



Universidad de la República  
Unidad de Capacitación



Programa de Gestión  
Universitaria



Universidad de la República  
Unidad de Capacitación  
José Jorge (Tito) Martínez Fontana  
Programa de Gestión Universitaria

# Gestión de Proyectos



# Marco lógico

- Orígenes:
  - La preocupación por enfoques muy restringidos de formulación de proyectos.
  - Las dificultades para evaluar programas sociales por falta de adecuada formulación.
  - La preocupación por orientar la gestión de proyectos hacia resultados concretos, superando el mero “activismo”.



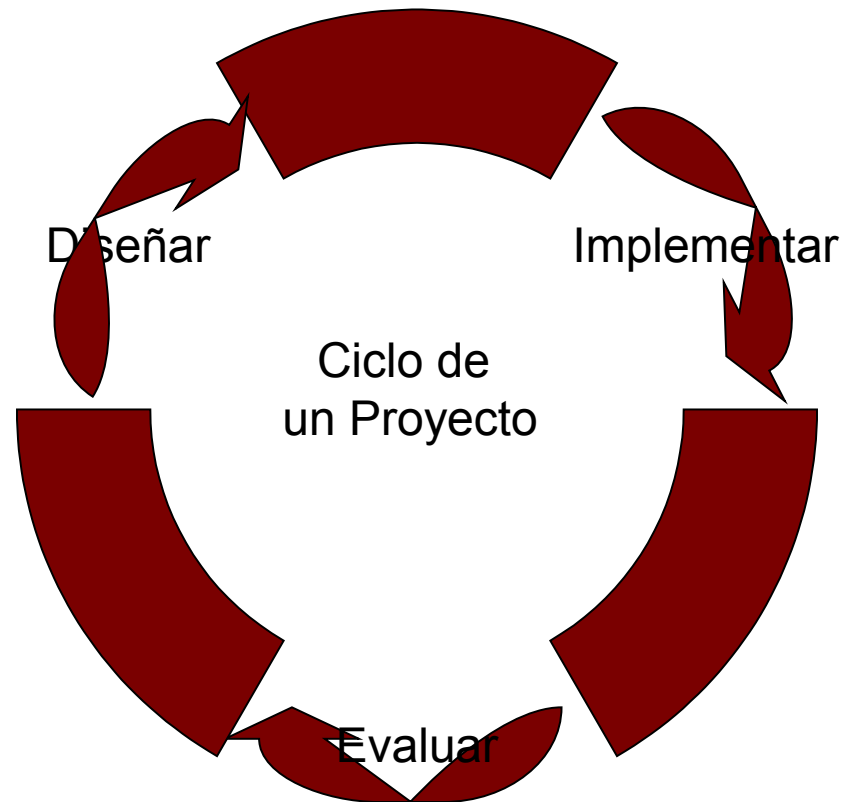
# Marco lógico

- Qué es?:
- Es una herramienta sistemática que:
  - Transmite y resume las principales características de un proyecto.
  - Ayuda a:
    - Establecer objetivos claros (Fin, Propósito, Medios y Recursos apropiados).
    - Definir indicadores de éxito.
    - Definir los supuestos y riesgos.
  - Es útil en todo el ciclo de diseñar, implementar y evaluar.



# El ciclo de un proyecto

- Supone diferentes etapas organizadas conceptual y lógicamente.
- No es un camino lineal, supone marchas y contramarchas.





# Cartera de proyectos

- Los proyectos suelen estar integrados con otras iniciativas.
- La articulación se genera a través de objetivos comunes.
- Un proyecto puede articularse con programas, planes y políticas.
- El análisis del sistema general –la “cartera de proyectos”- es un aspecto central para definir lógicas de intervención.



# Etapas en la identificación de proyectos

1. Análisis de los involucrados

Los actores que tienen o pueden tener intereses respecto a un tema

2. Análisis del problema

El diagnóstico del problema

3. Análisis de objetivos

El estado final deseado

4. Análisis de alternativas  
(Formulación del Marco Lógico)

El camino elegido



# Análisis de los involucrados

- Los proyectos están relacionados con entorno.
- Al identificar un problema en un entorno, es posible identificar actores involucrados con el tema.
- El involucramiento puede suponer participación “positiva” u oposición.
- Permite establecer cuáles son los grupos clave con los que un proyecto tendrá que interactuar.
- Mapa de actores relevantes.
- El resultado debe ser una estrategia de relacionamiento proyecto-ambiente.



# Análisis de problemas

- Es una forma de realizar un diagnóstico del estado de situación de un tema.
- Se realiza identificando relaciones causa-efecto entre variables y/o factores.
- Es una representación simplificada de la realidad.
- El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino un insumo para decidir qué hacer.





# El árbol de problemas

- Identificación de Problemas:
  - Un problema es un estado situacional negativo.
  - “Lluvia de problemas causa-efecto”.
  - Agrupar y jerarquizar.



# Análisis de objetivos

- El “lado de atrás” del problema: es la situación inversa, la ausencia del problema, o una mejora sustantiva de la situación actual.
- Es la “solución” al problema.
- Permite identificar dónde se quiere llegar.
- Permite disponer de un listado de objetivos.



# Árbol de objetivos

- Al reformular los problemas del árbol en situaciones positivas, deseadas o cambios favorables, se formula el árbol de objetivos.
- Se debe revisar la relación causa-efecto (Medios-fines) de manera de asegurar la validez del árbol.
- El árbol de objetivos es un resumen general de la visión sobre el conjunto de potenciales objetivos del proyecto.



# Selección del proyecto

- Algunas de las “ramas” del árbol de objetivos pueden ser considerados potenciales proyectos, en tanto son alternativas de intervención.



# Matriz de Marco Lógico

## Resumen Narrativo



# Relación Causa - Efecto

- Al elaborar un proyecto, cuanto más estrechos sean los vínculos de causa y efecto entre las partes, mejor será el diseño del proyecto.
- Por definición, cada proyecto tiene una lógica de condicionalidad/consecuencia, de causa y efecto.
- Si alcanzamos ciertos productos, en determinadas condiciones, entonces podemos aspirar a lograr algún objetivo.
- Existen condiciones necesarias y suficientes.



# Conceptos básicos

- Concepto de “Objetivos(s)”:
  - Fin, Meta, Logros, Resultados.
- Proyecto: varios niveles de objetivos.
- Marco Lógico: 4 niveles.



# Conceptos básicos

	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>	Objetivo de Desarrollo	De Impacto	Documentación	De Sostenibilidad de largo plazo
<b>Propósito</b>	Objetivo del Proyecto	Del Proyecto	Documentación	De Objetivo-Fin
<b>Productos</b>	Productos Específicos	De Resultados Concretos	Documentación	De Resultados-Objetivos
<b>Actividades</b>	Actividades para cada Producto	Insumos y Costos	Documentación	De Actividades-Resultados





# Columna 1 del marco lógico

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Objetivo de Desarrollo	De Impacto	Documentación	De Sostenibilidad de largo plazo
Propósito	Objetivo del Proyecto	Del Proyecto	Documentación	De Objetivo-Fin
Productos	Productos Específicos	De Resultados Concretos	Documentación	De Resultados-Objetivos
Actividades	Actividades para cada Producto	Insumos y Costos	Documentación	De Actividades-Resultados

- Jerarquía causal de acuerdos:
  - Fin (El Gran Porqué)  
 La justificación. El Objetivo superior al cual el proyecto contribuye.
  - Propósito (El Porqué)  
 Lo que esperamos alcanzar. La motivación real o esencial para producir productos.
  - Productos (Qué)  
 Los productos y Servicios entregados por el proyecto
  - Actividades (Cómo)  
 Las acciones a desarrollar, con los recursos disponibles, para producir los productos esperados



# Propósito del proyecto

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
<b>Propósito</b>	Objetivo del Proyecto			
Productos				
Actividades				

- El Propósito describe el impacto deseado del proyecto o como la realidad afectada por el proyecto ha de cambiar por causa de los Productos entregados por el proyecto.
- Beneficios esperados, valor, retorno.
- Usualmente el Propósito refleja el cambio de conducta de los beneficiarios, o las mejoras en el desempeño de un sistema o de una institución.



# Propósito del proyecto

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito	Objetivo del Proyecto			
Productos				
Actividades				

- El Proyecto tiene un único Propósito.
- Contribuye significativamente a alcanzar el FIN, aunque no lo consigue por sí solo.
- Es realista.
- No es una reformulación de los productos.



# Propósito del proyecto

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito	Objetivo del Proyecto			
Productos				
Actividades				

- El Propósito está fuera de control de los ejecutores.
- Se formula como un logro o impacto a alcanzar no como proceso.
- Se define con precisión en la columna de indicadores.
- Lógica causal Propósito-Fin es directa.
- El Propósito y sus supuestos describen las condiciones necesarias (aunque no suficientes) para alcanzar el FIN.



# Fin del proyecto

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Objetivo de Desarrollo			
Propósito				
Productos				
Actividades				

- Consistente con la visión estratégica de desarrollo.
- Consistente con la Misión y Visión programática.
- Representa una justificación suficiente del Proyecto.
- Expresado como un final deseado.
- Establecido en términos verificables.
- No es una sumatoria ni una reformulación del Propósito.



# Productos del proyecto

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Productos	Productos específicos			
Actividades				

- Cada Producto es un medio necesario para alcanzar el Propósito.
- Los Productos y sus supuestos forman las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el Propósito.
- Los Productos son sinérgicos.
- Están definidos con precisión y son verificables.
- Todos los Productos se pueden alcanzar con los recursos disponible por el Proyecto.



# Actividades del proyecto

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Productos				
Actividades	Actividades para cada Producto			

- Sólo de 5 a 10 Actividades esenciales para cumplir con el resultado son incluidas.
- Todas las Actividades deben contribuir a la consecución de un Producto.
- Sólo se incluyen las Actividades posibles de realizar con los recursos disponibles para el Proyecto.
- Las Actividades son expresadas en infinitivo.



# Resumen

	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Objetivo superior al cual este Proyecto contribuye junto a otros	Indicadores estandarizados para medir el impacto programado	El Sistema de evaluación del Programa del cual es parte	Fin a Super-Fin Riesgo en relación al impacto estratégico
<b>Propósito</b>	El cambio de conducta en los destinatarios o en el desempeño de un sistema en función del uso de los productos y el cumplimiento de los supuestos	Miden el nivel de alcance del Propósito	La gente, los eventos, los procesos, las fuentes de información que son parte de l Sistema de Monitoreo y Evaluación	Propósito a Fin Riesgo en relación al impacto programático
<b>Productos</b>	La intervención concreta. Los productos y servicios entregados o producidos	Indicadores que miden el grado de cumplimiento de la entrega de los productos y servicios	Idem	Resultado a Propósito Riesgo relativo a la efectividad del Proyecto
<b>Actividades</b>	La estrategia para entregar o producir los productos.	Insumos. Presupuestos por Actividad. Recursos humanos, financieros y materiales necesarios para producir los productos	Idem	Actividad a Resultado Riesgo relativo a la eficiencia en la ejecución





# Qué está bajo control en el proyecto?

	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>	Objetivo superior al cual este Proyecto contribuye junto a otros	Indicadores estandarizados para medir el impacto programado	El Sistema de evaluación del Programa del cual es parte	Fin a Super-Fin Riesgo en relación al impacto estratégico
<b>Propósito</b>	El cambio de conducta en los destinatarios o en el desempeño de un sistema en función del uso de los productos y el cumplimiento de los supuestos	Miden el nivel de alcance del Propósito	La gente, los eventos, los procesos, las fuentes de información que son parte de l Sistema de Monitoreo y Evaluación	Propósito a Fin Riesgo en relación al impacto programático
<b>Productos</b>	La intervención concreta. Los productos y servicios entregados o producidos	Indicadores que miden el grado de cumplimiento de la entrega de los productos y servicios	Idem	Resultado a Propósito Riesgo relativo a la efectividad del Proyecto
<b>Actividades</b>	La estrategia para entregar o producir los productos.	Insumos Presupuestos por Actividad Los Recursos Humanos, Financieros y materiales necesarios para entregar y producir los Productos	Idem	Actividad a Resultado Riesgo relativo a la eficiencia en la ejecución



En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.

