viba consulting
profesionalización de organizaciones

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

Facilitadores:

Lic. Alfonso Raúl Villarreal Barrera

Lic. César Abelardo Muñiz Motas

Marco Lógico

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- También conocido como **Metodología de Marco Lógico** (MML).

- Es una herramienta de gestión de proyectos usada en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.

Antecedentes

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Fue desarrollada en 1969 por la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional).

- Surge como respuesta al análisis de resultados de proyectos anteriores, tras concluir que había deficiencias en éstos y, que era necesario crear una herramienta para mejorar los resultados de futuros proyectos.

Enfoque Global

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Posteriormente, organizaciones y entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ) y muchos gobiernos en Sudamérica y el Caribe adoptaron el **Enfoque Marco Lógico** (EML).

Adaptaciones de la Metodología

- La **Metodología ZOPP** (acrónimo para la expresión alemana "Zielorientierte Projektplanung", que significa Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos) creada por la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ).

- En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha creado la **Metodología General Ajustada** (MGA), una herramienta informática para realizar la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.

Aplicación

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El Marco Lógico es usado sobre todo en proyectos de desarrollo a nivel estatal o gubernamental.

- Sin embargo, algunas organizaciones privadas e instituciones educativas han comenzado a adoptar la metodología.

viba consulting
profesionalización de organizaciones

¿Qué es el Marco Lógico?

Definición

- **Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD):** "Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto". 1993

- **Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ):** "Un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos". 1987

Definición

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID):** "Herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto". 1999

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Metodología Marco Lógico y Matriz Marco Lógico

¿Cuál es la diferencia?

Metodología Marco Lógico

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Está compuesta por una serie de pasos como lo son el análisis del problema, la estructura analítica, el resumen narrativo, etc. en la medida en que vamos siguiendo los pasos, conseguimos completar la matriz de marco lógico.

Matriz Marco Lógico

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es un resumen del proyecto.

- Expone lo que se pretende con el proyecto y cómo se quiere hacer, junto a los supuestos que enfrenta y la forma de monitoreo y evaluación.

- Esto es vital cuando, por ejemplo, se desea presentar la esencia del proyecto a un potencial inversor.

Diferencia entre la Metodología y la Matriz

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El resultado de la metodología es la matriz.

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Cómo Hacer un Proyecto con la Metodología de Marco Lógico

Proceso

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El Enfoque Marco Lógico se lleva a cabo a través de 10 pasos y, el resultado será la matriz diligenciada completamente.

10 Pasos

viba consulting
profesionalización de organizaciones

1. Análisis de involucrados.
2. El árbol de problemas.
3. El árbol de objetivos.
4. Análisis de alternativas.
5. Estructura analítica de proyecto.
6. Resumen narrativo de proyecto.
7. Indicadores objetivamente identificables.
8. Medios de verificación.
9. Supuestos.
10. Monitoreo y evaluación del proyecto.

PASO 1. Análisis de Involucrados

PASO 1. ¿Qué es el Análisis de Involucrados del Proyecto?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses.

- En dicho análisis, además de identificarlos definimos su rol, participación e impacto.

- Esto lo hacemos para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto, asegurar su continuidad y posterior éxito.

PASO 1. Clasificación de Involucrados

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Beneficiarios

Los que implementan / ejecutan

Los que toman las decisiones

Los que financian

PASO 1. ¿Cómo Hacer el Análisis de Involucrados?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 1.1. Definiendo los involucrados.

PASO 1.2. Caracterizando los involucrados.

PASO 1.3. Valorando los involucrados.

PASO 1.4. Estableciendo las estrategias.

PASO 1.1. Definiendo los Involucrados

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Identifica los actores del proyecto.

- A medida que los proyectos son más complejos y, por lo general, en proyectos de gobierno, los involucrados pueden ser muchos. Por lo tanto, cuando sea posible hacer conjuntos de interesados con base en una característica en común, es recomendable hacerlo.

- Otra buena forma de clasificarlos es tomar los grupos antes mencionados (beneficiarios, los que implementan, los que toman las decisiones y los que financian).

PASO 1.2. Caracterizando los Involucrados

- Con una tabla de 4 columnas vamos a caracterizar cada involucrado.

- **Grupos:** Ubica en grupos a los involucrados (poblaciones, organizaciones públicas y privadas, grupos políticos, sectores de la sociedad civil, etc.)

- **Intereses:** Coloca los intereses de los involucrados con el proyecto. Hazte la siguiente pregunta, ¿qué podrían esperar ellos del proyecto?

PASO 1.2. Caracterizando los Involucrados

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- **Problemas Percibidos:** Coloca los aspectos negativos o afectaciones generadas de los involucrados en torno al problema del proyecto.

- ¿Cómo los está afectando el problema? Es importante que te coloques en los pies del involucrado y no desde tu perspectiva.

- Un error común es colocar el problema percibido con lo que se cree podría ser una solución a la situación problemática. Recuerda, en esta fase aún no pensamos en soluciones.

PASO 1.2. Caracterizando los Involucrados

- **Mandatos y Recursos:** Pude definirse mandatos como la autoridad formal de un grupo de involucrados para cumplir una función en el proyecto.

- Con los recursos entendemos lo que los grupos pueden colocar a disposición del proyecto o en contra de éste.

- IMPORTANTE: Este cuadro debe estar actualizado. Debido a que durante la planificación del proyecto y en su ejecución, la situación de los involucrados (sus necesidades, expectativas e intereses) puede cambiar.

PASO 1.2. Ejemplo de Tabla

viba consulting
profesionalización de organizaciones

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS

PASO 1.3. Valorando los Involucrados

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- Con lo hecho en el PASO 1.2. podemos definir estrategias con los involucrados, mientras que el PASO 1.3. nos va orientar frente al tipo de estrategia a tener.

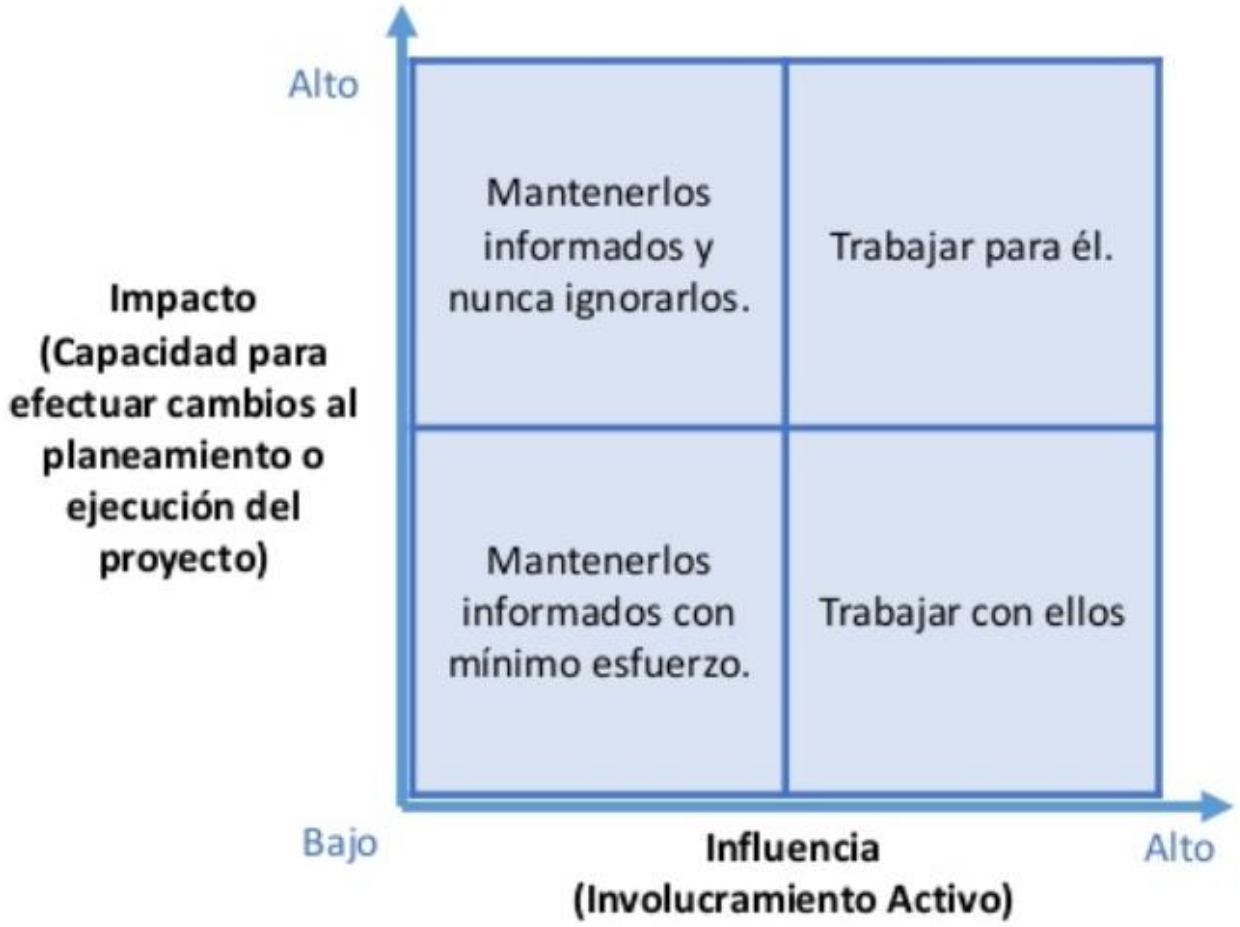
- Existen diversas clasificaciones de involucrados.

1. Poder-interés.
2. Influencia-impacto.
3. Poder-influencia.
4. Expectativa-fuerza.

PASO 1.3. Matriz Poder-Interés

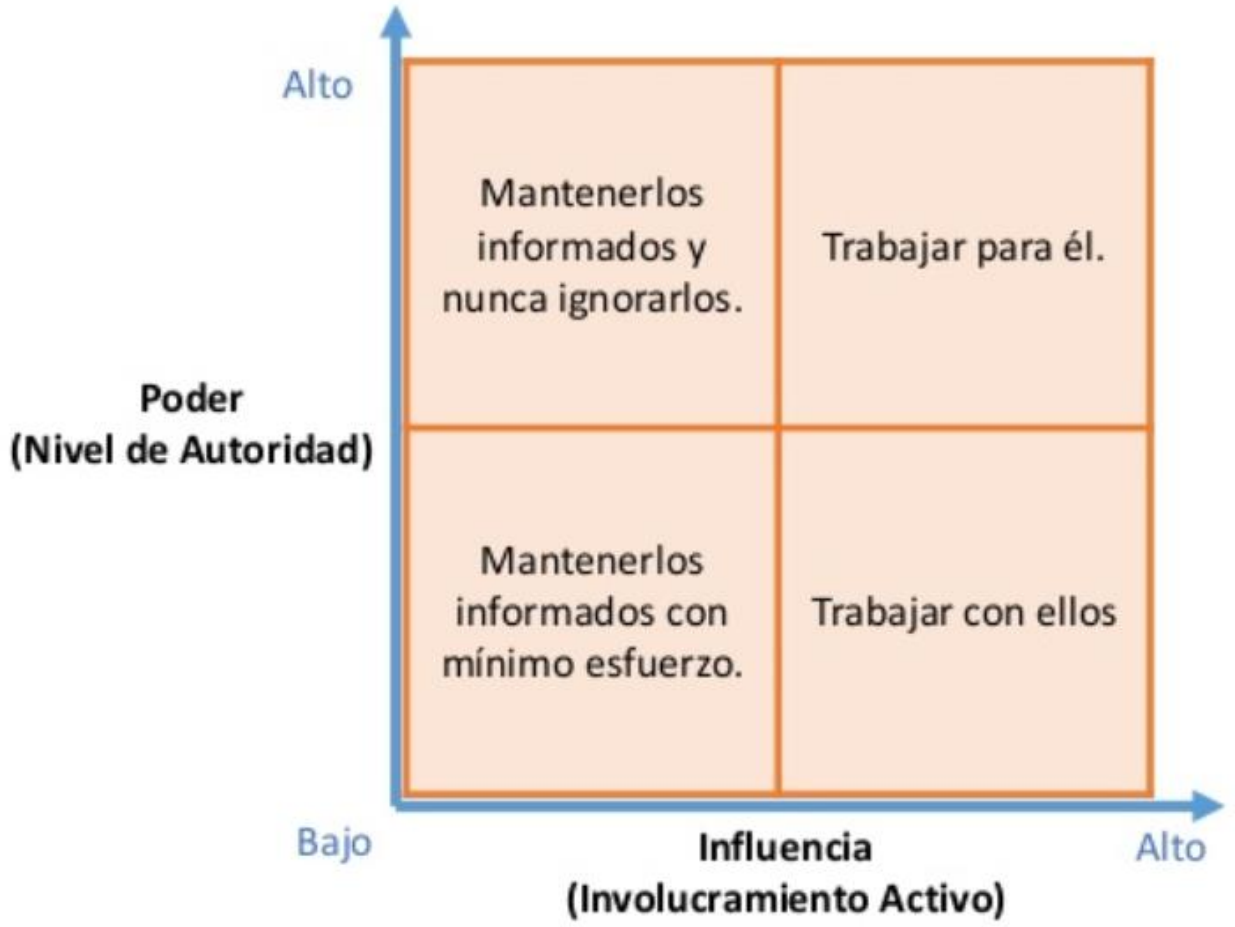
Fuente: Enredando Proyectos

PASO 1.3. Matriz Influencia-Impacto



Fuente: Crislealblog

PASO 1.3. Matriz Poder-Influencia



Fuente: Crislealblog

PASO 1.3. Matriz Expectativa-Fuerza

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Expectativa	*	Fuerza	=	Resultante	Posición Potencial
5	*	5	=	25	Favorecedores (Adeptos)
3	*	3	=	9	
2	*	4	=	8	Indiferentes (Neutros)
				0	
-2	*	4	=	-8	
-3	*	3	=	-9	Opositores (Obstaculizadores)
-5	*	5	=	-25	

Fuente: SlidePlayer – Análisis y participación de involucrados

PASO 1.3. Valorando los Involucrados

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- ¿Cuál usar? Dependiendo de la naturaleza del proyecto, serán más o menos útiles.

- La más común suele ser el modelo poder e interés. Cada quien evalúa cuál es la más adecuada para su proyecto. De hecho, puede que amerite el uso de dos o más modelos.

- La valoración se hace asignando una puntuación a cada grupo dentro de una escala que consideres. A continuación, los ubicas sobre la matriz y con base en el resultado puedes pensar en una estrategia.

PASO 1.3. Beneficios del Uso de Matrices

viba consulting
profesionalización de organizaciones

1. Te ayudará a priorizar tu tiempo. Sabrás a quién debes prestar mayor atención y dedicarle más tiempo.
2. Te facilitará la comunicación. Podrás decidir qué canales de comunicación son los más convenientes y con qué frecuencia debes utilizarlos.
3. Estarás en una óptima disposición para gestionar las expectativas de las partes interesadas.

PASO 1.4. Estableciendo las Estrategias

- Influenciados con lo obtenido en el PASO 1.3., definimos las estrategias con el involucrado.

- Es importante anotar que las estrategias no deben representar actividades en el proyecto, pues ni siquiera hemos definido las soluciones.

- Sin embargo, son una entrada importante para definir los niveles de objetivos (fin, propósito, componentes y actividades).

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 2. El Árbol de Problemas

PASO 2. ¿Qué es el Árbol de Problemas?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

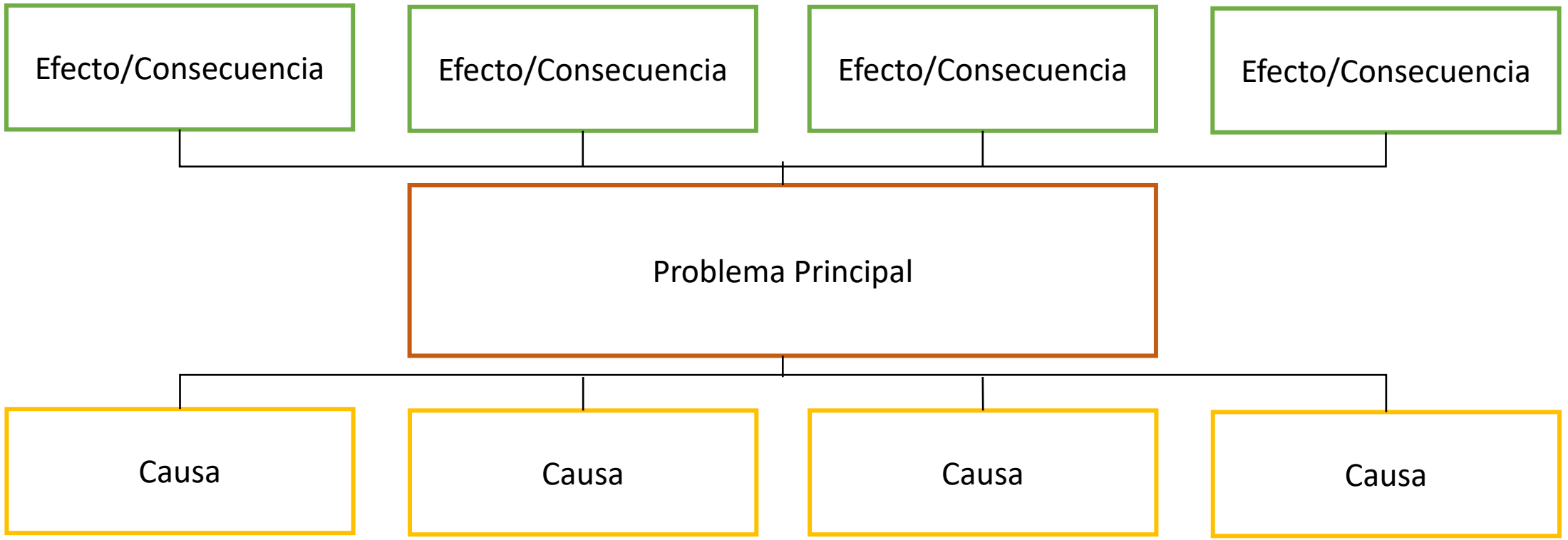
- También conocido como método del árbol, técnica del árbol de problemas, análisis situacional o análisis de problemas.

- Esta herramienta nos permite mapear o diagramar el problema.

- La estructura de un árbol de problemas es:

1. En las raíces se encuentran las causas del problema.
2. El tronco representa el problema principal.
3. En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias.

PASO 2. Ejemplo de Estructura



PASO 2. Objetivo del Árbol de Problemas

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Representar el problema para lograr entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y qué es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que nos permite hacer diversas cosas en la planificación del proyecto.

PASO 2. Ventajas del Árbol de Problemas

viba consulting
profesionalización de organizaciones

A. Nos permite desglosar el problema, las causas y sus efectos, mejorando su análisis.
B. Hay una mejor comprensión del problema al desagregarlo en causas y consecuencias.
C. Se vincula con otras herramientas de investigación y análisis como el árbol de soluciones.
D. Facilita la realización de otros componentes importantes de una investigación o proyecto en su fase de planificación, por ejemplo, el análisis de interesados, análisis de riesgos y objetivos.

PASO 2. El Árbol de Problemas en la Planificación de un Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El trabajo de planificación que hacemos con el árbol de problemas y el árbol de objetivos constituye una parte muy importante en la identificación de la problemática.

- Lo que se busca es:

1. Obtener datos significativos para caracterizar el problema.
2. Determinar cuáles son las causas y efectos.
3. Elaborar objetivos del proyecto.

PASO 2. ¿Cómo Hacer un Árbol de Problemas?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 2.1. Analiza la situación.

PASO 2.2. Identifica los principales problemas de la situación analizada.

PASO 2.3. Determina los efectos y las causas del problema principal.

PASO 2.4. Dibuja el árbol.

PASO 2.5. Profundiza en las causas y efectos.

PASO 2.1. Analiza la Situación

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Analiza la situación problemática.

- ¿Qué está ocurriendo? ¿Por qué está ocurriendo? ¿Qué está desencadenando?

- Recolecta datos que te permitan entender dicha situación.

PASO 2.2. Identifica los Principales Problemas de la Situación Analizada

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Cualquier técnica para generar ideas será útil.

- Una lluvia de ideas en equipo definiendo por consenso cuál es el principal problema, suele ser una buena alternativa.

- Sin embargo, si el problema es mucho más técnico y requiere de muchos expertos y de discusiones, ya que es complejo diferenciar causas de efectos, prueba la matriz de Vester.

Matriz de Vester

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es una serie de filas y columnas que muestran tanto horizontal (filas) como verticalmente (columnas) las posibles causas (variables) de una situación problemática.

- Lo que hacemos básicamente es enfrentar los problemas (variables) entre sí basándonos en criterios de calificación como:

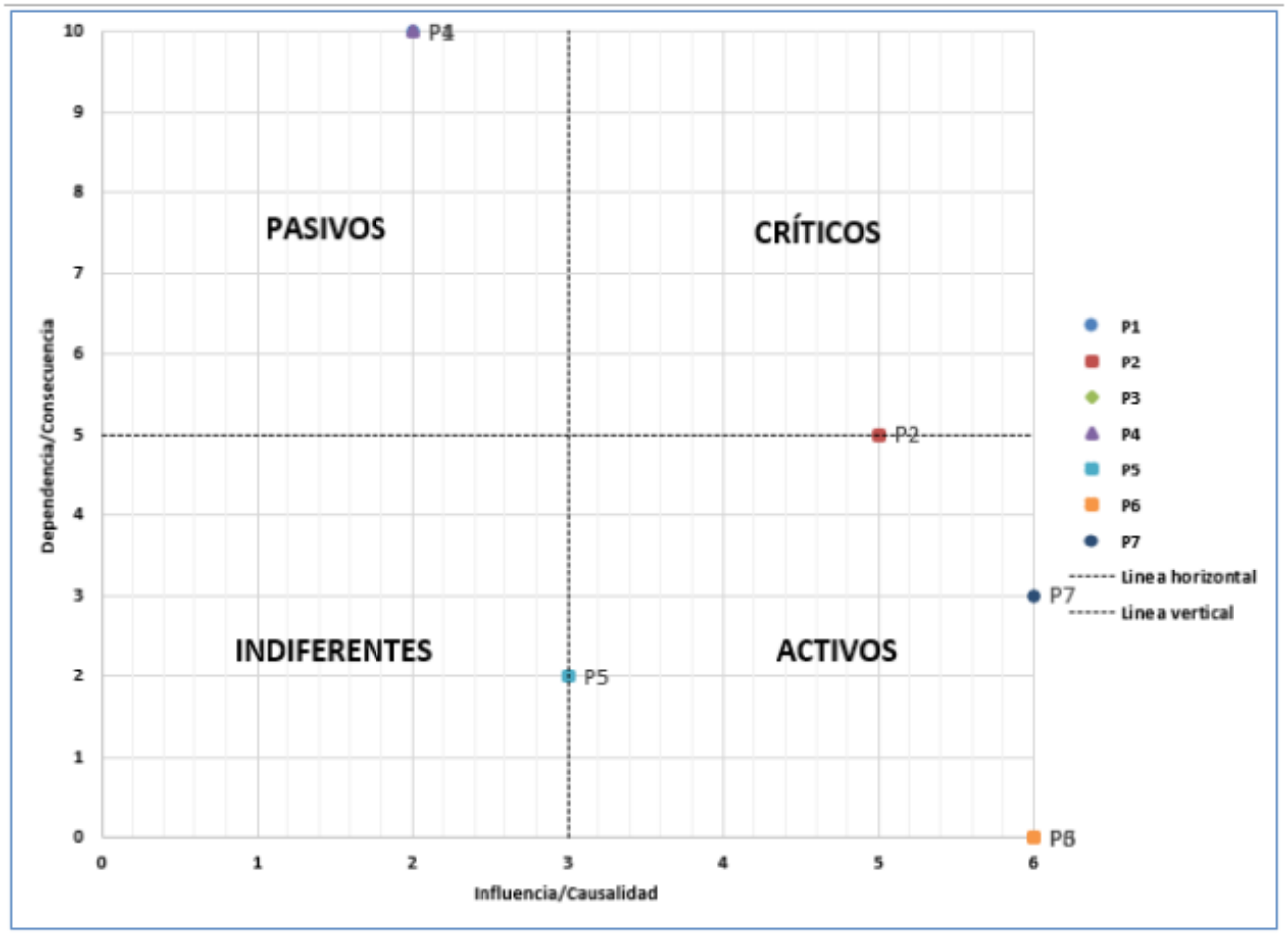
  0: No lo causa.

  1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil.

  2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media.

  3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte.

Cada causa del problema se grafica para su identificación e importancia de la siguiente manera:



Fuente: Ingenio Empresa

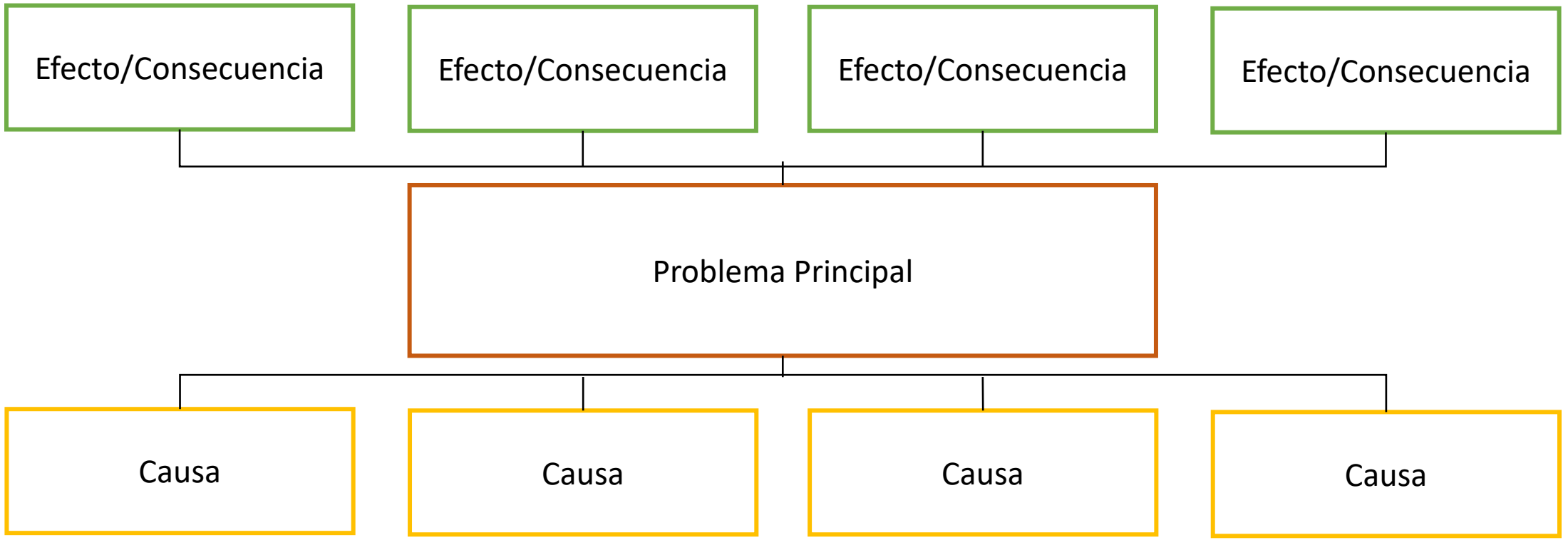
PASO 2.3. Determina los Efectos y las Causas del Problema Principal

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Ahora identifica las causas (raíces) y los efectos o consecuencias (hojas o ramas).

- Es mejor si se hace en equipo buscando llegar a un consenso.

PASO 2.4. Dibuja el Árbol



PASO 2.5. Profundiza en las Causas y Efectos

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Resolver el problema central será mucho más fácil en la medida en que determines las causas y efectos raíz.

- Es decir, si ya determinaste una causa, ¿es posible que esta causa sea ocasionada por algo más a su vez?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 3. El Árbol de Objetivos

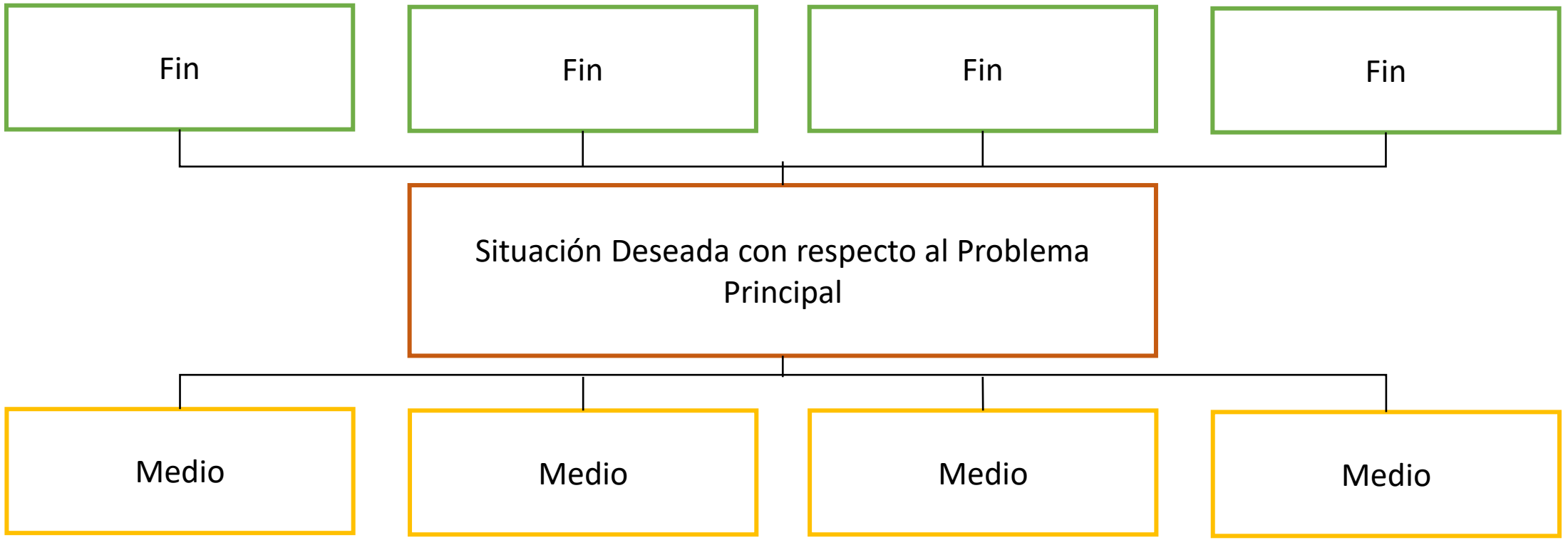
PASO 3. ¿Qué es el Árbol de Objetivos?

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- También llamado árbol de medios y fines o árbol de soluciones.

- Esta herramienta nos permite transformar del árbol de problemas las causas (raíces) en medios y los efectos (hojas) en fines, además de guiarnos hacia el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias.

PASO 3. Ejemplo de Estructura



PASO 3. Ventajas del Árbol de Objetivos

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

1. La situación futura sea visualizada en torno a la resolución de los problemas antes detectados.
2. La relación del problema con los medios y fines sea comprendida en un vistazo.
3. Los objetivos a plantearnos sean ponderados según su orden de importancia o secuencia en su resolución.
4. Haya un punto de partida para iniciar la solución del problema central: Las alternativas de solución.

PASO 3. ¿Cómo Hacer un Árbol de Objetivos?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 3.1. De negativo a positivo.

PASO 3.2. Verificar y modificar.

PASO 3.3. Ajustar.

PASO 3.1. De Negativo a Positivo

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Ya hay causas y consecuencias, vamos a redactarlos en positivo para transformar las causas en medios y los efectos en fines.

- En la medida en que tengamos causas y consecuencias pertinentes, serán los efectos y fines que obtengamos.

- En caso tal de que los medios y fines obtenidos no sean los apropiados o se consideren muy difusos, volvemos a discutir sobre la situación problemática y reconsideramos una modificación al árbol de problemas.

PASO 3.2. Verificar y Modificar

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Ahora vamos a verificar redundancias, semejanzas o inconsistencias en el árbol.

- Una buena forma de lograr esto es estableciendo una relación 1 a 1 desde causa a medio y desde efecto a fin.

PASO 3.3. Ajustar

- Lo que se busca con este paso es hacer el método flexible.

- Si ya transformaste el árbol de problemas en uno de objetivos, analiza una vez más y pregúntate, ¿le falta algo?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 4. Análisis de Alternativas

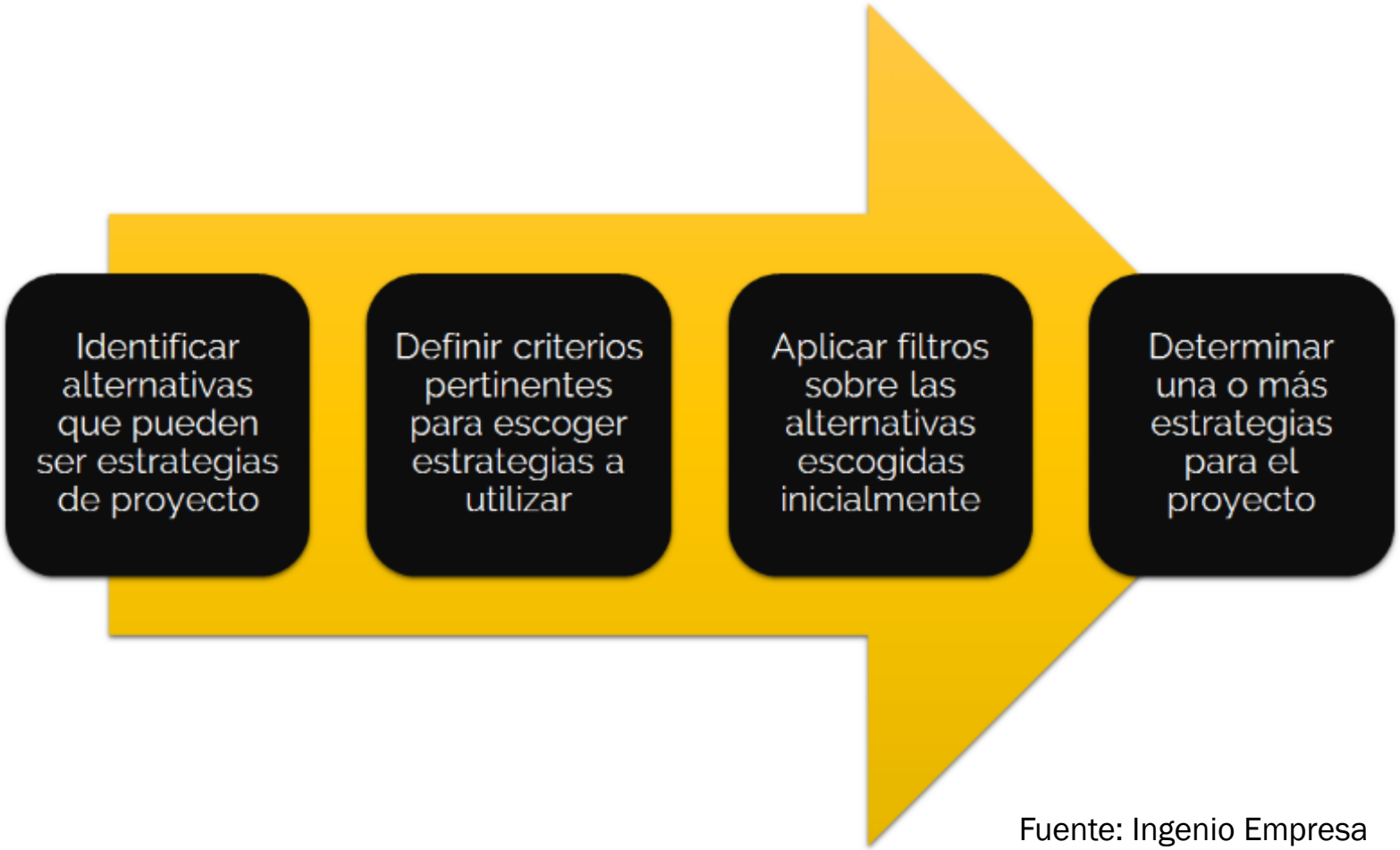
PASO 4. ¿Qué es el Análisis de Alternativas?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada.

- Partiendo del árbol de objetivos, seleccionamos aquellos medios (raíces del árbol) que representan estrategias viables para cambiar la situación problemática.

- Posteriormente, aplicamos filtros o criterios para hacer una segunda selección que deriva en una o más estrategias óptimas para el proyecto.



Fuente: Ingenio Empresa

PASO 4. ¿Cómo Hacer un Análisis de Alternativas?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 4.1. Identificando alternativas que pueden ser estrategias de proyecto.

PASO 4.2. Definiendo criterios pertinentes para escoger estrategias a utilizar.

PASO 4.3. Aplicando filtros sobre las alternativas escogidas inicialmente.

PASO 4.4. Determinando una o más estrategias óptimas para el proyecto.

PASO 4.1. Identificando Alternativas que Pueden ser Estrategias de Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Podemos entender las alternativas como el conjunto de medios derivados del objetivo principal y que pueden ser trabajados. Evalúa las alternativas de solución que se derivan de los medios.

- Analiza cada alternativa preguntándote: ¿Esta alternativa impacta sobre el medio analizado? ¿Aporta de alguna forma al objetivo central? ¿Nos llevaría al cumplimiento de uno o más fines del árbol de objetivos?

- El objetivo es identificar alternativas que no son realizables o deseables y obtener estrategias que pasarán por un “embudo de alternativas” para ser estrategias óptimas.

PASO 4.2. Definiendo Criterios Pertinentes para Escoger Estrategias a Utilizar

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Consideramos los aspectos necesarios para ejecutar el proyecto. Estos son criterios que definen la viabilidad de las estrategias obtenidas del PASO 4.1.

- Los criterios dependerán de la naturaleza del proyecto o de la situación problemática que se aborda.

PASO 4.3. Aplicando Filtros sobre las Alternativas Escogidas Inicialmente

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Para la aplicación de los criterios o filtros, es probable que necesites reunir a expertos referentes a los criterios definidos.

- Por ejemplo, si no tenemos estrategias muy diferentes en su naturaleza y una serie de criterios que todos entienden, podemos hacer una tabla de puntuación para definir por consenso las estrategias de solución.

- Con los filtros aplicados, ya contamos con una o más estrategias de solución para el proyecto.

PASO 4.3. Ejemplo de Tabla de Puntuación

Estrategias	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
Estrategia 1	3	1	3
Estrategia 2	3	1	1
Estrategia 3	2	3	1

Fuente: Ingenio Empresa

PASO 4.4. Determinando Una o Más Estrategias Óptimas para el Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- ¿Son óptimas?

- En esta etapa se realizan todos los estudios adicionales para definir la viabilidad y factibilidad de las estrategias obtenidas en el PASO 4.3.

- El resultado: Estrategias óptimas.

PASO 5. Estructura Analítica de Proyecto

PASO 5. ¿Qué es la Estructura Analítica del Proyecto?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Suele ser definida como la esquematización del proyecto. Un esquema de la relación de la alternativa óptima con los objetivos y las acciones.

- Esta relación se presenta en forma de árbol a través de niveles jerárquicos organizados de forma vertical.

a) Parte inferior: Actividades.

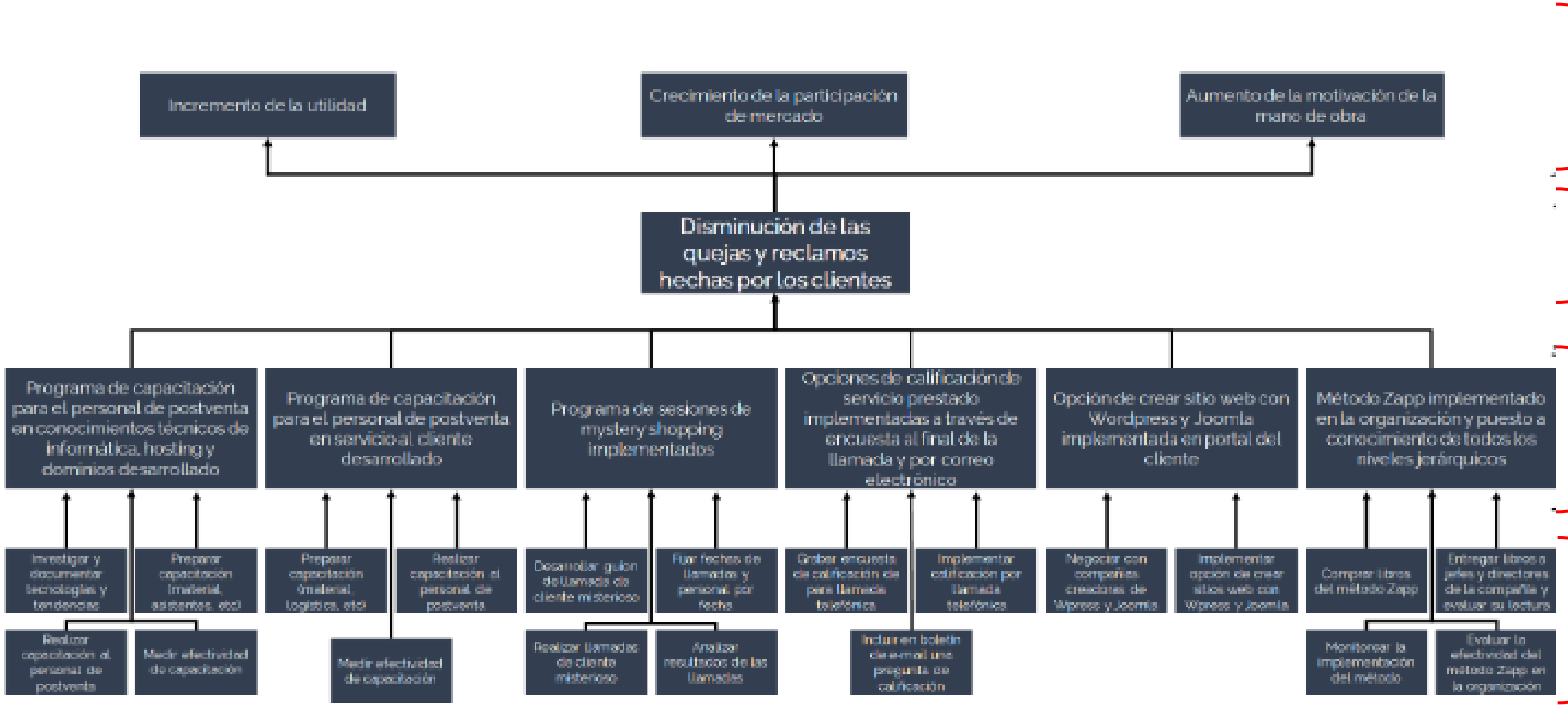
b) Segundo nivel: Componentes.

c) Tercer nivel: Propósito.

d) Nivel superior: Fines del proyecto.

PASO 5. Ejemplo de Estructura

viba consulting
profesionalización de organizaciones



Fuente: Ingenio Empresa

PASO 5. ¿Cómo Hacer la Estructura Analítica de Proyecto?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 5.1. Los fines del proyecto.

PASO 5.2. El propósito del proyecto.

PASO 5.3. Componentes del proyecto.

PASO 5.4. Actividades del proyecto.

PASO 5.5. Genera la Estructura Analítica de Proyecto (EAP).

PASO 5.1. Los Fines del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Con el fin o los fines del proyecto describes como a través de tu intervención (toda la parte inferior de la estructura analítica) vas a generar una solución del problema central.

- Otra forma de definir el fin es: ¿por qué es importante el proyecto?

- La respuesta debería coincidir con lo que pensaríamos que es el impacto a largo plazo de la contribución del proyecto; y decimos contribución porque no necesariamente el fin se genera una vez terminado el proyecto.

PASO 5.1. Los Fines del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- **¿Cómo se hace?** Toma los fines o el fin que se encuentran en la parte superior (las hojas) del árbol de objetivos.

- Está será la parte superior de la EAP.

PASO 5.2. El Propósito del Proyecto

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- Es el resultado o efecto de tener culminado el proyecto.

- El propósito se ve logrado a través de la producción e implementación de los componentes. No te va a bastar con tener hechos los componentes o productos. Para conseguir el propósito, los debes utilizar.

- **¿Cómo se hace?** Es el mismo objetivo central del árbol de objetivos. Esta conectado con el fin o fines del proyecto.

PASO 5.3. Componentes del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Los componentes son los bienes o servicios (productos tangibles) resultado del proyecto para cumplir con el propósito.

- En consecuencia, los debemos redactar como resultado de una acción, lo que requiere agregar la terminación –ado o –ido referentes al participio pasado.

- **¿Cómo se hace?** En los componentes colocas el resultado de tener ejecutadas las estrategias (acciones) del análisis de alternativas.

PASO 5.4. Actividades del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- En las actividades defines lo que harás para cumplir las estrategias y entregar los componentes.

- Por supuesto habrá momentos para definirlas al detalle, pero esto se hará en otras instancias de la planificación del proyecto.

- **¿Cómo se hace?** Define las actividades necesarias por cada componente en orden cronológico.

PASO 5.5. Genera la EAP

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Teniendo todos los pasos hechos, no queda más que dibujar la EAP.

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 6. Resumen Narrativo de Proyecto

PASO 6. ¿Qué es el Resumen Narrativo?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El resumen narrativo es una columna de la matriz de marco lógico en la que detallas el fin, actividades, productos y resultados del proyecto.

PASO 6. ¿Cómo Hacer el Resumen Narrativo de Objetivos?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El resumen narrativo de objetivos proviene de la EAP.

PASO 6.1. Finalidad del proyecto.

PASO 6.2. Propósito del proyecto.

PASO 6.3. Componentes del proyecto.

PASO 6.4. Actividades del proyecto.

PASO 6.1. Finalidad del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es la contribución que se logra al tener el proyecto finalizado.

- El impacto no se alcanza con sólo tener finalizado el proyecto, se consigue al entregar, implementar y utilizar los componentes.

- El fin del proyecto no es un efecto, es un impacto. El efecto sería la consecuencia inmediata o a corto plazo de una acción, mientras que al darse a mediano o largo plazo es un impacto.

PASO 6.2. Propósito del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es el resultado de tener el proyecto ejecutado, y eso es lo que nos permite tener el fin (fines) del proyecto.

- En la matriz de marco lógico, sólo ubicamos un propósito; y en teoría, este debería lograrse al tener entregados y utilizados los componentes del proyecto.

PASO 6.3. Componentes del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Son los bienes, productos o servicios que entrega el proyecto para lograr el propósito.

PASO 6.4. Actividades del Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es lo que tenemos que hacer para entregar un componente o producto del proyecto.

PASO 6. ¿Cómo Hacer el Resumen Narrativo de Proyecto?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

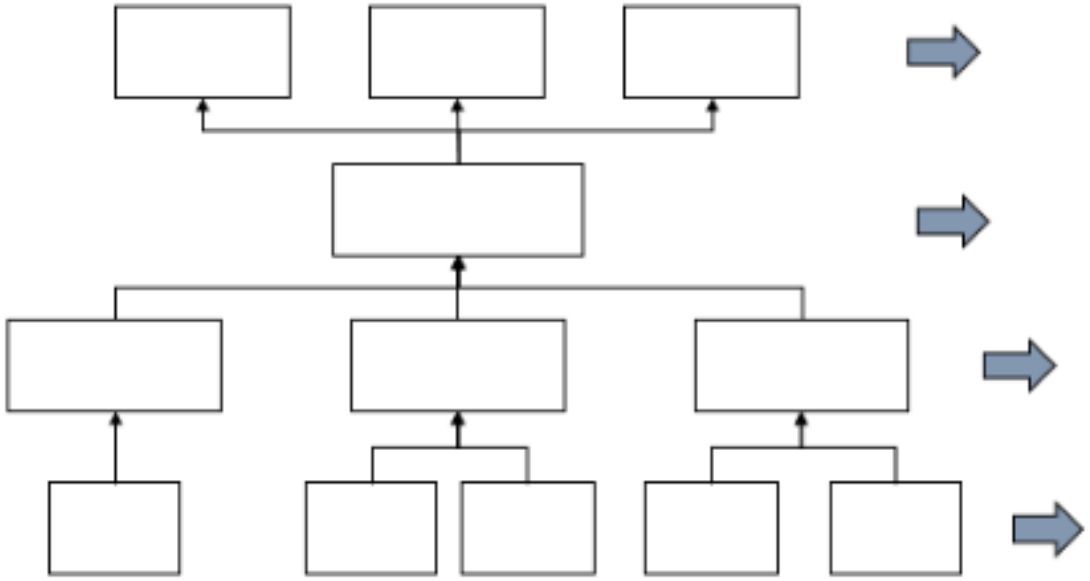
- El resumen narrativo se construye con base en lo hecho en pasos anteriores.

- Cada nivel de la estructura analítica de proyecto comparte una celda en el resumen narrativo.

PASO 6. Ejemplo de Estructura

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Estructura analítica de proyecto



Resumen narrativo

Jerarquía de objetivos			
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Ingenio Empresa

PASO 6. Evalúa el Resumen Narrativo

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Con todo claro, evalúa el resumen narrativo. Responde SI o NO a las siguientes preguntas:

a. ¿Tener todas las actividades finalizadas te permitirá entregar los componentes del proyecto? ¿Te queda faltando algo?

b. ¿Tener los componentes del proyecto finalizados te permitirá lograr el propósito?

c. ¿Cada componente es necesario para lograr el propósito? ¿Si no estuviera alguno, se cumpliría el propósito?

d. ¿El propósito está relacionado con el logro del fin? ¿Tener el proyecto finalizado, aporta al logro del fin?

e. ¿El fin contribuye a la solución de la situación problemática abordada con el proyecto?

PASO 6. Evalúa el Resumen Narrativo

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Tener una respuesta positiva en todas las preguntas indica congruencia en el resumen narrativo del proyecto.

PASO 7. Indicadores Objetivamente Identificables

PASO 7. Definición de Indicadores

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Un indicador es la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente.

- Los indicadores o indicadores objetivamente verificables (IOV) es una medida de referencia que nos indica el progreso actual o final del proyecto.

PASO 7. Aspectos a Considerar sobre los Indicadores

viba consulting
profesionalización de organizaciones

A. Los indicadores se definen con base en los ítems del resumen narrativo.

B. Es importante concertar los indicadores y su forma de medición frente a todos los actores del proyecto.

C. Define indicadores prácticos, independientes y focalizados.

A. Los Indicadores se Definen con Base en los Ítems del Resumen Narrativo

- Esto nos indica que puede haber múltiples indicadores para los componentes, propósito y fin del proyecto; no obstante, es recomendable usar un número mínimo de indicadores con tal de que con esta cantidad logres concluir si se alcanzó o no el ítem evaluado.

B. Es Importante Concertar los Indicadores y su Forma de Medición Frente a Todos los Actores del Proyecto

- Así, cada actor podrá conocer la situación actual en el logro del indicador o en qué medida se ha conseguido el objetivo.

C. Define Indicadores Prácticos, Independientes y Focalizados

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- **Prácticos:** Aquello que es importante y realista.

- **Independientes:** Evitar caer en medir los medios utilizados para alcanzar los objetivos, más bien determina en qué medida esos medios te permitieron alcanzar los objetivos.

- **Focalizados:** Que tengan población objetivo, lugar, tiempo, cantidad y calidad definida.

PASO 7. ¿Es Importante el Uso de Indicadores?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Son importantes para saber cómo marcha el proyecto.

- Dicho de otra forma, cumplen una función de evaluación para los diferentes momentos del proyecto, bien sea en términos de gestión o monitoreo, lo que es útil para tomar las acciones necesarias hacia el logro de los objetivos.

PASO 7. ¿Cómo Hacer los Indicadores en la Matriz de Marco Lógico?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 7.1. Definiendo los indicadores.

PASO 7.2. Fijando los criterios.

PASO 7.3. Sumando para seleccionar indicadores.

PASO 7.4. Colocando los indicadores en la columna de la matriz de marco lógico.

PASO 7.1. Definiendo los Indicadores

viba consulting
profesionalización de organizaciones

•Define los indicadores por cada objetivo (ítems del resumen narrativo). Para eso, ten en cuenta lo siguiente:

A. **Indicadores de Fin:** Con ellos identificamos el cambio o impacto generado por el proyecto (su contribución). También, evidencian la necesidad de tener componentes o productos adicionales.

B. **Indicadores de Propósito:** Se evidencia la repercusión del proyecto, pero se diferencian en que son un efecto directo sobre la situación o población del proyecto.

PASO 7.1. Definiendo los Indicadores

C. **Indicadores de Componentes:** Son descripciones de los bienes o servicios (resultados del proyecto) en términos de calidad, cantidad y tiempo.

D. **Indicadores de Actividades:** Son el seguimiento de las actividades en términos de recursos, tiempos, costos, presupuesto, cumplimiento o personal. Evidencian la gestión y el esfuerzo para construcción y entrega de los bienes y servicios.

PASO 7.1. Definiendo los Indicadores

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Cuando estés creando los indicadores, asegúrate que contengan:

I. Población o grupo objetivo: ¿Para quién?
II. El lugar: ¿Dónde?
III. La cantidad: ¿Cuánto?
IV. La calidad: ¿Cómo se requiere?
V. El tiempo: ¿Cuándo?

PASO 7.2. Fijando los Criterios

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- La Oficina de Evaluación del Programa de Desarrollo (UNDP) de las Naciones Unidas nos propone ésta tabla para filtrar y seleccionar los indicadores más apropiados.

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Clasificación de indicadores					Puntaje	Selección
			A	B	C	D	E		
Fin									
Propósito									
Componentes									
Actividades									

Fuente: Ingenio Empresa

PASO 7.2. Fijando los Criterios

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Las letras corresponden a los criterios para filtrar y seleccionar los indicadores. La UNDP nos menciona:

a. El indicador es claro y entendible.
b. La información para el indicador está disponible o se puede reunir.
c. El indicador es tangible y observable.
d. Recolectar los datos del indicador está al alcance del equipo del proyecto y no se requiere personas expertas.
e. El indicador es representativo para el ítem del resumen narrativo que se referencia.

PASO 7.3. Sumando para Seleccionar Indicadores

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Con los criterios definidos, evalúa cada indicador colocando 1 si cumple con el criterio o 0 si no lo hace.

- Al final, los indicadores con mayor puntuación serán los escogidos.

PASO 7.4. Colocando los Indicadores en la Columna de la Matriz de Marco Lógico

- Ya tienes los indicadores por cada objetivo.

- Si el resultado no te satisface, plantea nuevos indicadores y evalúalos nuevamente sobre los criterios.

- Este es un ejercicio de ensayo y ajuste.

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 8. Medios de Verificación

PASO 8. Fuentes o Medios de Verificación en un Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Con los medios de verificación evaluamos y monitoreamos los indicadores, lo que permite hacer la supervisión y evaluación del proyecto.

PASO 8. Fuentes o Medios de Verificación en un Proyecto

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- ¿Cómo lo conseguimos? Definiendo cada indicador sobre los siguientes 5 aspectos:

1. Fuente de información (de dónde proviene la información).
2. Método de recopilación (cómo se obtiene la información).
3. Responsable de recolección (quién recolecta, analiza y divulga la información).
4. Método de análisis (forma en que se procesa la información).
5. Frecuencia (cuándo se necesita la información).

PASO 8. Fuentes o Medios de Verificación en un Proyecto

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Entre otros aspectos se puede considerar la aplicación de la información (propósito y uso), el formato de difusión (cómo se comunica) y circulación (a quién se distribuye).

- Estos aspectos toman relevancia en proyectos estatales.

PASO 8. Fuentes o Medios de Verificación en un Proyecto

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- Es importante que tengas en cuenta que:

A. Igual que con los indicadores, elije medios prácticos y económicos.

B. No basta con indicar la fuente de la información. Cuando elijas un medio, que sea especifico.

C. Cuando no existe información disponible para el indicador, debemos considerar una nueva a actividad (o componente) que consista en la recolección de la información. Esto nos cambia el resumen narrativo y los indicadores.

PASO 8. ¿Cómo Precisar las Fuentes o Medios de Verificación en un Proyecto?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 8.1. Elaboramos una tabla donde en una columna estén los indicadores del proyecto por componente. En las siguientes columnas ubicamos los 5 aspectos sobre los que se evaluará cada medio de verificación.

PASO 8.2. Precisamos cada medio de verificación con base en los 5 aspectos antes mencionados.

PASO 8.3. Ubicamos el medio de verificación en la matriz de marco lógico.

PASO 8. Ejemplo de Estructura

viba consulting
profesionalización de organizaciones

NOMBRE DEL INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 9. Supuestos

PASO 9. ¿Qué son los Supuestos en el Marco Lógico?

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- Los supuestos son todas aquellas condiciones o factores suficientes para garantizar el éxito del proyecto en cada uno de sus niveles: fin, propósito, componentes y actividades; sin embargo, no son controlables por el equipo proyectista.

- Dicho de otra forma, un supuesto es un dato que asumimos como cierto.

- Piensa en lo que puede ocasionar que un supuesto no se cumpla. Estos son riesgos del proyecto y en un supuesto puede contener uno o más riesgos.

PASO 9. ¿Qué son los Supuestos en el Marco Lógico?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Piensa en lo que puede ocasionar que un supuesto no se cumpla. Estos son riesgos del proyecto y en un supuesto puede contener uno o más riesgos.

- En este sentido, debemos procurar cumplir con los supuestos para tener éxito con el proyecto tanto a nivel inmediato como de largo plazo.

- Así pues, para definir los supuestos nos preguntamos ¿qué puede salir mal?

PASO 9. La Importancia de los Supuestos

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Nos permiten identificar riesgos “antes de”. Al ponerte a pensar qué puede salir mal, lo más probable es que decidas incluir una actividad o componente adicional para evitar que eso que puede salir mal se materialice.

- Nos permiten evitar la materialización de los riesgos “durante de”. Dicho de otra forma, tener definidos los supuestos te permite prever, enfrentar o mitigar el evento.

PASO 9. ¿Cómo Obtener, Seleccionar y Redactar los Supuestos del Proyecto?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

PASO 9.1. Definiendo los supuestos.

PASO 9.2. Seleccionando los supuestos.

PASO 9.3. Redactando los supuestos.

PASO 9.1. Definiendo los Supuestos

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Considera los factores de riesgo que aplican para tu proyecto.

- Dentro de los factores más comunes están: financiero, político, social, legal y ambiental.

- Usar el modelo PEST (PESTAL) también es buena idea: político, económico, sociales, tecnológico, ambiental y legal.

Modelo PEST

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o compañía; lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS		
ECONÓMICOS		
SOCIALES		
TECNOLÓGICOS		
LEGALES		
ECOLÓGICOS		

Fuente: Ana Trenza

PASO 9.1. Definiendo los Supuestos

viba consulting
profesionalización de organizaciones

•Otra forma de definir los supuestos es a partir de su fuente de generación, que no es más que preguntarnos ¿de dónde proviene el supuesto? Considera las siguientes fuentes:

1. **Herramientas:** Existen herramientas como el DOFA o PESTAL que te permiten abordar los factores que pueden ser útiles para garantizar el éxito del proyecto.
2. **Lecciones aprendidas:** Qué eventos o situaciones se dieron en el pasado que puedan ser útiles en el presente para evitar que se repita.
3. **En los pies de los interesados:** Párate a pensar como si fueras cada uno de los interesados e involucrados del proyecto. ¿Qué esperan ellos de él? ¿En qué les beneficia? ¿En qué les afecta? ¿Hay conflictos entre ellos?

PASO 9.2. Seleccionando los Supuestos

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Evaluamos los “supuestos” del PASO 9.1. para seleccionar aquellos con base en los siguientes criterios:

1. Que no se puedan controlar (que sean externos).
2. Que sean importantes para el proyecto. Pregúntate, si el supuesto no se cumpliera, ¿el proyecto tendría éxito? Si la respuesta es positiva, entonces elimínalo. Todo aquello que atente con que no se dé, se considera un riesgo negativo del proyecto.
3. Su probabilidad de ocurrencia es media (poner un rango).

PASO 9.2. Importancia de la Probabilidad

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Si la probabilidad de ocurrencia del supuesto es baja, significa que el proyecto tiene una gran probabilidad de fracaso, pues se está considerando que seguramente no va a ocurrir algo que debe suceder para el éxito del proyecto.

- Si la probabilidad es muy alta, indica que no hay riesgos o los que hay tienen una probabilidad muy baja de presentarse. Por ende, este no es un supuesto.

PASO 9.3. Redactando los Supuestos

vibaconsulting
profesionalización de organizaciones

- Lo hacemos en forma positiva, como si fuese un objetivo a alcanzar o mantener.

- Como se hizo con los indicadores, se hace con los supuestos. Deben ser evaluables y monitoreables, o sea medibles (calidad, cantidad y tiempo).

PASO 10. Monitoreo y Evaluación del Proyecto

PASO 10. Monitoreo y Evaluación

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- En ocasiones no todo sale como se ha planificado.

- Puede ocurrir que los proyectos puedan tener imprevistos o atrasos, o que las cosas no se estén haciendo como se deberían hacer.

- Por esta razón, es necesario monitorear y evaluar. Al hacerlo, buscamos disminuir la diferencia entre lo real y lo planificado.

PASO 10. Monitoreo o Seguimiento

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Permite controlar el avance del proyecto y, lo hacemos únicamente en la fase de ejecución.

- Aspectos como los costos, los avances físicos y el cumplimiento en los tiempos son objeto de verificación.

- Así mismo, debemos informar a los involucrados sobre los resultados del monitoreo y tomar las acciones pertinentes para asegurar la continuidad y éxito del proyecto.

PASO 10. Monitoreo o Seguimiento

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Así pues, en el monitoreo identificamos en qué medida:

A. **Eficiencia:** Se realizan las actividades a tiempo y al menor costo.
B. **Efectividad:** Se están produciendo los componentes y si se consigue el propósito.

PASO 10. Evaluación

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Nos preguntamos ¿está funcionando el proyecto?

- Esta simple cuestión debe ser respuesta considerando una visión del conjunto del proyecto y no como algo específico (monitoreo).

- En la evaluación hacemos una reflexión de lo hecho hasta el momento y de los resultados obtenidos, lo que nos lleva a obtener conclusiones de alto nivel.

PASO 10. Evaluación

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- El resultado de una evaluación se traduce en lecciones aprendidas muy significativas para el proyecto en curso o proyectos similares y futuros.

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Lógica Vertical

¿Qué es?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Es una muestra de la validez en el diseño de proyecto.

- Con ella, conseguimos analizar los vínculos causales que existen entre cada uno de los niveles de la columna de objetivos.

¿Cómo Funciona?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- En ella consideramos que el diseño o planificación del proyecto es válido cuando:

a. Los componentes son el resultado de tener las actividades hechas.
b. Cada actividad es necesaria para conseguir los componentes. No hacen falta actividades y tampoco hay de más.
c. Una vez obtenidos los componentes, se consigue el logro del proyecto.
d. Conseguido el logro del proyecto, hay una contribución al logro del fin.

viba consulting
profesionalización de organizaciones

Lógica Horizontal

¿Qué es?

viba consulting
profesionalización de organizaciones

- Los objetivos, indicadores y medios de verificación, así en ese orden, reciben el nombre de Lógica Horizontal.

- La razón es la siguiente:

  a. Los medios de verificación deben ser suficientes para lograr el cálculo de los indicadores.

  b. El cálculo de los indicadores evidencia el avance actual y final en el logro de los objetivos.

Referencias de Contenido

1. Betancourt, D. F. (19 de junio de 2016). *Matriz de vester para la priorización de problemas.* Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/

2. Betancourt, D. F. (23 de febrero de 2017). *Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado.* Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/#Paso_4_Analisis_de_alternativas

3. Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (julio de 2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Obtenido de Naciones Unidas CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

4. Trenza, A. (23 de julio de 2018). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve.* Obtenido de El Blog de Ana Trenza: https://anatrenza.com/analisis-pestel/

Referencias de Imágenes
(en orden de exposición)

1. **MATRIZ PODER-INTERÉS:** Zabala, I. (16 de enero de 2019). *¿Por qué debes identificar siempre a los interesados de tu proyecto?* Obtenido de Enredando Proyectos: https://enredandoproyectos.com/por-que-debes-identificar-a-los-interesados-de-tu-proyecto/

2. **MATRIZ INFLUENCIA-IMPACTO Y MATRIZ PODER-INFLUENCIA:** Leal, C. (10 de mayo de 2016). *Gestión de los interesados - Herramientas para analizarlos y lograr su participación en el proyecto.* Obtenido de Crislealblog: https://crislealblog.wordpress.com/2016/05/10/gestion-de-los-interesados-herramientas-para-analizarlos-y-lograr-su-participacion-en-el-proyecto/

3. **MATRIZ EXPECTATIVA-FUERZA:** Aday, T. (2014). *Análisis y participación de involucrados.* Obtenido de SlidePlayer: https://slideplayer.es/slide/97730/

4. **MATRIZ DE VESTER:** Betancourt, D. F. (19 de junio de 2016). *Matriz de vester para la priorización de problemas.* Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/

Referencias de Imágenes
(en orden de exposición)

5. **DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:** Betancourt, D. F. (12 de enero de 2017). *Cómo hacer el análisis de alternativas de un proyecto + ejemplo práctico*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/

6. **TABLA DE PUNTUACIÓN:** Betancourt, D. F. (12 de enero de 2017). *Cómo hacer el análisis de alternativas de un proyecto + ejemplo práctico*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/

7. **DIAGRAMA ESTRUCTURA ANALÍTICA DE PROYECTO:** Betancourt, D. F. (17 de enero de 2017). *Estructura analítica de proyecto: ¿Qué es y cómo se hace? + Ejemplo detallado*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/estructura-analitica-proyecto/

8. **DIAGRAMA RESUMEN NARRATIVO DE PROYECTO:** Betancourt, D. F. (21 de enero de 2017). *Resumen narrativo de objetivos: Construyendo la matriz de marco lógico*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/resumen-narrativo/

Referencias de Imágenes
(en orden de exposición)

9. **TABLA PARA FIJAR LOS INDICADORES:** Betancourt, D. F. (06 de febrero de 2017). *Los indicadores objetivamente verificables en el marco lógico*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/indicadores-marco-logico/

10. **MODELO PEST:** Trenza, A. (23 de julio de 2018). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. Obtenido de El Blog de Ana Trenza: https://anatrenza.com/analisis-pestel/