

CURSO: FORMULACIÓN DE PROYECTOS

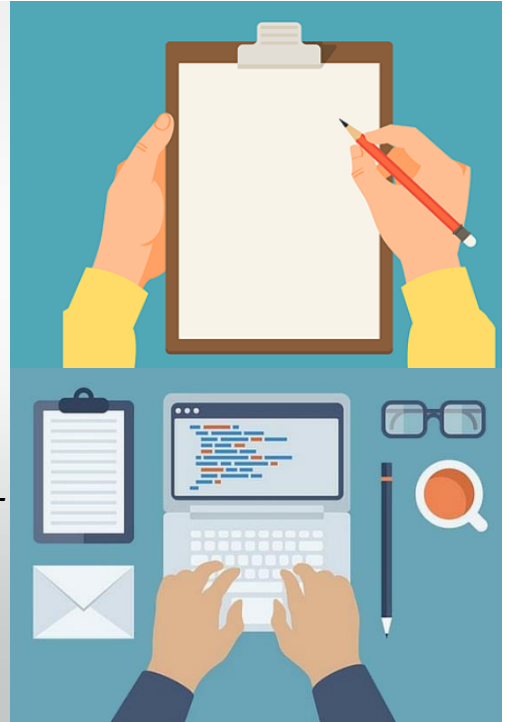


MÓDULO 3: MODELO MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

DR. EFRAÍN MOLINA
LA RIOJA, 27 y 28 DE OCTUBRE

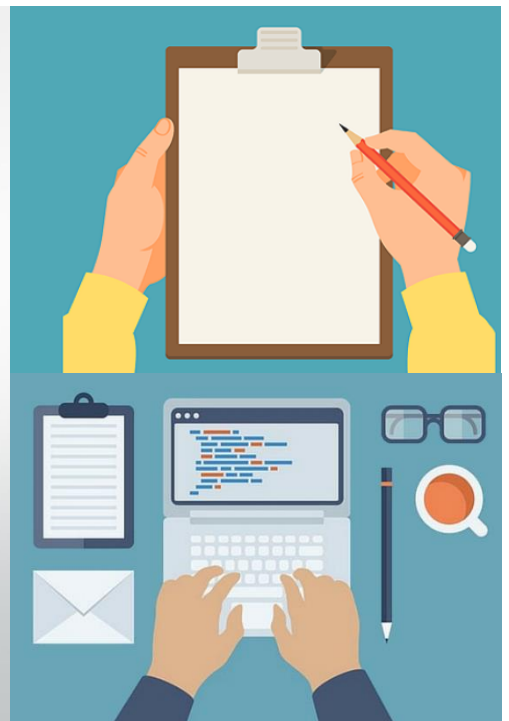
Temas

1. *Resumen narrativo del proyecto*
2. *Fin*
3. *Propósito*
4. *Componentes*
5. *Actividades*
6. *Indicadores de Verificación*
7. *Supuestos*
8. *Métodos Complementarios al uso de la MML*



Temas

- *Análisis de Involucrados*
- *Árbol del Problema y Árbol de Objetivos*
- *La identificación del problema*
- *El Árbol de Efectos*
- *El Árbol de Causas*
- *El Árbol del Problema*
- *El Árbol de Objetivos*
- *Definición de acciones*
- *Configuración de alternativas de proyecto*
- *Del Árbol de Objetivos a la MML*



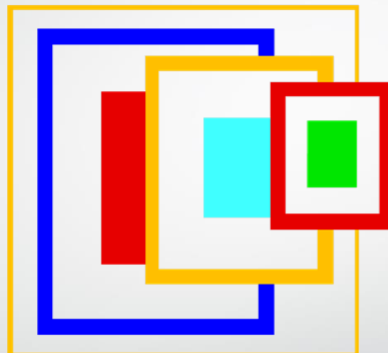


Tipos de Proyectos

De acuerdo con su naturaleza

- *Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales. (Ej. elevar niveles de escolaridad)*
- *Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial. (Ej. recolección de depósitos sólidos)*
- *Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales. (Ej. cooperativas)*
- *Los que afectan a situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida.*
- *Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales. (Ej. creación de centros comunales)*

Macrolocalización



Microlocalización

Fuente: Sanín Ángel. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

Modelo de 3 niveles

Gestión municipal participativa y transparente.
Mejora en la calidad de servicios.

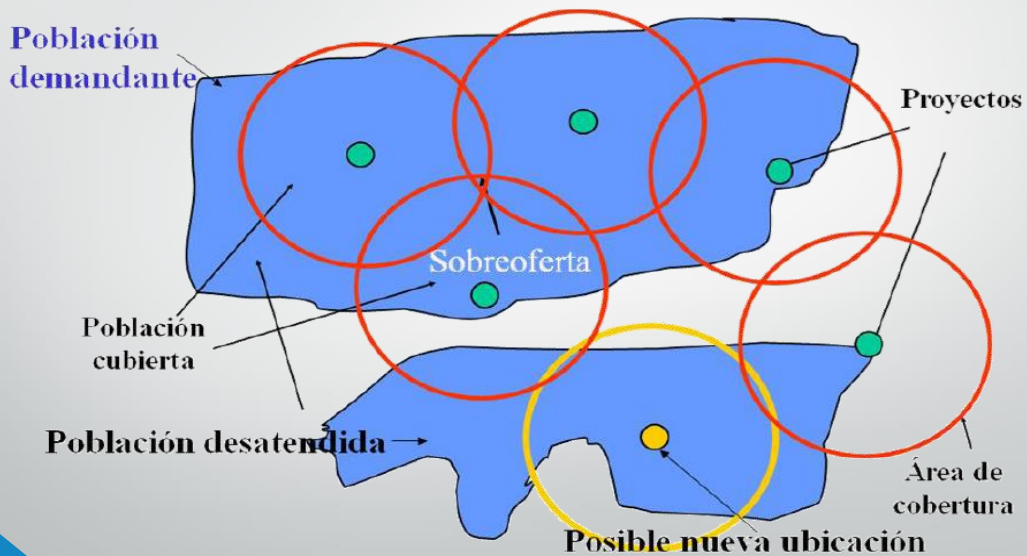
Fortalecimiento de la Gestión asociada / Articulación de lo nacional con lo local.

Condiciones marco (políticas, leyes, estrategias)



Fuente: GTZ

Identificación de vacíos de atención



Fuente: Sanin Ángel. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

Diagnóstico

- *Se inicia recolectando información preliminar sobre la comunidad o grupo de interés que pueda servir para efectos de diagnóstico.*
- *Para ello, se utilizan distintos procedimientos como:*
 - *Encuestas socioeconómicas*
 - *Censos comunitarios*
 - *Entrevistas a voceros calificados de la comunidad*
 - *Registros fotográficos, inventarios, levantamiento de mapas, entre otros*
 - *Revisión de estadísticas oficiales.*

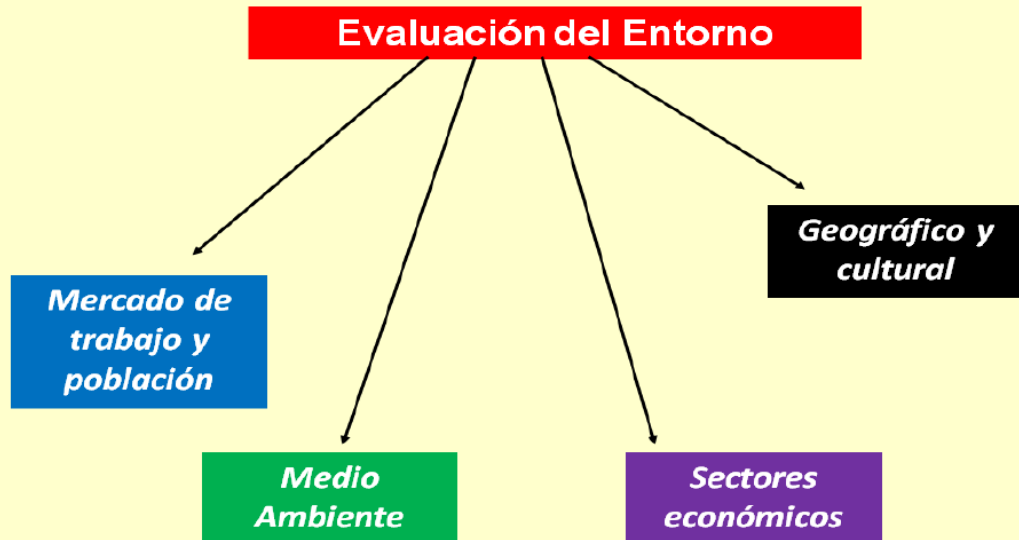
Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario

Pasos para identificar el Proyecto

- *Analizar la situación de la localidad o comunidad para identificar los problemas que le afectan.*
- *Establecer un orden de prioridad a los problemas encontrados.*
- *Identificar el problema prioritario.*
- *Explorar los recursos al alcance de la comunidad para afrontar el problema.*

Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario

Evaluación del Entorno



EL TERRITORIO SE CONVIERTE EN UN AGENTE DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y NO EN UN SIMPLE SOPORTE FÍSICO DEL DESARROLLO (Sanchis Palacio, 1999)

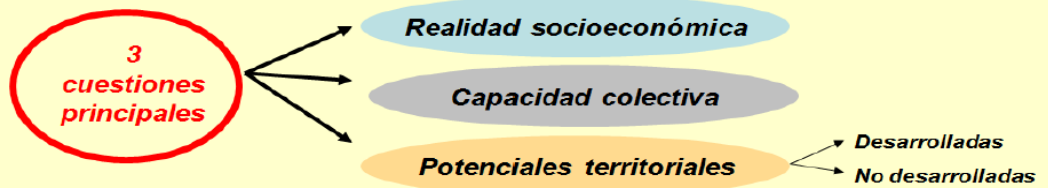
La auditoría del entorno es la clave

Es previo a cualquier acción coordinada

- Definición del problema (s)
- Determinación de la situación de partida
- Orientación de las estrategias
- Preparación de la evaluación

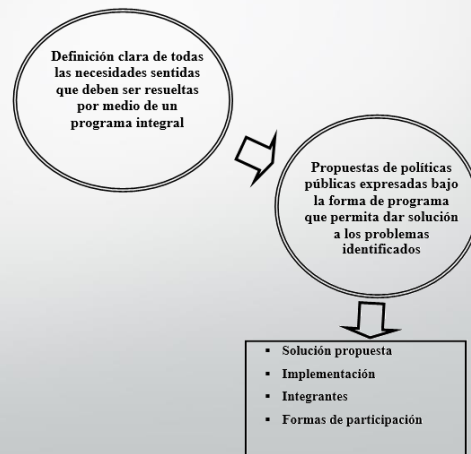
¿Qué características tiene la comunidad?

¿Qué características tiene el territorio?



Diagnóstico y Propuestas

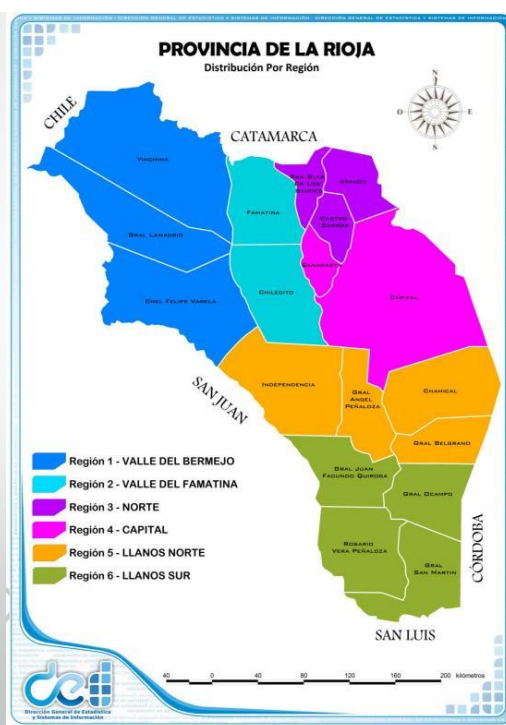
- Definición de problema
- De qué magnitud es?
- Población afectada?
- Dónde y cómo son afectados?



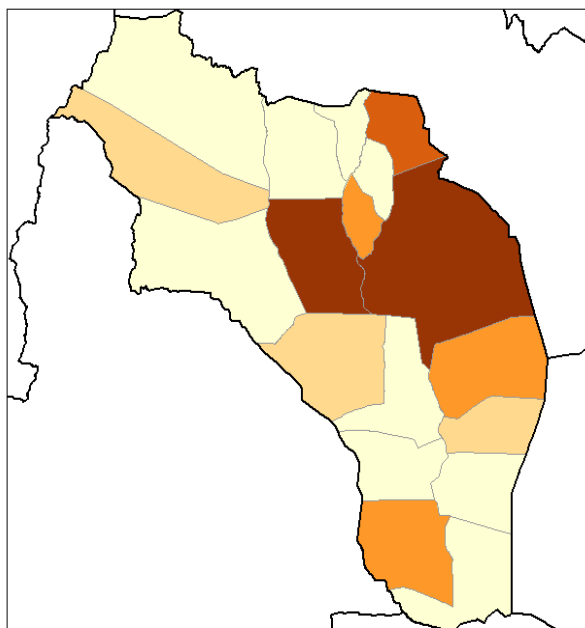
Cuadro de Situación

EXPERIENCIAS POSITIVAS	POSITIVAS PRESENTES	POSITIVAS FUTURAS
	NEGATIVAS PRESENTES	NEGATIVAS FUTURAS
EXPERIENCIAS NEGATIVAS		
	SITUACIÓN PRESENTE	SITUACIÓN FUTURA





Provincia de La Rioja por departamento.
Variación intercensal de la población. Años 2001-2010



Jurisdicción	Variación intercensal población %	Población 2010	Población 2001
Capital, La Rioja	23,6	188.995	146.411
Chilecito, La Rioja	17,8	49.432	42.248
Arauco, La Rioja	12,4	15.418	13.728
Sanagasta, La Rioja	8,3	2.345	2.165
Chicalil, La Rioja	5,8	14.160	13.383
Rosario Vera Peñafalza, La Rioja	5,7	14.054	13.299
General Belgrano, La Rioja	2,9	7.370	7.161
General Lamadrid, La Rioja	1,8	1.734	1.717
Independencia, La Rioja	0,9	2.427	2.405
General San Martín, La Rioja	-6,2	4.944	4.956
Castro Barros, La Rioja	-1,2	4.268	4.322
General Angel V. Peñafoz, La Rioja	-1,7	3.073	3.127
General Ocampo, La Rioja	-2,5	7.145	7.331
Coronel Felipe Varela, La Rioja	-2,9	9.640	9.939
San Blas de los Sauces, La Rioja	-3,0	3.927	4.046
Vinchina, La Rioja	-3,6	2.731	2.834
Famatina, La Rioja	-6,0	5.863	6.371
General Juan F. Quiroga, La Rioja	-9,6	4.108	4.546

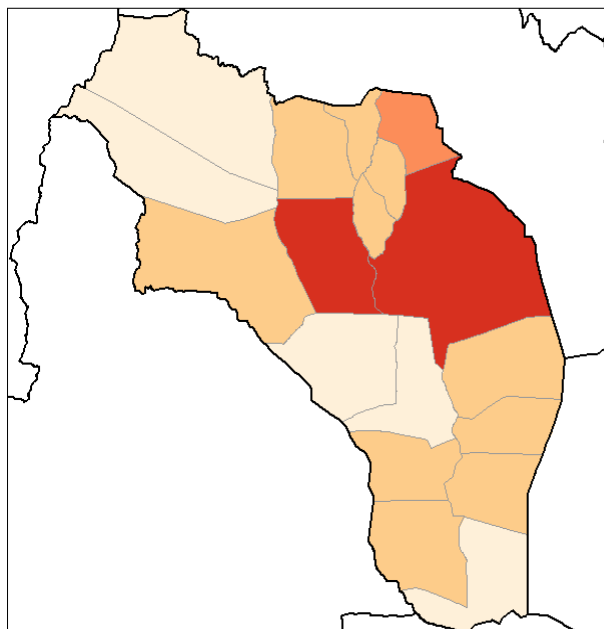
Variación 2001-2010,
en %

- Límite provincial
 Límite departamental
 -10,0 - 0,0
 0,1 - 5,0
 5,1 - 10,0
 10,1 - 15,0
 15,1 - 25,0

Censo
2010
Año del Bicentenario



Provincia de La Rioja por departamento.
Densidad de población. Año 2010



Jurisdicción	Densidad de población hab/km²	Población total
Capital, La Rioja	13,3	188.995
Chilecito, La Rioja	49,2	49.432
Arauco, La Rioja	7,7	15.418
General Ocampo, La Rioja	3,3	7.145
Castro Barros, La Rioja	3,8	4.268
General Belgrano, La Rioja	2,9	7.370
Chicalil, La Rioja	2,6	14.160
San Blas de los Sauces, La Rioja	2,5	3.927
Rosario Vera Peñafalza, La Rioja	2,3	14.054
General Juan F. Quiroga, La Rioja	1,6	4.108
Sanagasta, La Rioja	1,4	2.345
Famatina, La Rioja	1,3	5.863
Coronel Felipe Varela, La Rioja	1,1	9.640
General Angel V. Peñafoz, La Rioja	1,8	3.073
General San Martín, La Rioja	1,9	4.944
Vinchina, La Rioja	0,3	2.731
General Lamadrid, La Rioja	0,3	1.734
Independencia, La Rioja	0,3	2.427

Habitantes por km²

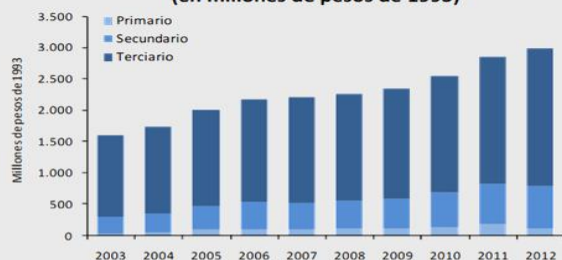
- Límite provincial
 Límite departamental
 0,0 - 1,0
 1,1 - 5,0
 5,1 - 10,0
 10,1 - 20,0

Censo
2010
Año del Bicentenario



La Rioja: Producto Bruto Geográfico

Evolución del PBG. Años 2003-2012
(en millones de pesos de 1993)



	La Rioja	Nuevo Cuyo	Argentina
Superficie ^(*) (en Km2)	89.680	404.906	3.745.997
Participación de la superficie en el total nacional (en %)	2,4	10,8	-
Población 2014	362.605	3.426.711	42.669.500
Participación de la población en el total nacional (en %)	0,8	8,0	-
Densidad de población 2014 (en hab/Km2)	4,0	8,5	11,4
Producto bruto 2012 (miles de \$ corrientes)	8.491.544	-	2.351.204.544
Producto por habitante 2012 (en miles de \$/hab)	24,1	-	56,3

(*) Se consideró la superficie argentina correspondiente al Continente Americano (2.780.400 km²) y al Antártico (965.597 km²). No incluye las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur.

Composición del PBG de La Rioja vs. composición del PIB^(*)



Evolución de la participación del PBG

	1997	2002	2005
Participación del PBG de La Rioja en el total nacional (%)	0,5	0,4	0,4
Participación del PBG en el total región Nuevo Cuyo (en %) ^(*)	8,0	7,4	6,9
Participación del PBG región Nuevo Cuyo en el total nacional (%)	5,7	5,9	6,1

(*) Las provincias de La Rioja, San Juan, Mendoza y San Luis se consideran como parte de la región Nuevo Cuyo.

Fuente: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. Ministerio de Economía de la Nación.

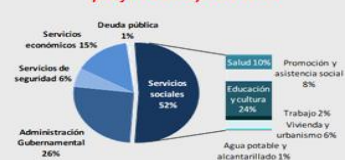
La Rioja: Indicadores Fiscales

Ingresos Totales	2003	2013	Tasa de Crecimiento Acumulativa Anual 2003-2013 (%)
	Miles de pesos corrientes		
Tributarios nacionales (RON)	405.616	4.487.037	27,2
Transferencias corrientes	208.862	695.301	12,8
Transferencias de capital (desde 2009 incluye FOFESO)	5.488	1.007.432	68,4
Ingresos provenientes de Nación	619.966	6.189.770	25,9
Tributarios provinciales	35.477	408.845	27,7
Ingresos brutos	26.939	314.510	27,9
Otros	8.539	94.335	27,2
No tributarios	21.036	19.190	-0,9
Regalías	0	0	-
Otros	21.036	19.190	-0,9
Otros ingresos	19.183	270.860	30,3
Ingresos provenientes de la Provincia	75.696	698.895	24,9
TOTAL	695.662	6.888.665	25,8

Composición de ingresos según procedencia (Nación-Provincia). Año 2013

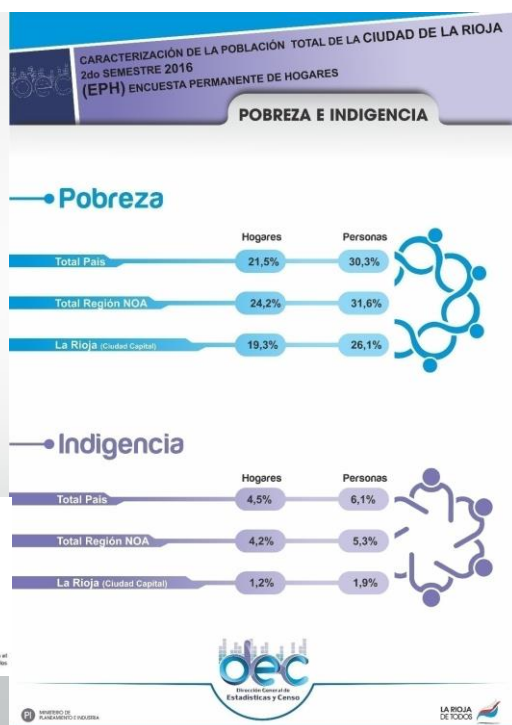
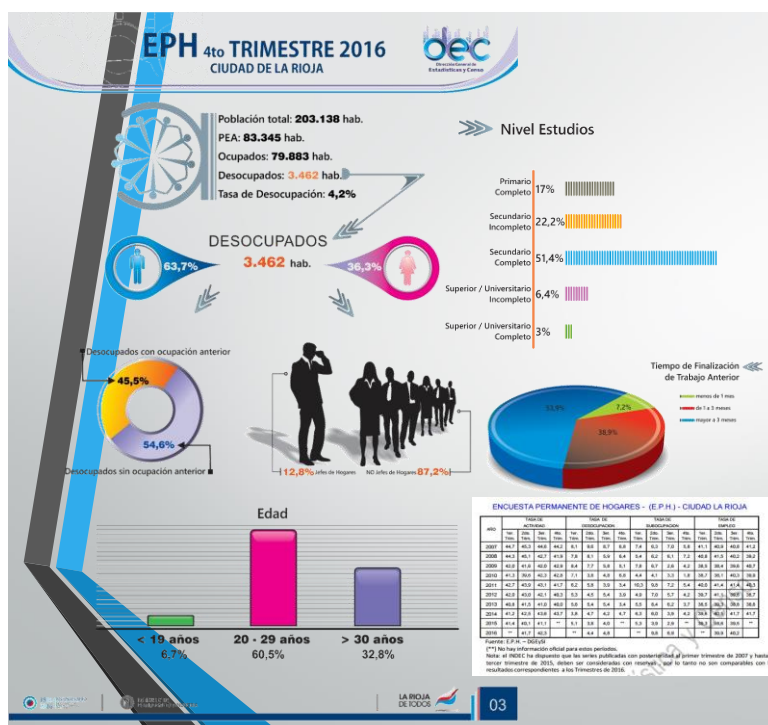
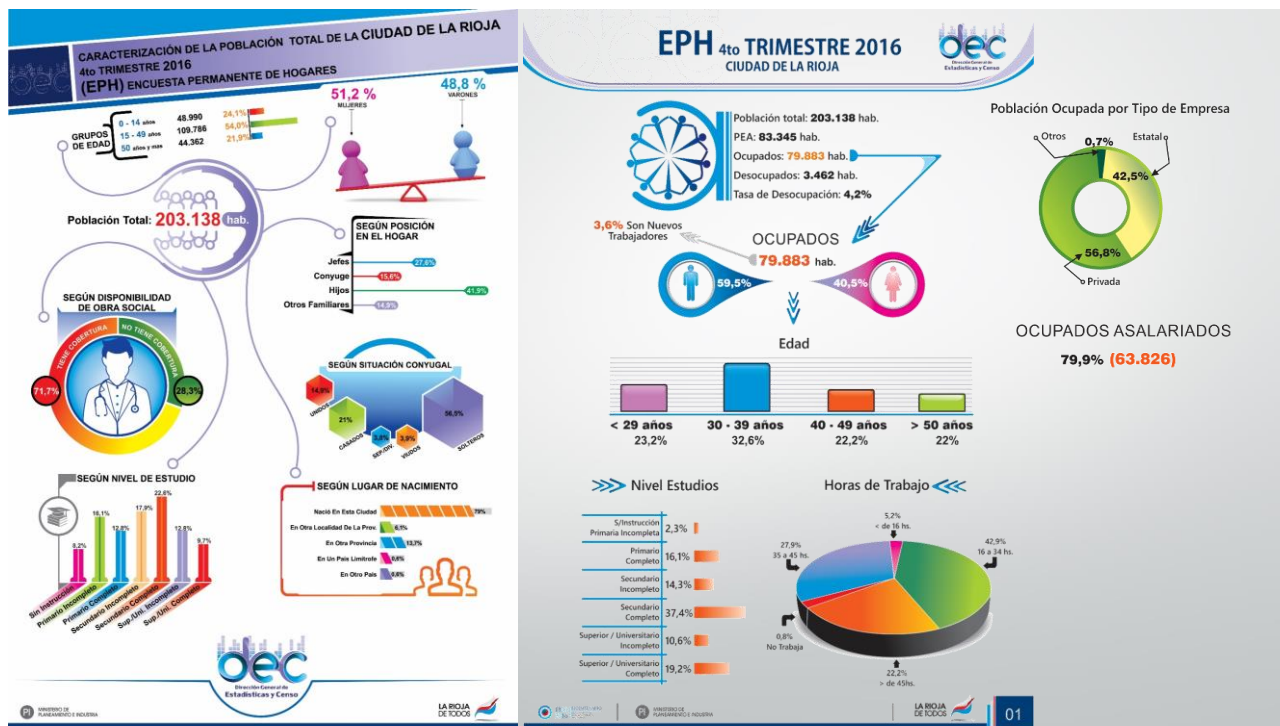


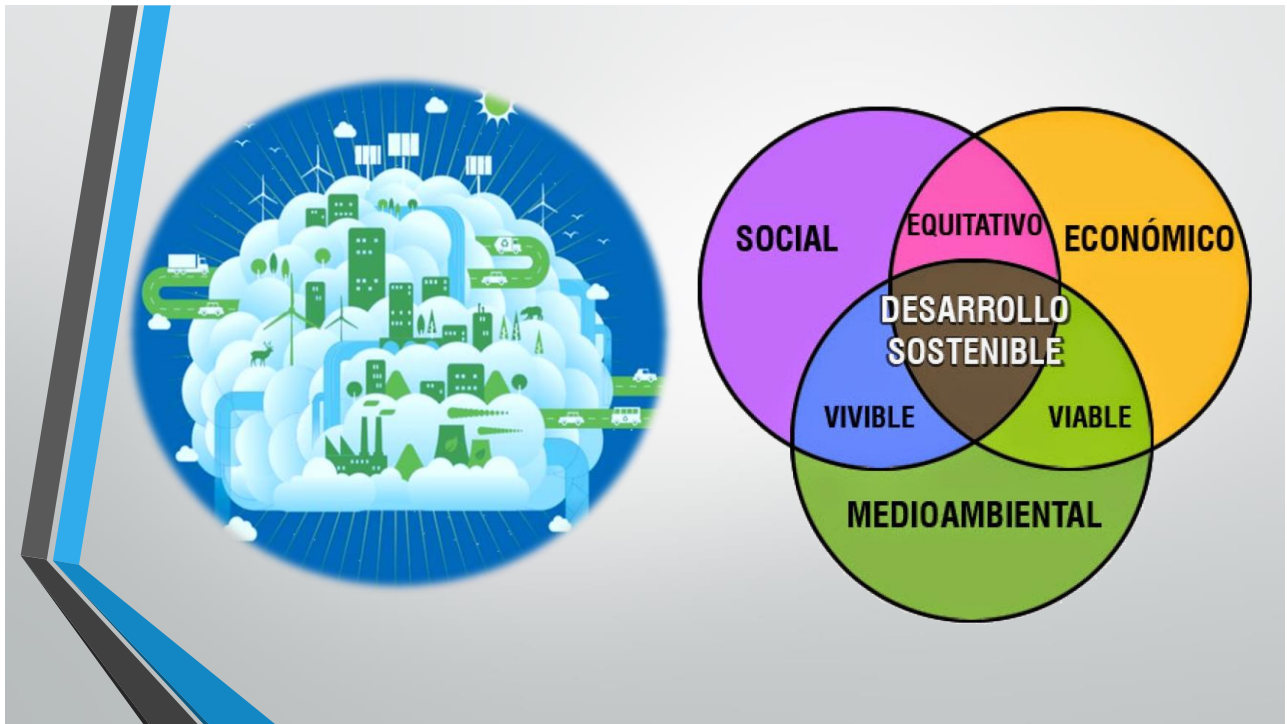
Composición del gasto público provincial por finalidad (apertura de servicios sociales por funciones). Año 2013



Fuente: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. Ministerio de Economía

Ejecución del Gasto Público Provincial por finalidad	2003	2013	Tasa de Crecimiento Acumulativa Anual 2003-2013 (%)
	Miles de pesos corrientes		
Administración Gubernamental	235.502	1.804.812	22,6
Servicios de seguridad	46.388	433.348	25,0
Servicios sociales	300.455	3.642.379	28,3
Servicios económicos	39.559	1.033.970	38,6
Deuda pública	17.567	71.258	15,0
TOTAL	639.472	6.985.766	27,0







La **Metodología de Marco Lógico** es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Esquema General del Marco Lógico



Análisis de los involucrados

- *¿Quién está directamente afectado por el problema específico que se está analizando?*
- *¿Cuáles son los intereses de las diversas personas y entidades en relación al problema?*
- *¿Cómo percibe cada grupo el problema?*
- *¿Qué recursos aporta cada grupo (en forma positiva o negativa) para el tratamiento del problema?*
- *¿Qué responsabilidades organizativas o institucionales tienen algunos de estos grupos?*
- *¿Quién se beneficia con el proyecto?*
- *¿Qué conflictos podría tener alguno de los grupos de actores con alguna estrategia particular del proyecto?*
- *¿Qué actividades se pueden realizar que puedan satisfacer los intereses de las diferentes personas y entidades?*

Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

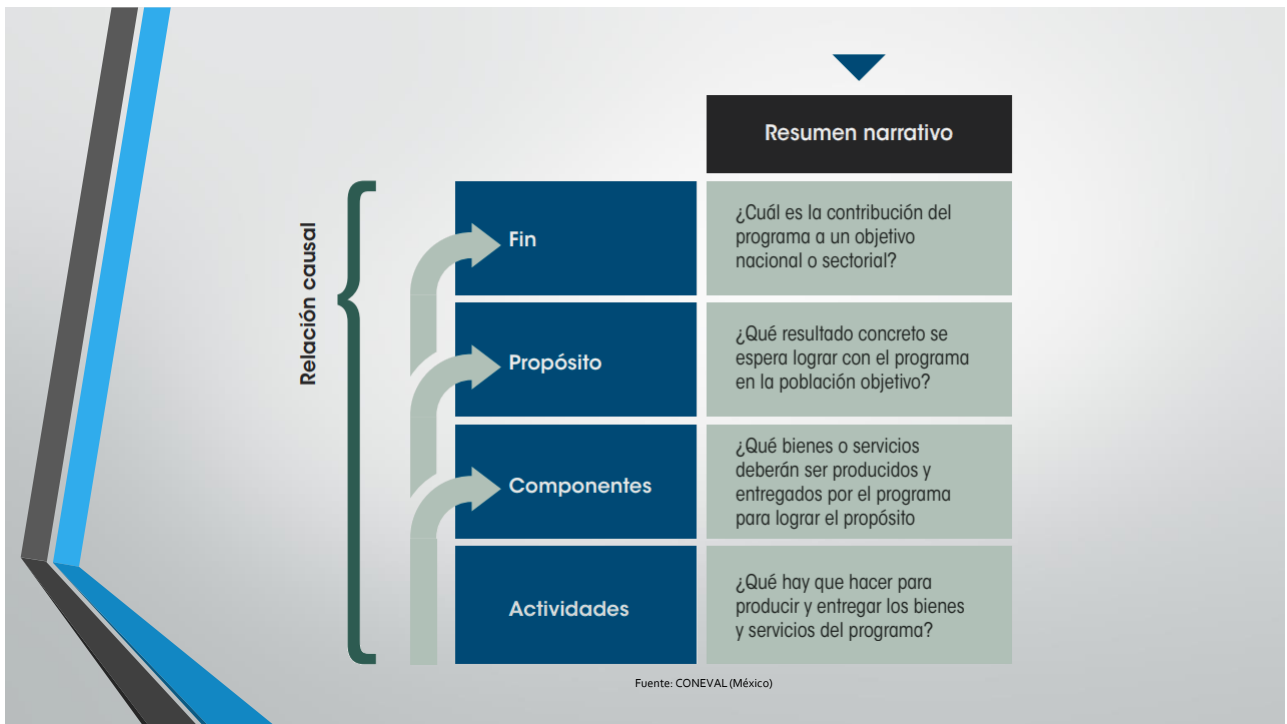
Exploración de apoyos

- *Durante esta etapa se indaga si existen condiciones iniciales favorables para la realización de un proyecto dedicado a abordar el problema seleccionado:*
 - *Apoyos de los principales involucrados, especialmente de los organismos públicos con competencias en el área del proyecto.*
 - *Condiciones técnicas, jurídicas y de otra índole que respalden la realización del proyecto.*
 - *Fuentes de inversión disponibles a las cuales se pueda acceder para cubrir los costos del proyecto.*

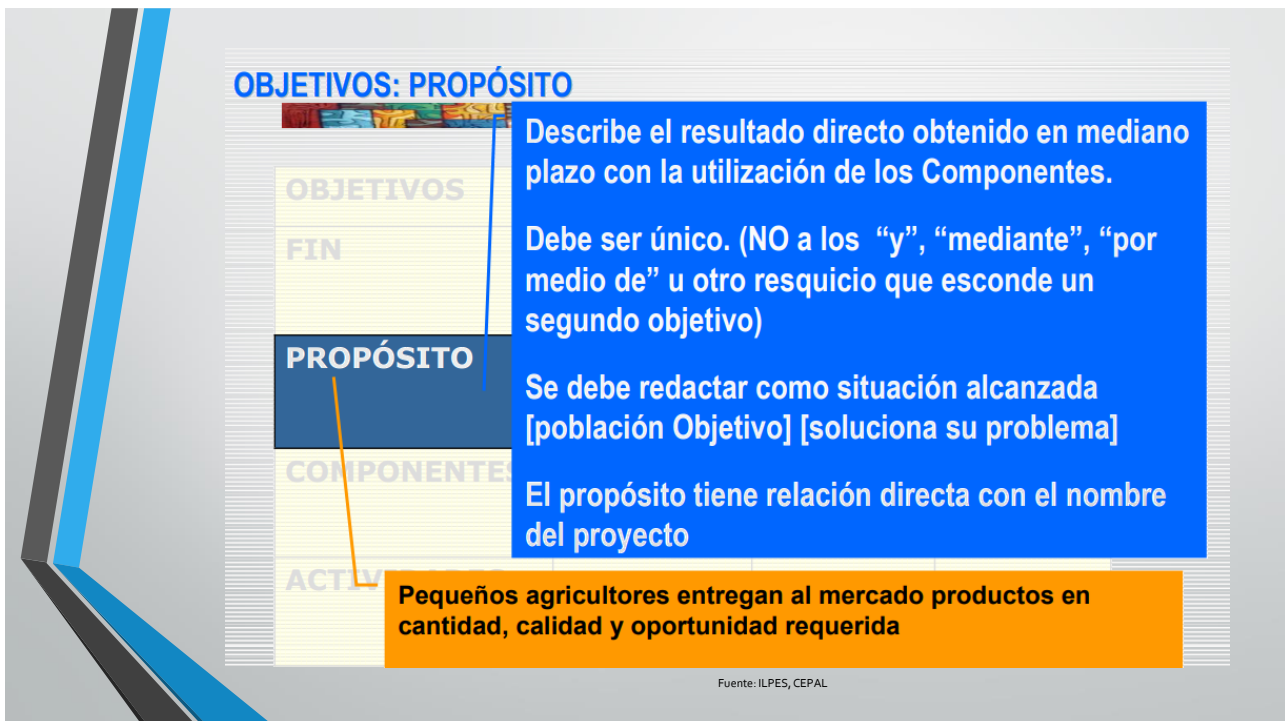
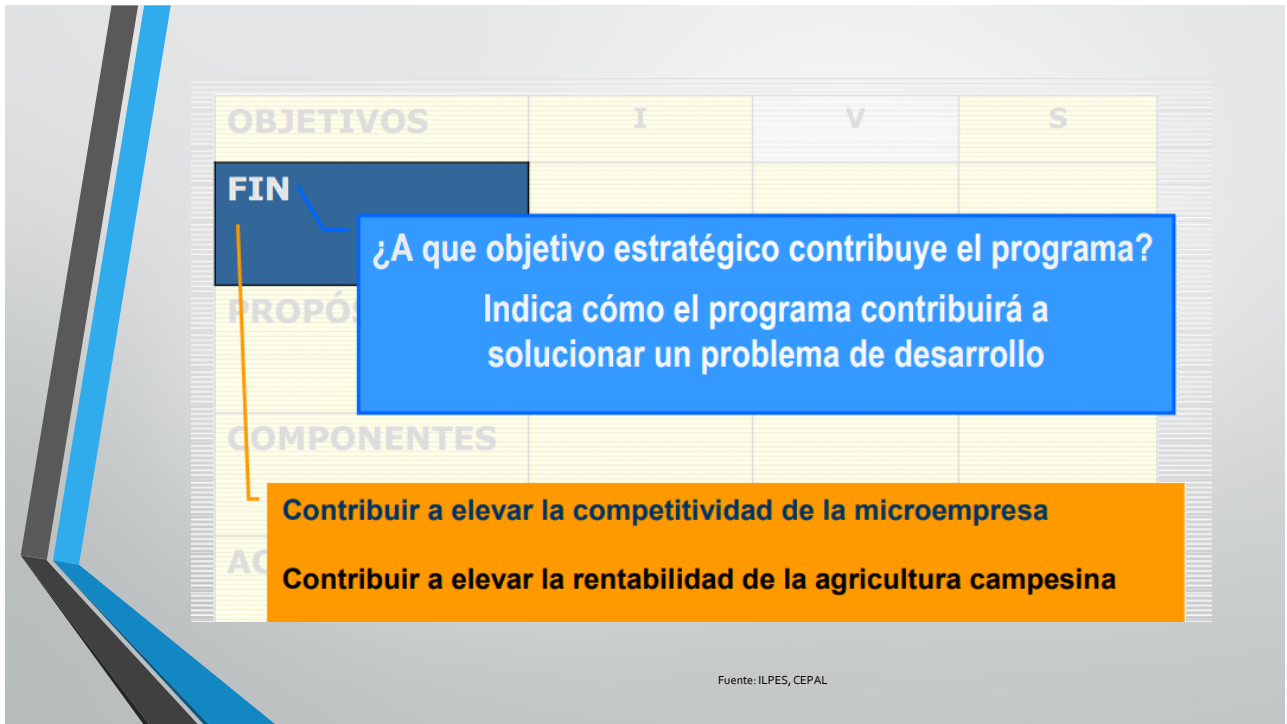
Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: CONEVAL (México)



- I. **Fin** *¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?* El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado.
- II. **Propósito** *¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?* El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto.
 - I. **Componentes (resultados)** *¿Qué entregará el proyecto?* Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna.
 - I. **Actividades** *¿Qué se hará?* Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos.



OBJETIVOS: COMPONENTES

¿QUÉ RECIBE LA GENTE?

¿Qué bienes o servicios se requiere producir?

Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del programa para poder lograr el Propósito

OBJETIVO

FIN

PROPÓSITO

COMPONENTES

ACTIVIDADES

C.1 Agricultores lograron articular su producción al mercado mediante agricultura de contrato

C.2 Agricultores negocian conjuntamente la compra de insumos

C.3 Agricultores implementan riego tecnificado

Fuente: ILPES, CEPAL

OBJETIVOS: ACTIVIDADES

¿Cómo SE PRODUCE LO QUE RECIBE LA GENTE?

¿Cómo se producirán los Componentes?

Acciones o tareas principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente.

Se colocan: por Componente
en orden cronológico y
agrupadas en macro-actividades

OBJETIVO

FIN

PROPÓSITO

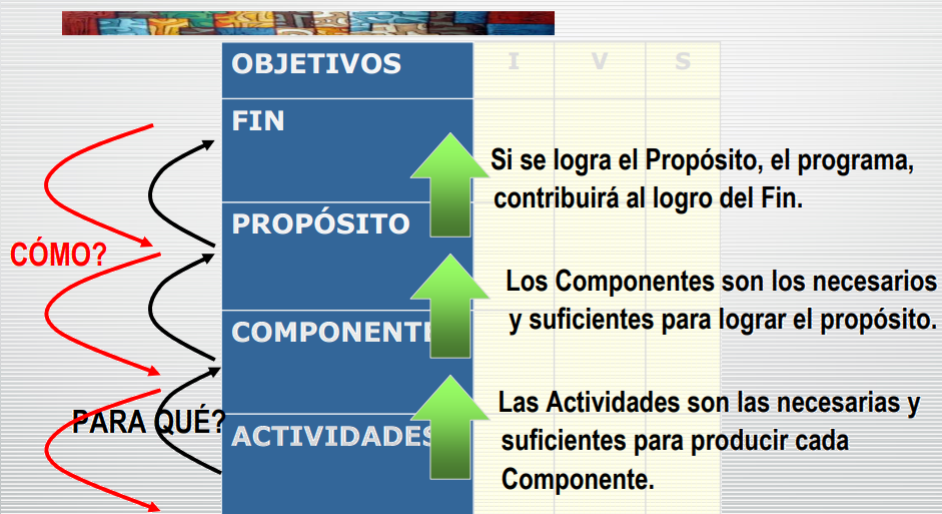
COMPONENTES

ACTIVIDADES

Convocatoria a concurso
Proceso de selección de proyectos
Nivelación de terreno
Construcción de drenes

Fuente: ILPES, CEPAL

OBJETIVOS: LÓGICA VERTICAL DEL PROGRAMA

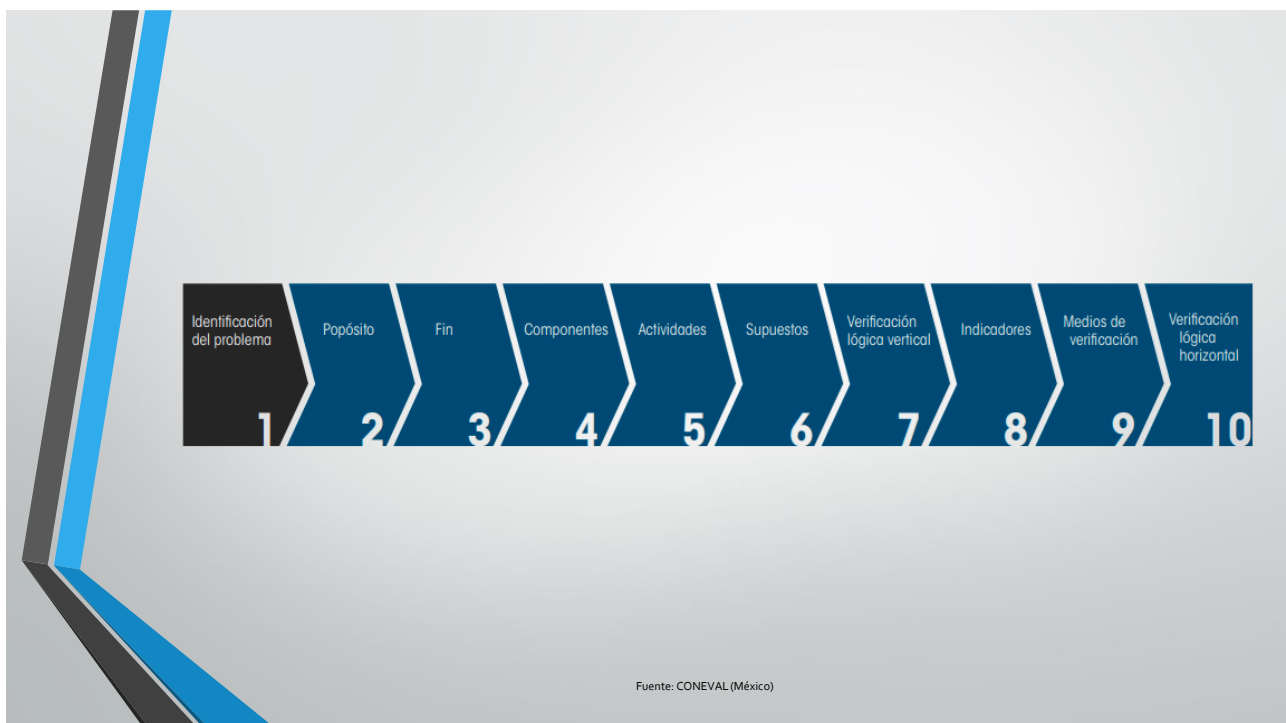
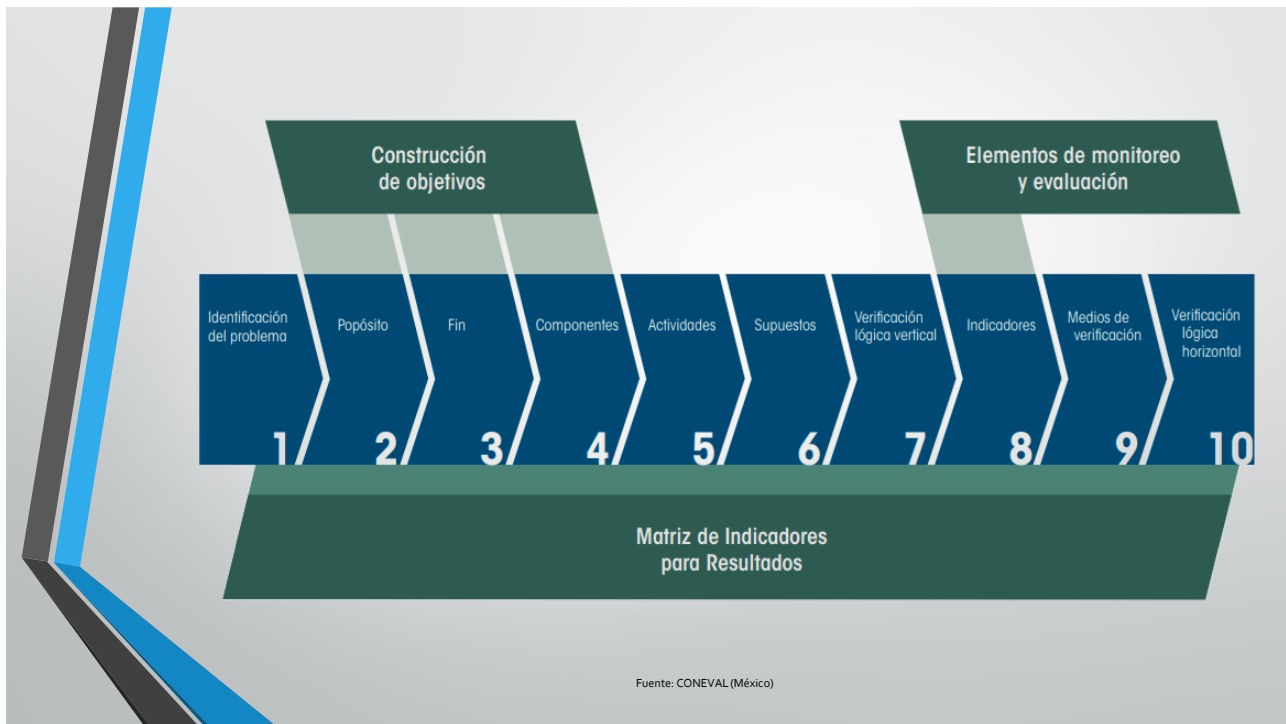


Fuente: ILPES, CEPAL

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Vertical arrows on the left and right indicate the flow of logic: **Lógica vertical** (Vertical Logic).

Fuente: CONEVAL (México)



PASO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El origen de un programa se da a partir del reconocimiento, por parte del gobierno, de la existencia de un problema que juzga como público y que, por tanto, debe ser resuelto. Para identificarlo, hay diferentes metodologías; la que se aborda aquí es la del árbol de problema y de objetivos. Se recomienda que este método sea aplicado por un grupo multidisciplinario de personas que cuenten con información, análisis o diagnósticos que permitan mostrar evidencia empírica de las causas y los efectos del problema. Es conveniente también que en el grupo se integre personal de áreas como planeación, operación, evaluación y presupuesto.

Falta de solución	Problema
✗ Faltan becas	✓ Alta tasa de deserción escolar.
✗ Se requiere vacunar a la población.	✓ Alta tasa de enfermedades en la localidad.
✗ Hay que capacitar a los desempleados.	✓ Altos niveles de desempleo en el país.

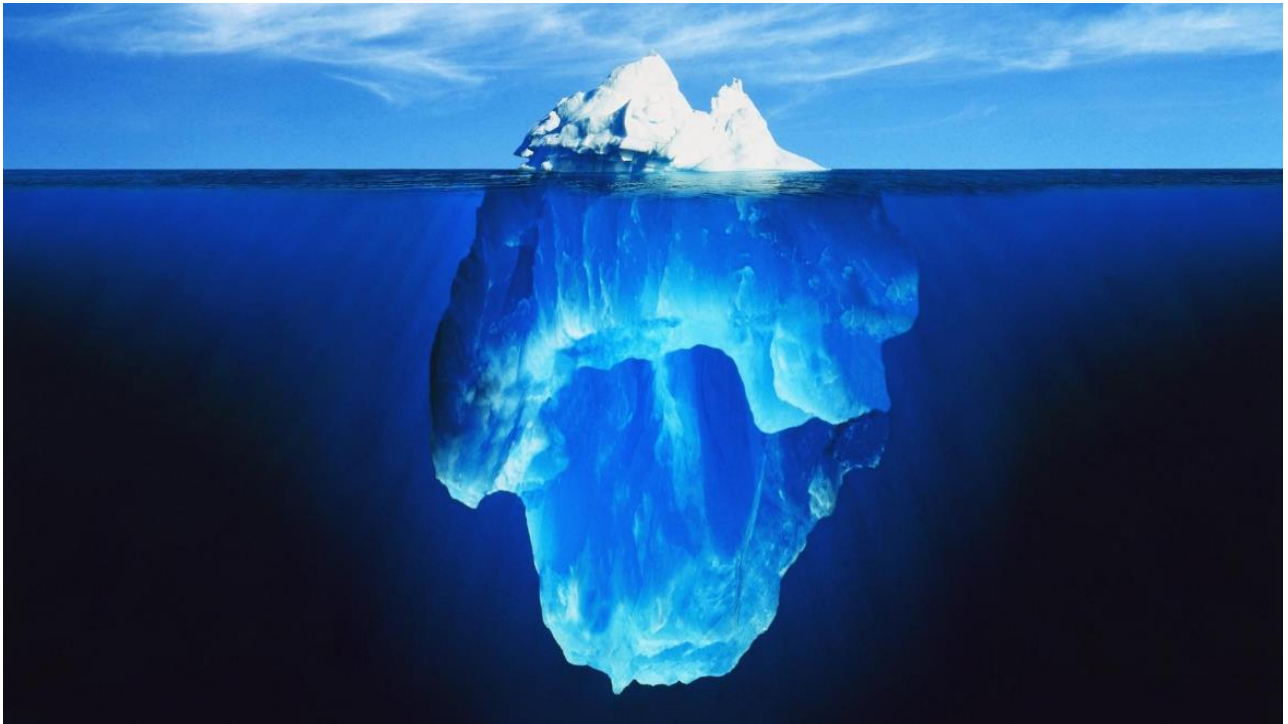
Fuente: CONEVAL (México)

Jerarquizar problemas

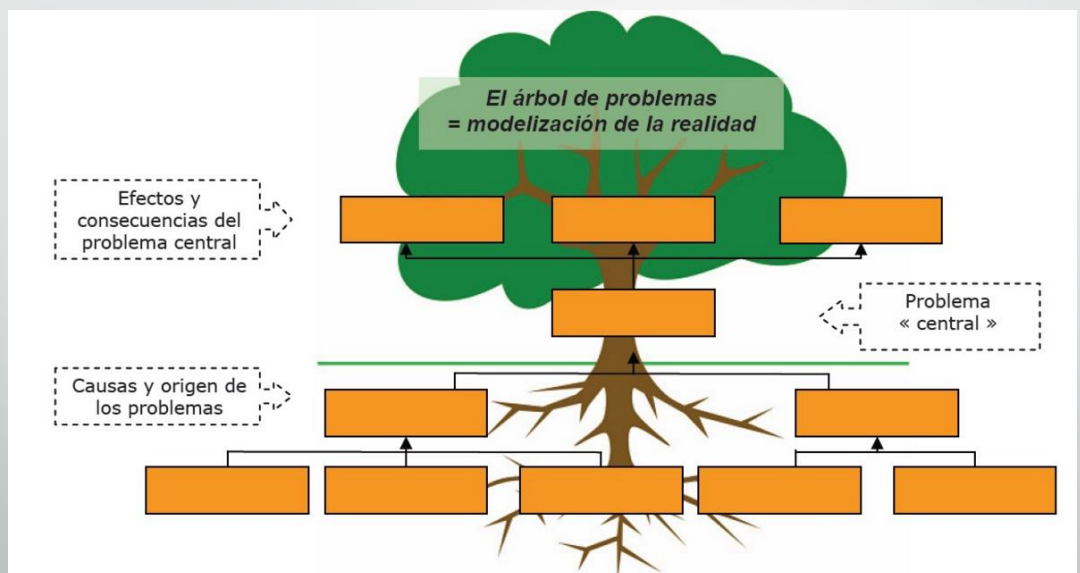
PROBLEMAS	CRITERIOS				SUMA GLOBAL
	Importancia	Pertinencia	Impacto	Incidencia	

- **Importancia:** ¿que nivel de importancia tiene el problema para los habitantes de la comunidad?
- **Relevancia:** ¿qué tan importante es el problema en el contexto de las políticas de desarrollo?
- **Impacto:** ¿cuánta población es afectada por el problema?
- **Incidencia:** ¿hasta que punto el problema pareciera que afecta o produce que otros problemas aparezcan o empeoren?

Fuente: Bernardo, J. (2007) Guía de proyectos de desarrollo local y comunitario



Árbol de Problemas



Fuente: btcostas.blogspot.com

Confección de un Árbol de Problemas: pasos

- *Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.*
- *Formular en pocas palabras el problema central.*
- *Detallar las causas del problema central.*
- *Anotar los efectos provocados por el problema central. P*
- *Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.*
- *Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.*

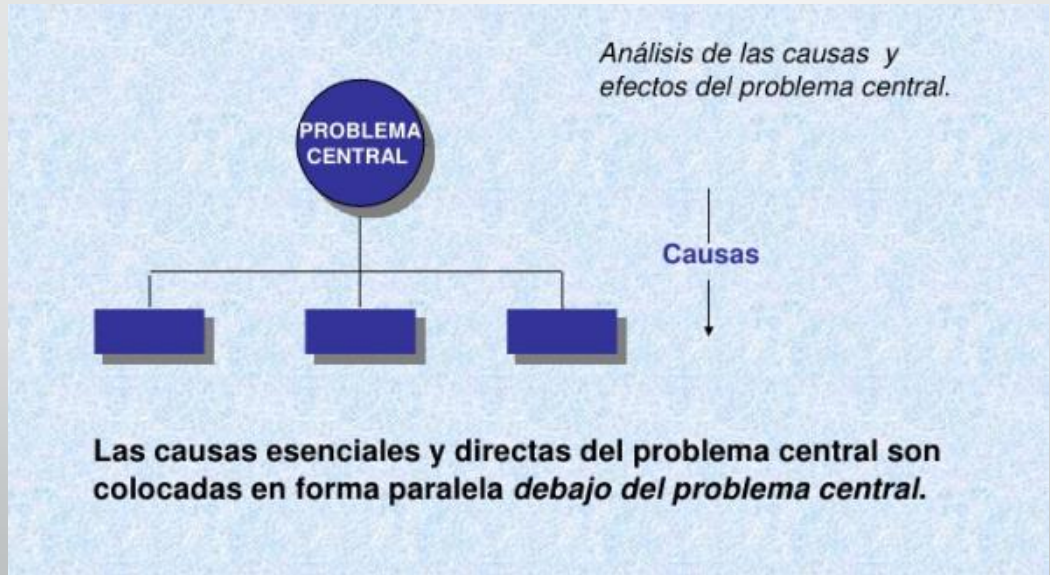
Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo,

***Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)
Formular el problema como un estado negativo.***

Confección de un Árbol de Problemas: pasos

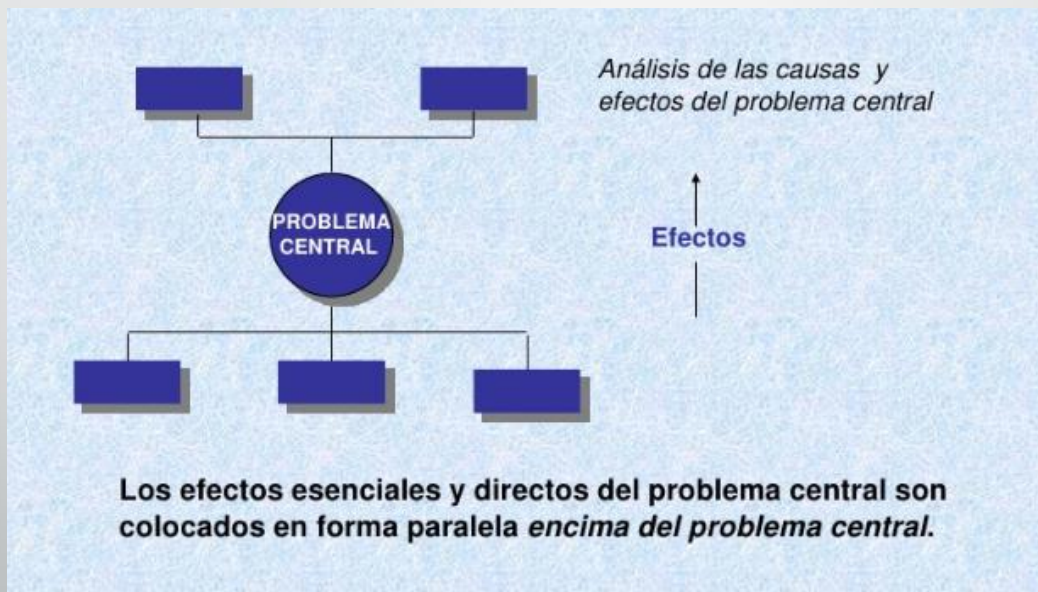
- 1. Analiza la situación: Qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo y que está desencadenando. Recolecta datos que te permitan entender la situación problemática.***
- 2. Identifica los principales problemas de la situación que has analizado: Cualquier técnica para generar ideas te será útil. Una lluvia de ideas en equipo definiendo por consenso cuál es el principal problema, suele ser una buena alternativa.***
- 3. Determina los efectos y las causas del problema principal.***
- 4. Dibuja el árbol: Sencillo.***
- 5. Profundiza en las causas y efectos: Resolver el problema central será mucho más fácil en la medida en que determines las causas y efectos. Es decir, si ya determinaste una causa, ¿es posible que esta causa sea ocasionada por algo más a su vez? Traza una línea y profundiza tanto como te sea posible.***

Confección de un Árbol de Problemas: causas



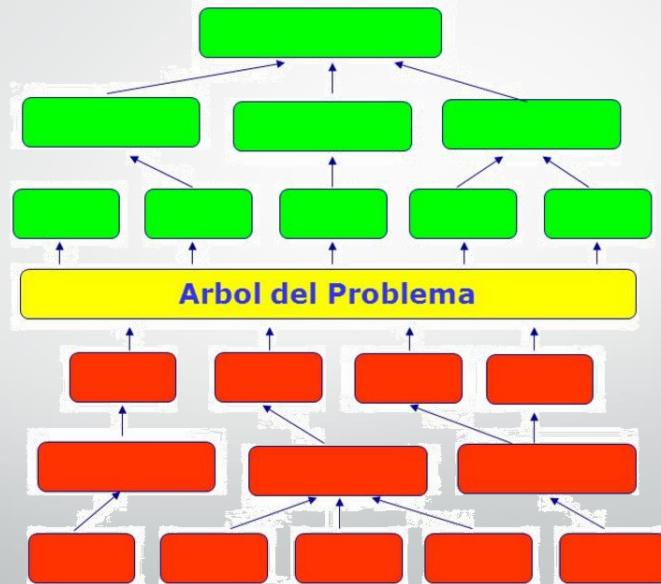
Fuente: Viteri, T. (2012) SEDES

Confección de un Árbol de Problemas: efectos



Fuente: Viteri, T. (2012) SEDES

Confección de un Árbol de Problemas: causas y efectos



Confección de un Árbol de Problemas: causas y efectos



1º Paso:

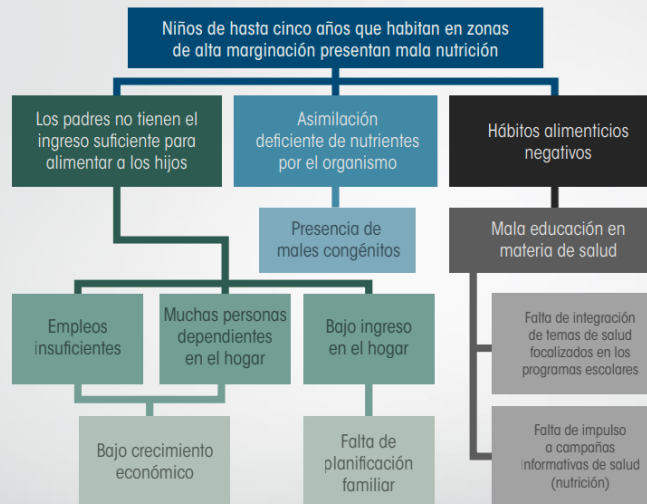
- Listar los problemas existentes entendidos como situaciones negativas (*lluvia de ideas*) o problemas (participación de actores sociales es central).
- Priorizar problemas y lograr acuerdo sobre el principal (según la intervención)
- Clarificar enunciados poco claros o descartarlos
- Mapear causas y efectos
 - la relación vertical vincula causas con efectos
 - La relación horizontal muestra causas conjuntas y efectos combinados

Fuente: Planificación Social, UNSJ



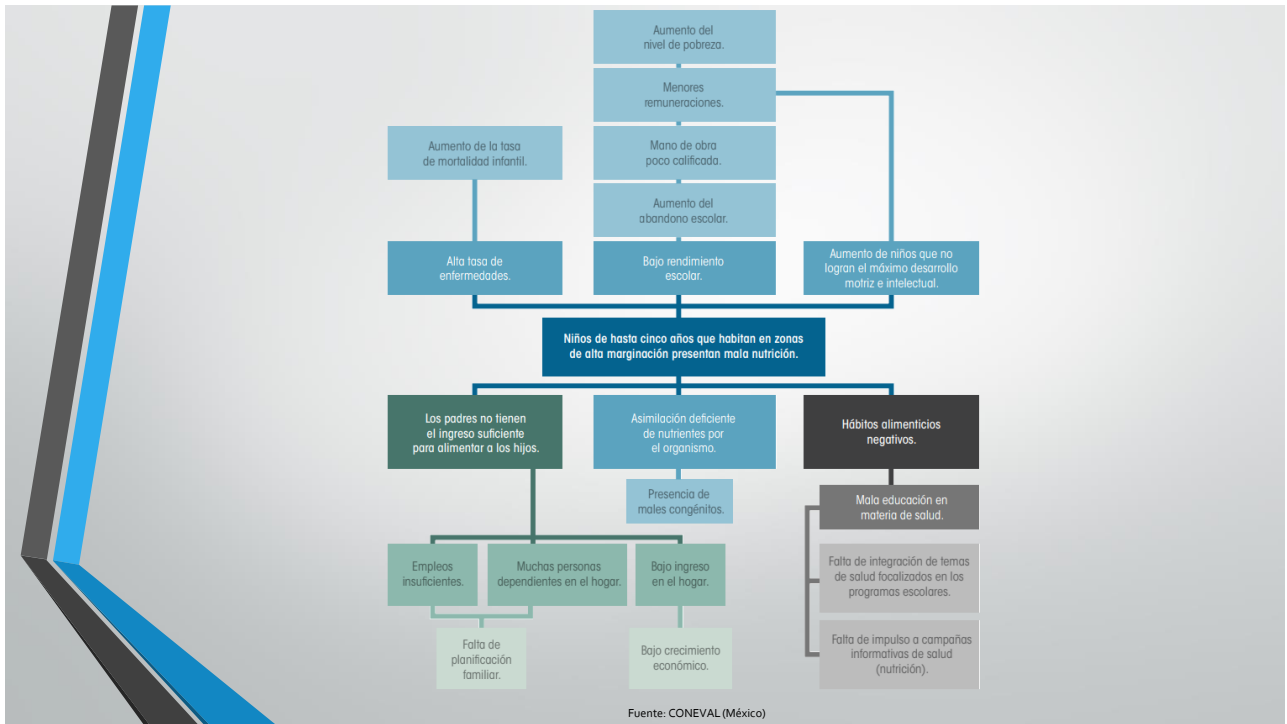
Primero, se dibuja un recuadro, dentro del cual se escribe el problema. Luego, se trazan sobre éste otros recuadros en los cuales se escriben los efectos directos del problema.

Fuente: CONEVAL (México)

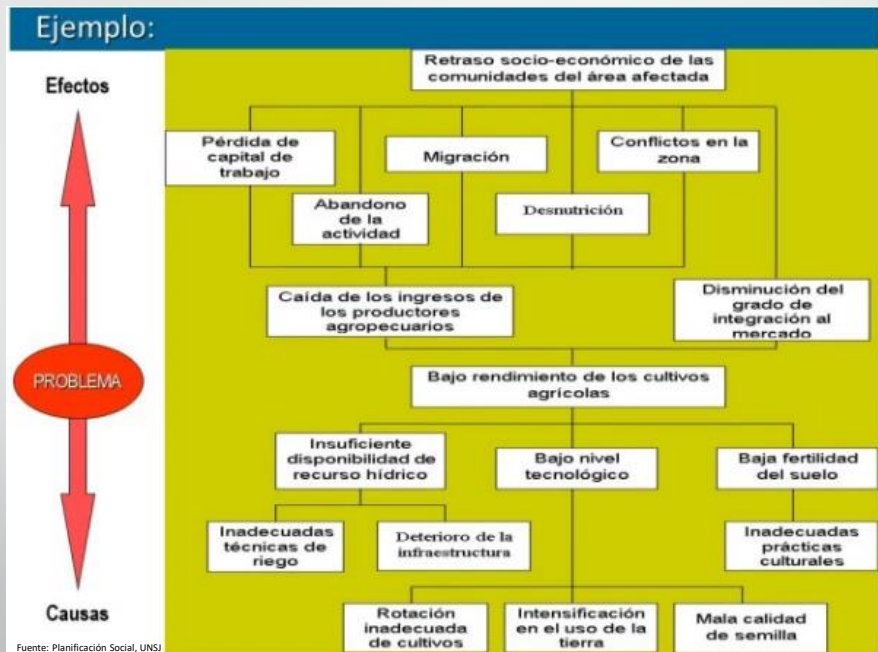


La unión de las causas y los efectos da origen al árbol del problema. Al hacer esta unión, se debe verificar que una causa no aparezca a la vez como efecto, y viceversa. En caso de que así fuera, hay que revisar el árbol del problema para verificar la redacción de una de las causas y optar por dejarla como causa o como efecto.

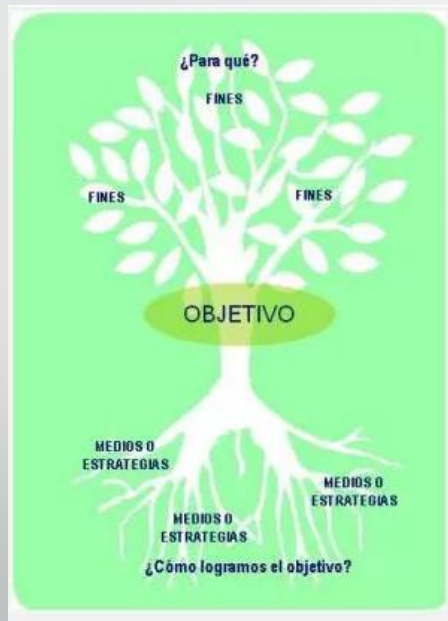
Fuente: CONEVAL (México)



El Árbol de Problemas: ejemplo práctico



Confección de un Árbol de Objetivos



2º Paso:

- Reemplazar el problema (negativo) por enunciados con soluciones potenciales (positivo)
- Es una re-formulación de problemas en objetivos
- La relación 'causa-efecto' se convierte en 'medios-resultados'

Fuente: Planificación Social, UNSJ

Confección de un Árbol de Objetivos

1. De negativo a positivo: 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.

2. Verificar y modificar: Ya está hecho. 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 efecto y desde efecto a fin. Por ejemplo: **Problema central: Alta delincuencia juvenil en.....**

1. Una de las causas es: Centros de venta de drogas alucinógenas ofrecidas a la salida de los colegios del barrio.
2. Un efecto para esto: Aumento de la población juvenil que consume drogas alucinógenas.
3. El efecto convertido en fin sería: Disminución de la población juvenil que consume drogas alucinógenas.
4. Este mismo análisis es el que hacemos para verificar y modificar el árbol de objetivos. Por supuesto es un ejemplo, y la causa que coloqué sugiere muchos más efectos, a la vez que estos derivan en mucho más fines.

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?.

El **objetivo general** del proyecto debe condensar el tema central del mismo, debe expresar en una frase lo que se busca hacer, cómo y dónde. Este objetivo es el que enmarca la finalidad del proyecto y resume la postura frente al problema identificado.

Los **objetivos específicos** son los pasos y logros que se buscarán cumplir a fin de demostrar el objetivo principal.

Los objetivos se redactan utilizando verbos en infinitivo.

Nivel exploratorio

Conocer
Definir
Descubrir
Detectar
Estudiar
Explorar
Indagar
Sondear

Nivel descriptivo

Analizar
Calcular
Caracterizar
Clasificar
Comparar
Cuantificar
Describir
Diagnosticar
Examinar
Medir

Nivel explicativo

Comprobar
Demostrar
Determinar
Establecer
Evaluar
Explicar
Inferir
Relacionar
Verificar

OBJETIVOS



WPSOLUX

Objetivos, Indicadores y Metas

OBJETIVOS:

Son los beneficios que genera un proyecto.

Son los cambios deseados en las personas o un entorno.

"Mejorar las competencias laborales"

"Reducir la pobreza"

"Aumentar la productividad agrícola"

INDICADORES:

Son las magnitudes estadísticas que se emplean para medir los objetivos, tanto su situación actual como el progreso hacia su logro.

"Capacitar a 1000 agricultores en pastos en tres años"

"Incrementar los ingresos en 25%"

"Aumentar la productividad del maíz en 60%"

METAS:

Son los niveles cuantificables de los indicadores que el proyecto desea lograr en un periodo dado

Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

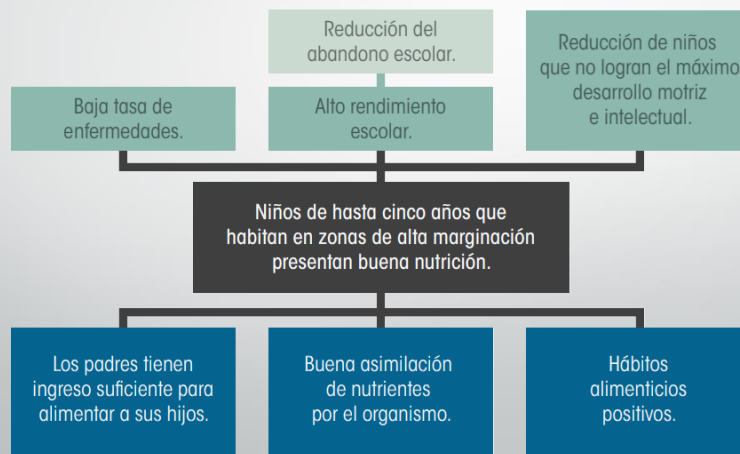


Fuente: CONEVAL (México)

PASO 2. PROPÓSITO

El propósito es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes o servicios que produce el programa. En el árbol de objetivos, el propósito corresponde al objetivo central.

Figura 14



Fuente: CONEVAL (México)

Para construir el propósito, es necesario identificar a la población objetivo y expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr. La estructura para redactar el propósito es: población objetivo + el efecto obtenido.

Cuadro 2

Incorrecto	Correcto	
	Población objetivo	Efecto obtenido
Eliminar la desnutrición de los niños que habitan en zonas de alta marginación.	Niños de hasta cinco años que habitan en zonas de alta marginación.	Nutridos.

Iniciar la definición del propósito con un verbo es incorrecto, ya que éste denota acción y así no se estaría representando como algo ya logrado. Al redactarlo de esta forma se hace hincapié en que lo importante es resolver el problema de la población objetivo, además de que permite identificar la población en la cual se debe medir el resultado buscado.

Fuente: CONEVAL (México)

Preguntas comunes en la definición del propósito

Si mi programa entrega becas, ¿ese puede considerarse un propósito?

Respuesta: No. La entrega de becas es un servicio que da el programa a una población objetivo determinada para lograr un cambio en ésta. Dicho cambio representa el propósito que el programa espera lograr con la entrega de becas.

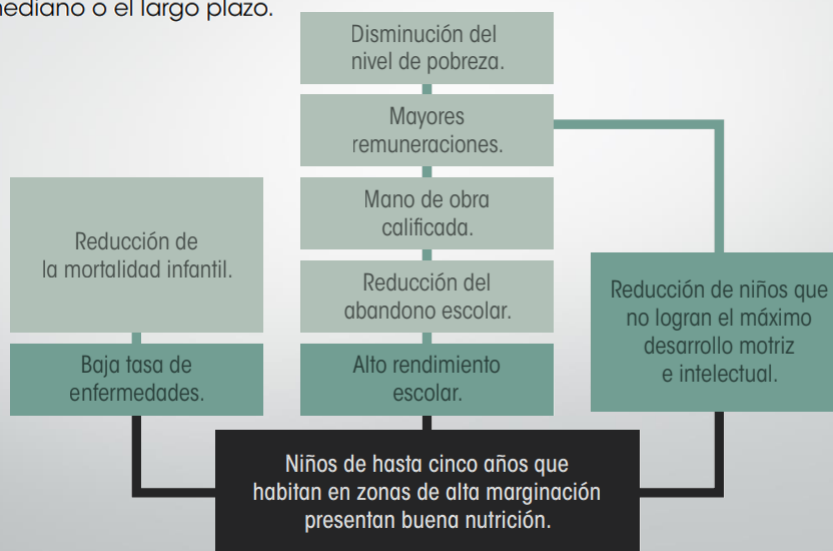
Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 3. FIN

El fin establece el objetivo de desarrollo u objetivos estratégicos de la dependencia o entidad al que el programa busca contribuir para su solución en el mediano o el largo plazo.



Fuente: CONEVAL (México)

Para identificar el fin, se toma como punto de partida el propósito y se responde a la pregunta ¿para qué se busca lograr el objetivo principal del programa (propósito)?

*En el ejemplo anterior, la pregunta para definir el fin sería: ¿para qué se busca que los niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación presenten buena nutrición? La respuesta puede encontrarse en el apartado de fines del **árbol de objetivos**.*

Fuente: CONEVAL (México)

Resumen narrativo

Fin	Contribuir a la reducción de la mortalidad infantil en las zonas de alta marginación.
Propósito	Niños de hasta cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición.
Componentes	
Actividades	

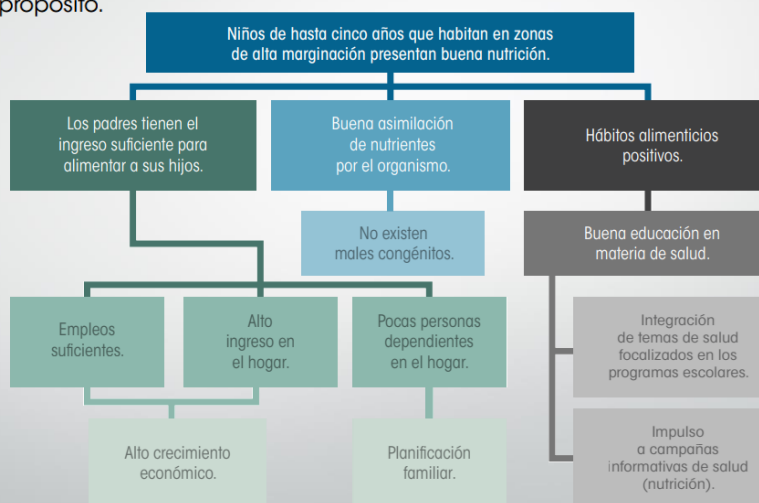
Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 4. COMPONENTES

Los componentes son los bienes y servicios que deberán ser producidos o entregados por medio del programa a la población objetivo para cumplir con el propósito.



Fuente: CONEVAL (México)

Para la identificación de los componentes, es necesario responder a la pregunta:

¿qué bienes y servicios se deben entregar para lograr el propósito? La respuesta se puede encontrar en el apartado de medios del árbol de objetivos.

Para poder seleccionar los bienes y servicios que se van a entregar, es importante tener en cuenta el marco institucional del programa, ya que los medios identificados dentro de las atribuciones del programa se convertirán en los componentes.

Fuente: CONEVAL (México)

Resumen narrativo

Fin	Contribuir a la reducción de la mortalidad infantil en las zonas de alta marginación.
Propósito	Niños de hasta cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición.
Componentes	1. Apoyo económico para alimentación entregado. 2. Cursos de buenos hábitos alimenticios impartidos.
Actividades	

Fuente: CONEVAL (México)

Preguntas más comunes en la definición de los componentes

¿Se puede incluir como componente algo que actualmente hace el programa aunque no tenga relación con el propósito?

Respuesta: No. Si ese "algo" no tiene relación con el propósito, queda fuera de la lógica y, por tanto, se estarán invirtiendo recursos en un bien o servicio que no abona a la solución de la problemática.

Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 5. ACTIVIDADES

Las actividades son las principales acciones que se deben realizar para producir o entregar los componentes.

Para identificar las actividades, es conveniente preguntarse: ¿qué se necesita hacer para producir el bien o servicio que se le entrega a la población objetivo? Esta pregunta tendrá que formularse para cada uno de los componentes. Aunque es posible localizar la respuesta en el nivel inferior del apartado de medios del árbol de objetivos, no suelen encontrarse la totalidad de las actividades.

Fuente: CONEVAL (México)

	Resumen narrativo
Fin	Contribuir a la reducción de la mortalidad infantil en las zonas de alta marginación.
Propósito	Niños de hasta cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición.
Componentes	1. Apoyo económico para alimentación entregado. 2. Cursos de buenos hábitos alimenticios impartidos.
Actividades	A1C1 Realizar el padrón de beneficiarios. A2C1 Identificar los centros de entrega del apoyo. A3C1 Supervisar la entrega del apoyo. A1C2 Determinar los contenidos del curso. A2C2 Seleccionar a los capacitadores. A3C2 Realizar la programación de las capacitaciones.

Fuente: CONEVAL (México)



Actividad

Definición

Una **actividad** es una combinación de varias tareas, todas las cuales se dirigen al mismo objetivo. Las actividades son el nivel de medidas más bajo que es preciso planificar.

Las **tareas** son las medidas más simples que constituyen las actividades.

Ejemplo

Como ejemplos de actividades se pueden mencionar la organización de una reunión de la comunidad (fijar la fecha y hora y encontrar un lugar para celebrar la reunión), elaborar materiales de comunicación, impartir formación a los voluntarios en técnicas determinadas u organizar la distribución de artículos de socorro.

Como ejemplos de tareas cabe mencionar redactar una carta, verificar las existencias de un almacén o hacer un pedido de artículos.

Fuente: Federación Internacional de la Cruz Roja

La duración del proyecto es el número de unidades de tiempo (horas, días, semanas, meses, etc.) necesarias para llevar a cabo el proyecto.

- *La duración del proyecto depende de la duración de cada una de las tareas y de las relaciones de dependencia que existan entre ellas.*
- *Dada una fecha de inicio, la duración del proyecto **NO nos proporciona directamente la fecha de finalización.***

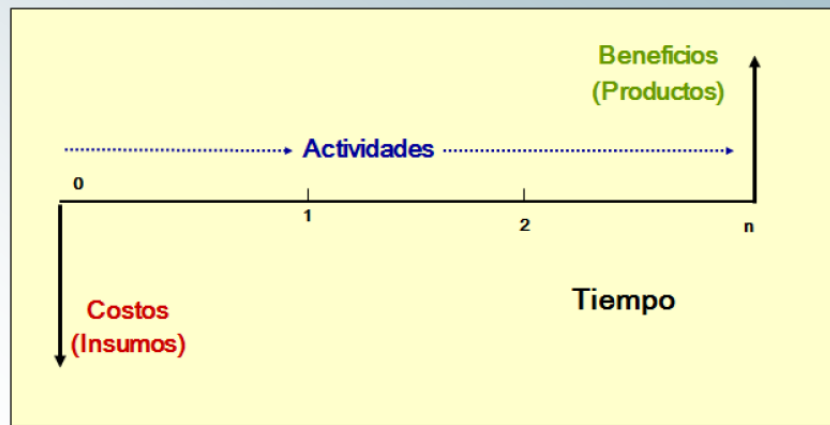
Para conocer la fecha de finalización es necesario utilizar el calendario del proyecto y el de cada uno de los recursos que participan.

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Consideremos, por ejemplo, un *proyecto de las siguientes características: una duración de tres días, los recursos humanos que intervienen no trabajan los fines de semana.*

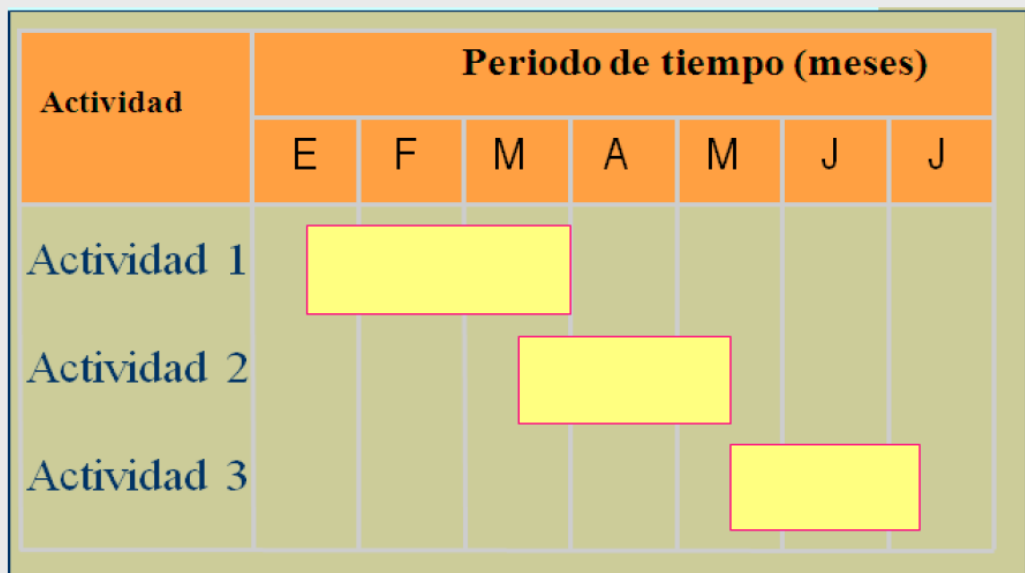
Según los calendarios ejemplificados, si el proyecto se inicia el miércoles 9, la fecha de finalización será el viernes 11, o sea, el proyecto se ejecutará en tres días. Sin embargo, si el proyecto se inicia el jueves 10, el día de finalización será el lunes 14, ya que no se dispondrá de recursos para trabajar en el proyecto los días 12 y 13, por lo que la ejecución del proyecto requerirá, en términos de calendario, cinco días.



Las actividades generan, al mismo tiempo, costos y beneficios.

Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

Diagrama de Gantt



Preguntas más comunes en la definición de las actividades

¿Se puede incluir en la lista de actividades algunas que no aportan a ningún componente?

Respuesta: No. Las tareas que no aportan a ningún componente están fuera de la lógica del programa y deberían ser eliminadas.

Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 6. SUPUESTOS

Los supuestos son los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste

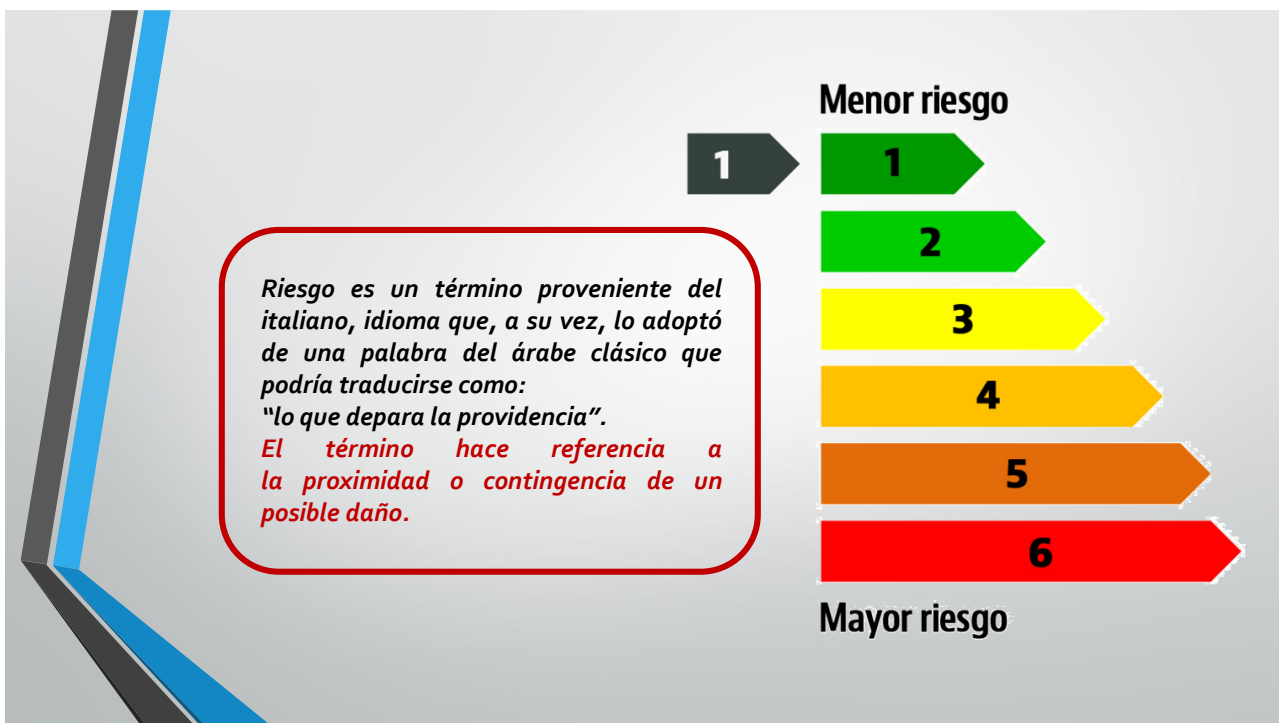
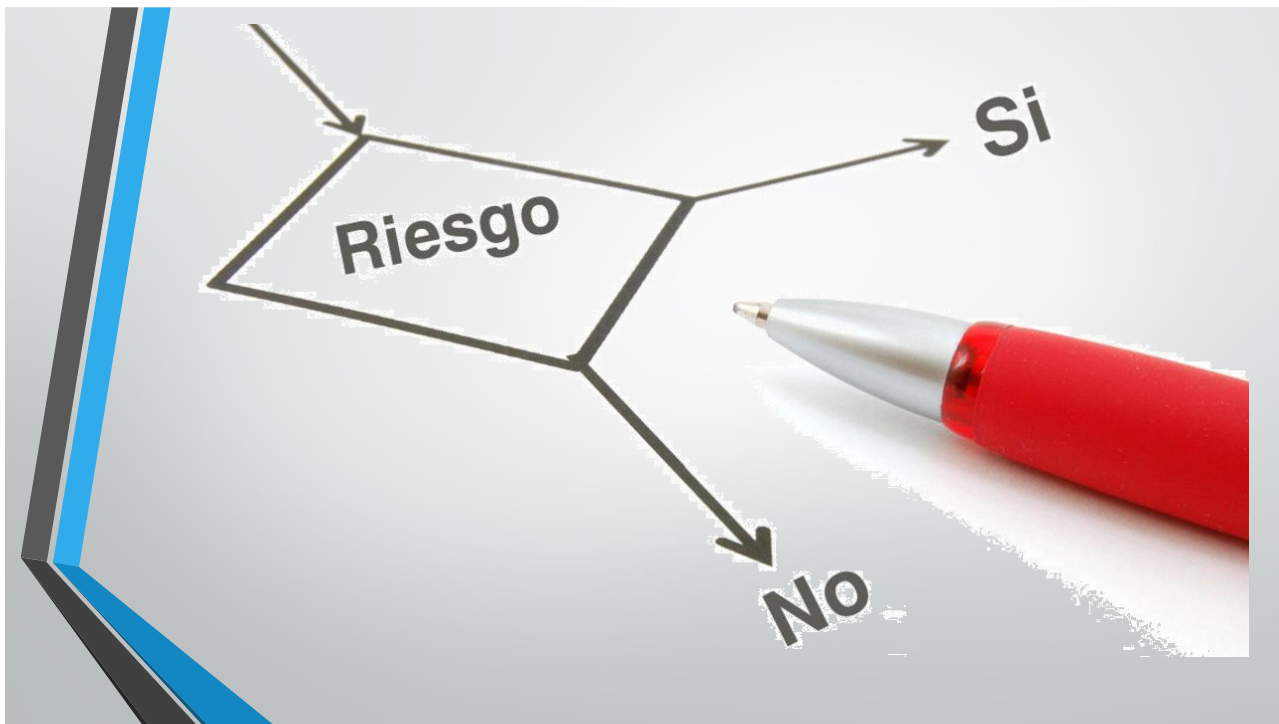
Una de las contribuciones que la MIR hace a la gestión de programas es la identificación de los riesgos que comprometen el logro de un objetivo; estos riesgos se reconocen en la MML como supuestos.

Para la construcción de los supuestos, es necesario que los riesgos se expresen como situaciones que tienen que cumplirse para que se alcance el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos, como se muestra en los ejemplos del cuadro 3.

Fuente: CONEVAL (México)

Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuesto
Falta de acción de otras instituciones	Que la Secretaría de Educación no cumpla con su compromiso de imprimir los folletos.	La Secretaría de Educación cumple en tiempo y forma con el convenio que lo compromete a imprimir los folletos.
Eventos de la naturaleza	Que llueva mucho y se afecten las cosechas.	El nivel de las lluvias se mantiene en dos metros cúbicos por temporada.
Inestabilidad política, económica, social	Que por una crisis económica el precio de los materiales para la construcción del centro de salud se eleven.	Los costos de los materiales para la construcción del centro de salud se mantienen estables.

Fuente: CONEVAL (México)





Un análisis de sensibilidad es aquel en el que se evalúa cómo el cambio en una variable genera un impacto sobre un punto específico de interés, siendo muy útil en la evaluación de alternativas para la toma de decisiones en un proyecto.



Es importante contemplar los siguientes escenarios:

Optimista: en este escenario las variables toman valores que sobrepasen las expectativas del proyecto.

Esperado: es el escenario más probable en el que las variables toman valores normales de operación teniendo en cuenta los resultados obtenidos por estudios de factibilidad ó históricos.

Pesimista: es el escenario en el que se toman en cuenta valores que son desfavorables para el proyecto pero que pueden suceder y deben contemplarse.



Fuente: Obtenida del boletín núm. 15 del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), p. 31.

Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 7. VERIFICACIÓN DE LA LÓGICA VERTICAL

La combinación de las relaciones de causalidad entre los cuatro niveles de objetivos y los supuestos se conoce como lógica vertical del programa. La MIR presenta una adecuada lógica vertical cuando se responde de modo afirmativo a las siguientes preguntas:

Fin	+	Supuestos	=	Sustentabilidad de los beneficios generados por el programa
Propósito	+	Supuestos	=	Fin
Componentes	+	Supuestos	=	Propósito
Actividades	+	Supuestos	=	Componentes

Fuente: CONEVAL (México)

- ¿Si la institución responsable ejecuta las actividades previstas y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logran los componentes?*
- ¿Si se entregan los componentes y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se alcanza el propósito?*
- ¿Si se alcanza el propósito y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se contribuye de manera significativa al fin?*
- ¿Si se alcanza el fin y se cumplen los supuestos en este nivel, entonces se crean condiciones para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa?*

Fuente: CONEVAL (México)

Revisión de la lógica vertical	
Preguntas	Paso
¿Las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir o entregar cada componente?	5
¿Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del programa?	4
¿El propósito es único y representa un cambio específico en las condiciones de vida de la población objetivo?	2
¿Es razonable esperar que el logro del propósito implique una contribución significativa al logro del fin?	2
¿El fin está claramente vinculado a algún objetivo estratégico de la institución que opera el programa?	3
¿Los supuestos de sustentabilidad en el fin representan situaciones externas al ámbito de control del programa?	6
¿Los supuestos en el propósito representan situaciones externas al ámbito de control del programa?	6
¿Los supuestos en los componentes representan situaciones externas al ámbito de control del programa?	6
¿Los supuestos en las actividades representan situaciones externas al ámbito de control del programa?	6
¿Existe duplicidad entre los cuatro niveles de objetivos (mismo objetivo en dos niveles con distintas palabras)?	2 al 5

Fuente: CONEVAL (México)

En resumen, la lógica vertical del resumen narrativo de un programa debe permitir responder a las siguientes preguntas:

- a) *¿Cuál es el problema de desarrollo o el objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual se contribuye, en el mediano o el largo plazo, con la ejecución del programa? **El fin.***
- b) *¿Qué cambio se espera alcanzar en la población objetivo como resultado de que reciban los bienes o servicios del programa? **El propósito.***
- a) *¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos o entregados a la población objetivo para lograr el propósito? **Los componentes.***
- d) *¿Qué tareas o acciones se deben aplicar para producir o entregar los componentes? **Las actividades.***
- e) *¿Qué factores externos, fuera del control del programa, inciden en el cumplimiento de los objetivos? **Los supuestos.***

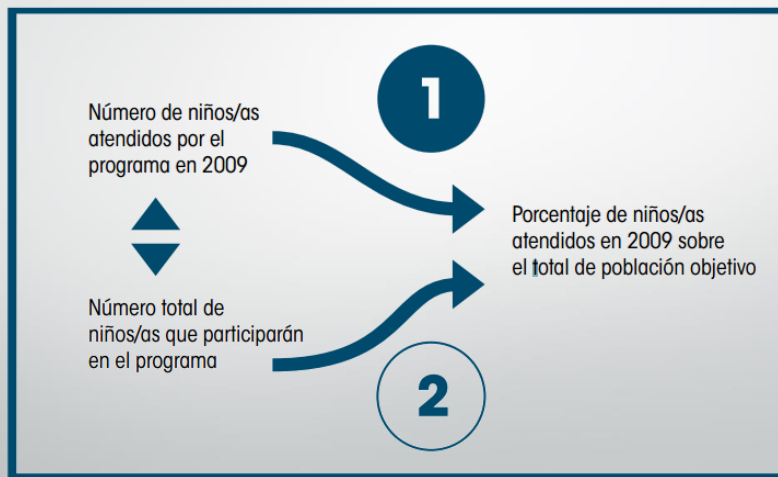
Fuente: CONEVAL (México)



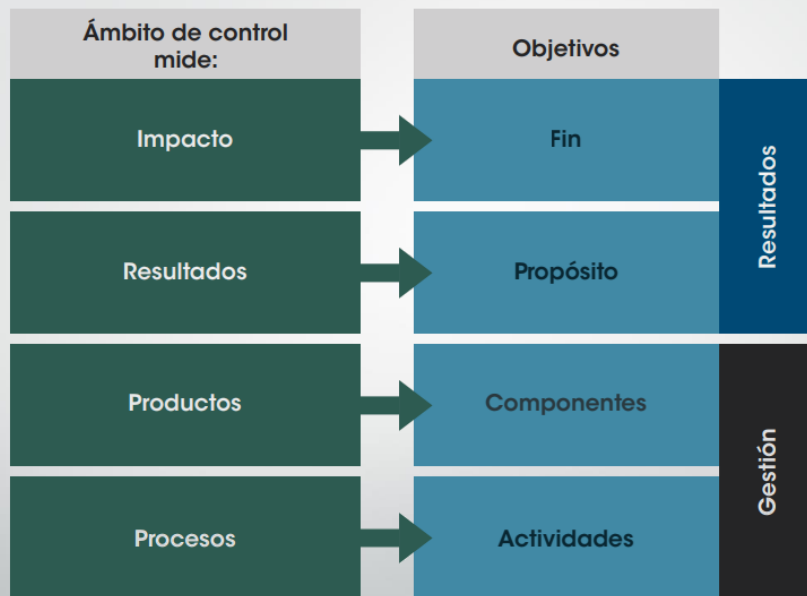
Fuente: CONEVAL (México)

PASO 8. INDICADORES

Un indicador es una herramienta que permite medir el avance en el logro de los objetivos y proporciona información para monitorear y evaluar los resultados del programa.



Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

- En el fin se mide la contribución del programa a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución del objetivo estratégico de la dependencia o entidad. Por lo general, este resultado conocido como el impacto que tiene el programa sólo puede ser observado en el largo plazo.*
- En el propósito se mide el cambio generado por el programa en la población objetivo. Por lo general, este resultado puede ser medido en el mediano plazo.*
- En los componentes se mide la provisión de los bienes o servicios por parte del programa. Debe considerarse al menos un indicador para cada componente y, pueden medirse con mayor frecuencia de manera mensual, trimestral, semestral o anual.*
- En las actividades se miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes y su medición puede hacerse con una periodicidad menor que la de los indicadores de los otros niveles de objetivo.*

Fuente: CONEVAL (México)

Objetivo	Factor relevante	En quién se está midiendo	Cuál es la medición	Universo	Indicador
Niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición.	Niños [...] presentan buena nutrición.	Niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación.	Porcentaje	Población potencial	Porcentaje de niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación que mejoraron su alimentación respecto al total de niños que presentan dicha problemática.
Personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural cuentan con mayor acceso a servicios financieros.	Personas [...] con mayor acceso a servicios financieros.	Personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural.	Tasa de variación	Año agrícola anterior	Variación del número de personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural que tuvieron acceso a servicios financieros en 2012 respecto al número de personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural que tuvieron acceso en 2011.
Cursos de educación inicial impartidos a niños y jóvenes de sectores vulnerables.	Cursos impartidos.	Niños y jóvenes de sectores vulnerables.	Promedio	Costo total de los cursos de educación inicial	Costo promedio de cursos de educación inicial por niño y joven de sector vulnerable.

Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 9. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para calcular los indicadores.

- a) *Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del programa..*
- b) *b) Material publicado que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del programa.*
- c) *d) El resultado de encuestas es un medio de verificación de uso frecuente.*
- d) *Los informes de auditorías y registros contables del programa son medios de verificación que ayudan al cálculo de indicadores de costos y eficiencia.*
- e) *Inspección a cargo de algún especialista. Para verificar el logro de los componentes, tanto en calidad como en cantidad, puede recurrirse muchas veces a la visita de un experto que califique el tipo de bienes o servicios que el programa genera.*

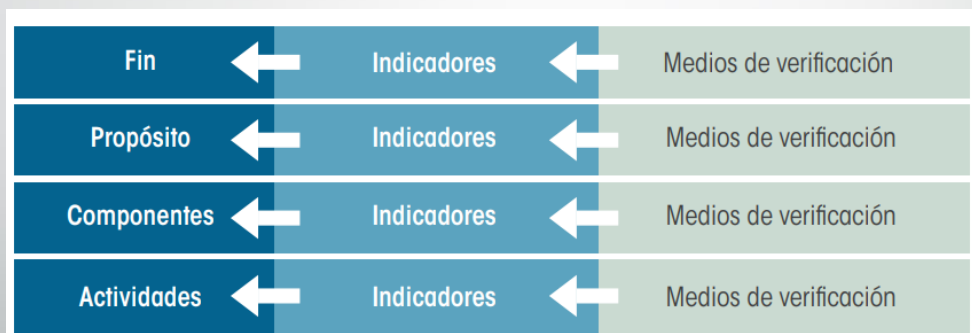
Fuente: CONEVAL (México)



Fuente: CONEVAL (México)

PASO 10. VERIFICACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL

El conjunto objetivo-indicadores-medios de verificación forma lo que se conoce como lógica horizontal de la MIR, la cual permite tener una base objetiva para monitorear y evaluar el comportamiento del programa.

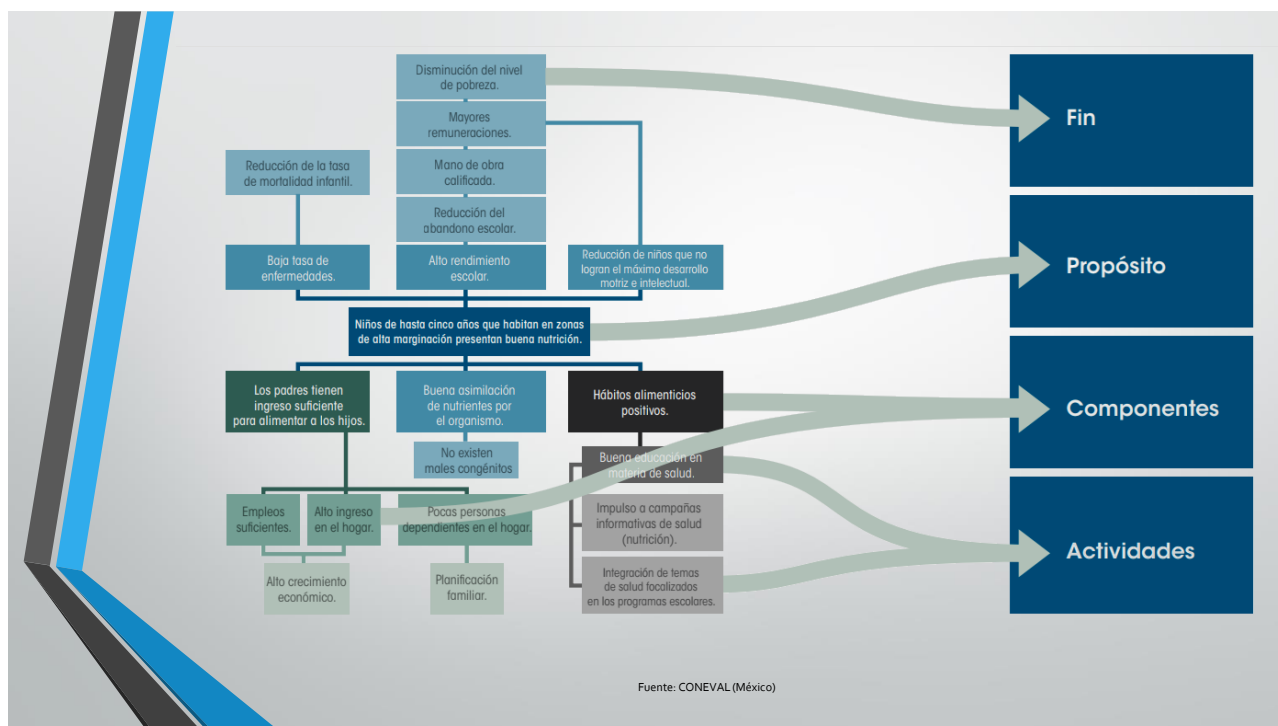


Fuente: CONEVAL (México)

La lógica horizontal está construida de manera adecuada si se responde afirmativamente a las siguientes preguntas:

- ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?*
- ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos?*

Fuente: CONEVAL (México)



Revisión de la lógica horizontal	
Preguntas	Paso
¿Los indicadores en el fin permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro del fin?	8
¿Los indicadores en el propósito permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro del propósito?	8
¿Los indicadores en los componentes permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro de cada uno de los componentes?	8
¿Los indicadores en las actividades permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro de cada una de las actividades?	8
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de fin son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	9
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de propósito son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	9
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de componentes son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	9
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de actividades son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	9

Fuente: CONEVAL (México)

Preguntas más comunes en la definición de los medios de verificación

¿Se puede nombrar un medio de verificación como "registro administrativo" o "bases de datos"?

Respuesta: No. Nombrarlo de esta forma es bastante general y no permite que un tercero, ajeno a la operación del programa, pueda hacer un cálculo de los indicadores. Se debe hacer referencia precisa al nombre del documento que servirá como fuente de información.

Fuente: CONEVAL (México)



Fases de Desarrollo



Fuente: Bernardo, J. 2007. Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario. FECS. Caracas



Por qué el proyecto?

Qué se desea?

Qué resultados se esperan?

Qué se requiere hacer y cuánto cuesta hacerlo?

No.	Preguntas	Componentes
1	¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del Programa o Proyecto
2	¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación
3	¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
4	¿Cuánto se quiere hacer?	Metas
5	¿Dónde se quiere hacer?	Localización física (ubicación en el espacio) Cobertura espacial.
6	¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas Métodos y técnicas
7	¿Cuándo se va a hacer?	Cronograma (ubicación en el tiempo)
8	¿A quién va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
9	¿Quiénes lo van a hacer?	Ejecutores, financiadores, aliados, etc.
10	¿Con qué recursos se va a hacer?	Recursos materiales Recursos financieros



Check List del Proyecto



Fuente: Müller Eguren y Takeda Honma. Diseño de Proyectos Productivos Sociales

Recomendaciones del Proyecto

- ***Las recomendaciones deben estar fundamentadas en el análisis.***
- ***Proponer acciones para materializar las recomendaciones.***
- ***Analizar beneficios y costos de implementar las recomendaciones.***
- ***Proponer una estrategia de implantación y seguimiento.***
- ***Ser claro, preciso y conciso en la redacción.***