

TALLER FORMATIVO

REPASANDO EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

Claves para mejorar en la gestión de proyectos

23 DE FEBRERO | 2022

HOGAR VIRGEN DE LOS REYES

SALA 09 | 9:30 AM-14:30 PM

Repasando el Marco Lógico

- Marco lógico: concepto y análisis
- Caso práctico: Matriz de planificación

Tips para mejorar en la gestión de proyectos

- Claves de éxito en la elaboración de informes: formulación y justificación de proyectos.
- Ejemplos prácticos.

IMPARTE: TERCER SECTOR CONSULTORES

Inscripción en formulario adjunto

Enfoque de Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico es una metodología que facilita la identificación, planificación, ejecución y evaluación de los proyectos a través de unos pasos a seguir.

Sirve y es especialmente útil para:

- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información
- Definir claramente los elementos clave de un proyecto
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas
- Identificar como habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto

Por tanto, el Enfoque de Marco Lógico se trata de una metodología compuesta por una serie de pasos a seguir y tras seguirlos podemos resumir estos en la Matriz de Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico no es simplemente rellenar un formulario de proyecto, es una metodología a través de la cual se definirán los elementos que aparecerán en el formulario

Pasos para seguir en el EML

Los pasos a seguir se dividen en dos fases: Identificación y Diseño del proyecto.

1. IDENTIFICACIÓN

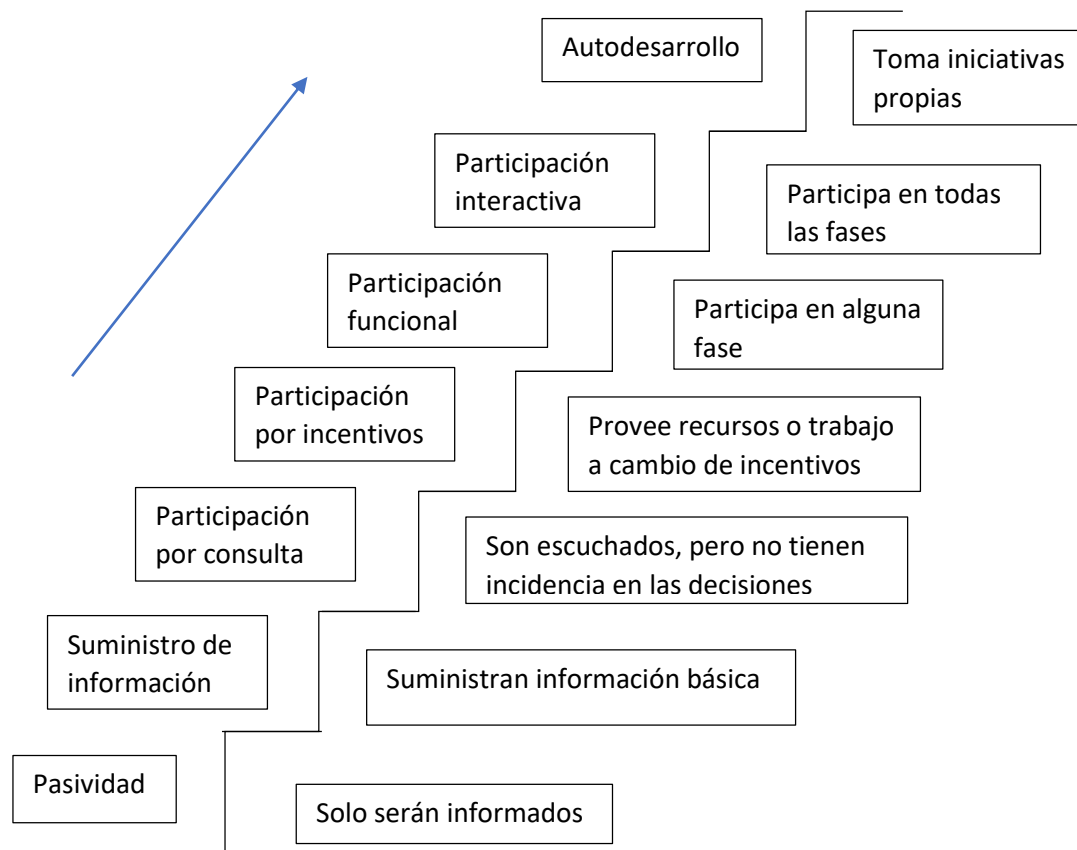
Comienza con la fase de Identificación que está compuesta por:

1.1 Análisis de los involucrados

En este primer paso se produce un acercamiento entre los planificadores del proyecto y aquellos a que afectara el proyecto y por tanto se ven involucrados de forma directa o indirecta, de manera positiva o negativa.

Estos serán organizaciones que trabajen en la zona, la administración, fuerzas de gobierno, asociaciones vecinales y otros grupos de interés. Todos ellos motivados por distintos intereses, necesidades y expectativas.

Se pueden dividir según su nivel de participación de la siguiente forma:



Las principales ventajas de un buen análisis de los participantes son:

- Los participantes aportan información de tipo cualitativa.
- Conocen el contexto.
- Suelen tener apoyos y pertenecer a redes de la zona. La gente ya confía en ellas.
- Permite a la población beneficiaria del proyecto ser parte de la identificación de las necesidades.
- Mejora la definición de los objetivos.
- Transferencia de responsabilidades.
- Sostenibilidad futura del proyecto.

Es importante que la comunicación sea de tipo horizontal.

Ejemplo-. ¿Cuáles serán los actores involucrados?

Se detecta una posible necesidad en una zona rural de un país de Centroamérica. El pasado año se ejecutó un proyecto de escolarización de la infancia de la zona, para la selección de los beneficiarios y el seguimiento del proyecto se realizaron diversas tutorías con los padres de los niños y niñas beneficiarios, en estas reuniones se notó una baja tasa de alfabetización entre los padres y madres. Por ello, nuestra prioridad actual es mejorar la tasa de alfabetización de los adultos de la zona.

Respuesta abierta:
 Ministerio de Educación del país: itinerarios formativos para adultos, programación, políticas de alfabetización para adultos.
 Asociaciones locales en el área de la educación: aportan experiencia, conocimiento, recursos o trabajo.
 Asociaciones internacionales en línea con las mismas prioridades que trabajen en el país o región.
 Escuela pública del municipio.
 Gobierno local.
 Empresas locales: mejora en la alfabetización de los empleados permite una mayor cualificación del trabajo.
 ETC...

Errores en el análisis de involucrados y la selección de beneficiarios:

- No seleccionar grupos beneficiarios adecuados a las prioridades de receptores y donantes.
- Referirse de modo muy general a los colectivos beneficiarios de la intervención ("la población", "los más pobres", "los marginados", etc.) sin proporcionar información relevante acerca de sus intereses, prioridades y expectativas y de los problemas específicos que enfrentan.
- No proporcionar datos objetivos sobre la composición y características de los beneficiarios (incidencia de los problemas planteados, cuantificación, desagregación por sexo, ocupación, etnia, etc.).
- Desagregar insuficientemente en categorías a los sectores o grupos que forman parte del colectivo general de beneficiarios y que pueden presentar características o intereses homogéneos (mujeres, jóvenes, niños, colectivos profesionales, etc.).
- No tener en cuenta a otros colectivos o actores afectados por la intervención futura, así como sus intereses y prioridades, su influencia en el contexto del proyecto y sus posibles actitudes frente al mismo.
- No indicar los criterios y razones utilizadas para la selección de los grupos beneficiarios.

Ejemplo-. ¿Qué pasó?

Un poblado en un país africano tenía que andar 7 kilómetros para ir a recoger agua, esta actividad solía formar parte del día a día de las mujeres del poblado. Estos siete kilómetros se debían a una vuelta que había que dar porque el camino más directo lo atravesaba un río. Para lo cual el proyecto llevado a cabo consistió en construir un puente que permitía llegar en tan solo 2km. Cuando el pozo estuvo terminado las mujeres seguían tomando el camino largo.

Ejemplo mala identificación de necesidades por no tener en cuenta a la población involucrada:
 Al ser entrevistadas todas respondieron que ese camino les permitía tener un rato para ellas mismas o de relación con el resto de las mujeres del poblado por lo que el camino en vez de pesado se les hacía ameno y era un momento de disfrute.

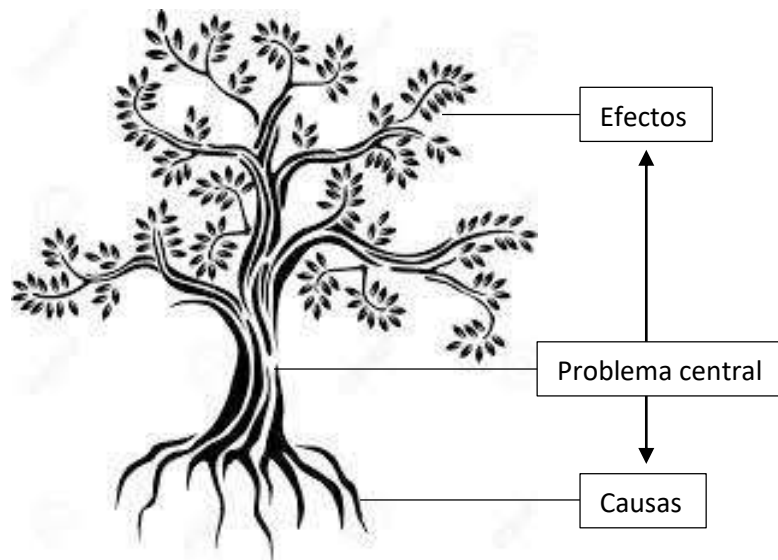
1.2 Análisis de problemas

Consiste en identificar los principales problemas y establecer sus causas y efectos sobre la población beneficiaria del proyecto.

Una vez identificados los problemas existentes más importantes en función a la información disponible debemos seleccionar el problema central del que derivaran las causas y efectos directos.

Utilizaremos el **Árbol de problemas** para representar la situación problemática ubicando en la raíz las causas del problema, el problema central en sí en el tronco y los efectos en las ramas de la siguiente forma, estableciendo así una relación causa-efecto:

¿Por qué?



Errores comunes en el análisis de problemas:

No debemos adelantarnos a posibles o futuros problemas. El problema es un hecho negativo existente que afecta a la población y que no existe independiente de ella.

No deben confundirse con la ausencia de una solución, es decir con la carencia de medios para resolver el problema, por ejemplo “carencia de medicamentos para curar la malaria”.

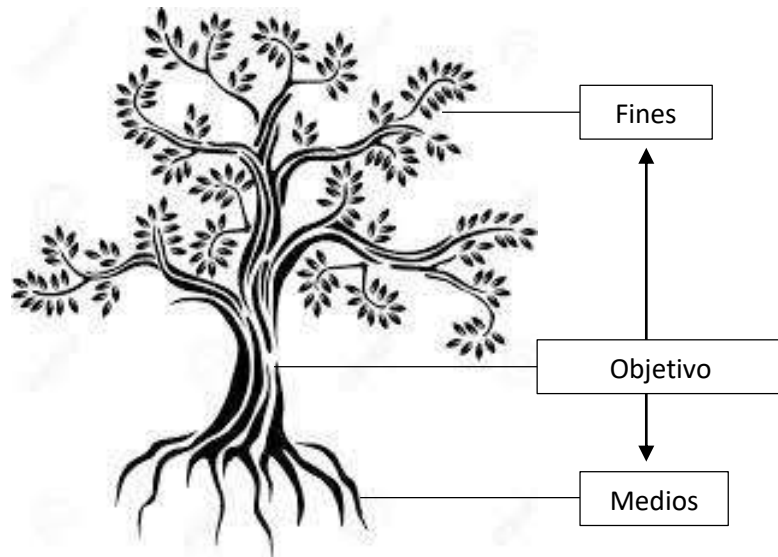
No debe confundirse con un indicador, por ejemplo “altas tasas de alfabetización entre la población adulta”.

1.3 Análisis de objetivos

Consiste en identificar los propósitos y establecer los medios disponibles para conseguirlos y los fines que quieren alcanzarse.

Esta parte del Árbol de problemas, conociéndose como **Árbol de soluciones**, pasamos de un hecho negativo existente a un hecho positivo deseado o esperado. Así las causas se convierten en medios y los efectos se convierten en fines, generando una relación medio-fin, en que el medio X permitirá conseguir el fin Y. Se trata de encontrar las soluciones al problema central.

¿Cómo?



1.4 Análisis de alternativas

El último paso de la fase de Identificación es el análisis de alternativas. Este consiste en identificar las opciones de alternativas posibles para dar solución al problema, analizar la viabilidad de estas y elegir la que guiará el proyecto. Así, concretamos en qué consistirá nuestra acción.

Algunos parámetros para comparar alternativas posibles:

- Análisis coste-beneficio
- Impacto social
- Viabilidad
- Sostenibilidad
- Relación con los participantes
- Apoyo institucional
- Enfoque de género
- Etc.

Tras realizar un análisis de tipo cuantitativo/ cualitativo se debe seleccionar una de las alternativas como la estrategia de proyecto a seguir.

Errores en la elección de alternativas:

- No se expresan los criterios que han llevado a seleccionar la alternativa elegida.
- No se hace referencia a la valoración de las alternativas de proyecto desechadas.

2. DISEÑO DEL PROYECTO

Una vez identificada la estrategia a seguir pasamos con la segunda fase de diseño del proyecto

2.1 Matriz de Planificación

La Matriz de planificación debe ser la consecución de haber aplicado con anterioridad los pasos correspondientes de la fase de identificación.

Consiste en la narración del proyecto en un documento base, en muchos casos con la estructura fijada por la convocatoria de la agencia financiadora en la que se pretende concurrir.

La estructura tipo de la Matriz de Planificación o Matriz de Marco Lógico es la siguiente:

Objetivo general			
	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores externos, supuestos o hipótesis
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades			

2.2 Componentes columna vertical de la Matriz de planificación-. LÓGICA VERTICAL

Consiste en la estructuración de los diferentes niveles del proyecto, divididos en:

2.2.1 Objetivo general

El objetivo general describe el objetivo a largo plazo al que contribuirá nuestro proyecto.

Ejemplo objetivo general

“Mejorada las condiciones de vida de la población adulta con escasos recursos económicos de la ciudad X en el país Y”.

2.2.2 Objetivo específico

El objetivo específico describe el propósito del proyecto, los efectos que este tendrá sobre los beneficiarios directos.

Ejemplo objetivo específico

“Aumentada la tasa de alfabetismo de la población adulta de la ciudad X”

Errores comunes en la definición del objetivo específico:

Incluir más de un objetivo específico. Si en una determinada intervención de desarrollo se plantean tres objetivos específicos, lo que tendríamos en realidad serían tres **proyectos** y, consecuentemente, tres matrices de planificación. Por lo tanto, dicha intervención constituiría más bien un **programa**.

El objetivo específico ha de definir qué es lo que se logrará y, por tanto, qué habrá de medirse para conocer el éxito del proyecto.

2.2.3 Resultados

Los resultados describen los objetivos que dependen directamente de la ejecución del proyecto y sobre los que se tiene control directo. Si se alcanzan los resultados fijados se garantizará el objetivo específico.

Ejemplo Resultado

La población adulta beneficiaria ha desarrollado habilidades y capacidades de lectoescritura y matemática básica.

Importante expresarlos como ya conseguidos.

2.2.4 Actividades

Las actividades describen las acciones que van a llevarse a cabo en relación con la consecución de los resultados y por tanto deben ir ligadas al resultado esperado correspondiente.

Ejemplo Actividad

Clases de lectura organizadas en horario nocturno para que puedan ser compaginadas con otras actividades laborales.

Ejemplo práctico de una mala elección de actividades. ¿Qué falló?

Se financió un proyecto para reemplazar la flota pesquera de Vietnam. La sustitución de los pequeños barcos artesanales por barcos más grandes buscaba aumentar las capturas y desplazar la actividad pesquera hacia mar adentro, con el objetivo de recuperar los bancos cercanos a la costa. Lamentablemente, sin la formación necesaria para ese tipo de pesca en alta mar, los pescadores siguieron faenando cerca de la costa con la nueva flota. Tras un par de años buenos, la situación se tornó dramática al descender en picado el número de capturas. El proyecto logró exactamente lo contrario de lo que perseguía.

Faltó una actividad centrada en la formación de los pescadores sobre el uso de la nueva flota. También faltaron actividades de sensibilización sobre la situación de la pesca en la costa y la importancia de adentrarse en la mar.

Respuesta:

Las actividades deben estar claramente ligadas a cada resultado y ser suficientes para el logro de estos.

2.3 Componentes fila horizontal de la Matriz de Planificación-. LÓGICA HORIZONTAL

2.3.1 Factores externos, supuestos o hipótesis

Conjunto de situaciones, acontecimientos o decisiones que resultan importantes para que la lógica de la intervención pueda mantenerse, pero que están fuera del control directo de la gestión del proyecto.

Ejemplo de un factor externo

- La motivación de la población adulta de la ciudad X en aprender a leer y escribir.
- La existencia de un sistema de educación superior para adultos que da continuidad al proyecto en la ciudad X.
- Organizaciones de trabajadores que velan por la mejora de las condiciones de los trabajadores, entre ellas las educativas.

Errores comunes:

- Considerar como factores externos y por tanto fuera del control directo ciertos aspectos que si son y deberían ser parte de la lógica de intervención.
- Incorporar factores externos irrelevantes o que no están relacionados con ningún nivel vertical de la intervención.

2.3.2 Indicadores objetivamente verificables

Los indicadores permiten ver de forma clara y generalmente cuantificable que los resultados y objetivos se están alcanzando.

Son objetivamente verificables porque no permiten ningún tipo de reinterpretación subjetiva de los hechos.

Elementos en la formulación del indicador:

- Grupo beneficiario ¿para quienes?
- Cuantificación ¿cuánto?
- Calidad ¿para cuanto bien?
- Tiempo ¿cuándo?
- Ubicación ¿dónde?

Ejemplo de un IOV:

1. Grupo beneficiario

Población adulta entre 18 y 65 años de la ciudad X.

2. Cuantificación

90 alumnos matriculados en las clases de lectoescritura.

3. Calidad

El 100% de los alumnos matriculados que ha asistido a la totalidad de las clases ha desarrollado las habilidades necesarias para leer y escribir con facilidad.

4. Tiempo

Durante el mes Y, del año Z

5. Ubicación

En la escuela pública de la ciudad X del país E

Combinamos:

El 100% de los 90 alumnos matriculados durante los meses Y en la formación de lectoescritura para población adulta entre 18 y 65 años en la escuela pública de la ciudad X ha desarrollado las habilidades para leer y escribir con facilidad.

Errores comunes en la elección de indicadores:

- No disponer de al menos un indicador por cada objetivo y cada resultado.
- No incluir al menos los parámetros de calidad, cantidad y tiempo.
- Elegir indicadores que no pueden ser demostrados.

2.3.3 Fuentes de verificación

Las Fuentes de verificación sirven para comprobar a través de un medio que los indicadores se han cumplido. Por ello, cada indicador debe conllevar al menos una fuente de verificación anexada que sea fiable, actualizada y suficiente.

Ejemplo de Fuente de verificación

- Registro de matrícula
- Registro de asistencia
- Informe de las calificaciones de los alumnos

Errores comunes en relación con las Fuentes de verificación:

- No presupuestar la consecución de estas
- No asociarlas a un indicador
- No ser suficientes para comprobar que se cumple el indicador al que están asociadas.

Estos son todos los componentes de la estructura de la Matriz de Planificación o Matriz de Marco Lógico que planteábamos en el punto 2.1.

2.4 Análisis de la viabilidad

“En términos generales, la viabilidad puede ser definida como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa”.
SECIPI, 1998

Debe analizarse:

- Política de ayuda

Grado de implicación de las autoridades involucradas en el proyecto que apoyen la ejecución, así como la continuidad del proyecto en el tiempo.

- Capacidad institucional

Capacidad de gestión de los socios locales para mantener asumir de forma autónoma la continuidad del proyecto.

- Suficiencia económica

Capacidad financiera de los socios locales o beneficiarios directos para mantener los costes de la continuidad del proyecto

- Recursos tecnológicos

Adecuación de la tecnología utilizada por el proyecto a los conocimientos tecnológicos de los socios locales o beneficiarios, transmisión de conocimientos en la materia y continuidad de su uso tras la finalización del proyecto.

- Apropiación

Valoración del impacto sociocultural del proyecto y la relación de propiedad de los beneficiarios con este.

- Sostenibilidad ambiental

Valoración del impacto sobre los aspectos ambientales y el uso de recursos naturales.

- Enfoque de género

Efectos del proyecto sobre las mujeres, medidas para mejorar su posición y romper las barreras creadas, así como las relaciones de poder.

El análisis de estos factores no puede dar un resultado negativo porque si no el proyecto no sería viable en su conjunto y por tanto no funcionaría. El análisis de la viabilidad forma parte de la lógica interna del proyecto, no es independiente al diseño del proyecto. Por tanto, pueden diseñarse actividades, resultados u objetivos encaminados a mejorar alguno de los aspectos de la viabilidad.

El principal error que se comete al analizar la viabilidad es que esta suele aparecer al final de los formularios de subvención, por lo que se deja para el final y a veces próximo a la fecha de cierre del plazo de la convocatoria, se realiza de forma rápida e independiente sin añadir en el diseño medidas que mejoren esta viabilidad.

2.5 Programación de actividades

Principales herramientas en la programación de actividades:

- Cronograma de actividades

Sirve para estimar el tiempo en el que se realizará cada actividad y permite la calendarización de actividades. Especialmente útil para el seguimiento posterior de la realización de actividades.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actividad 1	X					
Actividad 2		X	X	X		
Actividad 3				X	X	X

- Presupuesto por actividades en el que se desarrolla el coste de cada una de las actividades del proyecto.

El presupuesto del proyecto también puede presentarse como presupuesto por “partidas” y “cofinanciadores” en el que los costes se agrupan según su categoría y según la imputación del total a cada uno de los financiadores.

2.6 Planificación de recursos

Los recursos materiales y humanos serán necesarios para el desarrollo del proyecto han de estar claramente vinculados a cada actividad y resultar suficientes para llevar a cabo las mismas.

- Recursos humanos

Tendremos que determinar que personas son necesarias, en que medida y con que tareas. Debemos incluir los trabajadores remunerados y también los voluntarios. Debemos incluir no solo los costes salariales si no aquellos relacionados al personal como dietas, seguros, formación, etc.

- Recursos materiales

Son locales, instalaciones, material fungible, maquinaria, vehículos, etc. Estos podrán ser propios o adquiridos para el proyecto, por lo que pueden repercutir un coste o no, aun así, deben estar reflejados los recursos que serán necesarios para el desarrollo del proyecto.

Justificación de proyectos subvencionados

Justificación de la aplicación de los fondos percibidos mediante subvención para la realización del proyecto seleccionado.

1. Justificación técnica o Informe final

La justificación técnica comprende la memoria explicativa de las actividades que se han desarrollado durante la ejecución completa del proyecto.

Es importante mantener contacto con la contraparte local durante la ejecución del proyecto para seguir el desarrollo de las actividades e obtener información que después será de utilidad para desarrollar el informe final.

2. Justificación económica

La justificación económica comprende toda la documentación que justifica los gastos ligados a la ejecución del proyecto con cargo a la subvención que ha sido concedida.

Se deben incluir todos los gastos realizados durante el plazo de ejecución del proyecto y ligados a las actividades expuestas en la memoria técnica.

Debe adecuarse a los tipos de gastos y las cuantías determinadas en la resolución de concesión.

- Requisitos formales de las facturas

Deberán tenerse en posesión los originales de las facturas.

Debe aparecer en la factura el concepto de gasto y el número de factura

Debe reflejar los datos del expedidor; nombre, apellidos, razón social, NIF y domicilio.

Debe reflejar los datos identificativos del destinatario; la entidad subvencionada o su contraparte local.

Debe incluir el precio unitario, el importe total pagado, la moneda y un desglose presupuestario de los presupuestos que procedan.

Debe incluir el lugar y la fecha de la factura

Las facturas deben presentadas numeradas por orden cronológico de más antiguo a más nuevo.

- Tipos de gastos

Los tipos de gastos se adecuarán al desglose por partidas aprobado en la subvención.

- Gastos directos

Son gastos directos los necesarios para la puesta en marcha del proyecto y su ejecución.

- Gastos de personal

Obras, infraestructuras, reformas y similares

Equipos, suministros y materiales

Bienes, servicios y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, equipos informáticos, maquinaria y enseres diversos

Formación

Materiales de oficina, servicios y publicidad y difusión específicos del proyecto o actividad

Viajes, alojamientos y dietas

Etc.

- Gastos indirectos

Es la parte proporcional de los gastos generales administrativos de funcionamiento normal de la ONG como son gastos en electricidad, teléfono, personal administrativo, etc.

Suele suponer entre el 5 y el 15% de la subvención solicitada

