verificación, al que se suma la acción de un supuesto en apoyo al logro del proyecto.

#### **2.4.2.1.2 Indicadores Objetivamente Verificables**

Representan las especificaciones cuantitativas y cualitativas que se utilizan para medir el logro de los objetivos de cada nivel y del proyecto, estableciendo las bases para el proceso de monitoreo y evaluación. Establecen de manera muy clara cómo se va a medir el éxito del proyecto por lo que constituyen las metas a ser alcanzadas. Todo indicador debe ser medible o verificable para facilitar su administración.

Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo. Se puede especificar el grupo social o meta y lugar, si es relevante.

Los indicadores a nivel de Propósito miden el efecto directo logrado al final del proyecto, si el mismo se ejecuta en forma exitosa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar. Definen el cambio de comportamiento de los beneficiarios del proyecto o el cambio en la manera de cómo funcionan las organizaciones.

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los productos que se tiene que obtener durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, estudios, servicios, que deberán entregarse.

Los indicadores de Actividades representan los costos de las actividades a ejecutar cuyo total representa el costo de cada componente y el total de los componentes establece el presupuesto general del proyecto.

Un buen indicador tiene cuatro atributos

- Prácticos porque un indicador debe medir lo que es importante, verificando que una meta es realizable y no se pueden referir a algo que no ocurrirá.
- Independientes, significa que no puede existir una relación de causa efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente. Debe reflejar un resultado especificado por el objetivo, no los medios utilizados para alcanzar ese resultado.

- Focalizado, representa que para medir debe especificar el grupo meta u objetivo, así como cantidad, calidad, tiempo y localización del proyecto.
- Objetivamente Verificable, porque debe indicar las fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas para verificar el logro de los objetivos.

#### **2.4.2.1.3 Medios de Verificación**

La tercera columna de la Matriz de Marco Lógico contiene las fuentes de datos donde la unidad ejecutora o el evaluador pueden obtener información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la ejecución del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística porque la producción de los componentes puede ser verificada por medio de una inspección visual. Los medios de verificación de las actividades corresponden al control del presupuesto establecido, que se verifica con la información contable del proyecto junto con la verificación física de la obra o productos.

#### **2.4.2.1.4 Supuestos**

Los Supuestos que constan en la cuarta columna, son los factores que están fuera del control de la unidad ejecutora del proyecto y que implican riesgos para el mismo. Los riesgos en todo proyecto son factores ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros que podrían llevar a que el proyecto fracase. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser controlado para poder proceder al siguiente nivel de objetivos de la MML

Los supuestos son importantes en el proceso de diseño como en el de ejecución porque ayudan a identificar los riesgos que pueden ser evitados o mitigados. Un proyecto se considera bien diseñado cuando sus riesgos son manejables.

Una condición importante a destacar es que a nivel de Fin el supuesto representa un juicio sobre la sostenibilidad del proyecto, es decir el

establecer las condiciones para que el flujo de beneficios continúe después de que el proyecto haya sido ejecutado.

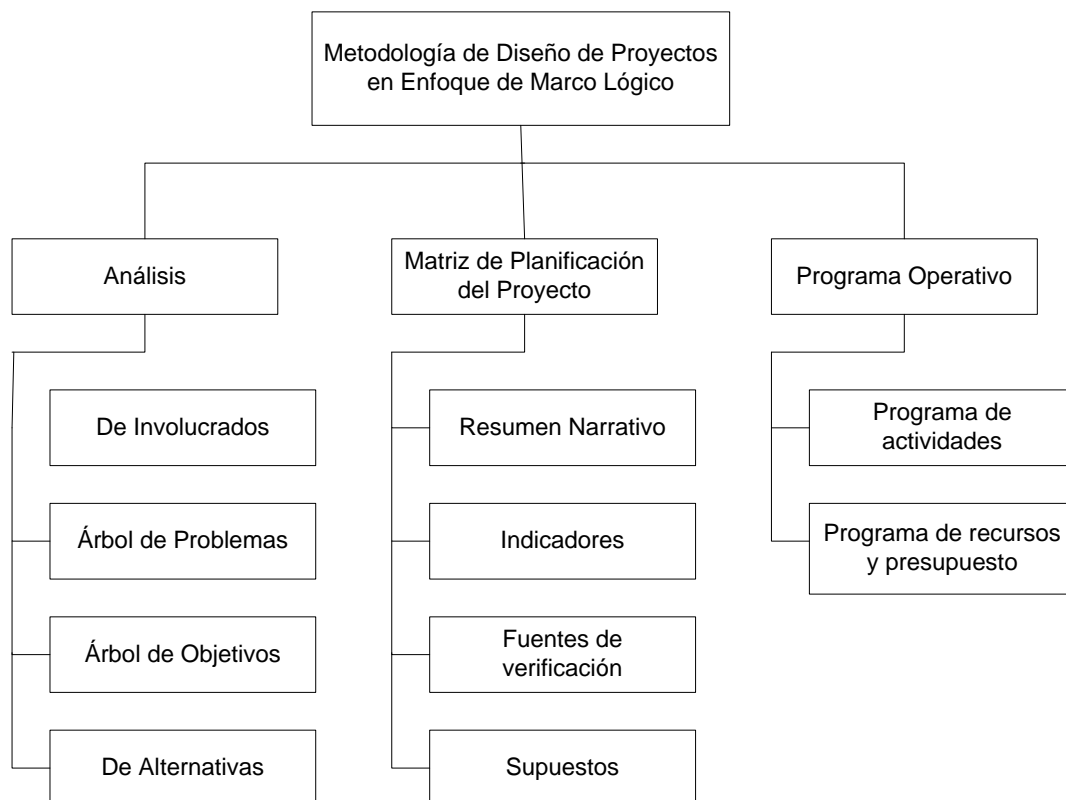
Para facilitar la comprensión, se puede resumir el contenido de cada celda de la Matriz de Marco Lógico, en el siguiente cuadro resumen:

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p><b>FIN:</b> Cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema</p>	<p>Miden el impacto general que tendrá el proyecto.</p>	<p>Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos del proyecto se lograron.</p>	<p>Acontecimientos, o las decisiones importantes para la sostenibilidad de los beneficios del proyecto</p>
<p><b>PROPOSITO:</b> El impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos.</p>	<p>Describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación durante y al final del proyecto.</p>	<p>Fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si el Propósito se está logrando. Puede indicar un problema y sugiere la necesidad de cambios</p>	<p>Acontecimientos, condiciones o decisiones que se tienen que controlar para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.</p>
<p><b>COMPONENTES:</b> Son obras, estudios, servicios y capacitación. Se expresan como un trabajo terminado.</p>	<p>Especifican cantidad, calidad y oportunidad de estudios. obras, servicios, capacitación, que deberán entregarse</p>	<p>Fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos.</p>	<p>Acontecimientos, condiciones o decisiones que se tienen que controlar para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>ACTIVIDADES:</b> Lo que se debe cumplir para completar los componentes</p>	<p>El presupuesto de las actividades para cada componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Información para que el evaluador verifique si se gastó de acuerdo a lo planificado.</p>	<p>Acontecimientos, condiciones o decisiones que se tienen que administrar para obtener los componentes del proyecto.</p>

Cuadro 6

## CAPÍTULO III: GUÍA METODOLÓGICA

Para la preparación de la Guía Metodológica, se tiene como referencia el mapa conceptual que se presenta a continuación y que para su desarrollo se tomará como referencia un ejemplo de aplicación:



Cuadro 7

### 3.1 Ejemplo de aplicación

La Guía Metodológica para el diseño de proyectos en el enfoque de Marco Lógico que se presenta como propuesta, está orientado a cumplir una serie de pasos que fueron mencionados en el desarrollo del tema.

Se debe iniciar para el desarrollo del ejemplo de aplicación con la referencia de una situación de condición hipotética, redactada con fines didácticos y que describe una condición problema de un medio específico.



### **3.1.1 Paso 1: Situación problema**

#### **Los jóvenes del barrio “La Esperanza”**

Un problema reciente e importante que se ha podido observar en el barrio “La Esperanza” es el del incremento espectacular de la delincuencia juvenil, lo que ha provocado un evidente malestar social, un aumento de la presencia policial en la zona y un número significativo de muertos, heridos y damnificados en general por este auge de las conductas antisociales protagonizadas por algunos grupos locales de jóvenes.

El barrio “La Esperanza” constituye un área degradada de la ciudad, habitado mayoritariamente por poblaciones inmigrantes de origen rural en un número aproximado de 2.000 personas. El porcentaje de población juvenil es muy elevada y se calcula que alrededor de un 25% de los habitantes del barrio tienen entre 15 y 24 años.

Ante esta situación la Alcaldía ha propuesto que la situación problemática sea motivo de estudio y propuesta de solución por parte de una ONG especializada. También demuestran su interés y apoyo las Autoridades del Ministerio del Trabajo, del Ministerio de Inclusión Económica y Social y de la Policía Judicial.

Para intentar comprender las causas que han motivado el auge de este tipo de conductas, un equipo de planificación se ha entrevistado con diferentes agentes sociales de la zona y ha constatado que los jóvenes apenas están integrados en la vida comunitaria. Los canales para la participación juvenil se encuentran bloqueados o son inexistentes, las organizaciones juveniles locales son muy débiles y existen claros prejuicios sociales que impiden la integración de este grupo de edad.

En otro orden de cosas, hay que reconocer que la mayoría de los jóvenes del barrio cuentan con bajos ingresos o carecen completamente de ellos. Por una parte, las empresas de la zona no muestran un interés especial en contratar a trabajadores jóvenes, alegando su falta de experiencia y de

seriedad. Además, muchos jóvenes apenas tienen información sobre el mercado laboral y desconocen sus posibilidades de contratación.

Por último, debe señalarse que la deficiente capacitación laboral de los jóvenes provoca el subempleo o el desempleo de muchos de ellos. Esta escasa capacitación puede deberse a la ausencia de una formación laboral específica pero, también, a los muy bajos niveles de escolaridad que tienen muchos de estos jóvenes.

Aparte de todo esto, el estudio muestra que buena parte de los hábitos de vida de los jóvenes del barrio son muy poco saludables y que el consumo de drogas, el alcoholismo o las relaciones sexuales de riesgo son mucho más comunes de lo que en principio podía suponerse. Los jóvenes entrevistados manifestaron un completo desconocimiento acerca de las implicaciones que esos comportamientos tienen para su salud. Esta ignorancia va unida a la casi inexistencia de servicios de salud accesibles a los jóvenes. Además, no hay en el barrio ningún equipamiento deportivo ni de ningún otro tipo que permita la realización de un ocio creativo.

### **3.1.2 Paso 2: Análisis de Involucrados**

De acuerdo a los principios de ejecución, producto del análisis de la situación problema descrito, se debe establecer el Cuadro de Involucrados que corresponde a la descripción de los grupos de involucrados, sus intereses, los problemas percibidos y sus mandatos. Para obtener el producto se recomienda realizar contactos con los representantes de los involucrados y mediante talleres obtener esa información y compromiso.

Para la ejecución de los talleres es necesario recordar aplicar las siguientes recomendaciones:

- Llevarlos a efecto en el área o sector del proyecto.
- Incluir representantes de todos los grupos de involucrados.

- De manera preferente que sea dirigido por un facilitador o moderador conocedor del enfoque de Marco Lógico independiente a los grupos alrededor de proyecto.
- Dirigir y aplicar varias técnicas de participación que permitan la identificación, análisis y selección del problema principal y de las alternativas de solución.

Del ejemplo problema que se está analizando, a continuación se presenta el respectivo Cuadro de Involucrados:

### CUADRO DE INVOLUCRADOS DEL BARRIO “LA ESPERANZA”

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y Mandatos
500 jóvenes del barrio “La Esperanza” entre 15 y 24 años, que corresponde al 25% de la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir el malestar social</li> <li>✓ Reducir el número de muertos y heridos</li> <li>✓ Mejorar sus condiciones de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de la delincuencia juvenil</li> <li>✓ No están integrados en la vida comunitaria.</li> <li>✓ Organización juvenil débil</li> <li>✓ Prejuicios sociales</li> <li>✓ Ingresos muy escasos</li> <li>✓ Subempleo y desempleo</li> <li>✓ Bajos niveles de escolaridad</li> <li>✓ Ausencia de formación laboral</li> <li>✓ Hábitos de vida poco saludables</li> <li>✓ No acceden a servicios de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de organización</li> </ul>
Empresas de la zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No tienen interés en contratar jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de experiencia de los jóvenes</li> <li>✓ Falta de seriedad de los jóvenes</li> <li>✓ No hay información del mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de contratación</li> </ul>
Alcaldía e Instituciones Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar las condiciones de vida.</li> <li>✓ Disminuir presencia policial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de la delincuencia juvenil.</li> <li>✓ Presencia de conductas antisociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de contratación de estudio y solución</li> <li>✓ Aporte económico</li> </ul>
Agentes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar a los jóvenes del barío.</li> <li>✓ Participación comunitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay integración comunitaria</li> <li>✓ Organización juvenil débil</li> <li>✓ Prejuicios sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disposición a colaborar</li> </ul>

Cuadro 8

Con la información tabulada en el Cuadro de Involucrados es posible identificar el grupo meta u objetivo y el problema principal percibido por los grupos de involucrados.

De esta manera se determina:

1. Que el grupo que más requiere de ayuda y que tiene la mayor cantidad de problemas constituyen los 500 jóvenes, (25% de la población), entre 15 y 24 años del barrio “La Esperanza”, y que representa el “grupo meta u objetivo” del proyecto.
2. De los problemas detectados, el de mayor importancia seleccionado es “el incremento de la delincuencia juvenil”, que será calificado como el problema que requiere un diseño de intervención para dar solución al grupo de jóvenes del barrio.

### **3.1.3 Paso 3: Análisis de Problemas**

El propósito fundamental del Análisis de Problemas constituye el diseñar el Árbol de Problemas, con los detectados en el Análisis de Involucrados y que constan en el respectivo Cuadro 8.

Se recomienda escribir el problema principal y cada uno de los problemas y efectos en tarjetas individuales que permita cambiarlas de posición en el proceso de análisis y construcción del árbol con las relaciones causa – efecto en sentido de las necesidades del grupo meta u objetivo.

En el caso de estudio, el problema principal constituye: “Incremento de la delincuencia juvenil en el barrio La Esperanza”, cuya tarjeta se coloca por ejemplo en la parte central en una pizarra.

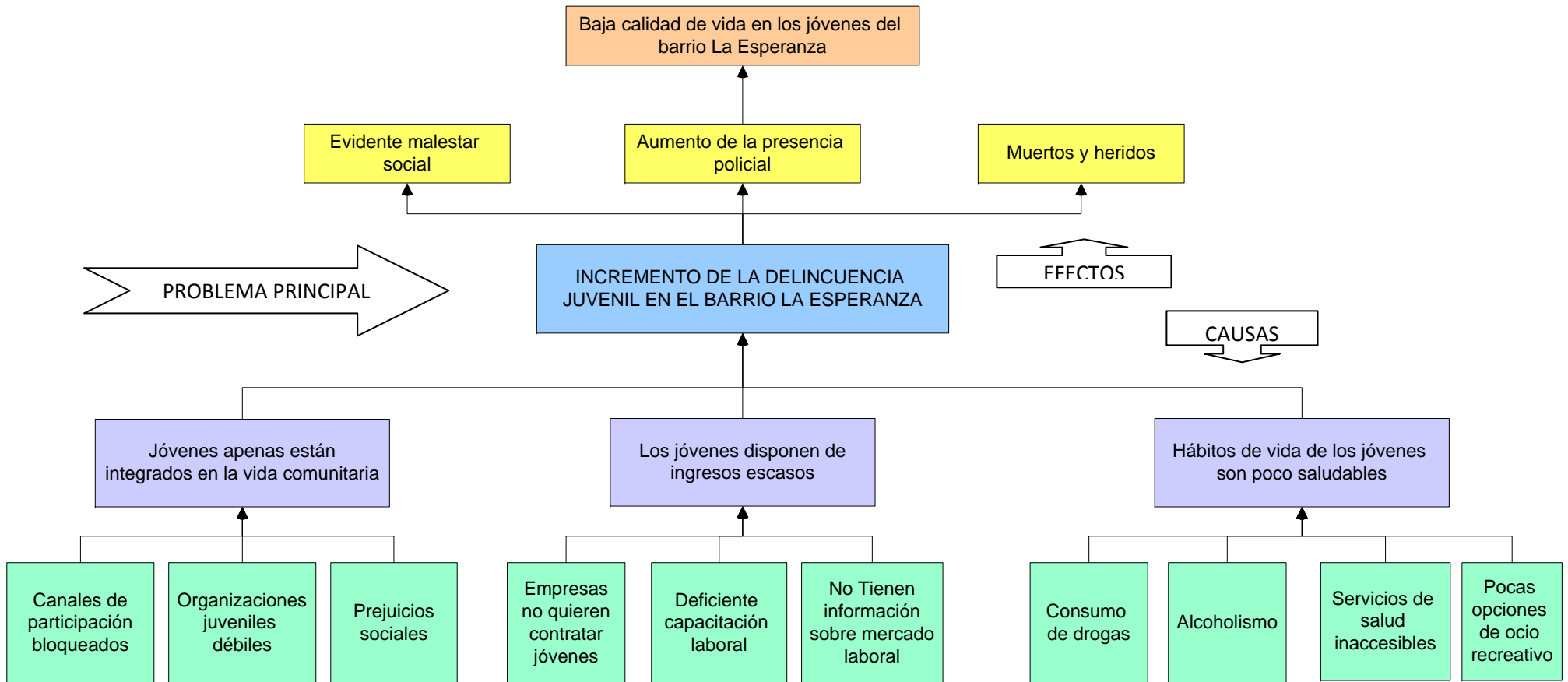
De igual manera, en el proceso del análisis se recomienda a los involucrados:

- Ser positivo formulando todos los problemas en las tarjetas y evitar las discusiones que significan pérdida de tiempo.
- Escribir sólo un problema por tarjeta, identificando las causas sustanciales y directas del mismo.

- Identificar los problemas existentes, no los posibles, imaginarios o futuros.
- Expresar el mensaje de manera clara ajustado a los hechos, evitando especulaciones o supuestos poco claros.
- Un problema no significa la falta o carencia, sino la existencia de un estado negativo presente en el medio.
- El moderador debe ayudar a los participantes para que organicen sus sugerencias, las tarjetas y dirige las discusiones.
- El moderador en la discusión debe regirse a aspectos metodológicos del enfoque Marco Lógico, evitando discusiones.
- Las tarjetas que presentan enunciados de problemas muy generales deben ser reemplazadas por otras que los especifiquen de manera directa determinando las causas y efectos sustanciales y directos del problema principal.
- El moderador puede cambiar o mover de manera temporal las tarjetas con los problemas enunciados a pedido de los participantes.
- Este cambio puede ser permanente sólo cuando todos los involucrados participantes manifiesten su acuerdo.
- Si las discusiones se vuelven largas e improductivas, deben ser temporalmente suspendidas y proceder con otros aspectos del problema.
- Construir el Árbol de Problemas mostrando la relación causa-efecto.
- Las flechas que indican las relaciones e interrelaciones causales deben ser dibujadas cuando el diseño del Árbol esté concluido.
- Revisar la estructura del Árbol, verificando su validez y coherencia y, de ser necesario realizar los ajustes pertinentes.

El trabajo aplicado se visualiza en el Árbol de Problemas que se describe en el Cuadro 9, a continuación:

## ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL BARRIO “LA ESPERANZA”



Cuadro 9

#### **3.1.4 Paso 4: Análisis de Objetivos**

De manera metodológica establecer el Árbol de Objetivos, representa cambiar todas las condiciones negativas del Árbol de Problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas.

Así, todas las causas en el Árbol de Problemas se transforman en medios en el Árbol de Objetivos; los efectos se transforman en fines y el problema principal se convierte en el objetivo específico o propósito del proyecto.

La importancia de este cambio bien realizado, radica en que partiendo del Árbol de Objetivos se pueden deducir e identificar las alternativas de solución para superar el problema.

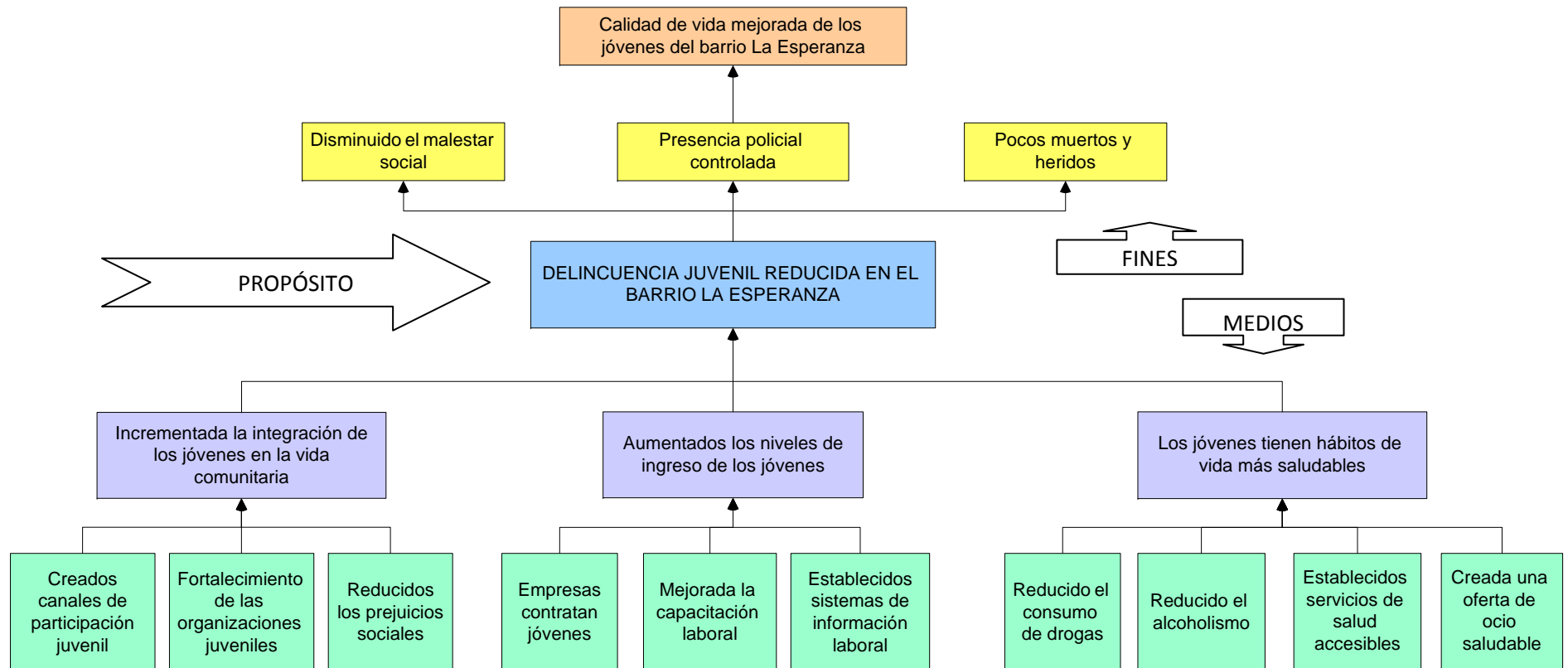
Después de haber construido el Árbol de Objetivos es recomendable:

- Revisar las relaciones entre medios y fines establecidos para garantizar que el esquema de análisis es válido e íntegro.
- Verificar que no existan inconsistencias y si es necesario detectar las fallas y su corrección.
- Modificar las formulaciones que no se consideren correctas, agregar nuevos objetivos relevantes y eliminar aquellos que no sean efectivos.

Del ejemplo de estudio cuyo Árbol de Problemas se muestra en el Cuadro 9, se obtiene el Árbol de Objetivos que se presenta en el Cuadro 10:



## ÁRBOL DE OBJETIVOS DEL BARRIO “LA ESPERANZA”



Cuadro 10

### **3.1.5 Paso 5: Análisis de Alternativas**

El propósito del Análisis de Alternativas es el de identificar las opciones posibles de solución, evaluar la factibilidad de las mismas y establecer una estrategia de proyecto.

Para la selección de o las alternativas de solución al problema principal se debe considerar que su planteamiento debe buscar la solución del problema de manera integral, es decir cubriendo todas las causas que originan el problema principal.

En el caso de los jóvenes del barrio “La esperanza” se verifica que el problema principal tiene tres ramas o enfoques:

- el relacionado con la vida comunitaria que corresponde a la Alternativa 1,
- el que tiene relación con el nivel de ingresos o Alternativa 2 y,
- la condición de hábitos de salud de vida o Alternativa 3.

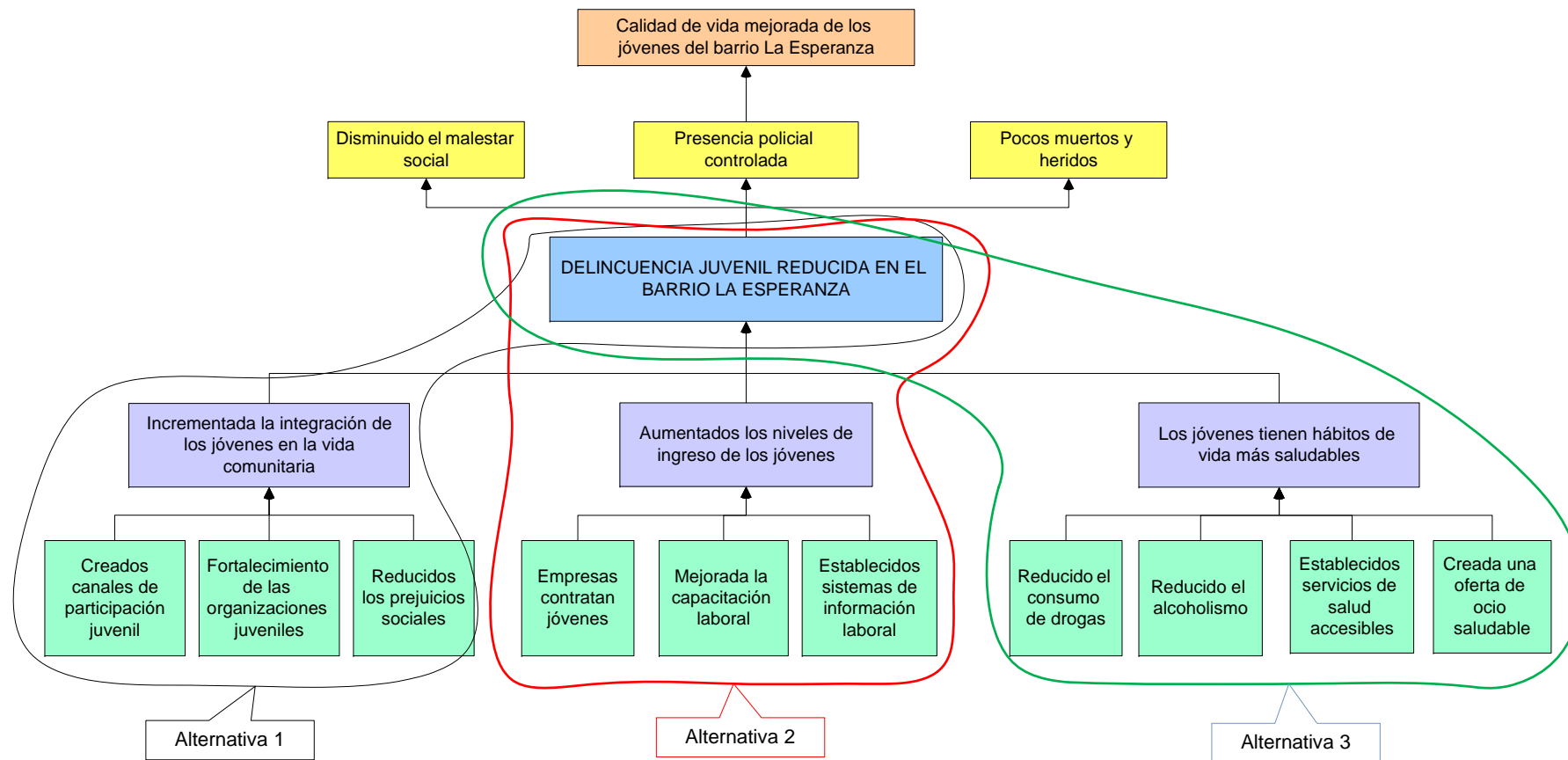
Si se decide seleccionar solamente una de las alternativas propuestas, no se garantiza una solución integral, por lo tanto en este caso la alternativa más aconsejable a la solución del problema constituye la suma de las tres alternativas, es decir:

Alternativa al problema = Alternativa 1 + Alternativa 2 + Alternativa 3

A criterio del Autor la selección de alternativas es un proceso analítico que permite hacer operativos los medios definiendo las acciones concretas tendientes a materializarlos en la búsqueda de la solución al problema.

Esta estrategia de solución se visualiza en el Cuadro 11 a continuación:

## SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS BARRIO “LA ESPERANZA”



Cuadro 11

Como conclusión se establece que para reducir la delincuencia juvenil entre los jóvenes del barrio “La Esperanza”, es necesario incrementar la integración de los jóvenes en la vida comunitaria, aumentar los niveles de ingreso y, que los jóvenes tengan hábitos de vida más saludables. Para su logro es necesario ejecutar las actividades que se encuentran en los medios de nivel inmediato inferior que se establecieron en el Árbol de Objetivos del Cuadro 10, por ejemplo “reducir los prejuicios sociales”. De igual manera para los otros casos.

Una vez establecidas las posibles alternativas, es necesario que la estrategia de solución al problema, cumpla con tres requerimientos fundamentales y que sea la:

- Alternativa óptima desde el punto de vista técnico.
- Alternativa de mínimo costo desde el punto de vista económico.
- Alternativa pertinente desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos de la organización ejecutora.

Un primer paso de evaluación de alternativas se presenta en la siguiente matriz:

Criterios	Coeficiente	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
Costo	4	3	12	3	12	3	12
Probabilidad de éxito	5	4	20	3	15	4	20
Beneficio/costo	4	4	16	2	8	3	12
Tiempo	4	3	12	2	8	4	16
Riesgo social	3	4	12	4	12	3	9
TOTALES			72		55		69

Cuadro 12

En la matriz del Cuadro 12, primero se han establecido los criterios de evaluación para las alternativas. En este caso se han seleccionado cinco que se describen en la primera columna.

En segundo lugar a cada criterio, en consenso se le da un valor de afectación a cada alternativa al proyecto, por ejemplo de 1 a 5. Así al criterio Costo se le ha dado un valor de 4, sucesivamente se establece valores para los otros criterios que se los incluye en la segunda columna.

Tercero a cada Alternativa de acuerdo a cada criterio se valora su importancia del aporte a la solución del problema, en el caso la Alternativa 1 fue calificada por el grupo sucesivamente 3, 4, 4, 3, 4. El mismo procedimiento se aplica en las otras alternativas.

En cuarto lugar se debe multiplicar el coeficiente de cada criterio por la calificación de cada Alternativa por cada criterio y el resultado se escribe en la columna de la derecha de cada Alternativa. Así para la alternativa 1, se tiene:

- Costo:  $4 \text{ por } 3 = 12$
- Probabilidad de éxito:  $5 \text{ por } 4 = 20$
- Beneficio costo:  $4 \text{ por } 4 = 16$
- Tiempo:  $4 \text{ por } 3 = 12$
- Riesgo social  $3 \text{ por } 4 = 12$

Quinto, se procede a realizar la suma total de los productos obtenidos del coeficiente por la valoración de cada alternativa, obteniendo en este caso tres resultados:

- Para la Alternativa 1: 72 puntos
- La Alternativa 2: 55 puntos y,
- Alternativa 3: 69 puntos.

La valoración obtenida representa que si la estrategia del proyecto es ejecutar la suma de las tres alternativas, la importancia o impacto de solución al problema se daría en el orden Alternativa1, Alternativa 3, Alternativa 2. Este procedimiento también puede inducir a seleccionar

como estrategia para la solución al problema, de acuerdo a la viabilidad el mismo seleccionar solamente la Alternativa que ha merecido la mayor valoración.

Otros criterios que pueden ser considerados para la selección y evaluación de las alternativas y estrategia final del proyecto pueden ser considerados:

- Técnico: propiedad, uso de recursos locales, propiedad del mercado.
- Financiero: costos, sustentabilidad financiera, necesidades de divisas.
- Económico: ganancia económica, costo de la efectividad.
- Institucional: capacidad, asistencia técnica, insumos.
- Social: distribución de los costos y los beneficios, problemas de género, trabas socio-culturales, motivación e involucramiento local.
- Ambiental: efectos ambientales, costos ambientales vs. beneficios ambientales.

En el proceso de identificación de la o las alternativas posibles de ejecución, se recomienda que para establecer la estrategia del proyecto, sean analizadas en diferentes aspectos como:

1. Las distintas relaciones "medios-fin" como posibles opciones alternativas o componentes del proyecto.
2. Eliminar los objetivos que sean obviamente no deseables o imposibles de alcanzar.
3. Eliminar los objetivos que sean parte de otros proyectos del área.
4. Costos totales en valores presentes y futuros
5. Viabilidad financiera y económica
6. Viabilidad técnica
7. Habilidad para mejorar y mantener recursos
8. Sostenibilidad del proyecto
9. Impacto ambiental
10. Aceptación por parte de los beneficiarios

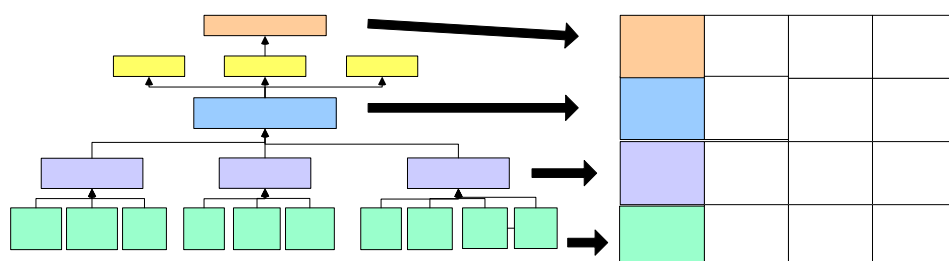
11. La mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

### 3.1.6 Paso 6: La Matriz de Marco Lógico

#### 3.1.6.1: El Resumen Narrativo

Cumplida la fase de análisis, la información obtenida es la que se requiere para iniciar el proceso de “vaciado de información” en la Matriz de Marco Lógico en la columna correspondiente al Resumen Narrativo así:

1. El problema principal, convertido en objetivo se traslada a la celda que constituye el Propósito en la Matriz de Marco Lógico y, a la vez representa el Propósito a lograr en el proyecto. Se considera a éste como el objetivo específico del proyecto.
2. El efecto de mayor impacto del Árbol de Objetivos, se traslada a la celda del Fin de la Matriz de Marco Lógico y pasa a constituir el Fin del proyecto. Se considera como el objetivo general del proyecto.
3. El grupo de medios establecidos como causas inmediatas al problema principal se trasladan a la celda de Componentes y representa los resultados a obtener durante o al finalizar la ejecución del proyecto.
4. Los medios que están ubicados en el Árbol de Objetivos en el segundo nivel, constituyen las Actividades a ejecutar para obtener cada uno de los Componentes o Resultados razón del proyecto. Este procedimiento de manera gráfica se representa:



Cuadro 13

Completada con este procedimiento la columna del Resumen Narrativo la Matriz de Marco Lógico en el ejemplo de estudio se muestra en el Cuadro 14 a continuación:

	<b>RESUMEN NARRATIVO</b>
<b>FIN</b>	Calidad de vida mejorada de los jóvenes del barrio La Esperanza.
<b>PROPÓSITO</b>	Delincuencia juvenil reducida en el barrio La esperanza.
<b>COMPONENTES</b>	1. Incrementada la integración de los jóvenes en la vida comunitaria.
	2. Aumentados los niveles de ingreso de los jóvenes.
	3. Los jóvenes tiene hábitos de vida más saludables.
<b>ACTIVIDADES</b>	1.1 Creados canales canales de participación juvenil.
	1.2 Fortalecimiento de las organizaciones juveniles.
	1.3 Reducidos los prejuicios sociales.
	2.1 Empresas contratan jóvenes.
	2.2 Mejorada la capacitación laboral.
	2.3 Establecidos sistemas de información laboral
	3.1 Reducido el consumo de drogas
	3.2 Reducido el alcoholismo
	3.3 Establecidos servicios de salud accesibles.
	3.4 Creada una oferta de ocio saludable.

Cuadro 14



Concluido el vaciado de datos del Árbol de Objetivos en la Matriz de Marco Lógico en la primera columna que corresponde al Resumen Narrativo del proyecto, también conocido con Lógica de Intervención, es necesario recordar que:

- El Fin, Propósito, Componentes y Actividades no se redactan en infinitivo sino como condiciones realizadas o logradas.
- El proyecto tiene solamente un solo Propósito u objetivo específico. Si existen varios cada uno debe construir una matriz y proyecto diferente.
- Pueden existir varios Componentes. Es recomendable numerar a cada uno de ellos. Estos componentes o productos son la responsabilidad del administrador del proyecto.
- Las actividades se expresan como procesos, no es necesario su detalle.
- Las Actividades necesarias a ejecutar para el logro de los componentes deben ser numerados con la correspondencia de cada uno de los componentes para su ejecución y control.
- Verificar la lógica de intervención del proyecto al establecer la correcta relación de Actividades para obtener los Componentes que logrados permiten alcanzar el Propósito del proyecto y, que éste aporta al logro del Fin para el cual se ejecuta como solución al problema identificado.

### **3.1.6.2: Indicadores Objetivamente Verificables**

De manera general un resultado puede ser medido a través de varios indicadores, sin embargo, la propuesta del enfoque de Marco Lógico es especificar la cantidad mínima necesaria para concluir si se alcanzó o no el objetivo que se evalúa. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. En el ejemplo propuesto los indicadores propuestos se resumen en la MML:

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES
FIN	Calidad de vida mejorada de los jóvenes del barrio La Esperanza.	1. Al finalizar el proyecto el malestar social será disminuido en un 80%.
		2. Al concluir el proyecto se habrá reducido anualmente en un 10% el índice de muertes y heridos entre los jóvenes del barrio La esperanza.
PROPÓSITO	Delincuencia juvenil reducida en el barrio La esperanza.	1. Al finalizar el proyecto el 80% de los jóvenes de 15 a 24 años estarán integrados a la comunidad.
		2. Cada año se reducirá en un 10% el nivel de desempleo de los jóvenes.
		3. Reducir los gastos de atención médica en un 30% al finalizar el proyecto.
COMPONENTES	1. Incrementada la integración de los jóvenes en la vida comunitaria.	Al finalizar el proyecto el 80% de las organizaciones de los jóvenes tendrán reconocimiento formal.
	2. Aumentados los niveles de ingreso de los jóvenes.	Anualmente en un 15% los jóvenes serán capacitados en especialidades técnicas y acordes a los requerimientos empresariales.
	3. Los jóvenes tiene hábitos de vida más saludables.	Se reducirá anualmente en un 20% el consumo de drogas y alcohol de los jóvenes.
ACTIVIDADES	1.1 Creados canales canales de participación juvenil.	Presupuesto para 5 eventos anuales de motivación y autoestima durante 3 años.
	1.2 Fortalecimiento de las organizaciones juveniles.	Presupuesto para 4 eventos anuales de organización de grupos juveniles y liderazgo durante 3 años.
	1.3 Reducidos los prejuicios sociales.	Presupuesto para 3 talleres de integración durante 3 años.
	2.1 Empresas contratan jóvenes.	Presupuesto para 3 Campañas promocionales a los empresarios para la inserción al mercado laboral de los jóvenes capacitados.
	2.2 Mejorada la capacitación laboral.	Presupuesto para ejecutar 5 cursos de Electricidad, 3 de Cerrajería, 2 de Plomería, 2 de Corte y Confección y 3 de Belleza.
	2.3 Establecidos sistemas de información laboral	Presupuesto para realizar estudios de demanda de la fuerza laboral y promoción entre las organizaciones juveniles.
	3.1 Reducido el consumo de drogas	Presupuesto para 9 conferencias y talleres de seguimiento de superación personal a ejecutarse en tres años
	3.2 Reducido el alcoholismo	Presupuesto para 9 conferencias y talleres de seguimiento de superación personal a ejecutarse en tres años
	3.3 Establecidos servicios de salud accesibles.	Presupuesto para gestionar en el primer año del proyecto el mejoramiento de los servicios de salud comunitarios.
	3.4 Creada una oferta de ocio saludable.	Presupuesto para gestionar en el primer año del proyecto la construcción y mejoramiento de la infraestructura deportiva.

Cuadro 15

Es aconsejable aplicar en el proceso de establecimiento de los indicadores las siguientes recomendaciones:

- Establecer el grupo meta del proyecto.
- Definir cuánto se va a obtener
- Establecer la calidad esperada de los productos a obtener.
- Determinar el tiempo o plazo a obtener.
- Ubicar el lugar donde se va lograr el proyecto
- Establecer metas finales y parciales.
- Los indicadores de las Actividades corresponden al valor presupuestado para cada una de ellas y que se requieren para obtener los componentes proyectados. Es recomendable que el presupuesto sea detallado en anexo como se muestra a continuación en el Cuadro 16:

ACTIVIDADES	EVENTO	PRESUPUESTO
1.1 Creados canales canales de participación juvenil.	Convivencia de motivacion y autoestima	\$ 2.500,00
1.2 Fortalecimiento de las organizaciones juveniles.	Organización de grupos juveniles y liderazgo	\$ 2.000,00
1.3 Reducidos los prejuicios sociales	Taller de integracion	\$ 1.500,00
2.1 Empresas contratan jóvenes	Campañas promocionales a empresarios	\$ 2.400,00
2.2 Mejorada la capacitación laboral	Cursos de electricidad, cerrajería, plomería, corte y confeccion	\$ 6.000,00
2.3 Establecidos sistemas de información laboral	Estudios de demanda de la fuerza laboral y promocion entre las organizaciones juveniles	\$ 2.500,00
3.1 Reducido el consumo de drogas	Taller de seguimiento y superacion personal	\$ 3.000,00
3.2 Reducido el alcoholismo	Taller de seguimiento y superacion personal	\$ 3.000,00
3.3 Establecidos servicios de salud accesibles	Mejoramento de los servicios de salud comunitarios	\$ 5.000,00
3.4 Creada una oferta de ocio saludable	Construcción y mejoramento de la infraestructura deportiva	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 32.900,00</b>

Cuadro 16

### **3.1.6.3: Medios de Verificación**

Una vez definidos los indicadores, es necesario determinar los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención. Los principales aspectos que deben ser considerados al precisar los medios de verificación son las fuentes, el método de recopilación, las áreas responsables, el método de análisis, la frecuencia, cómo se aplicará la información, formatos de difusión y circulación.

Para el caso del ejemplo de desarrollo, con los medios de verificación la Matriz de Marco Lógico queda constituida así como se presenta en el Cuadro 17:

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
FIN	Calidad de vida mejorada de los jóvenes del barrio La Esperanza.	1. Al finalizar el proyecto el malestar social será disminuido en un 80%.	Registros del Ministerio de Inclusión Económica y Social
		2. Al concluir el proyecto se habrá reducido anualmente en un 10% el índice de muertes y heridos entre los jóvenes del barrio La esperanza.	Registros de la Policía Judicial
PROPÓSITO	Delincuencia juvenil reducida en el barrio La esperanza.	1. Al finalizar el proyecto el 80% de los jóvenes de 15 a 24 años estarán integrados a la comunidad.	Encuesta realizada a muestra representativa
		2. Cada año se reducirá en un 10% el nivel de desempleo de los jóvenes.	Registros del Ministerio de Inclusión Económica y Social
		3. Reducir los gastos de atención médica en un 30% al finalizar el proyecto.	Registros de los Centros de Salud de la comunidad
COMPONENTES	1. Incrementada la integración de los jóvenes en la vida comunitaria.	Al finalizar el proyecto el 80% de las organizaciones de los jóvenes tendrán reconocimiento formal.	Registros del Ministerio de Inclusión Económica y Social
	2. Aumentados los niveles de ingreso de los jóvenes.	Anualmente en un 15% los jóvenes serán capacitados en especialidades técnicas y acordes a los requerimientos empresariales.	Informes de evaluación y aprobación de los cursos de capacitación
	3. Los jóvenes tiene hábitos de vida más saludables.	Se reducirá anualmente en un 20% el consumo de drogas y alcohol de los jóvenes.	Datos estadísticos de los Centros de Salud de la comunidad
ACTIVIDADES	1.1 Creados canales canales de participación juvenil.	Presupuesto para 5 eventos anuales de motivación y autoestima durante 3 años.	Proforma presupuestaria, Información de los registros contables, avance financiero y de obras
	1.2 Fortalecimiento de las organizaciones juveniles.	Presupuesto para 4 eventos anuales de organización de grupos juveniles y liderazgo durante 3 años.	
	1.3 Reducidos los prejuicios sociales.	Presupuesto para 3 talleres de integración durante 3 años.	
	2.1 Empresas contratan jóvenes.	Presupuesto para 3 Campañas promocionales a los empresarios para la inserción al mercado laboral de los jóvenes capacitados.	
	2.2 Mejorada la capacitación laboral.	Presupuesto para ejecutar 5 cursos de Electricidad, 3 de Cerrajería, 2 de Plomería, 2 de Corte y Confección y 3 de Belleza.	
	2.3 Establecidos sistemas de información laboral	Presupuesto para realizar estudios de demanda de la fuerza laboral y promoción entre las organizaciones juveniles.	
	3.1 Reducido el consumo de drogas	Presupuesto para 9 conferencias y talleres de seguimiento de superación personal a ejecutarse en tres años	
	3.2 Reducido el alcoholismo	Presupuesto para 9 conferencias y talleres de seguimiento de superación personal a ejecutarse en tres años	
	3.3 Establecidos servicios de salud accesibles.	Presupuesto para gestionar en el primer año del proyecto el mejoramiento de los servicios de salud comunitarios.	
	3.4 Creada una oferta de ocio saludable.	Presupuesto para gestionar en el primer año del proyecto la construcción y mejoramiento de la infraestructura deportiva.	

Cuadro 17

#### **3.1.6.4: Supuestos**

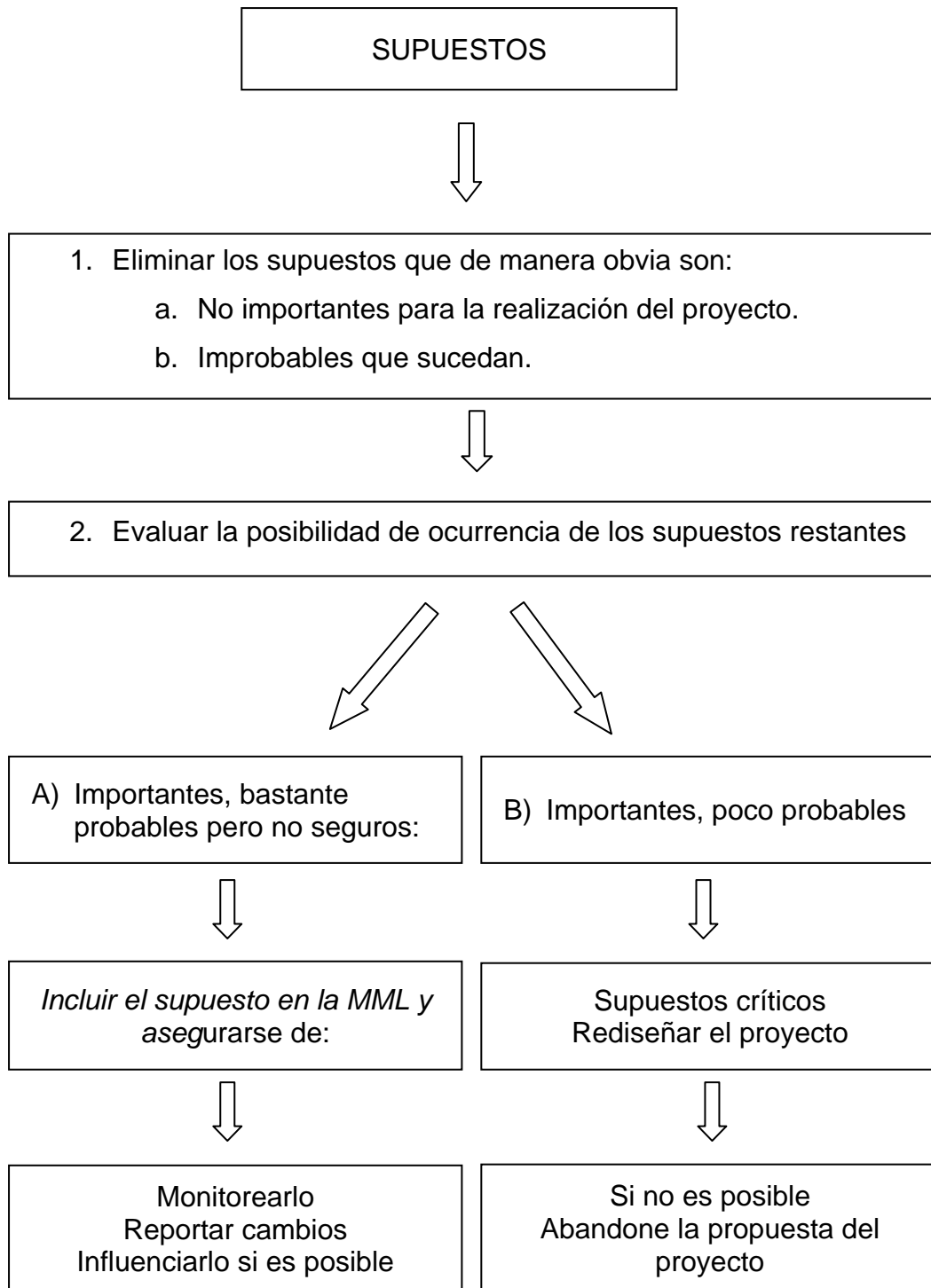
Una de las grandes contribuciones que la Matriz de Marco Lógico hace a la gestión de proyectos es obligar al equipo que prepara el proyecto a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos: Actividades, Componentes, Propósito y Fin. En particular, se identifican los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aún cuando se haya logrado el de nivel inferior. Por ello estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para que se logre el nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Los supuestos o factores externos son las condiciones que tienen que existir si se quiere que el proyecto tenga éxito, pero están fuera del control directo del proyecto.

Para la definición de los supuestos es recomendable:

1. Se formulen como condiciones deseables, positivas.
2. Estén situados en el nivel del proyecto correcto.
3. No se incluyan los factores que no son importantes.
4. No se incluyan los factores que muy probablemente ocurrirán.
5. Si hay factores que son importantes y de cumplimiento improbable se debe rediseñar el proyecto para evitarlos.
6. Algunos supuestos pueden derivarse de elementos del Árbol de Objetivos que no se han incorporado al proyecto.
7. Iniciar desde las actividades, verificar que siguen un orden lógico y que están completos, y se valoran en términos de importancia y probabilidad.

Para verificar si un supuesto debe ser incluido, el procedimiento se debe aplicar el siguiente razonamiento:



Cuadro 18

Con estas recomendaciones, la columna de supuestos del ejemplo en desarrollo se presenta en el Cuadro 19 con la MML total:

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE LOS JÓVENES DEL BARRIO LA ESPERANZA

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Calidad de vida mejorada de los jóvenes del barrio La Esperanza.	1. Al finalizar el proyecto el malestar social será disminuido en un 80%.	Registros del Ministerio de Inclusión Económica y Social	Los jóvenes del barrio La Esperanza mantienen su decisión de contribuir a su desarrollo integral.
		2. Al concluir el proyecto se habrá reducido anualmente en un 10% el índice de muertes y heridos entre los jóvenes del barrio La esperanza.	Registros de la Policía Judicial	
<b>PROPÓSITO</b>	Delincuencia juvenil reducida en el barrio La esperanza.	1. Al finalizar el proyecto el 80% de los jóvenes de 15 a 24 años estarán integrados a la comunidad.	Encuesta realizada a muestra representativa	Que las agrupaciones juveniles participen en el proceso
		2. Cada año se reducirá en un 10% el nivel de desempleo de los jóvenes.	Registros del Ministerio de Inclusión Económica y Social	Políticas de inversión estatal
		3. Reducir los gastos de atención médica en un 30% al finalizar el proyecto.	Registros de los Centros de Salud de la comunidad	Apoyo del Ministerio de Salud
<b>COMPONENTES</b>	1. Incrementada la integración de los jóvenes en la vida comunitaria.	Al finalizar el proyecto el 80% de las organizaciones de los jóvenes tendrán reconocimiento formal.	Registros del Ministerio de Inclusión Económica y Social	Apertura para la aceptación de las organizaciones por el Ministerio de Inclusión
	2. Aumentados los niveles de ingreso de los jóvenes.	Anualmente en un 15% los jóvenes serán capacitados en especialidades técnicas y acordes a los requerimientos empresariales.	Informes de evaluación y aprobación de los cursos de capacitación	Las instituciones educativas del sector faciliten la infraestructura para la capacitación
	3. Los jóvenes tiene hábitos de vida más saludables.	Se reducirá anualmente en un 20% el consumo de drogas y alcohol de los jóvenes.	Datos estadísticos de los Centros de Salud de la comunidad	Existen controles y normativas del Consep



MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE LOS JÓVENES DEL BARRIO LA ESPERANZA – Continuación -

<b>ACTIVIDADES</b>	1.1 Creados canales canales de participación juvenil.	Presupuesto para 5 eventos anuales de motivación y autoestima durante 3 años.	Proforma presupuestaria, Información de los registros contables, avance financiero y de obras	Transferencia de fondos oportunas por parte de la Alcaldía	
	1.2 Fortalecimiento de las organizaciones juveniles.	Presupuesto para 4 eventos anuales de organización de grupos juveniles y liderazgo durante 3 años.			
	1.3 Reducidos los prejuicios sociales.	Presupuesto para 3 talleres de integración durante 3 años.			
	2.1 Empresas contratan jóvenes.	Presupuesto para 3 Campañas promocionales a los empresarios para la inserción al mercado laboral de los jóvenes capacitados.		Empresarios aportan al financiamiento del proyecto	
	2.2 Mejorada la capacitación laboral.	Presupuesto para ejecutar 5 cursos de Electricidad, 3 de Cerrajería, 2 de Plomería, 2 de Corte y Confección y 3 de Belleza.			
	2.3 Establecidos sistemas de información laboral	Presupuesto para realizar estudios de demanda de la fuerza laboral y promoción entre las organizaciones juveniles.			
	3.1 Reducido el consumo de drogas	Presupuesto para 9 conferencias y talleres de seguimiento de superación personal a ejecutarse en tres años			La Autoridades de Policía mantienen control y campañas del tráfico de drogas y estupefacientes
	3.2 Reducido el alcoholismo	Presupuesto para 9 conferencias y talleres de seguimiento de superación personal a ejecutarse en tres años			Se contola la prohibición de venta de bebidas alcohólicas a menores de edad
	3.3 Establecidos servicios de salud accesibles.	Presupuesto para gestionar en el primer año del proyecto el mejoramento de los servicios de salud comunitarios.			Se mantiene el apoyo financiero de la Administración Zonal de la Municipalidad
	3.4 Creada una oferta de ocio saludable.	Presupuesto para gestionar en el primer año del proyecto la construcción y mejoramento de la infraestructura deportiva.			

Cuadro 19

#### **4. CONCLUSIONES**

- 4.1. Con el desarrollo y aplicación práctica, se puede concluir que el enfoque Marco lógico cumple tres características fundamentales: coherencia, evaluabilidad y viabilidad.
  - 4.1.1. Coherencia que se verifica en la columna de resumen narrativo, pues en sus niveles existe una relación lógica de causa – efecto.
  - 4.1.2. Evaluabilidad con las columnas de indicadores y medios de verificación que determinan las condiciones de cumplimiento y su comprobación.
  - 4.1.3. Viabilidad con la columna de supuestos que representa el entorno al proyecto que puede afectarlo.
- 4.2. Es muy importante concluir en este enfoque que es necesario un acercamiento integrado de género para asegurar que el diseño del proyecto sea consistente con los roles de las necesidades de los hombres y mujeres.
- 4.3. El enfoque Marco Lógico no significa que diseñar el proyecto es únicamente el pretender llenar los cuadros de la Matriz; es necesario todo un gran proceso previo de análisis y participación que genere un proyecto que constituya una verdadera respuesta a una necesidad demostrada de un grupo social específico.
- 4.4. El diseño de proyectos con este enfoque, demuestra que se facilita la programación de la ejecución y el diseño del proceso de monitoreo y evaluación.

## **5. RECOMENDACIONES**

- 5.1. Aplicar la metodología del enfoque Marco Lógico para el diseño de proyectos en los cuales se requiere presentar propuestas de solución en problemas de conglomerados sociales.
- 5.2. Si bien se ha presentado una propuesta organizada para la preparación de proyectos en el enfoque de Marco Lógico, la Guía representa una orientación, pues cada proyecto como solución a un problema determinado exigirá profundos procesos de análisis y participación que será único en su caso.
- 5.3. En la aplicación del enfoque se determine permanentemente la presencia y participación de los grupos de involucrados y ejecutores de proyecto para que se establezca la razón de ser del proyecto y sea lograda para cubrir sus reales expectativas.
- 5.4. No confundir Marco Lógico y enfoque de Marco Lógico; el primero constituye la estructura física para el ingreso de datos e información, lo segundo significa todo un proceso de diseño fundamentado en análisis y participación.
- 5.5. No pretender hacer creer que diseñar un proyecto en la metodología del enfoque de Marco Lógico representa el llenar las casillas de una matriz.
- 5.6. Siempre precisar que cada proyecto tiene su diseño, su historia y sus soluciones. No se debe orientar la posibilidad de copiar o imponer soluciones.
- 5.7. Que la presente propuesta de Guía sea una orientación para que el IAEN considere en el respectivo diseño curricular del módulo de diseño de proyectos.

## 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para complementar el trabajo realizado se considera pertinente definir algunos de los términos utilizados:

**Actividad:** Acción tomada o trabajo realizado dentro de un proyecto a fin de transformar insumos o recursos en resultados o Componentes del proyecto.

**Beneficiarios:** Los grupos que serán beneficiarios de los resultados del proyecto y de su aplicación.

**Componentes:** Los resultados que el proyecto puede garantizar como consecuencia de la ejecución de sus actividades.

**Eficacia:** El grado en que un proyecto o programa tiene éxito en el logro de sus objetivos.

**Eficiencia:** Grado en que se consiguen los objetivos previstos, de la mejor forma posible, en función de los recursos disponibles.

**Enfoque Marco Lógico:** Herramienta metodológica de gestión que facilita la identificación, planificación, ejecución y evaluación de un proyecto. Permite presentar un resumen del proyecto en forma de matriz de planificación.

**Evaluación previa:** Apreciación global de la pertinencia, factibilidad o viabilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no.

**Evaluación simultánea y posterior:** Un examen sistemático e independiente de un proyecto en ejecución o de un proyecto terminado para determinar la eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad y pertinencia de los objetivos.

**Fin:** principal objetivo integral al que el proyecto contribuye a largo plazo.

**Grupo meta:** El grupo específico para beneficio del cual se emprende el proyecto.

**Impacto:** Los cambios positivos y negativos producidos directa o indirectamente, como resultado de la aplicación de los componentes de un proyecto.

**Indicador:** En el contexto del enfoque Marco Lógico es una medida de un resultado que se espera conseguir para contribuir al logro del objetivo, deberá ser verificable.

**Insumo:** Recursos económicos, humanos, materiales, equipos... necesarios para que se consigan los resultados propuestos.

**Pertinencia:** Grado en que la argumentación y los objetivos de un proyecto son o siguen siendo, adecuados, significativos, relevantes y válidos en relación con las necesidades, preocupaciones y problemas prioritarios identificados.

**Programa:** Grupo de proyectos o servicios relacionados, destinado a conseguir objetivos más globales.

**Propósito:** La razón inmediata de un proyecto. El efecto que se espera que el proyecto logre si se completa con éxito en el tiempo previsto. Representa el objetivo específico del proyecto

**Proyecto:** Intervención planificada destinada a lograr ciertos objetivos específicos dentro de un presupuesto dado y en un período de tiempo.

**Seguimiento:** Supervisión continua o periódica de la ejecución física de un proyecto para asegurarse que los insumos, actividades, resultados y factores externos sigan desarrollándose de acuerdo al plan.

**Supuesto:** Acontecimiento, condición o decisión necesaria para el éxito de un proyecto pero que está, en gran parte o totalmente, fuera del control de la gestión del proyecto.

**Viabilidad:** Grado en que, las instituciones del país anfitrión y los grupos beneficiarios, seguirán persiguiendo el objetivo después de terminada la asistencia del proyecto, permanencia en el tiempo, sostenibilidad a largo plazo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

1. *Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo, NORAD*, Enfoque del Marco Lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos, Madrid, 1993.
2. *Aldunate Eduardo*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Metodología del Marco Lógico, Santiago de Chile, 2004.
3. *Banco Interamericano de Desarrollo*, Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.
4. *Burgwal Gerrit y Cuéllar Juan Carlos*, Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales, Abya yala, Quito, 1999.
5. *Durán Lucía*, Guía Básica de Planificación con el enfoque del Marco Lógico, Fundación Esquel, Quito.
6. *EuropeAid Oficina de Cooperación*, Manual Gestión del Ciclo de Proyecto, Marzo de 2001.
7. *Fabara Garzón Eduardo*, El Marco Lógico y el enfoque integrado en la elaboración de proyectos, AFEFCE, Quito, 2001.
8. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*, Metodología del Marco Lógico, Santiago de Chile, 2004.
9. *Ortegón Edgar, Pacheco Juan Francisco, Prieto Adriana*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Santiago de Chile, 2005.
10. *Rovayo Juan*, Sistema del Marco Lógico Metodología para Planificar, Ejecutar, Controlar y Evaluar Proyectos de Cooperación al Desarrollo, Quito.
11. *Sapag Chain Nassir y Sapag Chang Reinaldo*, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición, México, 2003.
12. *Sapag Chain Nassir*, *Proyectos de inversión*, Pearson Educación, primera edición, México, 2007.
13. *Unión Europea*, Project Cycle Management Training, 1999.

14. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*, II Programa de Capacitación en Gerencia Política de la Gobernabilidad, Guayaquil, 2003.
15. *Varios*, Diseño de Proyectos Compilación, AFEFCE, Quito, 2001.
16. *World Wide Foundation*, Guía del Usuario sobre Indicadores, Traducción de Orlando García Valverde, Costa Rica.
17. *Zarza Galeano Adolfo*, Módulo Complementario de Diseño de Proyectos Sociales, Paraguay, 2004.
18. *Links de Internet*
  - 18.1. [www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/](http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/)
  - 18.2. [www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/](http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/)
  - 18.3. [www.dipres.cl/control\\_gestion/evaluacion\\_programas\\_gubernamentales/](http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/)
  - 18.4. [www.disaster-info.net/lideres/spanish/argentina/assets/](http://www.disaster-info.net/lideres/spanish/argentina/assets/)
  - 18.5. [www.fao.org/Wairdocs](http://www.fao.org/Wairdocs)
  - 18.6. [www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/anexoB/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/anexoB/index.htm)
  - 18.7. [www.ucm.es/cont/descargas/documento19154.pdf](http://www.ucm.es/cont/descargas/documento19154.pdf)
  - 18.8. [www.dipres.cl/control\\_gestion/evaluacion\\_programas\\_gubernamentales/metodologia.pdf](http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/metodologia.pdf)
  - 18.9. [www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=11272\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=11272_201&ID2=DO_TOPIC)
  - 18.10. [www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm](http://www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm)