

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Desarrollo



Proyecto de capacitación gerencial en el marco lógico  
para la formulación de proyectos

Trabajo de graduación presentado por  
Hugo Leonel Milián Ramírez para optar al grado académico de  
Master en Desarrollo

Guatemala  
2003



Proyecto de capacitación gerencial en el marco lógico  
para la formulación de proyectos

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Desarrollo

Proyecto de capacitación gerencial en el marco lógico  
para la formulación de proyectos

Trabajo de graduación presentado por  
Hugo Leonel Milián Ramírez para optar al grado académico de  
Master en Desarrollo

Guatemala  
2003

Vo.Bo.:

(f)



Dr. Edgar Balsells Conde

Tribunal Examinador:

(f)



Dr. Edgar Balsells Conde

(f)



Dr. Carlos Cazali Diaz

(f)



Dr. Fernando Fuentes Mohr

Fecha de aprobación: Guatemala 20 de febrero de 2003.

## CONTENIDO

	Página
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO CONTEXTUAL DEL PROYECTO	
A. Conceptualización del sector de Organizaciones No Gubernamentales.	4
B. Caracterización del sector ONG	7
C. Marco institucional de las ONG en Guatemala	9
D. Evolución y desarrollo del marco lógico	10
III. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
IV. PROPUESTA DE PROYECTO	
A. Justificación	16
B. Objetivo de desarrollo	19
C. Objetivos específicos, resultados, indicadores y actividades	19
D. Programación de insumos	22
E. Programación de contenidos	23

	Página
V. CONCLUSIONES	26
VI. RECOMENDACIONES	27
VII. BIBLIOGRAFÍA	28
VIII. ANEXOS	29

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Cronograma de actividades del proyecto de “Capitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”.	22
2. Resumen de presupuesto del proyecto de “Capitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos” (expreso en USD).	23

## ÍNDICE DE ANEXOS

### Anexo

1. Modelo de marco lógico del proyecto de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”.
2. Programación de Contenidos de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”.
3. Manual de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”.
4. Detalle de Presupuesto del Proyecto “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos” (expreso en USD).

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”, nace como respuesta a la necesidad de apoyar la formación y capacitación de alto nivel de las Organizaciones no Gubernamentales -ONG- de desarrollo y que por distintas causas afrontan limitaciones para el diseño de proyectos, así como las implicaciones en la negociación de recursos, la ejecución, monitoreo y evaluación.

Para superar esta situación, se ha diseñado el presente proyecto de capacitación con dos objetivos específicos siguientes: a) capacitar a cuadros ejecutivos y técnicos de ONG de desarrollo en la aplicación del conjunto de instrumentos del marco lógico para la formulación de proyectos; y b) proveer asesoría y asistencia técnica individual a las instituciones que lo requieran en la utilización de las herramientas del marco lógico en proyectos concretos que están trabajando o que tengan interés de iniciar en el futuro.

El diseño del proyecto considera tres etapas: la primera, es diseñar e implementar una estrategia de promoción y mercadeo de los eventos de capacitación. La segunda etapa, es el desarrollo de las actividades de capacitación, la estructura de los cursos permiten a los participantes adquirir los conocimientos y habilidades para el manejo de herramientas de formulación de proyectos y técnica del marco lógico. Y finalmente en la tercera etapa, se ha incluido facilitar la transferencia y generar experiencia en las instituciones participantes, a través de proveer asesoría y asistencia técnica individual a las instituciones que así lo requieran.

El proyecto es dirigido a profesionales, directivos, ejecutivos y gerentes de ONG de desarrollo, de modo que sean actores principales en el proceso del fortalecimiento de sus instituciones y que están estrechamente relacionados con la identificación, análisis, formulación, financiamiento, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo.

Los eventos de capacitación serán dinámicos, interactivos, con soporte teórico, con actividades de análisis y resolución de casos por los participantes, se privilegiará la utilización de métodos audiovisuales e interactivos, trabajo interdisciplinario y traslado de experiencias de docentes y participantes.

El contenido de cada uno de los eventos de capacitación se ha organizado en cinco módulos y son: 1. Fases del ciclo de un proyecto, 2. Técnicas de visualización, 3. Identificación de objetivos, 4. Marcó lógico, y 5. Plan operativo y presupuesto.

La ejecución de la totalidad de las actividades del proyecto tiene una duración de 4 meses, durante los meses 1 y 2, se realizará la convocatoria de participantes. Los eventos de capacitación tendrán una duración de 5 días cada uno, considerando 3 eventos de capacitación, y se realizarán durante el tercer mes después de iniciadas las actividades del proyecto. La asesoría y asistencia técnica individualizada se implementará después de los cursos de capacitación y se llevará a cabo el cuarto mes, después de iniciada la ejecución del proyecto

El proyecto tiene un costo total de USD 57,975.00 el cual puede ser financiado a través de la recuperación de ingresos cubiertos por los participantes y la asesoría institucional. El costo por participante es de USD 512.50 que incluye material de apoyo, profesores, hospedaje y alimentación; este monto ya incluye

los costos de la validación del contenido del curso y promoción. El costo por asesoría institucional tiene un monto de USD 1,481.00 en el supuesto de proyección de atender a 8 instituciones.

## I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es una propuesta plasmada en un proyecto de capacitación dirigido al sector de Organizaciones no Gubernamentales -ONG- de desarrollo. Independientemente de sus orígenes, concepciones y prácticas, la generalidad de ONG de desarrollo son flexibles adaptándose ante los cambios en el contexto, reconfigurando sus objetivos, estructuras y tecnología. Muchas ONG han alcanzado un papel importante a lo largo de varios años acompañando necesidades concretas e intereses sociales, captando intereses y necesidades de la población que los fenómenos nuevos van produciendo. Si las ONG constituyen una estructura de intermediación social y son capaces de hacer propuestas cada vez más adecuadas al nuevo contexto de regional y mundial, lo fundamental es promover capacidades institucionales en ellas.

En este ámbito, el objetivo general de la presente propuesta es: Fortalecer la capacidad de organizaciones no gubernamentales de desarrollo a través de facilitar técnicas y herramientas para diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo. Específicamente se espera alcanzar: 1) Capacitar a directores y ejecutivos de ONG de desarrollo en la aplicación del conjunto de instrumentos del marco lógico para la formulación de proyectos; y 2) Facilitar transferencia y generar experiencia institucional en la utilización de las herramientas del marco lógico a proyectos concretos que estén trabajando o tengan interés de iniciar en el futuro.

El problema central que busca resolver el presente trabajo es: superar las debilidades institucionales de las ONG de desarrollo en la falta de coherencia en el planteamiento y formulación de objetivos, resultados y actividades de sus proyectos debido a la imprecisión en la fase de planificación y las limitaciones de aplicación de herramientas adecuadas para la gestión de proyectos.

La situación prevista al finalizar la ejecución del proyecto, es que los participantes capacitados de cuadros de dirección y ejecutivos de ONG de desarrollo habrán incrementando sus capacidades en análisis para el diseño de proyectos, diseño de una intervención utilizando la metodología de planificación por resultados, elaboración del marco lógico, elaboración del plan operativo y presupuesto; fortaleciendo de esta manera la capacidad institucional de las organizaciones participantes en la formulación objetiva de proyectos, ya sea para la negociación de recursos financieros, mejorar la calidad de su intervención y al logro de objetivos de desarrollo de forma sostenible y acordes a las prioridades de su grupo meta.

La metodología para preparar la propuesta incluyó cuatro fases. En la primera fase, se planteó conocer las principales demandas de las ONG en materia de capacitación y fortalecimiento institucional. En la segunda fase, se efectuó una revisión de experiencias anteriores específicamente en capacitación en formulación de proyectos. En una tercera fase se investigaron y revisaron documentos para la definición de un marco contextual del sector ONG y conceptual del proyecto. Y en una cuarta fase, el desarrollo de una propuesta de contenidos de capacitación, teniendo como base la experiencia del estudiante en materia de capacitación y asesoría en materia de gestión de proyectos de desarrollo.

Sin embargo debido a limitaciones de tiempo y recursos, la preparación del trabajo afrontó problemas, entre los principales estuvieron: el escaso material divulgativo, de investigación y científico sobre el sector ONG de desarrollo en Guatemala; la conformación de una gama y heterogeneidad del sector, que dificulta las posibilidades de generalizar ciertos aspectos y sus características.

El presente documento se divide en cuatro capítulos. El Capítulo I contiene los principales conceptos y caracterización del sector ONG, su marco institucional y legal en el país. También se ofrece una descripción sobre la evolución y

desarrollo del marco lógico. El Capítulo II, contiene los principales conceptos relacionados al marco lógico y sus componentes, tales como objetivos, productos, indicadores, medios de verificación, supuestos y la lógica horizontal y vertical que permite integrar el contenido de esta importante herramienta. El Capítulo III, se refiere a la descripción de la propuesta de proyecto; se ofrece una visión sobre el problema a resolver con la implementación del programa y la situación prevista al finalizar la ejecución del programa en términos de valoración del fortalecimiento institucional del sector; se incluye un perfil general de los beneficiarios del programa, y como se mencionó anteriormente, este es general dada la heterogeneidad del sector ONG; se describe la estrategia de ejecución que parte de la validación de los contenidos del presente programa y adecuándolo a las necesidades manifestadas por los potenciales participantes, la implementación de los seminarios de capacitación y finalmente asesoría y asistencia técnica a un selecto número de ONG para consolidar la metodología a nivel institucional. En el Capítulo III, además se incluye un presupuesto de la ejecución del programa y un calendario para su implementación.

Deseo expresar mi reconocimiento a todas aquellas personas e instituciones de ONG que confiaron su tiempo y conocimientos a través de su participación en la serie de seminarios sobre “Gestión básica del ciclo de proyectos”, que en su momento tuve la oportunidad de coordinar. Y especialmente al Lic. Carlos Gómez y el Lic. Rolando López que me impulsaron a escribir esta propuesta.

## II. MARCO CONTEXTUAL DEL PROGRAMA

### A. Conceptualización del sector de Organizaciones no Gubernamentales

El ámbito de intervención de las Organizaciones no Gubernamentales - ONG - en Guatemala es amplio, e incluyen organizaciones dedicadas a: salud, vivienda, niñez, juventud, ambiente, derechos humanos, género, investigación, educación, agricultura, patrimonio y cultura, desarrollo económico y rural, participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, microfinanzas, etc.

Según Marco López (1993:19), un vínculo en común de las ONG es su propósito básico de cambiar o contribuir al desarrollo de aspectos fundamentales relacionados con el ser humano, por esto, un término más ilustrativo que se ha introducido para catalogarlas es “instituciones de cambio humano”.

Para explicar el perfil del sector ONG en Guatemala y para entender la dinámica de su desarrollo a través del tiempo es necesario primero especificar los elementos contextuales que le rodean y reconocer las tendencias en dichos elementos.

Felix Alvarado, *et.al.*, (1997:8), identifican cinco dimensiones fundamentales del entorno de las ONG:

1. Dimensión económica: comprende el alcance de las condiciones y relaciones en el ámbito nacional e internacional. En el ámbito nacional prevalecen la incidencia de factores macroeconómicos y microeconómicos. Y en el ámbito internacional debe considerarse la globalización económica.
2. Dimensión política: comprende los procesos de conflicto y distensión, a nivel internacional, regional y nacional. El fin de la guerra fría, la reorganización en bloques norte-sur, los nuevos intentos de integración centroamericana. Destaca también en el plano nacional la firma de la paz entre el Gobierno y

3. La URNG en diciembre de 1996, que ha permitido la definición de un nuevo marco de relaciones entre el Estado y las ONG.
4. Dimensión social: un aspecto importante es la capacidad de la sociedad de contar con un marco permisible para organizarse, promover y hacer valer sus intereses y derechos. Se debe destacar la generalización y profundización de la pobreza como un problema que continúa amenazando la viabilidad de cualquier proyecto de desarrollo económico y político.
5. Dimensión cultural: se destaca el surgimiento de una serie de organizaciones que recogen el creciente ímpetu de los movimientos de reivindicación y reafirmación maya.
6. Dimensión institucional: se refiere al marco normativo e institucional de las ONG. Principalmente lo relacionado a la regulación fiscal y legal del sector.

La especificación institucional del sector ONG en Guatemala, parte del análisis de dos dimensiones, según propone Alvarado *et.al.*, (1997:10). La diferenciación externa, referida al sector ONG y otros sectores (privado y público) y la diferenciación interna: referida a la heterogeneidad del sector ONG.

En lo que se refiere a la diferenciación del sector privado lucrativo, en las ONG los asociados, funcionarios y fundadores no participan de la distribución y acumulación para sí mismos de los beneficios y excedentes. Y del sector público por su independencia en cuanto a políticas de gobierno, programas partidarios y autonomía financiera. Sin embargo las ONG realizan una función muy importante en la intermediación de los intereses sociales con las políticas públicas, y con mucha potencialidad en la articulación de mecanismos con el sector privado, principalmente en el ámbito de la micro y pequeña empresa.

Hacia su interior el sector es diverso y heterogéneo en cuanto a origen, fuente de recursos financieros, tamaño, edad, extensión, mandato, estructura y relaciones con otros actores.

Felix Alvarado, *et.al.*, (1997:19) plantea una tipología de 5 categorías que integran diversos valores en las distintas dimensiones: ONG de desarrollo, fundaciones privadas de desarrollo, organizaciones de/para víctimas, ONG de base comunitaria y organizaciones caritativas.

1. ONG de Desarrollo: se entiende bajo este concepto al grupo de organizaciones independientes que son vistas como mediadoras del proceso de desarrollo en relación con comunidades postergadas. El origen de recursos puede ser nacional y principalmente internacional. Tienen su origen en la expansión de la intención desarrollista, particularmente a partir de la década de 1950. Su tamaño y complejidad es variable. Gozan de mecanismos de toma de decisiones relativamente autónomos, según la diversidad de fuentes de financiamiento con que cuenten.
2. Fundaciones Privadas de Desarrollo: éstas son entidades que constituyen extensiones del sector privado lucrativo para el desarrollo y la incidencia en la formación de la política social y en su implementación. Sus recursos financieros provienen de las grandes empresas nacionales que las patrocinan directamente, aunque buscan también captar recursos de donaciones particulares nacionales. Su complejidad organizacional sigue un patrón similar al de las ONG de desarrollo, pero el proceso de toma de decisiones está muy supeditado a los intereses de sus fundadores, con quienes guardan una estrecha relación.
3. Organizaciones de/para víctimas: surgen a raíz de la crisis política y violencia de los años ochenta en Guatemala, buscan organizar a las víctimas para la reivindicación de sus derechos ante el Estado. Sus recursos financieros provienen de las aportaciones de sus miembros y de fuentes de financiamiento internacional. Son organizaciones de extensión nacional y tamaño variable; el ejercicio de toma de decisiones es eminentemente participativo.
4. ONG de base comunitaria: éstas son entidades que organizan intereses específicos de grupos comunitarios. Su mandato es puntual, según las

necesidades experimentadas. Dependen del trabajo voluntario de su miembros/beneficiarios, complementando con personal asalariado.

5. Organizaciones Caritativas: en general tienen un mandato asistencial. Representan la traducción en acción de los principios e intenciones benéficas de distintas instituciones religiosas y grupos sociales. Se originan en su mayoría en las entidades de las iglesias católica y protestantes; de donde provienen sus recursos. La toma de decisiones se supedita en buena medida a los intereses del ente patrocinador por conscripción o de fuentes internacionales, con el cual guardan una relación relativamente estrecha.

## **B. Caracterización del sector ONG**

En Guatemala, existe un número muy limitado de estudios publicados, relacionados al análisis del sector de las ONG que permitan entre otros identificar la dinámica del sector, su situación actual en general, y un conocimiento mas profundo del sector.

La aproximación más reciente, fue realizada en 1997 por la CONGCOOP y el Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. Dicho estudio fue realizado por Alvarado *et.al.*, (1997), y permitió una primera aproximación a la caracterización de las ONG de desarrollo y de atención en derechos humanos en Guatemala.

Además de la diferenciación que permite realizar la tipología de ONG, se han concentrado en organizaciones de segundo nivel para alcanzar su representación e incidencia por temas de actividad o sector, tales como: ambiente, desarrollo socioeconómico, por región geográfica, atención a un sector de población de su interés o por identificación a un sector determinado. A estas ONG de segundo nivel se les denomina consorcios o coordinaciones.

Según Alvarado, *et.al.*, (1997:37) en el segundo nivel de las ONG de desarrollo se identifican ocho consorcios: ASINDES, COINDE, CONGCOOP, COMG, el Foro Permanente de ONG y Cooperantes, ASOREMA, el Consejo de Fundaciones Privadas y el Movimiento Tzuk Kim Pop.

En el año de 1992, se inició el esfuerzo de conformar una ONG de tercer nivel, y es la única en su género en Guatemala. Está integrada por los consorcios: ASINDES, COINDE, CONGCOOP, COMG, el foro Permanente de ONG y Cooperantes, y el Movimiento Tzuk Kim Pop. Esta instancia es conocida como Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. (Alvarado 1997:40)

El estudio realizado por Alvarado *et.al.*, (1997:49), permite clasificar a las ONG de Desarrollo, según su cobertura geográfica en las siguientes categorías: ONG grandes aquellas con cobertura en más de 11 departamentos del país; medianas, con 2 a 10 departamentos y pequeñas con cobertura en 1 departamento. El estudio revela que el 57.8% de las ONG son medianas, un 12.8% son grandes y el 5.1% son pequeñas.

Sin embargo, el 67% de las ONG posee una sola sede local, en contraste con el 9.1% de las ONG que poseen cuatro o más sedes locales. La presencia de las ONG en las áreas de trabajo es determinada por sus sedes locales, condición importante para el seguimiento de las actividades de los proyectos.

Las ONG realizan una diversidad de programas y actividades, la mayor parte de ellos con un enfoque de desarrollo integral. Según Alvarado *et.al.*, (1997: 51), los seis programas más reportados por Organizaciones de Desarrollo son: educación, salud, agricultura y ambientales, además de derechos humanos e investigación.

En lo que se refiere a recursos humanos en las ONG, dependerán principalmente del monto y fuente de recursos financieros y que determinarán el volumen de sus operaciones y actividades.

Por otra parte, en términos globales dadas las deficiencias en el sistema educativo nacional, las ONG encuentran la limitante de una oferta de técnicos preparados adecuadamente a los programas y proyectos que ejecutan. Por lo que deben actuar por sí mismas, invirtiendo tiempo y recursos para preparar y calificar su propio personal. (Alvarado *et.al.*, 1997: 69)

Las ONG poseen un papel cada día más importante dentro del proceso de desarrollo, ya sea brindando servicios de interés público con recursos financieros del presupuesto nacional y de donantes privados; o como agencias ejecutoras de los programas de asistencia para el desarrollo que llevan a cabo los países desarrollados como parte de su política internacional.

### **C. Marco Institucional de las ONG en Guatemala**

El Código Civil, en su artículo 15, indica que son personas jurídicas las siguientes:

1. El Estado, las municipalidades, las iglesias de todos los cultos, la Universidad de San Carlos y las demás instituciones de derecho público creadas o reconocidas por la ley.
2. Las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la ley.
3. Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los

comités para recreo, utilidad beneficio social, creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran como asociaciones.

4. Las sociedades, consorcios y cualesquiera otras con fines lucrativos que permitan las leyes.

Las ONG de primer, segundo y tercer nivel, pueden ser reconocidas en el espacio jurídico 2 y 3 presentadas arriba. El estudio realizado por Alvarado, *et.al.*, (1997:43), estima un total de 2,064 organizaciones autorizadas en el período de comprendido de 1945 a 1995, de estas únicamente 700 corresponden a ONG de Desarrollo y no todas estas organizaciones se encuentran actualmente activas. Además existen asociaciones que no tiene personalidad jurídica, y que funcionan tan sólo al amparo del derecho de asociación garantizado por la Constitución Política en su Artículo 34.

#### **D. Evolución y desarrollo del marco lógico**

El marco lógico es uno de los principales instrumentos utilizados hoy en día por las agencias de desarrollo para el diseño y planificación de proyectos. En 1979, Practical Concepts, Ltd., una firma consultora privada, contratada por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), llevó acabo el Marco Lógico. Luego en 1982, esta misma firma en un contrato con la Agencia de Desarrollo Alemana (GTZ), agregó las herramientas del Análisis de Involucrados, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y Análisis de Alternativas, capacitando a sus organizaciones asociadas/beneficiarias en el uso de este método, llamada ZOPP – método de planificación de proyectos orientada a objetivos-. Posteriormente las agencias financieras multilaterales adoptaron estas herramientas, complementándolas con análisis económicos y financieros al considerar posibles estrategias alternativas de proyecto (BID, 1997: 13). Según el BID, este tipo de instrumento metodológico ofrece las siguientes ventajas:

1. Claro análisis de la relación de medios/fines de las actividades del proyecto que conducen a productos requeridos para lograr el propósito establecido para contribuir al logro de un fin u objetivo de desarrollo.
2. Especificación precisa de las actividades de un proyecto y de sus costos.
3. Descripción de indicadores de desempeño y fuentes de verificación de tales indicadores.
4. Especificación de los supuestos o riesgos principales que podrían condicionar el éxito del proyecto.
5. Un marco de referencia para identificar las experiencias adquiridas e incorporarlas a otros proyectos.

### III. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La matriz del marco lógico, es un instrumento de presentación y comunicación de la información esencial acerca de un proyecto. Y que puede ser usado en todas las etapas de preparación, programación, identificación, orientación, análisis y presentación, así como facilita la ejecución y evaluación de un proyecto. La estructura abarca un conjunto de conceptos interrelacionados que definen “por qué” un proyecto está siendo desarrollado y qué debe hacerse para alcanzar el resultado deseado. (BID, 1999)

De acuerdo con el concepto de matriz, el marco lógico se caracteriza por la incorporación en un solo formato, de dos tipos de pensamiento: una lógica vertical y una lógica horizontal.

**La lógica vertical**, es la que establece la razón por la cual se llevará a cabo el proyecto. Está definida por la Directriz (objetivo global), objetivo del proyecto, productos e insumos. Un buen proyecto exige que la lógica vertical sea perfecta. Se llega a la perfección cuando las condiciones establecidas en cada nivel son las necesarias y suficientes para alcanzar el nivel superior siguiente. Así, los insumos deben ser necesarios y suficientes para alcanzar los productos, los productos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos del proyecto, los objetivos del proyecto se deben encuadrar dentro de las directrices.

**La lógica horizontal**, aclara qué va a ser producido y de qué manera se puede prever el suceso. La lógica horizontal se manifiesta en los diferentes niveles de la lógica vertical, a través de dos elementos bien definidos: indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación.

**El objetivo de desarrollo**, es el objetivo más amplio al que el programa o proyecto contribuye a la solución de un conjunto de problemas sectoriales o territoriales, se caracteriza por una directriz con intenciones, doctrinas, orientaciones políticas, etc. Otras palabras como directriz, meta del sector, meta del programa, objetivo general, fin, son utilizadas con el mismo significado de objetivo de desarrollo. (BID, 1995:257)

El objetivo del proyecto, es la finalidad última del proyecto, aquello que se espera será alcanzado en el caso en que el proyecto sea concluido con éxito y en el plazo previsto. Y es el impacto como resultado de los productos alcanzados por el proyecto. Otras palabras como propósito, objetivo específico, son utilizadas con el mismo significado de objetivo global. (BID, 1999)

Los productos, son los resultados de la adecuada aplicación de los recursos y que permiten que el objetivo del proyecto sea alcanzado. Otras palabras como resultados, salidas, son utilizadas con el mismo significado de producto. (BID, 1995:260)

Las actividades, son las tareas que el ejecutor debe realizar a fin de alcanzar cada uno de los productos del proyecto y que denotan costos. (BID, 1999)

Los insumos, son los elementos a proveer para que se puedan obtener los productos necesarios. Los insumos son muchas veces denominados como entradas. (BID, 1995:263)

Los indicadores objetivamente verificables, es la medida del progreso en dirección a la directriz u objetivo determinado y comparten las características de comunicar tres dimensiones básicas: cantidad, calidad y tiempo o plazo. El término “objetivamente verificable” significa que las verificaciones hechas deben ser absolutamente realistas. Aunque se prefieren los indicadores cuantitativos,

una vez que su medición es más objetiva, se consideran igualmente válidos los indicadores cualitativos.

En los proyectos de desarrollo, es posible que la medición de resultados no sea suficiente con un solo indicador, una vez que se reconocen limitaciones de un indicador único para medir cambios complejos. El Marco Lógico estimula el uso de varios indicadores para verificación del éxito a nivel de objetivo del proyecto.

Los medios de verificación, es la prueba de que se necesita para verificar, a cada momento, la posición de las informaciones suministradas por el indicador. Las publicaciones, reportes y registros son documentos que sirven en gran número de proyectos, como medios de verificación.

Los supuestos, son los factores que están fuera de la influencia y control del proyecto, y que afectarán el éxito, indican los eventos importantes, condiciones o decisiones necesarias para el mantenimiento a largo plazo de los beneficios generados por el proyecto, alcanzar los objetivos y productos del proyecto. (BID, 1999)

Cada proyecto desenvuelve en riesgos dinámicos del entorno financiero, económico, institucional, social, político, ambiental, cultural, u otros factores que pueden causar el retraso, fracaso o cambio de curso del proyecto. El marco lógico requiere que en el diseño del proyecto se identifiquen los riesgos de cada nivel: Actividad, producto, objetivo del proyecto y objetivo de desarrollo.

La columna de supuestos juega un papel importante, tanto en la formulación del proyecto como en la ejecución. La etapa de formulación ayuda a identificar riesgos que pueden ser evitados incorporando elementos adicionales en el proyecto mismo.

En el contenido de este documento se conceptualiza Proyectos de desarrollo, una secuencia de tareas que debe realizar una o más organizaciones o individuos ejecutores en un plazo delimitado con determinados recursos para lograr objetivos específicos de desarrollo.

## IV. PROPUESTA DE PROYECTO

### A. Justificación

**1. Problema a resolver.** Según Luis Pérez (1994:5), los rápidos cambios en el contexto mundial y latinoamericano que se ha producido en el final de la década del '80 y principios de los '90 están generando un mundo más exigente para las ONG. Los principales son, los cambios en el rol del Estado, con creciente abandono del papel de ejecutor de políticas sociales públicas, derivando esta tarea a organismos privados, junto al aumento de las demandas y necesidades no atendidas de la población más pobre de la región, genera un significativo incremento de la demanda por el tipo de servicios ofrecidos por las ONG, al cual no tiene, en la actualidad, capacidad de atender. A la vez, los acelerados cambios en las políticas y expectativas de los organismos de cooperación al desarrollo, fundamentados, en parte, por los problemas creciente en sus propios países y que se traducen en cambios de prioridades temáticas, geográficas, metodológicas, etc.

Yurjevic (1994:4), identifica tres causas que limitan a las ONG como organizaciones de desarrollo. La primer causa está asociada con la incapacidad de las ONG de adecuarse al contexto democrático y de economía de mercado y proceder a una modernización de su organización; la segunda, es la relación con la desproporción existente entre lo que estas organizaciones son y la magnitud de la tarea que han pretendido asumir y finalmente, la tercera causa se relaciona con las nuevas exigencias que plantea a las ONG la formulación e implementación de programas y proyectos de base inspirados en un paradigma de desarrollo humano y sustentable.

Las ONG han contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de la población más pobre del continente y han ayudado a promover el desarrollo de

las organizaciones sociales de los sectores populares y de sus capacidades de autogestión. Por ello, apoyar los procesos de desarrollo institucional, que muchas de estas ONG han iniciado y están llevando adelante, resulta un elemento clave. (Coscio, 1994:6)

Si las ONG son capaces de hacer propuestas cada vez más adecuadas a las necesidades de los diferentes estratos sociales que componen el mundo de la pobreza, ganarán legitimidad al interior de la sociedad y podrán gradualmente cumplir un papel mucho más protagónico en el espacio en que se definen las políticas sociales.

Surge entonces para estas organizaciones, la demanda de contar con planificaciones detalladas de sus acciones, evaluaciones claras y transmisibles de sus resultados, eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en sus acciones, mayor articulación con otros actores, desarrollo de recursos humanos profesionalizados, flexibles y creativos, sostenibilidad económica, etc. (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993:3)

El problema central que busca resolver este trabajo es: superar las debilidades institucionales de las ONG de desarrollo en la falta de coherencia en el planteamiento y formulación de objetivos, resultados y actividades de sus proyectos debido a la imprecisión en la fase de planificación y las limitaciones de aplicación de herramientas para la gestión de proyectos.

**2. Situación prevista al finalizar la ejecución del proyecto de capacitación.** Se habrá capacitado a cuadros de dirección y ejecutivos de ONG de desarrollo incrementando sus capacidades en análisis para el diseño de proyectos, diseño de una intervención utilizando la metodología de planificación por resultados, elaboración del marco lógico, elaboración del plan operativo y presupuesto; fortaleciendo de esta manera la capacidad institucional de las organizaciones participantes en la formulación objetiva de proyectos, ya sea para

la negociación de recursos financieros, mejorar la calidad de su intervención y al logro de objetivos de desarrollo de forma sostenible y acordes a las prioridades de su grupo meta.

**3. Beneficiarios del proyecto.** Los beneficiarios directos del proyecto de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”, son el personal de cuadros de dirección y ejecutivo de ONG de desarrollo. En los cuadros de dirección y ejecutivo, se incluyen a directores, coordinadores de programa y gerentes de las instituciones, en sus funciones principales se incluye la formulación y diseño de propuestas técnicas de financiación, gerencia de proyectos, seguimiento y evaluación.

**4. Estrategia de ejecución.** El proyecto de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”, está diseñado para su implementación en tres etapas consecutivas y complementarias.

En la primera etapa, el equipo ejecutor diseñará e implementará una estrategia de promoción y mercadeo de los eventos de capacitación. Inicialmente se considera que las instituciones serán convocadas a través de las distintas organizaciones de segundo y tercer nivel, además de promoción y publicidad a través de medios escritos y electrónicos dirigida al sector de ONG de desarrollo.

La segunda etapa, se concentra en la ejecución de los eventos de capacitación. El contenido de la capacitación se ha diseñado en módulos de trabajo y cada uno combinará la modalidad de proporcionar un contenido teórico, un caso práctico ilustrativo y el desarrollo de un estudio de caso por los participantes; propiciando que los participantes se apropien y adquieran el conocimiento para el uso de las herramientas de trabajo.

Con la finalidad de ofrecer una mayor oportunidad de replicar los contenidos del programa, reducir los costos y alcanzar un mayor número de

participantes, se realizarán tres eventos de capacitación presencial en distintos puntos geográficos del país.

La tercera etapa, estará dirigida a un número selecto de instituciones participantes en los eventos de capacitación, y esta orientada a fortalecer la capacidad institucional, a través de ofrecer asesoría técnica directa, para completar o formular un proyecto de interés a la institución, y que al final del proceso, la institución disponga de las herramientas para su uso práctico y un proyecto formulado listo para su negociación e implementación.

## **B. Objetivo de desarrollo**

Fortalecer la capacidad de organizaciones no gubernamentales de desarrollo a través de facilitar técnicas y herramientas para diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo.

## **C. Objetivos específicos, resultados, indicadores y actividades**

Objetivo específico 1: Capacitar a directores y ejecutivos de ONG de desarrollo en la aplicación del conjunto de instrumentos del Marco Lógico para la formulación de proyectos.

Resultado 1: Promoción de los eventos de capacitación y selección de los participantes.

Indicadores:

- Se habrá diseñado e implementado una estrategia efectiva de promoción y mercadeo de los eventos de capacitación.
- Se habrá garantizado la participación de 30 participantes por evento.

Actividades principales:

- Definir las sedes de los eventos de capacitación.
- Diseñar e implementar una estrategia de promoción y mercadeo del programa de capacitación.
- Confirmar la participación de las instituciones seleccionadas.

Resultado 2: Realización de los eventos de capacitación según los contenidos programáticos.

Indicadores:

- 90 directores y ejecutivos de ONG capacitados.
- 40 horas de capacitación y ejercicios prácticos realizados por cada evento ejecutado.
- Tres eventos de capacitación realizados.
- Más del 75% de participantes se apropian de las técnicas de trabajo.
- Un estudio de caso realizado por los participantes.

Actividades principales:

- Presentar el contenido de capacitación a los participantes.
- Desarrollar el contenido de capacitación en cada uno de los eventos.
- Asesorar y asistir a los participantes durante todo el proceso de capacitación.
- Evaluar de forma participativa durante y al final de cada evento: contenido, metodología y material de apoyo.

Objetivo específico 2: Facilitar transferencia y generar experiencia institucional en la utilización de las herramientas del marco lógico a proyectos concretos que estén trabajando o tengan interés de iniciar en el futuro.

Resultado 1: Proveer asesoría y asistencia técnica especializada a ONG selectas, en el proceso de formulación de proyectos.

Indicadores:

- 24 horas/consultor de asesoría y asistencia técnica especializada por institución.
- 10 instituciones que reciben asesoría y asistencia técnica.
- 5 instituciones han formulado un plan o proyecto.

Actividades principales:

- Recibir solicitudes de asesoría y asistencia técnica institucional.
- Negociar y elaborar agenda de trabajo con cada institución participante.
- Realizar proceso de formulación de proyectos en equipos de trabajo institucional.
- Asesorar en el proceso para la formulación del proyecto.
- Revisión final de la propuesta (proyecto) y validar con el personal clave de la institución.

## **D. Programación de Insumos**

**1. Cronograma.** En el Cuadro 1, se presenta la calendarización de actividades enfocada a resultados. Como puede observarse las actividades tienen una duración total de cuatro meses. Durante el primer mes, se realizarán actividades de promoción para lograr captar el interés institucional y garantizar la participación de 30 personas por evento, que se estaría realizando durante el tercer mes.

Cada evento tendrá la duración de una semana (40 horas de capacitación). Finalmente, durante el cuarto mes se realizará la asesoría y asistencia técnica institucional, para satisfacer necesidades concretas de diseño y preparación de proyectos específicos.

Cuadro 1

Cronograma de actividades del proyecto de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”

	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	<b>Objetivo específico 1:</b>																	
1	Definir las sedes de los eventos de capacitación	x																
2	Diseñar e implementar una estrategia de promoción y mercadeo del proyecto de capacitación	x	x	x	x	x												
3	Editar el manual de capacitación y preparar material de apoyo didáctico.																	
4	Confirmar la participación de las instituciones seleccionadas					x	x	x										
5	Realizar evento de capacitación 1									x								
6	Realizar evento de capacitación 2										x							
7	Realizar evento de capacitación 3											x						
	<b>Objetivo específico 2</b>																	
8	Recibir solicitudes de asesoría y asistencia técnica institucional.										x	x	x					
9	Negociar y elaborar agenda de trabajo con cada institución participante.												x	x				
10	Realizar proceso de formulación de proyectos en equipos de trabajo institucional.														x	x	x	x
11	Asesorar en el proceso para la formulación del proyecto.														x	x	x	x
12	Revisión final de la propuesta (proyecto) y validar con el personal clave de la institución																	x

**2. Presupuesto.** En el Cuadro 2, se presenta un resumen del presupuesto por cada resultado esperado.

El costo total del proyecto es de USD 57,975. El 74% de los costos se concentran en la realización de los eventos de capacitación, considerando gastos de alojamiento y alimentación para los participantes, además de los recursos humanos (instructores), materiales y viáticos; el 18% de los costos se destina a los gastos de Asesoría y Asistencia Técnica a Instituciones selectas en el proceso

de capacitación. Del costo total del proyecto el 20% se invierte en expertos para el desarrollo de las actividades propuestas. Un detalle de los costos se presenta en el Anexo 1.

**Cuadro 2**  
Resumen de presupuesto de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”  
(expreso en USD)

<b>CONCEPTO</b>	<b>Promoción</b>	<b>Eventos Capacitación</b>	<b>Asesoría</b>	<b>Sub Total</b>	<b>%</b>
Recurso Humano	2,700	17,500	9,500	29,700	51%
Equipo	25	100	0	125	0.2%
Materiales	100	1,950	0	2,050	4%
Viáticos	300	750	2,000	3,050	5%
Alimentación y hospedaje de participantes		22,500	0	22,500	39%
Otros	200	0	350	550	1%
<b>TOTAL</b>	<b>3,325</b>	<b>42,800</b>	<b>11,850</b>	<b>57,975</b>	<b>100%</b>
	6%	74%	20%		

### **E. Programación de contenidos**

Objetivo específico: Fortalecer la capacidad de cuadros ejecutivos y de dirección de ONG en la gestión del ciclo de proyectos.

Resultado 1: Los participantes habrán identificado las fases del ciclo de un proyecto. (Módulo I: Enfoque gerencial de las fases del proyecto).

Actividades principales:

- Presentación del enfoque de ciclo de proyectos
- Presentación de conceptos básicos
- Preguntas y respuestas.

Resultado 2: Los participantes están en capacidad de aplicar técnicas de visualización, como estrategia participativa en el proceso de formulación de proyectos. (Módulo II: técnicas de visualización)

Actividades principales:

- Presentación de la técnica de visualización
- Instrucciones para la formación de grupos de trabajo y dinámica a realizar
- Formación de grupos de trabajo
- Dinámica de grupo de trabajo aplicando la técnica de visualización
- Plenaria de grupos de trabajo

Resultado 3: Los participantes han incrementado sus facultades para la identificación de objetivos prioritarios al desarrollo. (Módulo III: Análisis de problemas y objetivos)

Para alcanzar este resultado se aplicará un procedimiento técnico prediseñado, el cual incluye:

- Análisis de problemas
- Análisis de objetivos
- Análisis de estrategia
- Análisis de involucrados

Para cada uno de los anteriores se seguirán las actividades siguientes:

- Presentación de la técnica.
- Ejercicio de un caso práctico.
- Dinámica de grupos de trabajo aplicando la técnica.
- Asesoría a grupos de trabajo en la solución de los estudios de caso.
- Plenaria de grupos de trabajo: presentación de resultados de cada grupo.

Resultado 4: Los participantes aplican el marco lógico como herramienta gerencial para la formulación de proyectos de desarrollo local. (Módulo IV: El marco lógico aplicado a la planificación).

Actividades principales:

- Presentación de los conceptos del marco lógico.
- Procedimiento para la lógica vertical: objetivos, resultados, actividades, insumos.
- Ejercicio de un caso práctico para la lógica vertical.
- Dinámica de grupos de trabajo, aplicando la técnica de lógica vertical.
- Plenaria de grupos de trabajo: presentación de resultados de lógica vertical de cada grupo.
- Procedimiento para la lógica horizontal: indicadores verificables, fuentes de verificación, supuestos.
- Ejercicio de un caso práctico para la lógica horizontal.
- Dinámica de grupos de trabajo, aplicando la técnica de lógica horizontal.
- Plenaria de grupos de trabajo: presentación de resultados de lógica horizontal de cada grupo.

Resultado 5: Los participantes han mejorado sus habilidades en la elaboración de planes operativos y presupuesto de proyectos. (Módulo V: El plan operativo y presupuesto del proyecto)

Actividades principales:

- Presentación del contenido del plan operativo.
- Procedimiento para la elaboración de un plan operativo.
- Presentación del contenido del presupuesto.
- Procedimiento para la elaboración de un presupuesto.
- Dinámica de grupos de trabajo.
- Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo (plan operativo y presupuesto).

## **V. CONCLUSIONES**

1. Las ONG han demostrado ser entidades flexibles ante los cambios en el orden mundial, regional y nacional provocados por fenómenos económicos, políticos sociales y ambientales, su facilidad de adaptación tiene como resultado generar capacidad de elaborar propuestas plasmadas en programas y proyectos que brinden respuestas a las demandas y necesidades principales de los sectores poblacionales a los que atienden.
2. Las inversiones en fortalecimiento institucional, son acciones permanentes y necesarias para mejorar las capacidades de sus recursos humano, que en la presente propuesta se pretende alcanzar a los cuadros directivos y ejecutivos para mejorar las intervenciones de las instituciones que dirigen, mejorando su capacidad para hacer una planeación por resultados, que les permitirá, además de hacer un uso eficiente de recursos, elaborar propuestas coherentes en su contenido práctico en las actividades, presupuesto, resultados y objetivos.
3. La presente propuesta se elaboró después de una serie de experiencias del autor, en programas de capacitación en materia de planificación por resultados, lo que permitió hacer una sistematización de la experiencia y proponer la presente metodología de trabajo y su contenido.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. El fortalecimiento institucional debe observarse como un proceso continuo y dinámico, es muy importante durante las actividades de capacitación la ejercitación en estudios de caso que pueden ser planteados por los mismos participantes.
2. Generalmente los grupos de participantes son heterogéneos ya sea por el sector poblacional al que atienden o por la especialidad de la organización, por lo que los facilitadores del equipo de capacitación deben de tener una base de experiencia amplia en diversos ámbitos del desarrollo y conocimiento del contexto en el cual se desenvuelven las instituciones asistentes.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado Browning, Felix; Carrera Guerra, Maribel; Girón, Abel. *Perfil de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala*. CONGECOOP. 1997. 119p
2. BID. *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación (EVO). Washington, D.C. 1997. p. 13-23
3. BID. *Manual del instructor, taller regional de capacitación de instructores de marco lógico*. Programa de entrenamiento para países de grupos C y D. Banco Interamericano de Desarrollo. Panamá. 1999. sp
4. BID. *Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control*. 1995. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Volumen 1. Editorial Limusa. Pg 254-294.
5. Comisión de las Comunidades Europeas. *Gestión del ciclo de un proyecto, enfoque integrado y marco lógico*. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. No. 1 Febrero 1993. Holanda. 67 p.
6. Lopez, Marco Antonio. 1994. *Gerencia para el desarrollo organizacional*, en revista del FICONG. Argentina. (7): 17-24.
7. Perez Coscio, Luis. 1994. *El desarrollo institucional de ONGs como proceso de atención permanente*, en revista FICONG. Argentina. (7): 5-7.
8. Yurjevic, Andres. 1994. *El desafío de las ONGs: impulsar desde la base un desarrollo humano y sustentable*, en revista FICONG. Argentina (7): 8 – 16.

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo 1

### Proyecto de capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos

<b>Objetivo de desarrollo</b>	Fortalecer la capacidad de gestión de organizaciones no gubernamentales de desarrollo a través de facilitar técnicas y herramientas para diseñar y ejecutar proyectos.
-------------------------------	--

Objetivos específicos	Resultados	Indicadores	Método de verificación	Supuestos
<b>Objetivo específico 1:</b>  Capacitar a directores y ejecutivos de ONG de desarrollo en la aplicación del conjunto de instrumentos del marco lógico para la formulación de proyectos.	1.1 Promoción de los eventos de capacitación y selección de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha diseñado e implementado una estrategia efectiva de promoción y mercadeo de los eventos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de instituciones convocadas.</li> </ul>	Las ONG de desarrollo son flexibles a adquirir nuevas herramientas de planificación.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha garantizado la participación de 30 participantes por evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de participantes inscritos.</li> </ul>	
	1.2 Realización de eventos de capacitación según los contenidos programáticos.	90 de directores y ejecutivos de ONG capacitados.  40 horas de capacitación y ejercicios prácticos realizados por cada evento realizado.	Lista de participantes.  Memorias de trabajo en grupos.  Reporte de autoevaluación de participantes.	Participantes con perfil profesional y con conocimientos de planificación.
		Tres eventos de capacitación realizados.  Más del 75% de participantes se apropian de las técnicas de trabajo.  Un estudio de caso realizado por los participantes.		
<b>Objetivo específico 2:</b>  Facilitar transferencia y	2.1 Proveer asesoría y asistencia técnica	24 horas/consultor de asesoría y asistencia técnica especializada por institución.	Informe de asistencia técnica, de ONG.	Las ONG de desarrollo son flexibles a adquirir nuevas herramientas

Objetivos específicos	Resultados	Indicadores	Método de verificación	Supuestos
<p>generar experiencia institucional en la utilización de las herramientas del marco lógico, a proyectos concretos que estén trabajando o tengan interés de iniciar en el futuro.</p>	<p>especializada a ONG selectas, en el proceso de formulación de proyectos.</p>	<p>Diez instituciones que reciben asesoría y asistencia técnica.</p> <p>Cinco instituciones han formulado un plan o proyecto.</p>	<p>II. Documentos preliminares de planes o proyectos formulados.</p>	<p>de planificación.</p>

## Anexo 2

### Programación de contenidos “capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”

Resultados esperados	Diseño por módulos	Contenidos	Actividades	Duración
1. Los participantes habrán conceptualizado las fases del ciclo de un proyecto.	Módulo I: Enfoque gerencial de las fases de un proyecto	El ciclo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de las fases del ciclo de proyecto.</li> <li>✓ Preguntas y respuestas.</li> </ul>	Día 1 2 hr.
2. Los participantes están en capacidad de aplicar técnicas de visualización como estrategia participativa en el proceso de formulación de proyectos.	Módulo II: Técnicas de visualización.	<p>La técnica del uso de tarjetas.</p> <p>Ventajas de la técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la técnica de visualización.</li> <li>✓ Formación de grupos de trabajo, 6 personas cada uno.</li> <li>✓ Los grupos de trabajo organizan una presentación del perfil de sus integrantes.</li> <li>✓ Plenaria.</li> </ul>	Día 1 2 hr.
3. Los participantes han incrementado sus facultades para la identificación de objetivos.	Módulo III: Análisis de situación.	Análisis de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la técnica y procedimiento de análisis de problemas.</li> <li>✓ Ejercicio de un caso práctico.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	Día 1 4 hr
		Análisis de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la técnica y procedimiento de análisis de objetivos.</li> <li>✓ Ejercicio de un caso práctico.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	Día 2 3 hr
		Análisis de estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la técnica y procedimiento de análisis de estrategia.</li> <li>✓ Ejercicio de un caso práctico.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	Día 2 2.5 hr
		Análisis de involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la técnica y procedimiento de análisis de involucrados.</li> </ul>	Día 2 2.5 hr

Resultados esperados	Diseño por módulos	Contenidos	Actividades	Duración
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejercicio de un caso práctico.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	
4. Los participantes aplican el marco lógico como herramienta gerencial para la formulación de proyectos.	Módulo IV: El marco lógico aplicado a la planificación.	Descripción del marco lógico.  La lógica vertical: Objetivos Resultados Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de los conceptos del marco lógico.</li> <li>✓ Procedimiento para la lógica vertical.</li> <li>✓ Ejercicio de un caso práctico.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	Día 3 8 hr
		La lógica horizontal: Indicadores. Fuentes de verificación. Supuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedimiento para la lógica horizontal</li> <li>✓ Ejercicio de un caso práctico.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	Día 4 4 hr
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criterios para la revisión final del marco lógico.</li> </ul>	Día 4 1 hr
5. Los participantes han mejorado sus habilidades en la elaboración de planes operativos y presupuesto de proyectos.	Módulo V: El plan operativo y presupuesto del proyecto.	El plan operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descripción del plan operativo.</li> <li>✓ Procedimiento para la elaboración de un plan operativo.</li> <li>✓ Descripción del presupuesto.</li> <li>✓ Procedimiento para la elaboración de un presupuesto.</li> <li>✓ Trabajo en grupos</li> <li>✓ Plenaria: resultados de cada grupo de trabajo (plan operativo y presupuesto).</li> </ul>	Día 4 3 hr
		El presupuesto.		Día 5 5 hr

## Anexo 3

### Manual de “Capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”

## MÓDULO I

### ENFOQUE GERENCIAL DE LAS FASES DE UN PROYECTO

#### 1. Desarrollo y proyectos

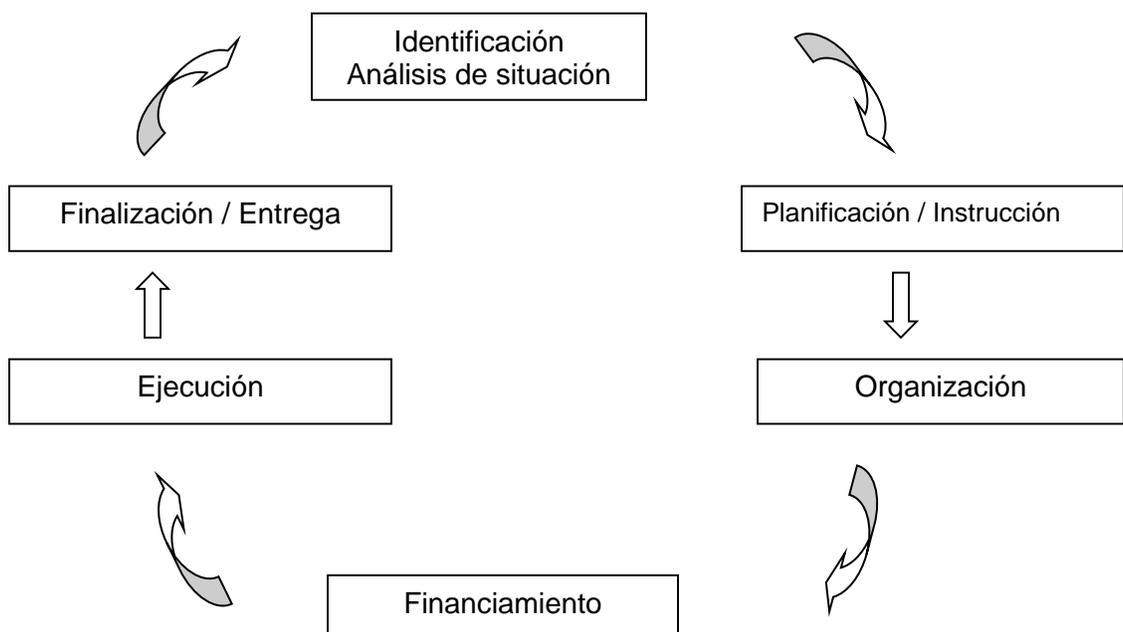
Es el conjunto de esfuerzos con los cuales se buscan satisfacer necesidades básicas de la población.

Los esfuerzos se realizan en forma ordenada, coordinada y limitada con respecto a: tiempo, territorio, región o zona geográfica, sector poblacional, presupuesto, otros; a fin de alcanzar un objetivo previamente definido y elaborado de forma conjunta con los beneficiarios e involucrados.

#### 2. Factores de éxito en el proyecto

- Adecuada planificación
- Equipo multidisciplinario y competente
- Capacidad organizativa y con toma de decisión
- Compromisos asumidos por los involucrados
- Beneficiarios con participación en la identificación del proyecto
- Problemas básicos asumidos por el proyecto

#### 3. El ciclo de proyectos



## MÓDULO II

### TÉCNICAS DE VISUALIZACION

Es un método que facilita la participación, discusión y análisis de forma objetiva, teniendo presente la búsqueda de acuerdos del grupo.

Ventajas de la técnica:

- ✓ Facilita la participación igualitaria de todos los miembros del grupo.
- ✓ Ubica en un plano de igualdad de importancia todas las ideas.
- ✓ Se identifica las ideas y no las personas.
- ✓ Las ideas no se pierden y son publicadas.
- ✓ Permiten reformular ideas, agruparlas, relacionarlas.
- ✓ Establecen un centro de atención común.
- ✓ Precisa conceptos y seleccionar lo esencial.
- ✓ Es simple y dinámica.
- ✓ Ayuda a optimizar el tiempo.
- ✓ Hace más interesante y agradable el trabajo.
- ✓ Facilita a la presentación en grupos.

## MÓDULO III

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

#### 1. Análisis de problemas

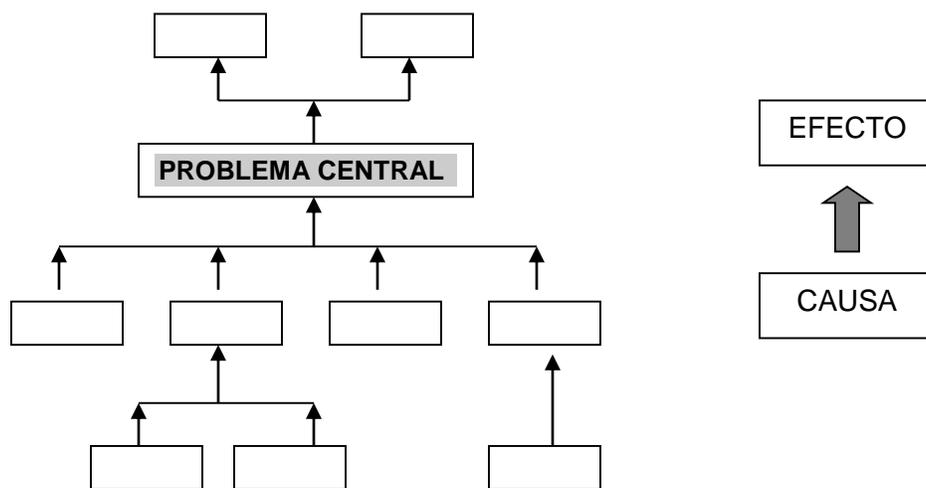
Es una técnica para:

- ✓ Identificar los problemas principales de una situación
- ✓ Establecer las relaciones causa – efecto
- ✓ Clasificar por orden de importancia el nivel de problemas
- ✓ Visualizar las relaciones causa – efecto en un diagrama “árbol de problemas”.

Procedimiento para elaborar el árbol de problemas:

1. Establecer un consenso sobre la problemática que se está analizando
2. Definir un problema central de la situación.
3. Establecer las principales CAUSAS del problema central
4. Establecer los EFECTOS provocados por el problema central
5. Elaborar un esquema que permita establecer las relaciones causa – efecto.
6. Revisar el esquema completo y verificar su integridad, correspondencia y validez.
  - ✓ La formulación de los problemas se hace con carácter negativo.
  - ✓ No es permitido utilizar la aseveración “no hay”.

**Figura 1**  
**Esquema de un árbol de problemas**



## **2. Análisis de objetivos**

Es una técnica que permite:

- ✓ Describir la situación futura que será alcanzada una vez resueltos los problemas.
- ✓ Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- ✓ Identificar las posibles alternativas para el proyecto.
- ✓ Establecer las relaciones medios y fines mediante la visualización en un diagrama.

Procedimiento para elaborar el árbol de objetivos:

1. Los estados negativos del diagrama de problemas se formula en condiciones positivas alcanzadas: deseables, realizables en la práctica, y de beneficio común.
2. Examinar las relaciones de medios y fines para garantizar la validez e integridad del esquema.
3. Si es necesario:
  - ✓ Añadir nuevos elementos “objetivos”, si estos son relevantes y necesarios para alcanza el fin propuesto inmediato superior.
  - ✓ Identificar los objetivos que no sean necesarios al fin propuesto.

Los objetivos se formulan o expresan como una “situación alcanzada”.

## **3. Análisis de estrategia**

Es una técnica para:

- ✓ Identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto.
- ✓ Evaluar el conjunto de objetivos que pueden constituir la estrategia.
- ✓ Determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

Procedimiento para determinar la estrategia:

1. Identificar el objetivo del proyecto. En el caso de dos o más objetivos, se sugiere la elaboración de igual número de marcos lógicos.
2. Identificar las posibles combinaciones de medios y fines para alcanzar un objetivo específico.
3. Definir la estrategia por implementar para la intervención, con base en criterios de selección:
  - ✓ Intereses de las partes implicadas
  - ✓ Prioridades de los beneficiarios
  - ✓ Recursos disponibles
  - ✓ Probabilidades de éxito
  - ✓ Criterios ambientales
  - ✓ Criterios de género
  - ✓ Riesgos sociales

- ✓ Factibilidad política
  - ✓ Impacto
  - ✓ Sostenibilidad
  - ✓ Complementación con otras intervenciones.
4. La estrategia finalmente seleccionada se ubica en la primera columna del marco lógico y es identificada como “objetivo específico”.

#### 4. Análisis de involucrados

Es una técnica para:

- ✓ Identificar los actores (grupos, instituciones, otros) relacionados con el proyecto.
- ✓ Permite identificar los intereses, limitaciones y potencialidades de los actores involucrados.
- ✓ Evaluar el entorno institucional que puedan influir durante la vida del proyecto.
- ✓ Determinar modalidades de participación de aquellos actores que puedan estar relacionados o influenciados por el proyecto.

Procedimiento para realizar el análisis de involucrados:

1. Identificar los grupos, instituciones y organismos relacionados con el proyecto o que se encuentran en el área de su influencia.
2. Definir criterios para su caracterización y efectuar un análisis (actividades, fines, funciones, intereses, potencialidades, limitaciones, etc.)
3. Identificar las implicaciones para el desenvolvimiento del proyecto, en orden de importancia.

**Figura 2**

Matriz de análisis de involucrados

<b>Organizaciones y/o Instituciones</b>	<b>Funciones / Actividades</b>	<b>Potencialidades</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>Intereses</b>	<b>Implicaciones para el proyecto</b>
Organizaciones locales					
Empresas					
Instituciones públicas					
Otros					

## MÓDULO IV

### MARCO LÓGICO APLICADO A LA PLANIFICACIÓN

El marco lógico es una estructuración de un proyecto, a partir del análisis de situación, y establece las relaciones de objetivos, resultados, y actividades de forma sistemática, describiendo los factores externos e internos.

#### 1. Descripción del marco lógico

**La matriz del marco lógico**, es un instrumento de presentación y comunicación de la información esencial acerca de un proyecto. Y que puede ser usado en todas las etapas de preparación, programación, identificación, orientación, análisis y presentación así como facilita la ejecución y evaluación de un proyecto. La estructura abarca un conjunto de conceptos interrelacionados que definen “por qué” un proyecto está siendo desarrollado y qué debe hacerse para alcanzar el resultado deseado. (BID, 1999)

De acuerdo con el concepto de matriz, el marco lógico se caracteriza por la incorporación en un solo formato, de dos tipos de pensamiento: una lógica vertical y una lógica horizontal.

**La lógica vertical**, es la que establece la razón por la cual se llevará a cabo el proyecto. Está definida por la Directriz (objetivo global), objetivo del proyecto, productos e insumos. Un buen proyecto exige que la lógica vertical sea perfecta. Se llega a la perfección cuando las condiciones establecidas en cada nivel son las necesarias y suficientes para alcanzar el nivel siguiente. Así, los insumos deben ser necesarios y suficientes para alcanzar los productos, los productos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos del proyecto, los objetivos del proyecto se deben encuadrar dentro de las directrices.

**La lógica horizontal**, aclara qué va a ser producido y de qué manera se puede prever el suceso. La lógica horizontal se manifiesta en los diferentes niveles de la lógica vertical, a través de dos elementos bien definidos: indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación.

**Figura 3**

Formato del marco lógico

<b>Estrategia</b>	<b>Lógica de intervención</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Objetivo de desarrollo				
Objetivo del proyecto				
Productos				
Actividades	Resumen de presupuesto			

- **Descripción de la lógica vertical**

**El objetivo de desarrollo**, es el objetivo más amplio al que el programa o proyecto contribuye a la solución del problema (o problemas) del sector o a nivel nacional, se caracteriza por una directriz con intenciones, doctrinas, orientaciones políticas, etc. Otras palabras como directriz, meta del sector, meta del programa, objetivo general, fin, son utilizadas con el mismo significado de objetivo de desarrollo. (BID, 1995: 257)

El objetivo del proyecto, es la finalidad última del proyecto, aquello que se espera será alcanzado en el caso en que el proyecto sea concluido con éxito y en el plazo previsto. Y es el impacto como resultado de los productos alcanzados por el proyecto. Otras palabras como propósito, objetivo específico, son utilizadas con el mismo significado de objetivo global. (BID, 1999)

Los productos, son los resultados de la adecuada aplicación de los recursos y que permiten que el objetivo del proyecto sea alcanzado. Otras palabras como resultados, salidas, son utilizadas con el mismo significado de producto. (BID, 1995: 260)

Las actividades, son las tareas que el ejecutor debe realizar a fin de alcanzar cada uno de los productos del proyecto y que denotan costos. (BID, 1999)

Los insumos, son los elementos a proveer para que se puedan obtener los productos necesarios. Los insumos son muchas veces denominados como entradas. (BID, 1995: 263)

- **Descripción de la lógica vertical**

**Los indicadores objetivamente verificables**, es la medida del progreso en dirección a la directriz u objetivo determinado y comparten las características de comunicar tres dimensiones básicas: cantidad, calidad y tiempo o plazo. El término “objetivamente verificable” significa que las verificaciones hechas deben ser absolutamente realistas. Aunque se prefieren los indicadores cuantitativos, una vez que su medición es más objetiva, se consideran igualmente válidos los indicadores cualitativos.

En los proyectos de desarrollo, es posible que la medición de resultados no sea suficiente con un solo indicador, una vez que se reconocen limitaciones de un indicador único para medir cambios complejos. El marco lógico estimula el uso de varios indicadores para verificación del éxito a nivel de objetivo del proyecto.

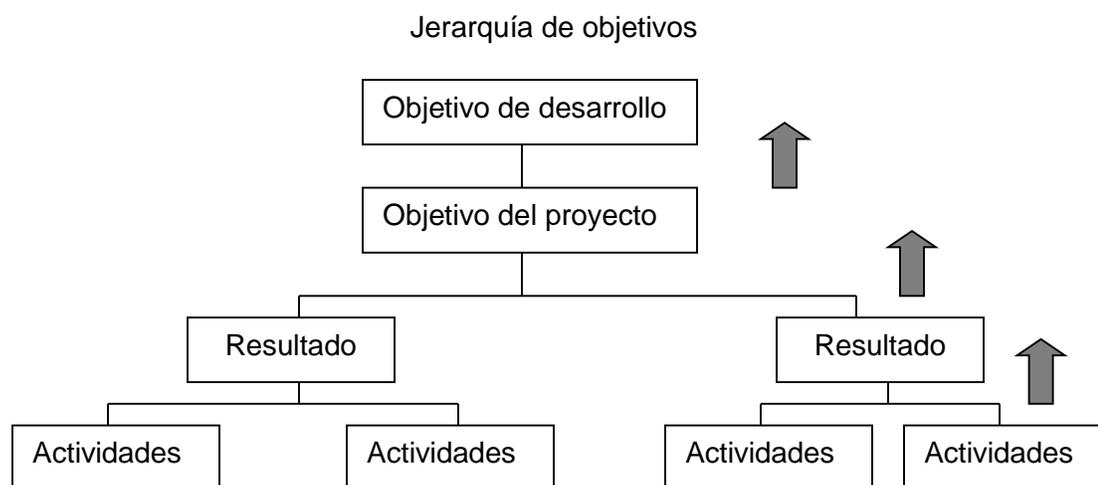
**Los medios de verificación**, es la prueba de que se necesita para verificar, a cada momento, la posición de las informaciones suministradas por el indicador. Las publicaciones, reportes y registros son documentos que sirven en gran número de proyectos, como medios de verificación.

**Los supuestos**, son los factores que están fuera de la influencia y control del proyecto, y que afectarán el éxito, indican los eventos importantes, condiciones o decisiones.

La columna de supuestos juega un papel importante, tanto en la formulación del proyecto como en la ejecución. En la etapa de formulación ayuda a identificar riesgos que pueden ser evitados incorporando elementos adicionales en el proyecto mismo.

## 2. Jerarquía de objetivos

**Figura 4**



- Las actividades permiten alcanzar resultados
- Los resultados alcanzados permiten realizar el objetivo específico.
- El objetivo específico contribuye a la realización del objetivo de desarrollo.

### **Procedimiento para la lógica vertical del marco lógico:**

La lógica vertical, consiste en trasladar los objetivos que figuran en el árbol de objetivos, a los niveles correspondientes en la lógica de intervención.

1. Determinación del objetivo específico del proyecto: se selecciona un “objetivo” situado por encima de la cadena de la estrategia elegida del diagrama de objetivos. Si existen otros objetivos del mismo nivel (más de una estrategia) se procederá a elaborar un marco lógico para cada objetivo específico identificado, ó aumentar en un nivel en el diagrama de objetivos.
2. Identificar el objetivo de desarrollo: se seleccionan los objetivos por encima de la estrategia (del diagrama de objetivos) y se describen por orden de importancia en la perspectiva en que contribuirá al proyecto.
3. Determinación de los resultados: en el diagrama de objetivos se escogen aquellos que se enmarcan en las relaciones medios – fines (en el nivel inferior del objetivo específico), que conduzcan a la realización del objetivo específico.

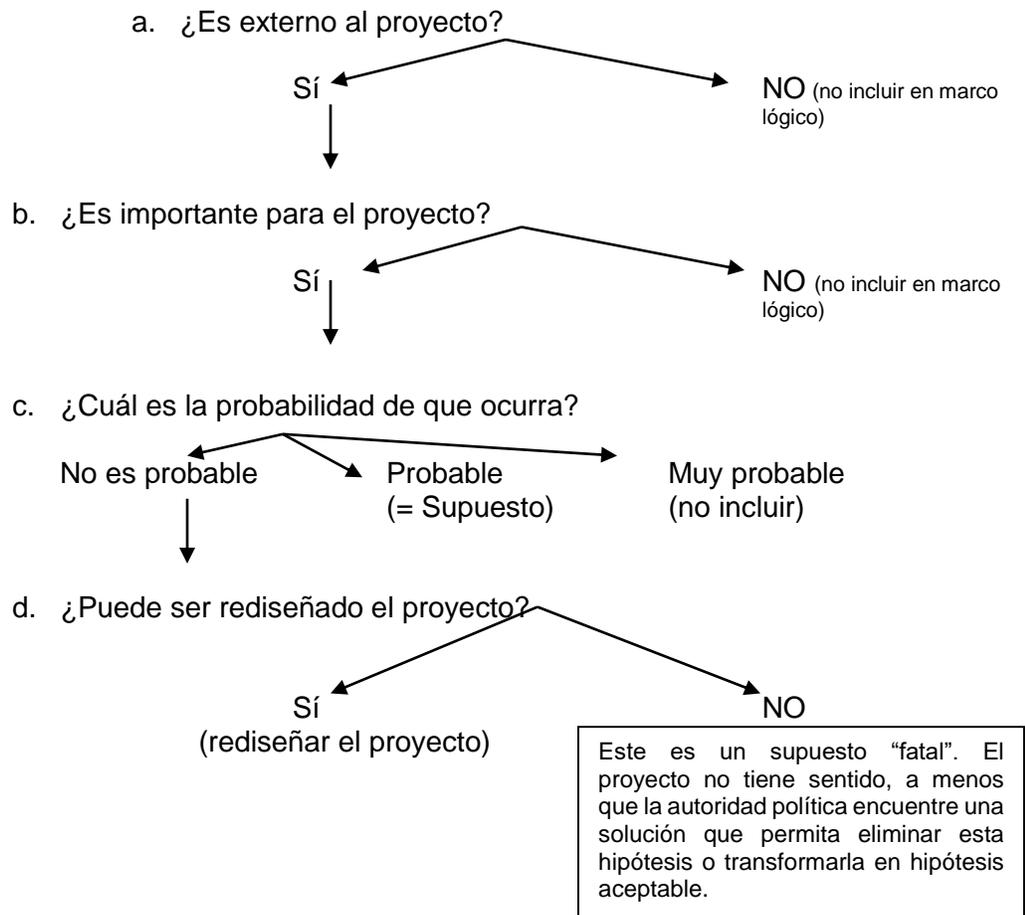
4. Identificar las actividades principales: del diagrama de objetivos, se escogen aquellos que según la relación “medios – fines” conducen a la realización de resultado y sean, por consiguiente “actividades”.

### Procedimiento para la lógica horizontal del proyecto

1. Formular los supuestos:
  - En el diagrama de objetivos, identificar aquellos que no se incluyen en la lógica de intervención pero que sean importantes para la realización de la misma.
  - Colocar estos “objetivos” como supuestos en el nivel correspondiente.
  - Identificar otros supuestos que no figuren en el diagrama, pero que sean necesarios para el éxito del proyecto.
  - Analizar los supuestos según su importancia y probabilidad.
  - Establecer los supuestos para cada nivel de la intervención: Resultados, Objetivo Específico.

**Figura 5**

#### Modelo de análisis de supuestos



## 2. Formular indicadores

Definir en términos precisos para cada objetivo y resultado:

- El grupo destinatario
- La cantidad del producto
- La calidad del producto
- El período o plazo a obtenerse
- La localización

Revisar si los indicadores describen con adecuada precisión, realidad y coherencia la estrategia del proyecto.

Comprobar si el indicador a un nivel inferior, conduce a un indicador de un nivel más alto.

Para el objetivo específico de la intervención, es necesario comprobar que el indicador haga operativa la noción de beneficios duraderos para el grupo destinatario.

## 3. Establecer las fuentes de verificación

- Para cada indicador se especifica una o más fuentes de verificación, que permita establecer la información necesaria. Las fuentes de verificación pueden ser: resultados de investigaciones, observaciones, reportes, publicaciones, etc.
- Identificar las fuentes de verificación que deban procesarse, reunirse y almacenarse en el ámbito del proyecto, o fuentes externas al proyecto.
- Para las fuentes de verificación externas al proyecto debe de establecerse si su forma es apropiada, si son suficientemente concretas, fiables, accesibles y su costo de obtención.
- Reformular aquellos indicadores para los que no haya sido posible encontrar o establecer fuentes de verificación apropiadas.

## 4. Criterios para la revisión marco lógico

### 4.1 Revisar si la lógica vertical es correcta y completa:

- Cada actividad es necesario y relevante para el resultado
- Las actividades identificadas son suficientes para alcanzar el resultado
- Las actividades son formuladas en secuencia
- Las actividades están bajo control del proyecto
- Los resultados formulados reflejan el efecto de las actividades descritas
- Los resultados esta bajo control del proyecto
- Los resultados del proyecto, describen la utilización por el grupo meta
- El objetivo del proyecto, describe el beneficio para el grupo meta
- El objetivo de desarrollo, describe la aspiración del grupo meta

### 4.2 Revisar si la lógica horizontal es correcta y completa:

- Los indicadores son fiables y suficientes
- Las fuentes de verificación son accesibles
- Los supuestos son realistas y suficientes

- Los supuestos son aceptables
- La probabilidad de ocurrencia de los supuestos e estima aceptable
- Las condiciones previas a las actividades son realistas
- La redacción de objetivos, resultados y actividades están correctamente formuladas
- Es necesario efectuar más estudios previos a la ejecución del proyecto
- Los beneficios del proyecto son duraderos
- Los beneficios del proyecto justifican los costos

## MÓDULO V

### EL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El plan operativo es un instrumento que tiene utilidad para precisar tiempo, recurso humano necesario, equipo y materiales de trabajo y presupuesto. Y se pueden aplicar los siguientes criterios:

- Precisar las actividades de forma orientada y ordenada del proyecto.
- Determinar los recursos necesarios para el proyecto
- Definir la asignación de responsabilidades.
- Precisar el tiempo de ejecución para cada actividad.
- Identificar el accionar del proyecto durante su ejecución

El plan operativo esta conformado por:

- Plan de actividades, y
- Plan de recursos y presupuesto

#### Procedimiento para la elaboración del plan de actividades

1. Elaborar el diagrama de actividades.

#### Figura 6

Diagrama de actividades de un proyecto

*Nombre del proyecto:*

*Fecha de elaboración:*

No.	Actividad / Sub actividades	Responsables	MESES			
			1	2	3	...N

2. Del marco lógico, transferir las actividades principales a la segunda columna del diagrama de actividades.
3. Para cada actividad principal, definir las correspondientes sub actividades.
4. Definir el responsable de la ejecución.
5. Identificar las fechas de iniciación y finalización de la ejecución.

**Procedimiento para la elaboración del plan de recursos y presupuesto**

1. Para cada actividad, identificar los recursos necesarios para el proyecto (personal, equipo, materiales, insumos, mantenimiento, etc.)
2. Especificar la naturaleza y cantidad de cada recurso
3. Calcular el costo para cada recurso y elaborar el presupuesto del proyecto.
4. Determinar las fuentes de financiamiento para cubrir los costos del proyecto.
5. Comparar el presupuesto elaborado con los recursos económicos disponibles y realizar los ajustes necesarios.

**Figura 7**

Diagrama para estimar recursos y presupuesto

Nombre del proyecto:

Moneda:

Fecha de elaboración:

Resultado:

Actividades	Medios específicos	Unidades	Costo unitario	Costo total	Fuentes de financiamiento		
					Aporte solicitado	Aporte institucional	Aporte beneficiarios

**Figura 8**

Diagrama de programación de gastos

Nombre del proyecto:

Moneda:

Fecha de elaboración:

Resultado:

Código	Rubro	Monto por mes					Total
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes n	

## Anexo 4

### Detalle de presupuesto del proyecto de “capacitación gerencial en el marco lógico para la formulación de proyectos”

#### Detalle de presupuesto del proyecto de capacitación gerencial en marco lógico para la formulación de proyectos

(expreso en USD)

Concepto	Unidad	Número de unidades	Costo de unidad USD	Sub total USD
<b>Resultado 1.1 Promoción</b>				
Recurso Humano				
Coordinador	día	5	250	1,250
Consultor 1	día	7	150	1,050
Asistente administrativo	día	8	50	400
Equipo				
Alquiler de computador e impresora	mes	0.25	100	25
Materiales				
Útiles de oficina		1	100	100
Viáticos				
Coordinador	día	3	50	150
Consultor 1	día	3	50	150
Otros				
Promoción			200	200
Sub total				3,325
<b>Resultado 1.2 Capacitación</b>				
Recurso Humano				
Coordinador	día	25	250	6,250
Consultor 1	día	25	200	5,000
Consultor 2	día	25	200	5,000
Asistente administrativo	día	25	50	1,250
Equipo				
Computador e impresora	mes	1	100	100
Materiales				
Papelería y útiles	evento	3	100	300
Fotocopias	evento	3	50	150
Edición del manual		100	15	1,500

<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Número de unidades</b>	<b>Costo de unidad</b>	<b>Sub total</b>
Viáticos (coordinador y 2 consultores)	día	15	50	750
Alimentación y hospedaje participantes	persona	90	250	22,500
Sub total				42,800
<b>Resultado 2.1 Asesoría</b>				
<b>Recurso Humano</b>				
Coordinador	día	20	250	5,000
Consultor 1	día	10	200	2,000
Consultor 2	día	10	200	2,000
Asistente administrativo	día	10	50	500
Viáticos				
Coordinador	día	20	50	1,000
Consultor 1	día	10	50	500
Consultor 2	día	10	50	500
Otros				
Transporte local			350	350
Sub total				11,850
<b>TOTAL</b>				<b>57,975</b>