



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

CURSO: Formulación y Evaluación de Proyectos

CLASE 4
(19/4/2023)

Docente *Rodolfo Franco*

La presentación fue elaborada para el curso por
las docentes Mercedes Figari y Cecilia Marrero

IDIIS

Instituto de Desarrollo Sostenible,
Innovación e Inclusión Social

T9D

Técnico Promotor de
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

TEMAS CLASE 4

- **Metodología de Marco Lógico: pasos que faltan**
 - Paso B: Análisis de Problemas
 - Paso C: Análisis de Objetivos
 - Paso D: Análisis de alternativas
 - Construcción de la Matriz Lógica
- **Cómo seguimos:** próximas actividades.

Etapas del Enfoque de Marco Lógico



Fuente, Montalván, Curso IPLES en Ortegón 2015.

ETAPA DISEÑO:

Identificación de Problemas/Necesidades

1. Análisis de Interesados
2. Análisis de Problemas
3. Análisis de Objetivos
4. Análisis de Alternativas

Formulación

Se escribe el proyecto con sus componentes

Planificación

La idea de proyecto se convierte en un plan de operativo práctico para la ejecución. Se elabora la Matriz de Marco Lógico. Aparecen las actividades, los recursos definidos y visualizados para cierto período de tiempo.

ETAPA EJECUCIÓN

Se utilizan herramientas y estrategias para la gestión de partes interesadas y recursos

ETAPA EVALUACIÓN

Seguimiento y Evaluación. Se miden los resultados en distintos momentos de la vida del proyecto.

Paso B: Análisis de Problemas

En qué consiste este paso, su importancia y qué implica

- ▣ El primer paso es identificar (y consensuar) el problema central. Un problema bien identificado ya es 50% de la solución.
- ▣ Vinculo estrecho entre Proyecto y Problema: “Hoy existe acuerdo en que los proyectos no se definen por la presencia o ausencia de inversión, sino por ser **una unidad organizada de gestión que busca solucionar un problema**” (Cohen y Martínez, 2003:6)
- ▣ **Importancia de identificar correctamente el problema:** proyectos que no fueron efectivos por un insuficiente diagnostico (error en la identificación del problema y/o de sus principales factores causales)
- ▣ **Problema social:** “Carencias o déficit existentes en un grupo poblacional determinado. Constituyen una brecha entre lo deseado y la realidad. Son situaciones observables empíricamente que requieren análisis científico-técnico. No se pueden fundamentar en meras suposiciones o creencias” (Cohen y Martínez, 2003:8)
- ▣ Preguntas guía para iniciar el análisis de problemas:
 - ¿En qué consiste la situación-problema?
 - ¿Cómo se manifiesta? ¿Cuáles son sus síntomas?
 - ¿Cuáles son sus causas inmediatas?
 - ¿Qué factores, sin ser causas directas, contribuyen a agravar la situación-problema?

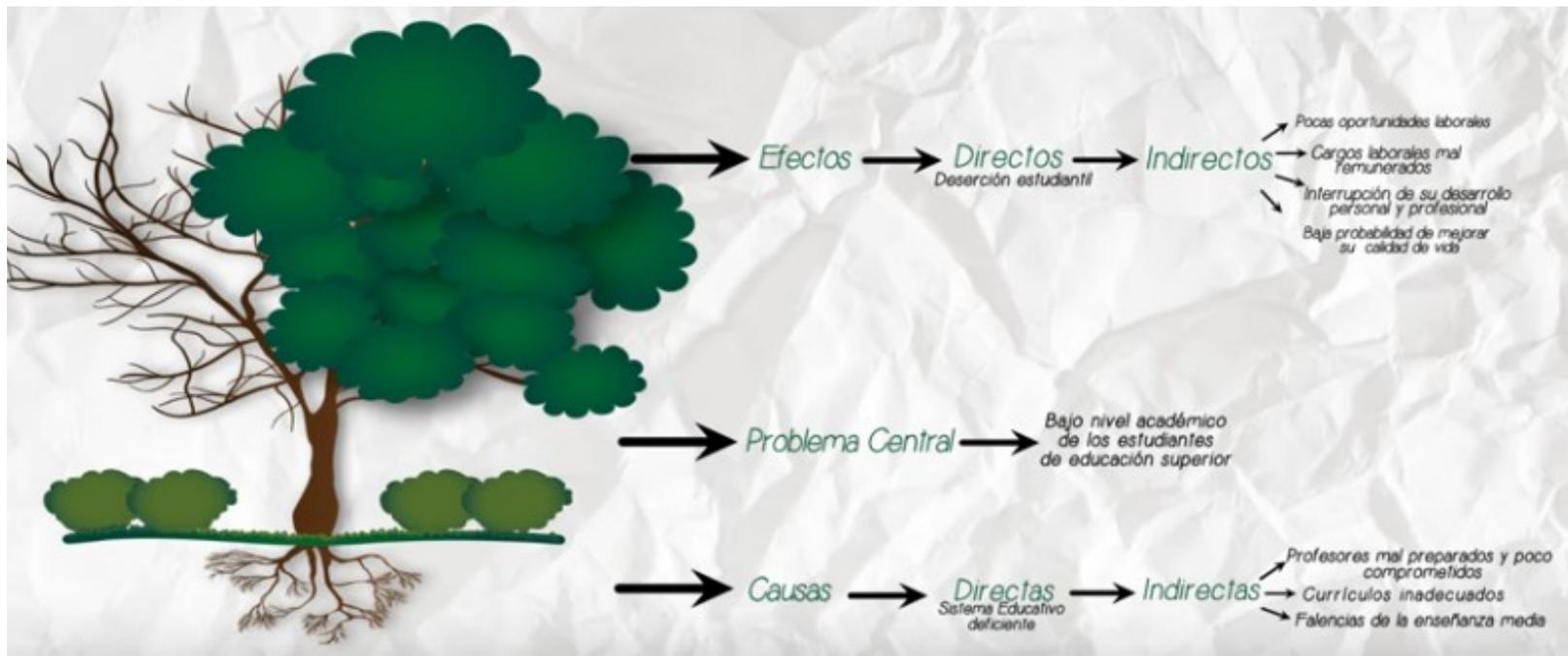
OPERATIVA DEL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- Los proyectos suelen surgir de la identificación de un problema pero no siempre esta claro (para todos) cuál es el problema central.
- Esa identificación puede realizarse de muchas maneras, pero en **la metodología propuesta supone:**
 - Identificar un problema central que preocupa
 - Identificar otros problemas considerados causas
 - Identificar otros problemas considerados efectos
- ▫ El siguiente paso es **ordenar los problemas** identificados en términos de relaciones de causa-efecto, configurando un árbol de problemas que **representa una visión simplificada del problema general.**
- ▫ ¿Cómo se elabora?
 - Cada actor/participante identifica los problemas
 - Los problemas se ponen en común y se ordenan lógicamente
 - Se construye el **árbol de problemas**

¿Qué es el ÁRBOL DE PROBLEMAS?

El Árbol de problemas es una técnica para:

- analizar la situación existente en relación con la problemática identificada
- identificar los problemas principales, sus relaciones de causa-efecto e interrelaciones y ...
- visualizar dichas relaciones en un diagrama: el árbol de problemas
- ayudar a **establecer el modelo lógico** en el cual se basará el proyecto



Identificación de Problemas

- Un problema es un **estado situacional negativo**
- No confundir “problema” con la “falta de una solución”
 - o Preguntarse “¿cómo o Por qué la falta de... afecta a...?”
 - o Ejemplo:
 - Problema: “Falta saneamiento”
 - ¿Por qué es un problema?: “Prevalencia de hepatitis entre menores de edad”
 - **Problema real: “Prevalencia de hepatitis”**
- Se deben identificar los problemas existentes (no los posibles o imaginados, ni futuros problemas)
- Lo primero es hacer un listado de los problemas percibidos por las partes interesadas.
- Se puede hacer un relevamiento preliminar (entrevistas, información 2ria etc) y luego trabajar en taller sobre este listado o se puede convocar a un taller a los actores relevantes y hacer una lluvia de ideas para identificar los principales problemas percibidos

Cómo redactar los problemas percibidos

- Redactar cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa (no ambigua)
- Escribir solamente un problema por tarjeta
- Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales (re escribir o eliminar de la lista)
- Un problema no es la ausencia de una solución, es un estado existente negativo
- Ejemplo de la bibliografía:
 - o No es correcto: No hay agua potable
 - o Correcto: Los niños sufren de diarrea crónica

- o No es correcto: 1) Pocas escuelas en Región Norte; 2) Falta de espacios recreativos para NNA en plazoleta de MEVIR III
- o Correcto: 1) Bajo nivel educativo en la R.N.; 2) Acciones de vandalización y disturbios en la plazoleta de MEVIR III.

Cómo identificar el Problema Central

- **Comenzar con una “Lluvia de problemas causa-efecto”**
- **Ejemplo: comunidad agrícola con bajos ingresos**
 - o Cultivos no rentables
 - o Tierra Pobre
 - o Baja Productividad de la Tierra
 - o Escasez de agua en la zona
 - o Frecuentes sequías
 - o Deterioro de infraestructura de irrigación
 - o Monopolización del agua por parte un grupo
 - o Inadecuado uso de fertilizantes
 - o Uso de agua contaminada
 - o Uso de semillas malas

Ordenar y graficar los problemas listados

Agrupar y jerarquizar:

PRIMERO GRAFICAMOS LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL

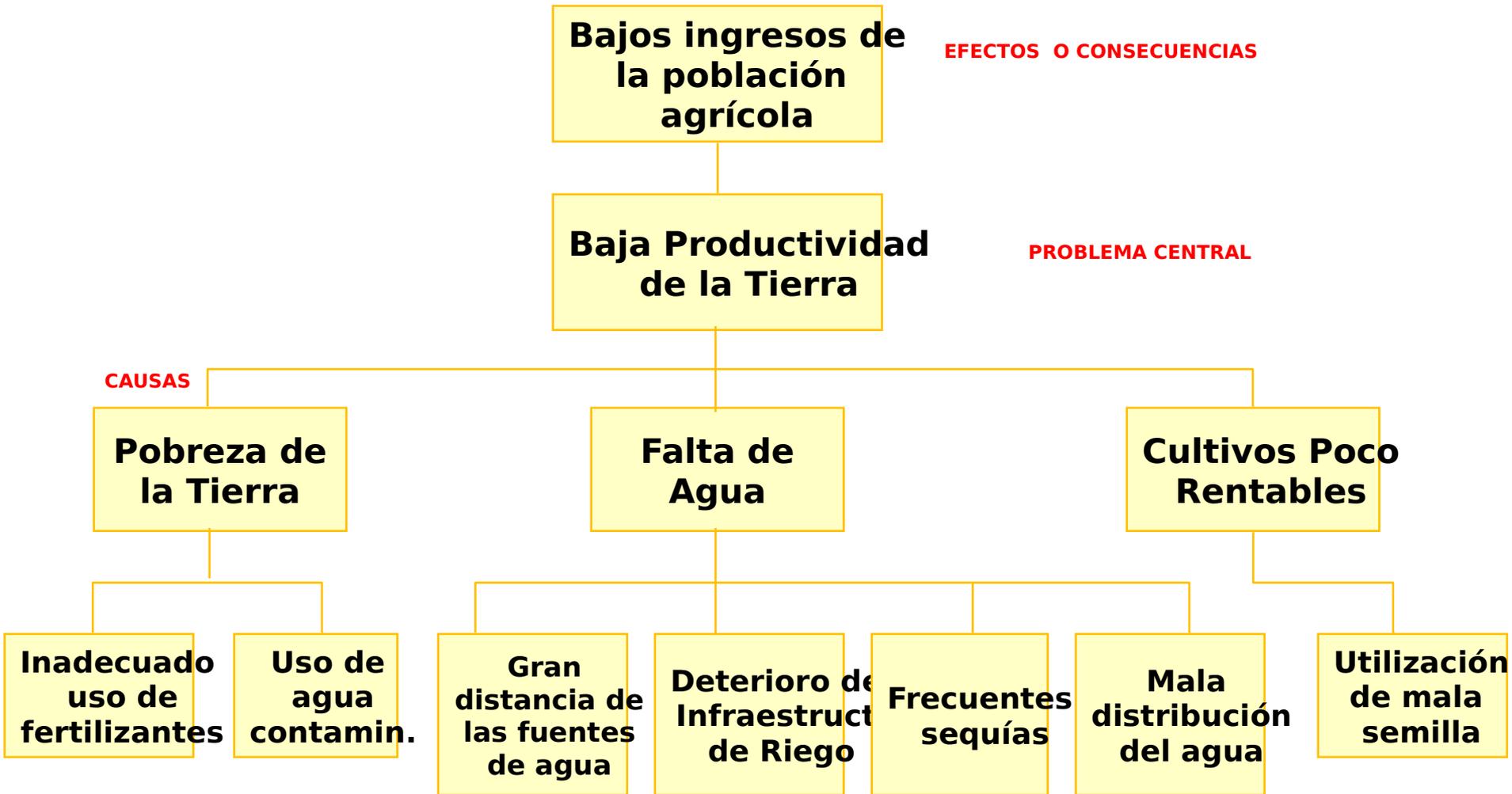
Efecto mayor: Bajos ingresos de la población agrícola

Problema Central: **Baja Productividad de la Tierra**

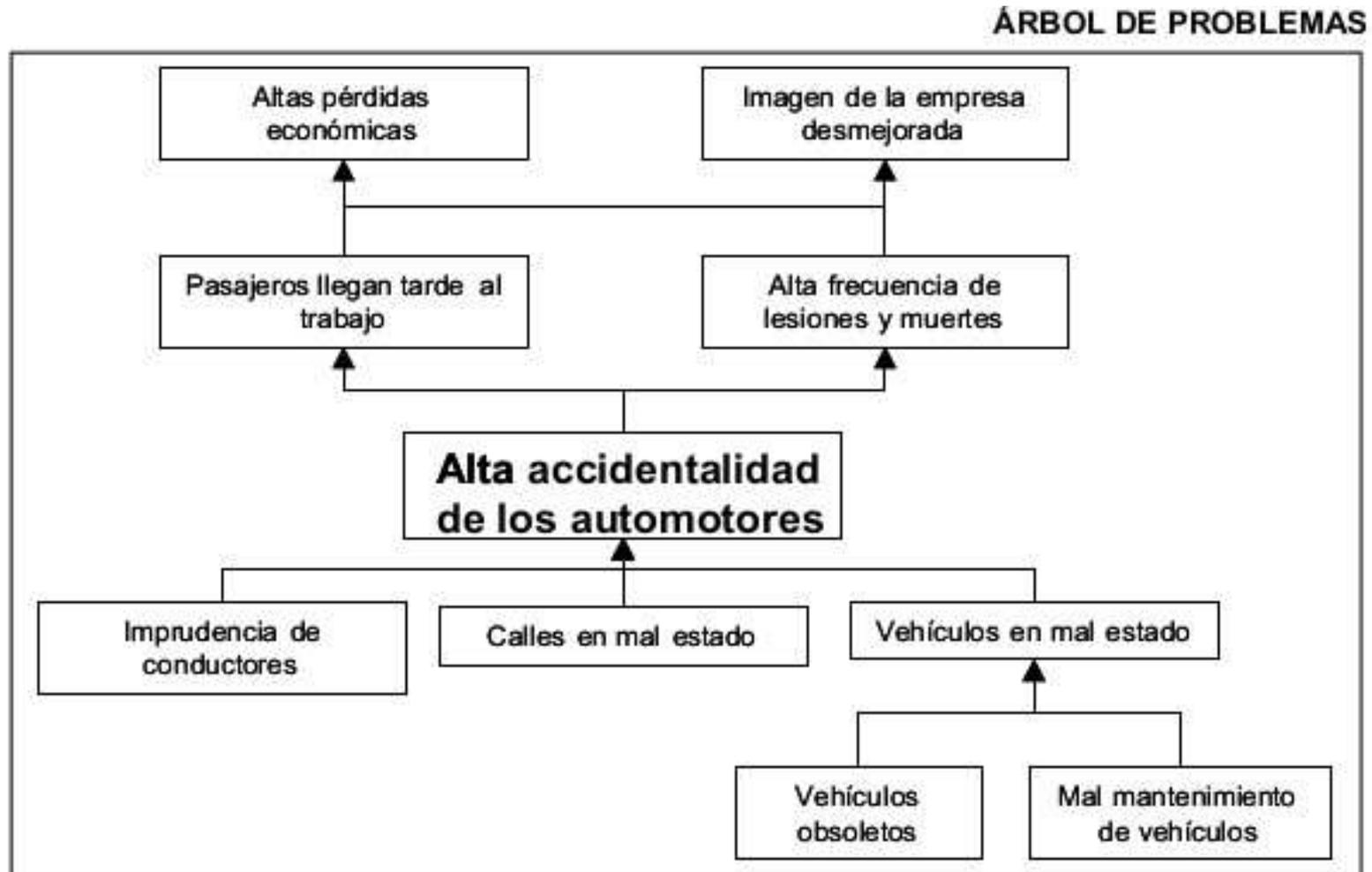
Y LUEGO GRAFICAMOS LAS CAUSAS

- Causa 1. Pobreza de la Tierra Generada por:
 - o Inadecuado uso de fertilizantes
 - o Uso de agua contaminada
- Causa 2. Falta de Agua generada por:
 - o Frecuentes sequías
 - o Deterioro de infraestructura de irrigación
 - o Monopolización del agua por parte un grupo
- Causa 3. Cultivos no rentables
 - o Uso de semillas malas

ÁRBOL DE PROBLEMAS: EJEMPLO



ÁRBOL DE PROBLEMAS: EJEMPLO



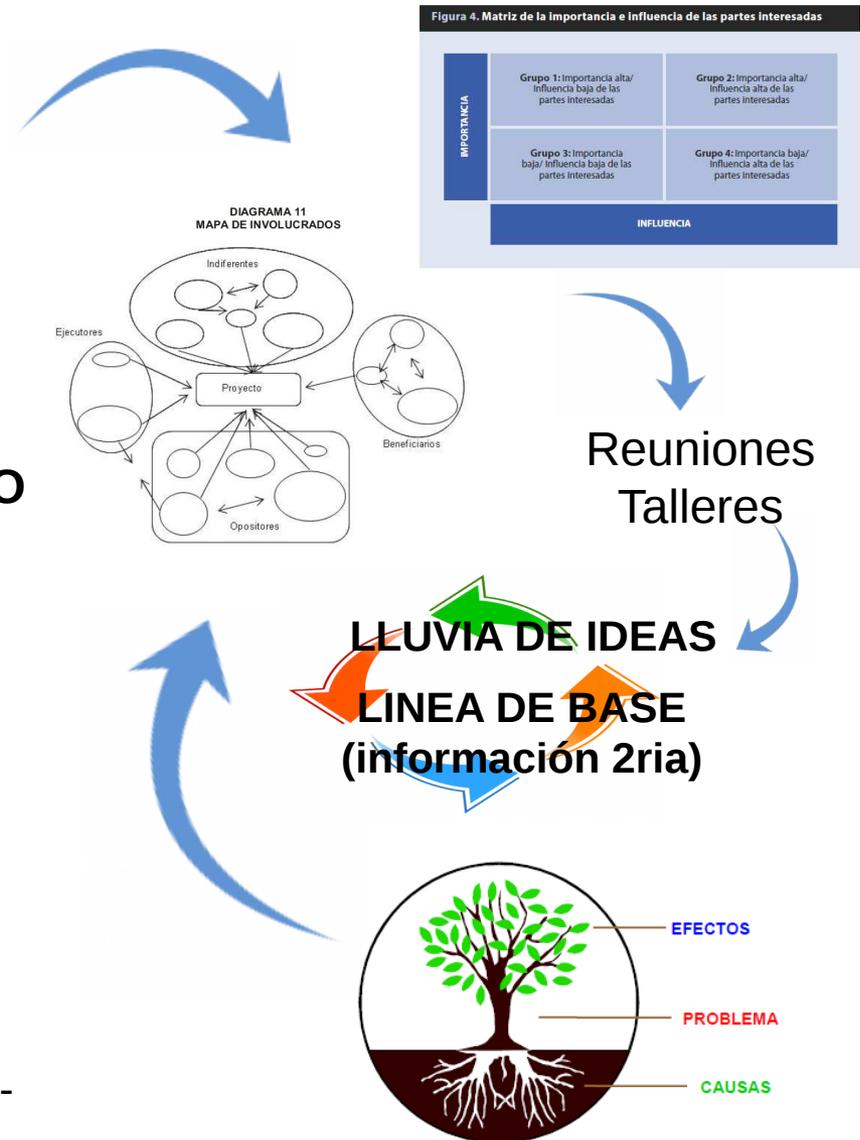
ESQUEMA RELACIONANDO LOS PRIMEROS 2 PASOS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

PRIMER PASO: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS (PARTES INTERESADAS)

SEGUNDO PASO: ANÁLISIS DE PROBLEMAS

PASOS Y HERRAMIENTAS DE APOYO DEL ANÁLISIS DE PROBLEMAS:

1. DEFINIR PROBLEMA CENTRAL
2. IDENTIFICAR CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS (SUB-PROBLEMAS)
3. IDENTIFICAR EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS (SUB-PROBLEMAS)
4. ESTABLECER RELACIONES DE CAUSA-EFECTO Y ELABORAR EL ÁRBOL



Paso C. Análisis de objetivos

En qué consiste, su importancia y qué implica

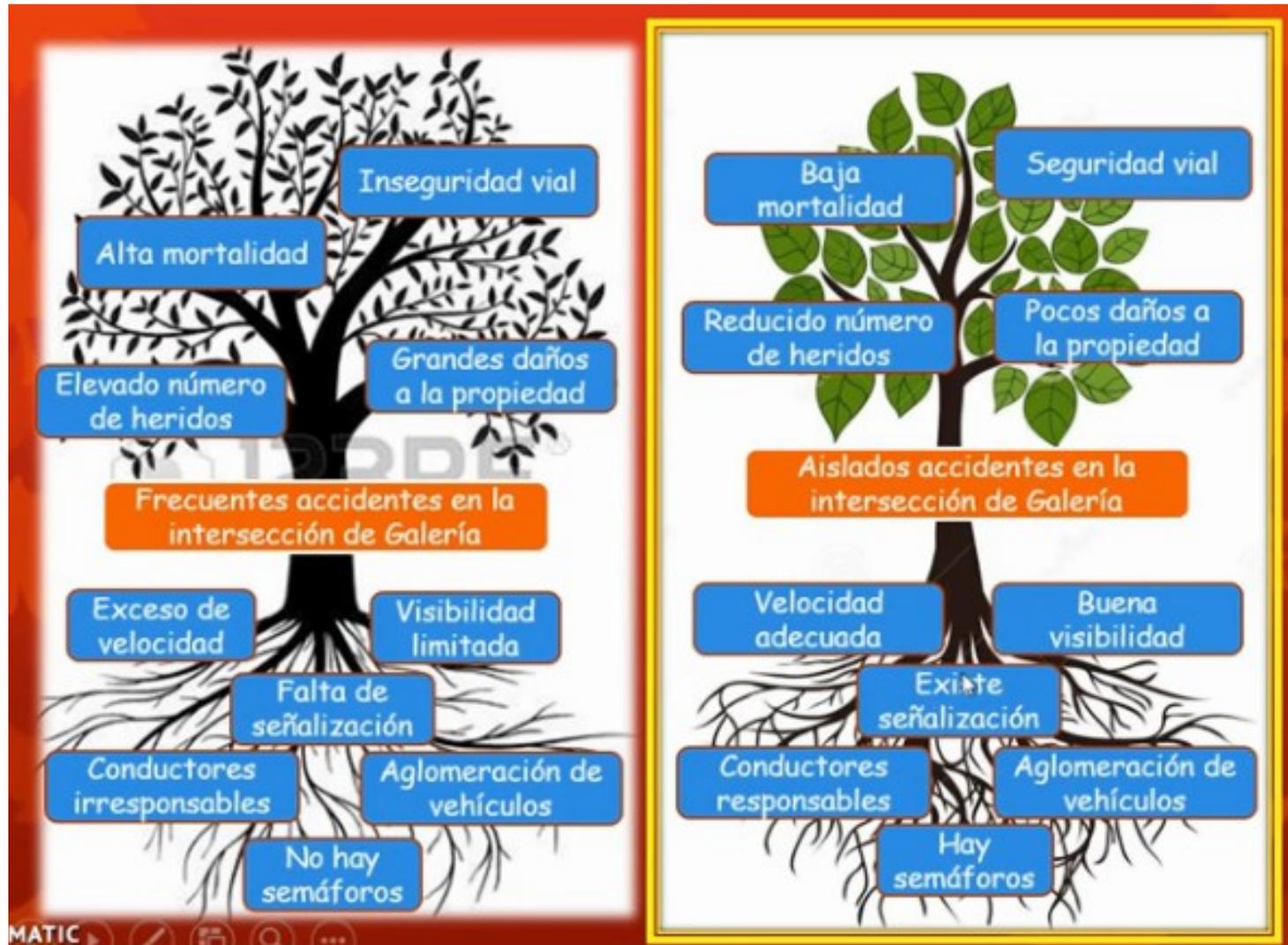
- Es la **transformación “del negativo al positivo”** del árbol de problemas
- Por eso se dice también que es la **versión positiva del árbol de problemas**
- También se lo denomina **Árbol de Soluciones**
- **La metodología implica:**
 - Reformular los problemas en términos de objetivos
 - Chequea la consistencia de los resultados (causa-efecto particular y lógica general)
 - Se pueden agregar objetivos adicionales.
- El árbol de objetivos es un resumen general de la **visión sobre el conjunto de potenciales objetivos del proyecto.**



Mientras que para elaborar el Árbol de Problemas la pregunta clave es ¿Porqué? **Para elaborar el Árbol de Objetivos la pregunta clave es ¿cómo?** (quedaría la situación si ese problema se resolviera)



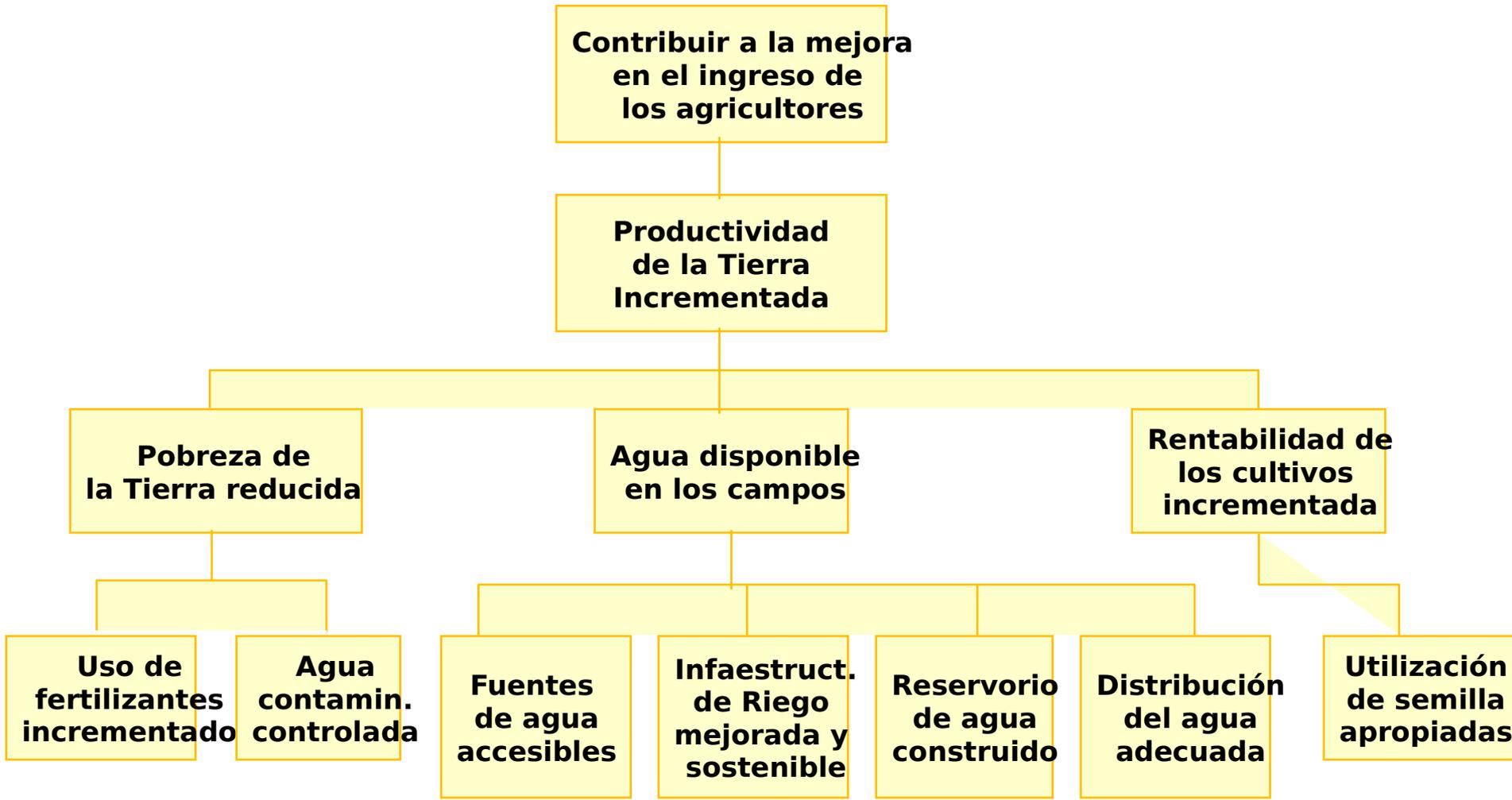
Árbol de problemas - Árbol de objetivos



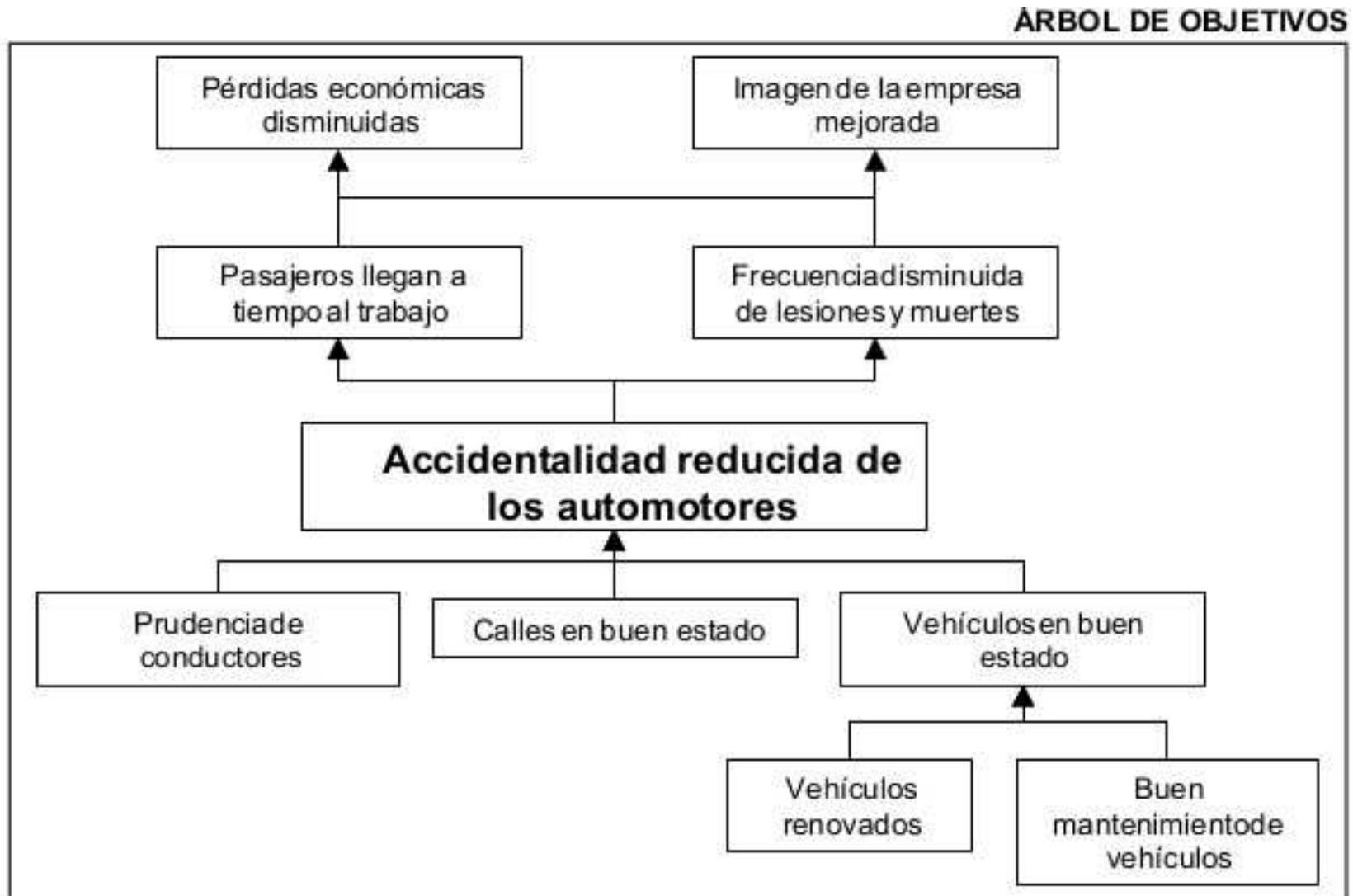
Árbol de objetivos: lógica del proyecto



Árbol de objetivos: Ejemplo



Árbol de objetivos: Ejemplo



Paso D. Análisis de alternativas

Cómo seleccionar alternativas

- **Qué es una alternativa?**
 - Es una intervención **necesaria** para resolver el problema central identificado
 - Es una intervención que aunque no sea suficiente, ayudará a modificar el estado de situación
- **La identificación de alternativas** se vincula con las raíces del árbol (causas)
- **La elección de la alternativa** tiene mucho que ver con el tipo de organización que está actuando

Selección de proyectos

- **Algunas de las “ramas” del árbol de objetivos** pueden ser consideradas potenciales proyectos, en tanto son alternativas de intervención.
- **En la metodología utilizada...**
 - ✓ Se busca identificar las alternativas y definir su alcance.
 - ✓ Analizar sus pro y contra de acuerdo a un conjunto específico de criterios (filtros).



Selección de proyectos

**Contribuir a la mejora
en el ingreso de
los agricultores**

**Productividad
de la Tierra
Incrementada**

**Pobreza de
la Tierra reducida**

**Agua disponible
en los campos**

**Rentabilidad de
los cultivos
incrementada**

**Uso de
fertilizantes
incrementado**

**Agua
contamin.
controlada**

**Fuentes
de agua
accesibles**

**Infraestruct.
de Riego
mejorada y
sostenible**

**Reservorio
de agua
construido**

**Distribución
del agua
adecuada**

**Utilización
de semilla
apropiadas**

Criterios para la selección

- Problemas e intereses de los involucrados (naturaleza del proyecto)
- Recursos y mandatos de los involucrados
- Recursos a disposición del proyecto
- Probabilidad de alcanzar los objetivos
- Factibilidad política
- Relación costo-beneficio
- Relación costo-efectividad
- Horizonte del proyecto
- Ambientales – Sustentabilidad
- Genero
- Otros (especificad de cada proyecto)

ESTRATEGIAS POSIBLES

ESTRATEGIAS OPTIMAS

Alternativas – criterios - filtros – estudios adicionales
Factibilidad/viabilidad

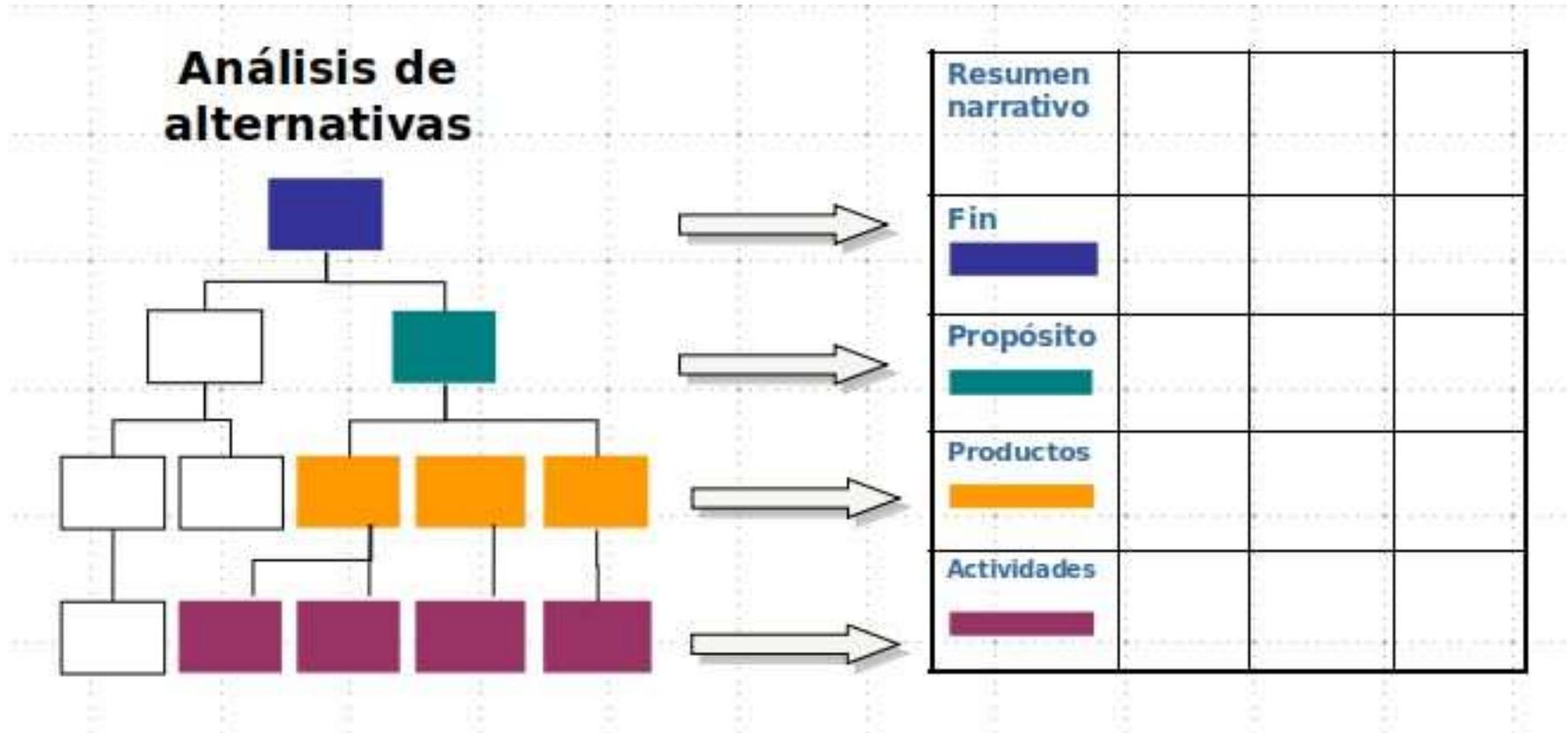
Ejemplos de aplicación de criterios

	Criterio 1 (p.e., financiero)	Criterio 2 (p.e., ambiental)	Criterio n (p.e., social)
Estrategia 1			
Estrategia 2			
Estrategia n			

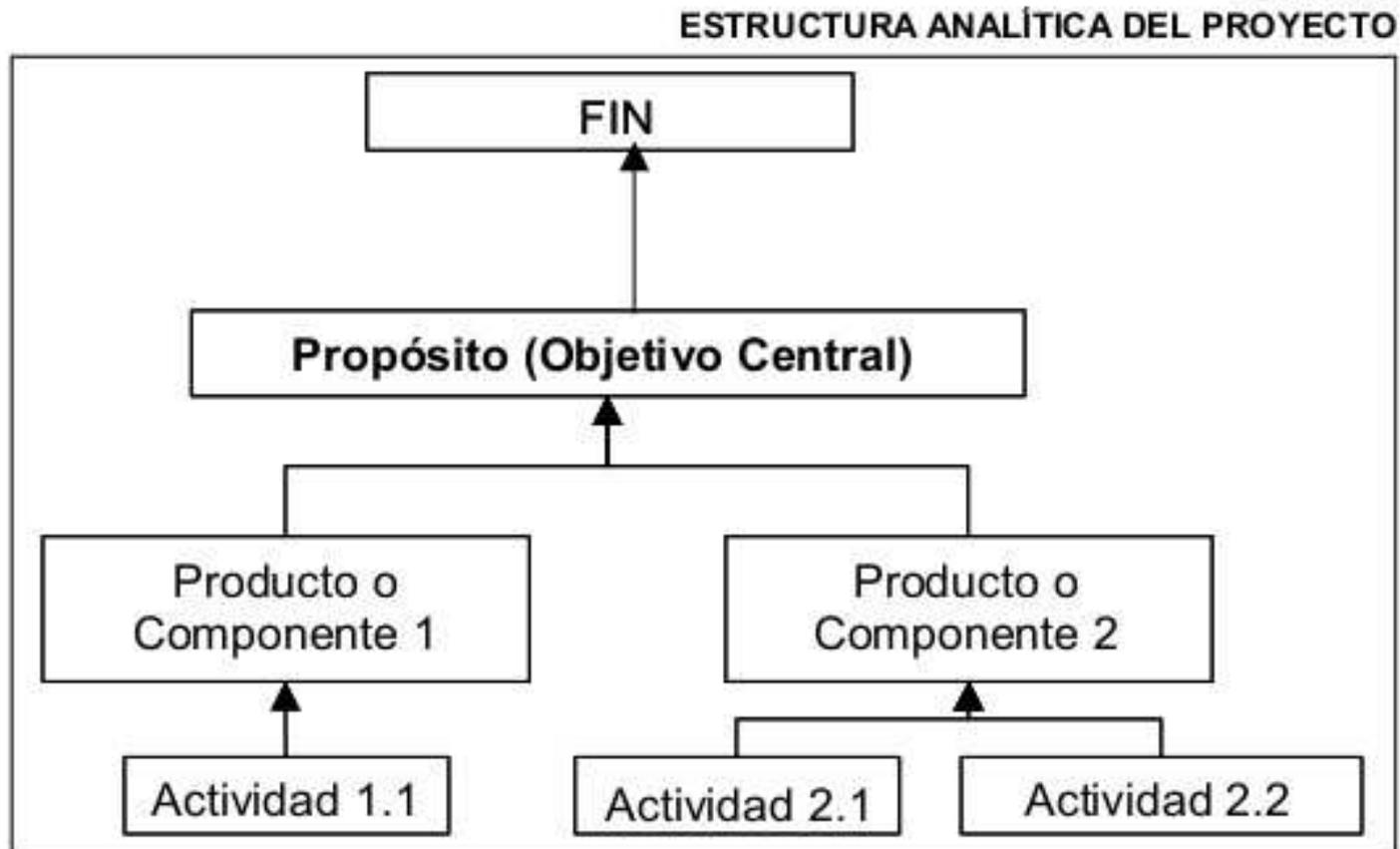
Criterios de viabilidad	Alternativa 1: Mejores choferes	Alternativa 2: Mejores buses	Alternativa 3: 1+2 combinadas
Costo	Bajo	Alto	Alto
Probabilidad de éxito	Bajo	Bajo	Alto
Costo / Beneficio	Alto	Bajo	Alto
Horizonte de tiempo	Corto	Largo	Largo
Riesgo social	Pequeño	Pequeño	Pequeño

Construcción de la Matriz de Marco Lógico

De la selección de alternativas y estrategias a la Matriz



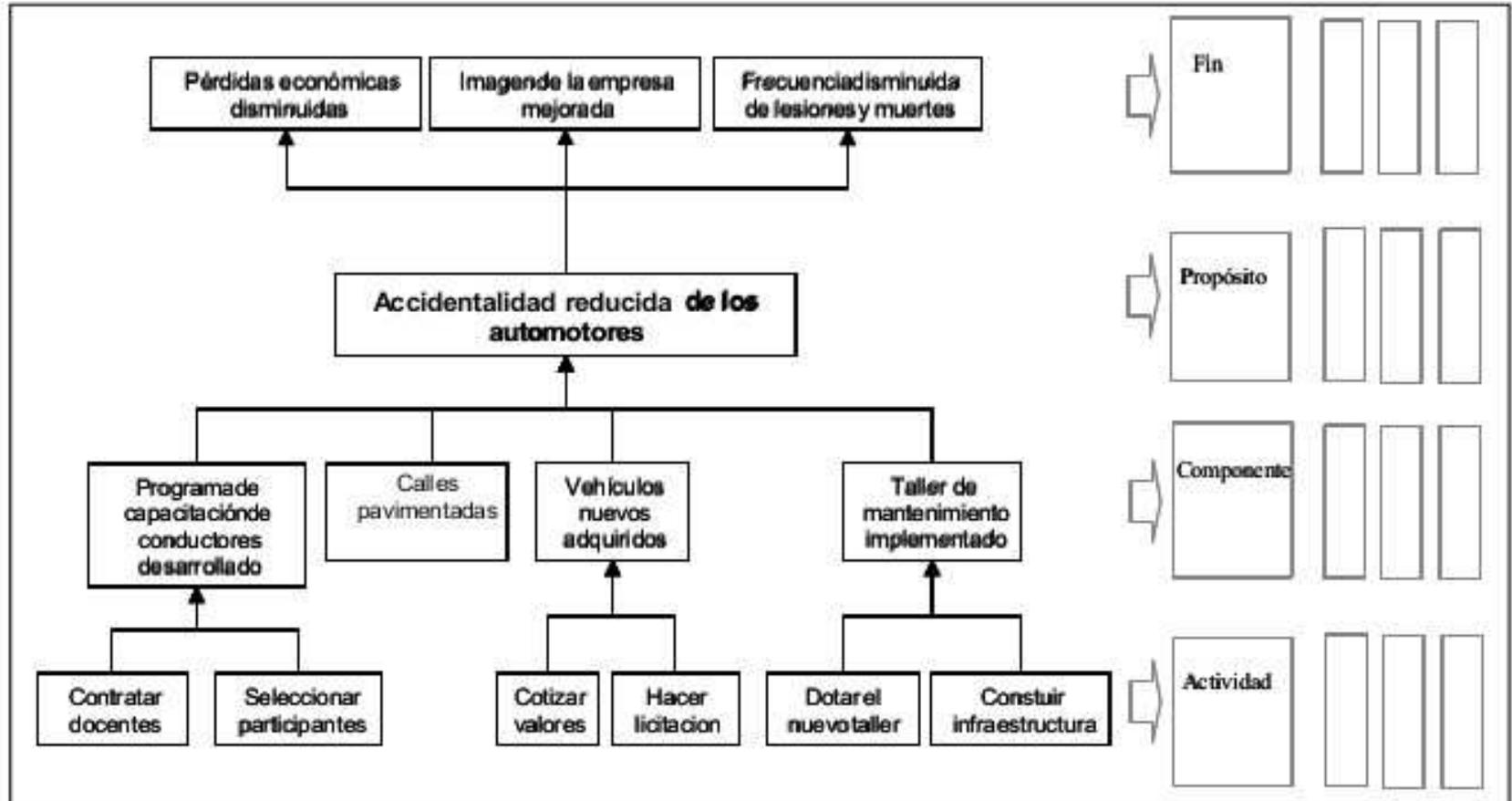
Estructura Analítica del Proyecto



Estructura Analítica de la Matriz Lógica

Esquema 5

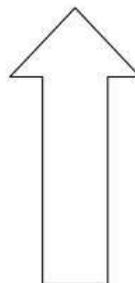
ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO, BASE PARA LA MML



SÍNTESIS

- Estructura de la la Matriz Lógica
- Lógica vertical: Resumen Narrativo de Objetivos y Actividades
- Lógica horizontal: Indicadores, medios de verificación, supuestos (próxima clase)

- LOS OBJETIVOS
- LAS METAS
- LOS INDICADORES
- FUENTES DE VERIFICACIÓN
- SUPUESTOS



Esquema 7
LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Esquema 8
LÓGICA HORIZONTAL

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

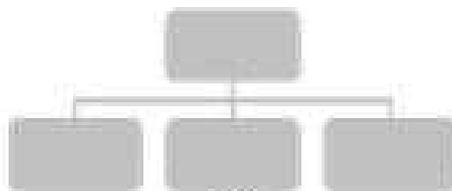
Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

SÍNTESIS

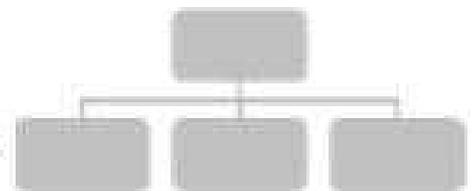
Análisis de la situación

Matriz de involucrados

Arbol del Problema



Arbol de objetivos



Lluvia de Ideas



Matriz de Alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	MEIOS	SIUJETOS
FN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			

Como seguimos

Día	Mes	Fecha	Contenidos a desarrollar	Modalidad
1	Marzo	Martes 15	Teórico 1: Bienvenida. Nivelación de expectativas. Presentación del Curso: programa, dinámica de trabajo, horarios, actividades, herramientas. Propuesta de trabajo practico. Introducción: conceptos básicos de la formulación y evaluación de proyectos.	Presencial
2		Martes 22	Teórico 2: Tendencias y modelos de diseño de proyectos. Ciclo de un proyecto: Etapas y sentido: Diseño, Implementación, Evaluación. Introducción a los diferentes Marcos para la Formulación de Proyectos. Gestión por Resultados. Marco de Desarrollo de Base. Marco Lógico	zoom
3		Martes 29	Teórico 3: Análisis del entorno. Partes Interesadas. Diagnóstico e identificación de Proyectos. Árbol de Problemas y otros herramientas de diagnostico. Análisis de casos prácticos.	zoom
4	Abril	Martes 5	Teórico 4: Análisis de involucrados. Análisis de problemas. Análisis de objetivos. Análisis de Alternativas. Construcción de la Matriz de Marco Lógico	zoom
		Martes 12	Semana de Turismo	
5		Martes 19	Teórico 5: Indicadores, Medios de Verificación. Características fundamentales de los Medios de Verificación. Supuestos y Factores externos. El contexto del proyecto y los riesgos. Manejo de los riesgos. Tratamiento de supuestos. Practico 1: Ejercicios vinculados a la etapa de la Formulación	Mixta (presencial y zoom)
6		Martes 26	Primer Parcial	Presencial

BIBLIO PARA REPASAR LO DADO HASTA AHORA

Aldunate, E., Córdoba, J. (2011) Formulación de programas con la metodología de marco lógico. ILPES. CEPAL. Manual N.º 68. Sgo. de Chile.

- Item 1. Contexto y conceptualización del ML (origen y fundamentos del ML). Pag 11-12
- Item 2. El Metodo de ML (descripción del método en si). Pag 17-26
- Item 3. Aplicación del Método de ML (condiciones, alcance y utilidad). Pag. 29-32
- Item 4. El Inicio y la identificación del problema: Pág. 35 a 49
- Item 5. El modelo sistemático de la solución: Pag 53-58
- Item 6. Del Árbol de Objetivos a la ML. Pag 63-70

Cohen, E., Martínez, R. (2003). Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. CEPAL. Santiago de Chile..

- Capítulo 1. Conceptos Básicos de Programas y Proyectos sociales.
 - Concepto de proyecto y niveles jerárquicos Pag 1- 3
 - Problema social y objetivos, Impacto y proceso productivo (productos, resultados, efectos): p 4-8
 - El rol de los beneficiarios en el Pto pp 11
 - Ciclo de Vida y sus etapas (para Cohen y Martinez) Pag. 14 y 19
 - Pasos de la Formulación y Evaluación de Ptos: p 19
- Capitulo 2. Diagnostico:
 - Identificación del problema y linea de base: p 22-24 y
 - Caracterizar el contexto, grupos relevantes, analizar causas y efectos: pag 27-28
- Capitulo 3. Formulación:
 - Establecer objetivos y seleccionar alternativas: pp 29-30
- **Ejemplos:** pag 114 y 119

BIBLIO PARA REPASAR LO DADO HASTA AHORA

Ortegon, E., Pacheco, J.F., Prieto, A (2015) Metodología del marco lógico para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. IPLES, CEPAL Manual N.º 42. Santiago de Chile.

- Cap I: Bases Conceptuales de la Metodología de Marco Lógico (etapas ciclo de vida, análisis de involucrados, problemas, objetivos, selección de alternativas) Pag 13-19
- Cap II: Pauta Metodológica.
 - Identificación y Análisis de Partes interesadas y de Problemas (Pasos 1 y 2). Pág.70- 72
 - Análisis de objetivos-selección de estrategia optima (Pasos 3 y 4). Pag. 75-76
 - Elaboración de la estrategia analítica y Resumen Narrativo de objetivos y actividades. Pag 80-81
- **Ejemplos.** Pag 94-97

PNUD (2009).

- Capítulos 1 y 2
 - Ciclo de Vida para la GBR: Pag 5 a 17
 - Como empezar y Análisis de Partes Interesadas. Pag17 a 23

Textos complementarios Tarea sobre Análisis de Partes Interesadas:

- Ficha FAO
- Texto ISO 21500