



**INCUBADORA**  
EMPRENDE ARICA Y PARINACOTA

**TALLER  
DISEÑO, GESTIÓN, SEGUIMIENTO  
Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
SOCIALES PARA LÍDERES  
COMUNITARIOS DE LA REGIÓN DE  
ARICA Y PARINACOTA.**



[www.Freepik.es](http://www.Freepik.es)



# Taller 1: Diseño de Proyectos.





## Objetivo:

- Diseñar y elaborar una propuesta de mejoramiento, en las áreas de desempeño de su quehacer para optimizar la gestión.

## Índice.

1. Marco conceptual y metodológico de los proyectos.
2. Enfoque y metodología de Marco Lógico (EML).
3. Análisis de problemas y de actores en la metodología de Marco Lógico.
4. Uso de Plataforma Web EML.



## NO TE RINDAS (MARIO BENEDETTI)

No te rindas, aún estás a tiempo De alcanzar y comenzar de nuevo, Aceptar tus sombras,  
Enterrar tus miedos, Liberar el lastre,  
Retomar el vuelo.

No te rindas que la vida es eso,  
Continuar el viaje, Perseguir tus sueños,  
Desterrar el tiempo, Correr los escombros, Y  
destapar el cielo.

No te rindas, por favor no cedas, Aunque el frío queme, Aunque el miedo muerda, Aunque el sol se esconda, Y se calle el viento,  
Aún hay fuego en tu alma  
Aún hay vida en tus sueños.

Porque la vida es tuya y tuyo también el deseo  
Porque lo has querido y porque te quiero Porque existe el vino y el amor,  
es cierto. Porque no hay heridas que no cure el tiempo.

Abrir las puertas,  
Quitar los cerrojos,  
Abandonar las murallas que te protegieron, Vivir la vida y aceptar el reto,  
Recuperar la risa, Ensayar un canto,  
Bajar la guardia y extender las manos  
Desplegar las alas E intentar de nuevo,  
Celebrar la vida y retomar los cielos.

No te rindas, por favor no cedas,  
Aunque el frío queme,  
Aunque el miedo muerda,  
Aunque el sol se ponga y se calle el viento, Aún hay fuego en tu alma,  
Aún hay vida en tus sueños

Porque cada día es un comienzo nuevo, Porque esta es la hora y el mejor momento. Porque no estás solo, porque yo te quiero.



# Marco Conceptual y Metodológico de los Proyectos.



## Principios de eficacia de la nueva Gestión Pública.

Sentido de  
Pertenenencia.

Armonización.

**Cinco  
principios  
básicos.**

Gestión dirigida a  
obtener resultados.

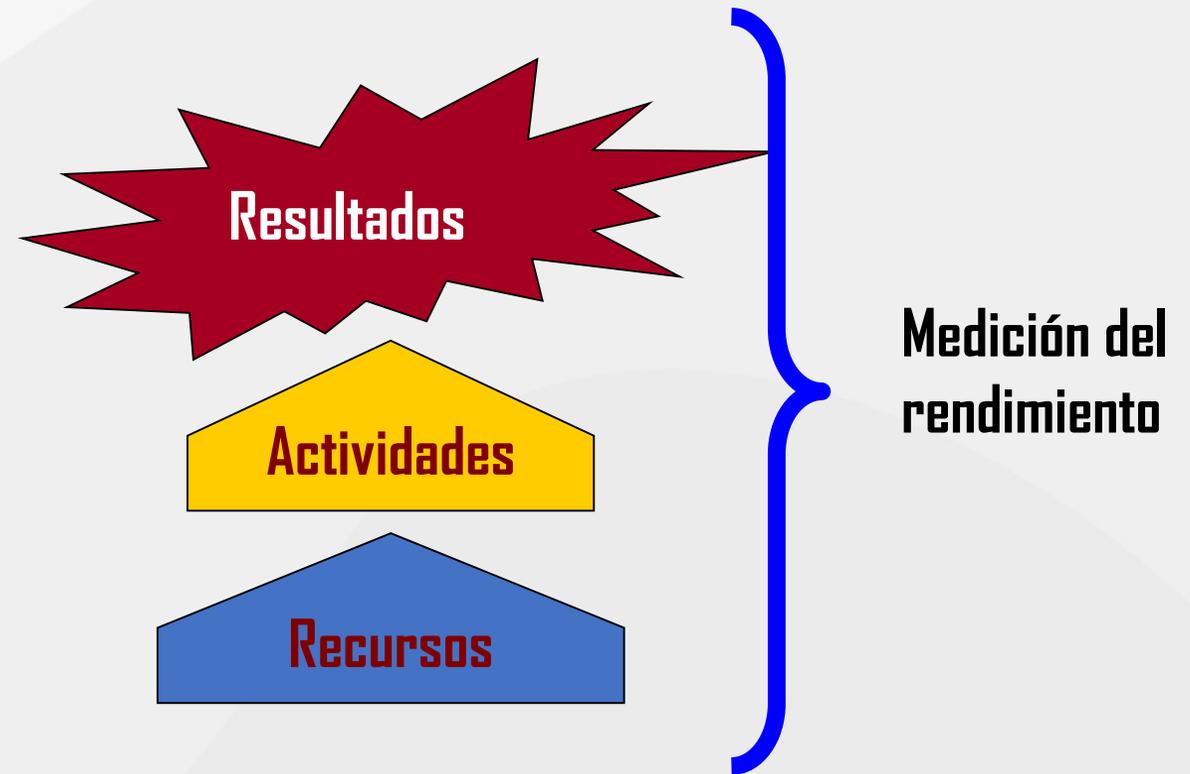
Convergencia.

Rendición de cuentas.



## Principios de la Gestión por Resultados (GBR/RBM).

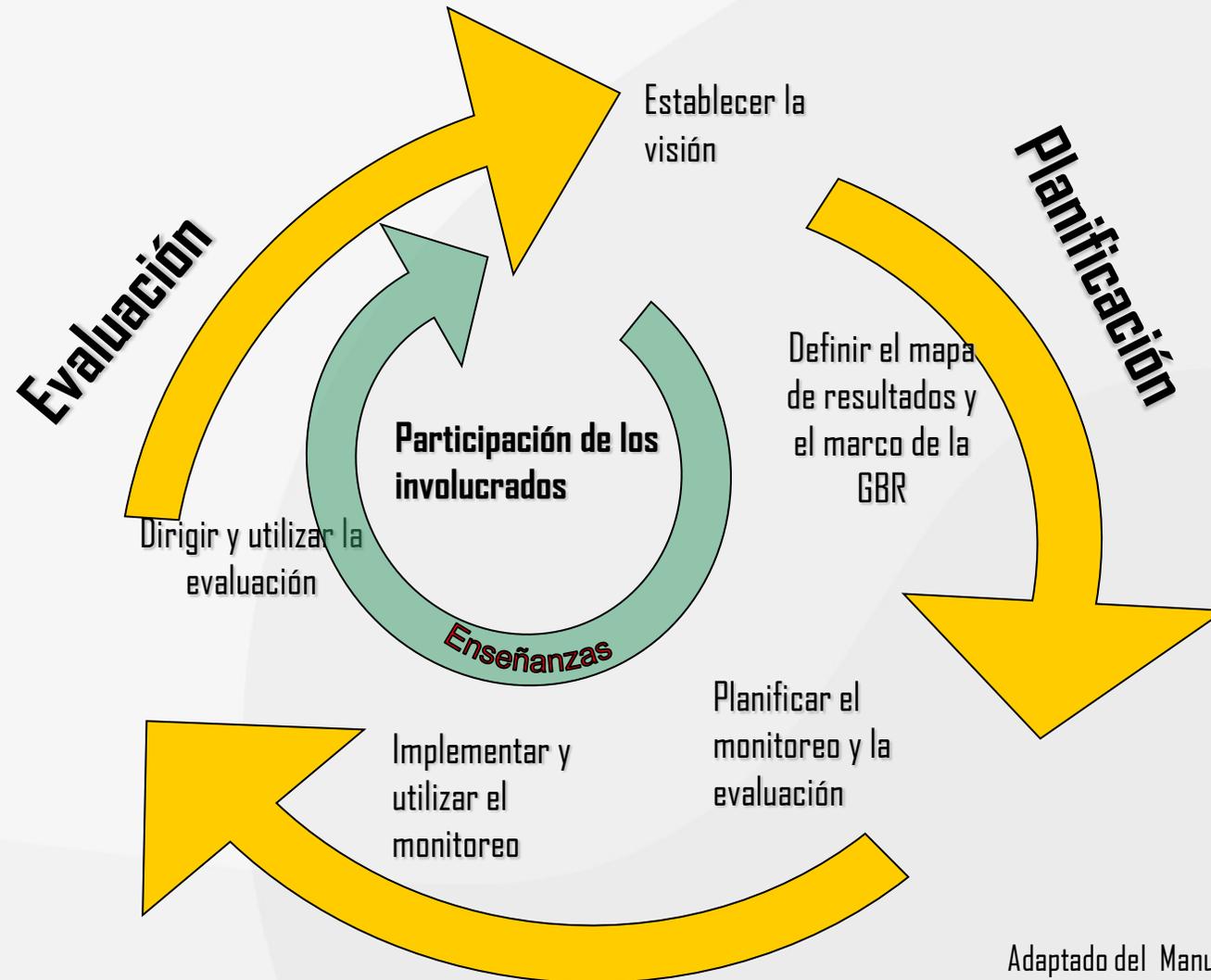
- La formulación del programa o proyecto y el presupuesto gira en torno a una *cadena de resultados* definida en forma lógica.
- Los resultados son la base de la asignación y movilización de recursos.
- La obtención efectiva de los resultados en relación con los compromisos asumidos se evalúa sistemáticamente por medio de indicadores del rendimiento.



No una gestión que parte de los resultados sino una **gestión dirigida a obtener resultados**, que se centra sobre todo en lo que es necesario lograr, en cómo lograrlo y en la forma de evaluar lo obtenido.



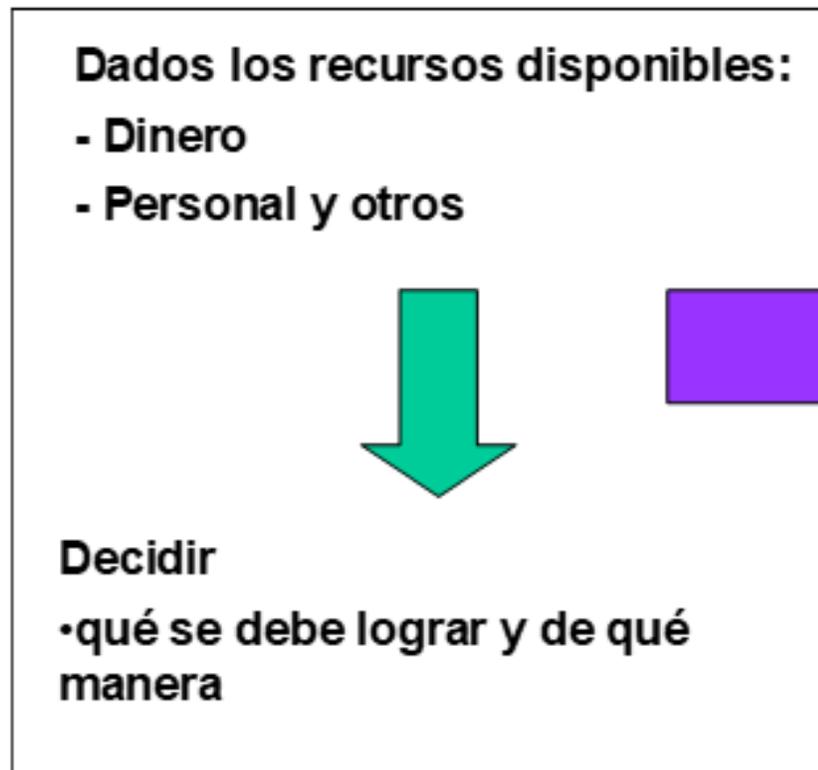
## Ciclo típico de GBR/RBM.



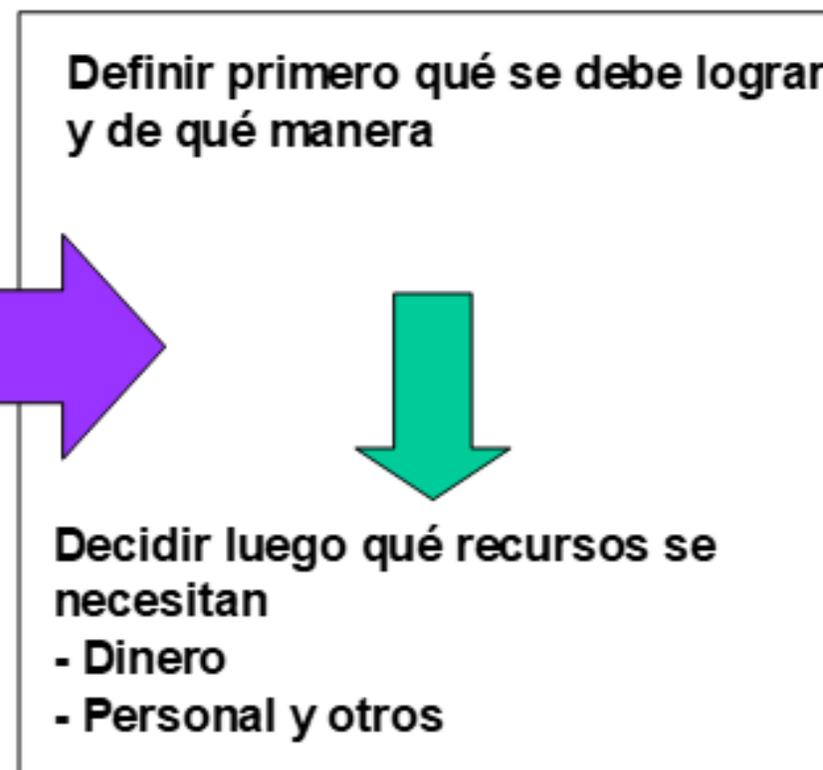
Adaptado del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD (2009).

EGR: De la gestión basada en recursos a la gestión basada en los resultados.

### Gestión basada en los recursos

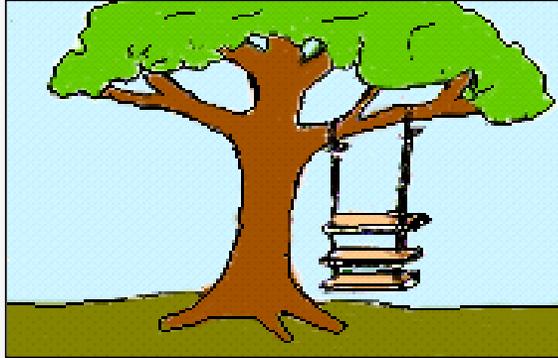


### Gestión basada en los resultados

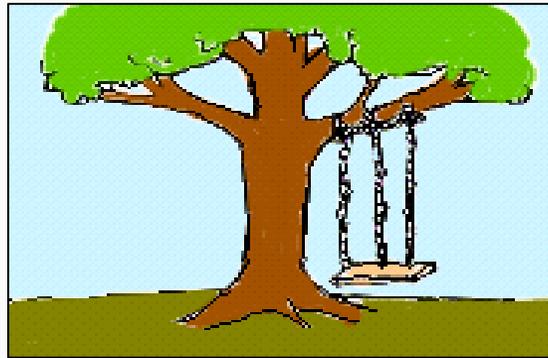




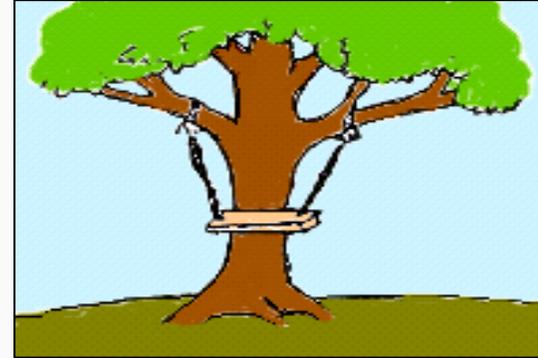
## Proyectos: Simbiosis entre consenso y resultados.



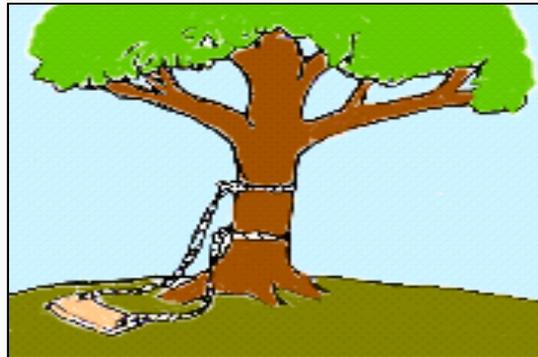
**El proyecto que propuso el promotor comunitario**



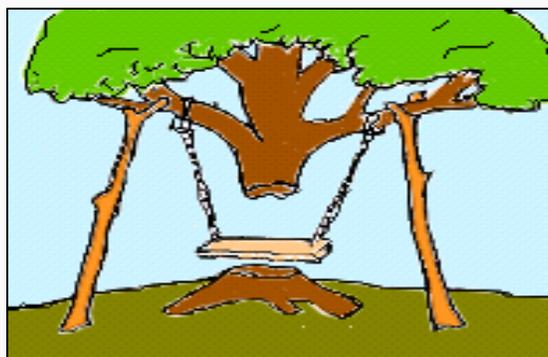
**La idea del planificador**



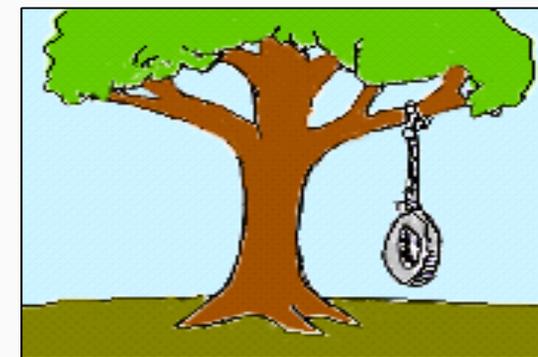
**La propuesta de inversión**



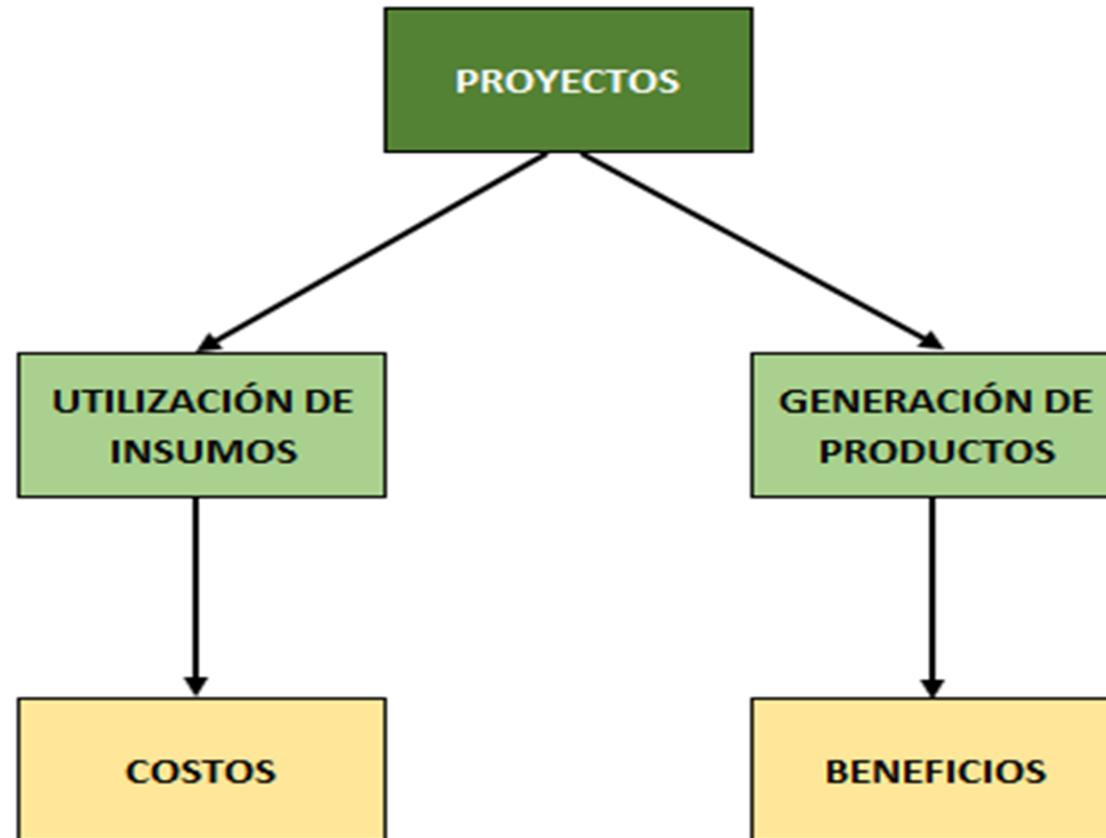
**El diseño del experto**

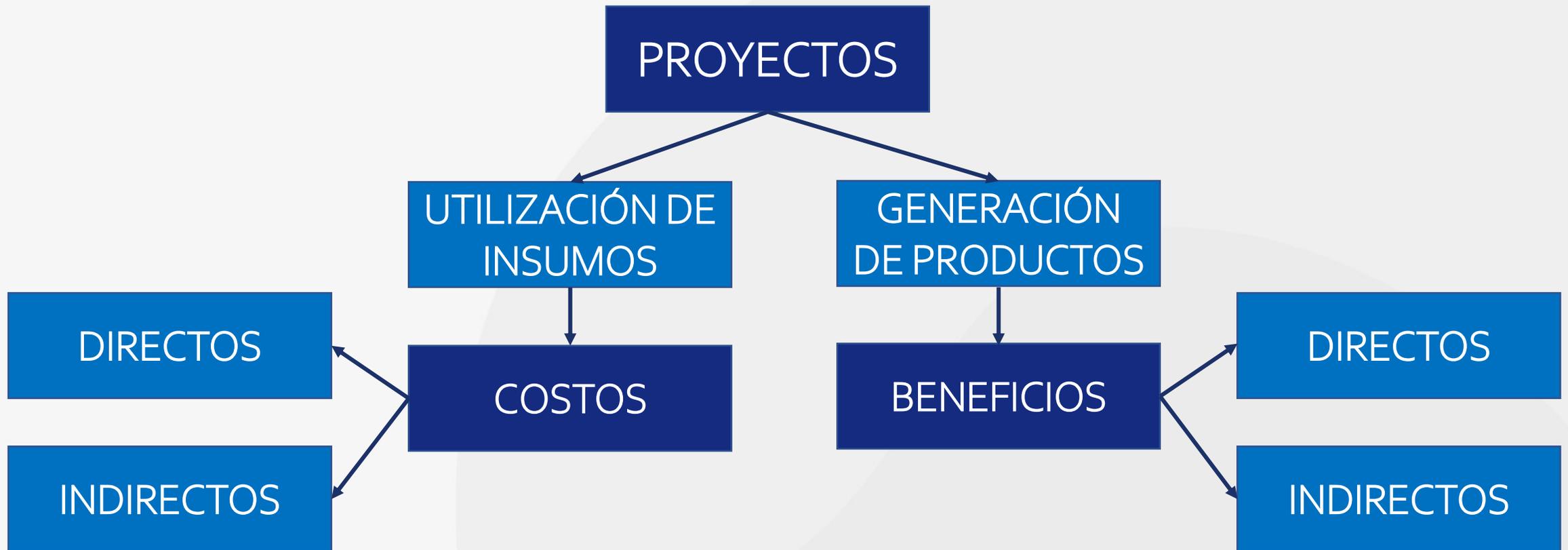


**Lo que intentó la unidad ejecutora**



**Y..lo que realmente quería la comunidad**

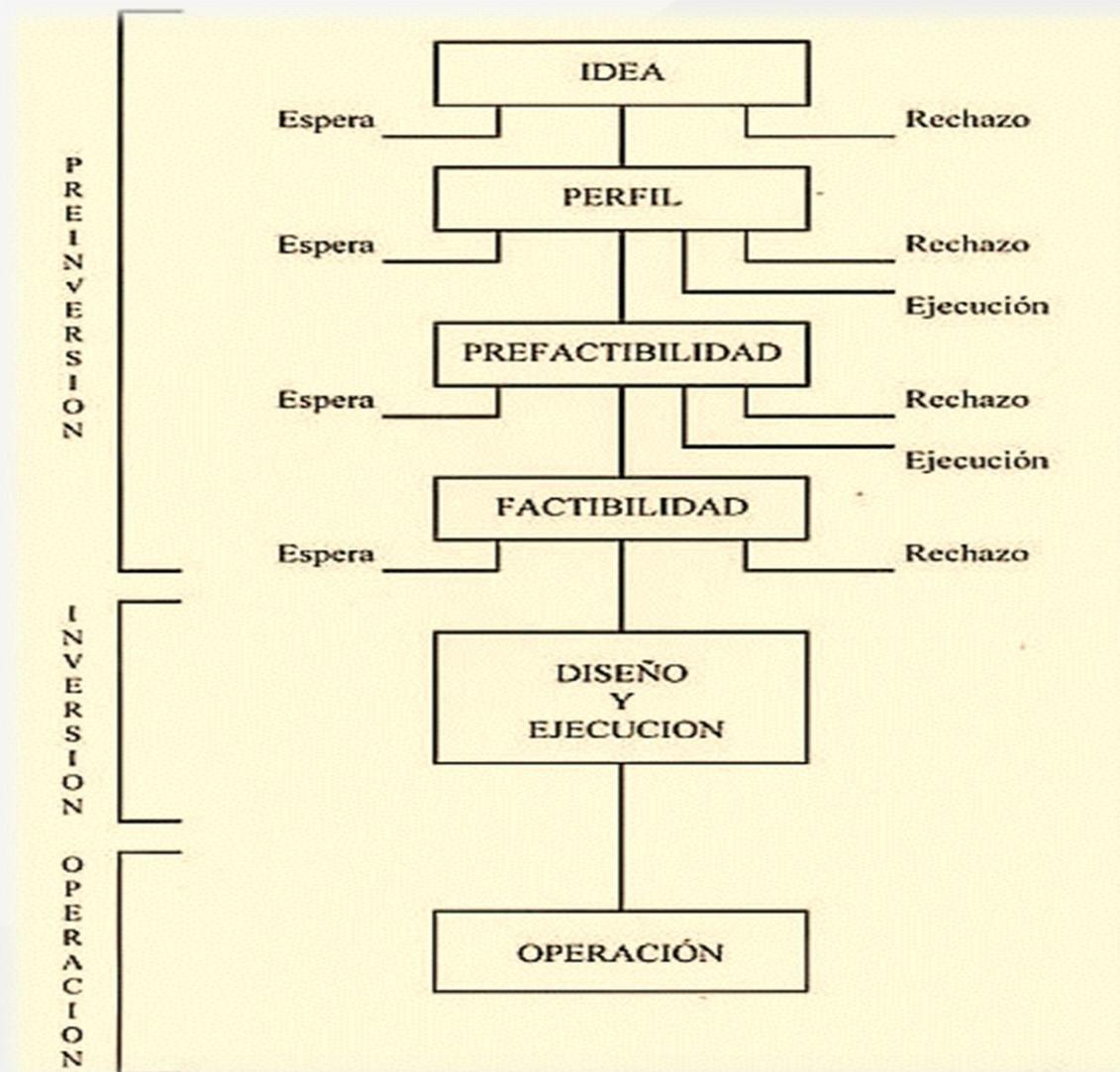




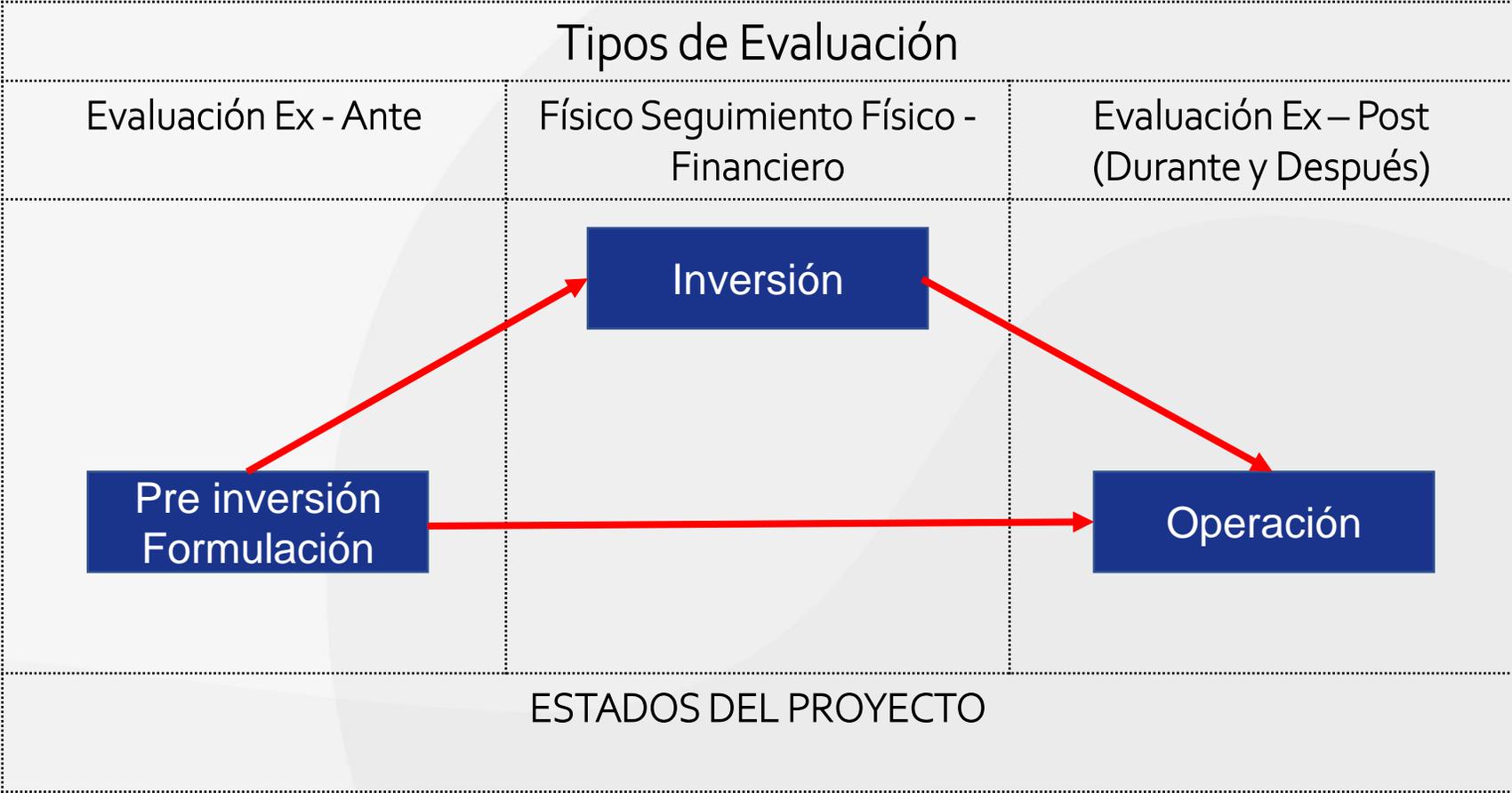
## Relaciones entre evaluación privada y evaluación social de proyectos.

		EVALUACIÓN SOCIAL	
		RENTABLE	NO RENTABLE
EVALUACIÓN PRIVADA	RENTABLE	A 	B  IMPUESTO
	NO RENTABLE	C  SUBSIDIO	D 

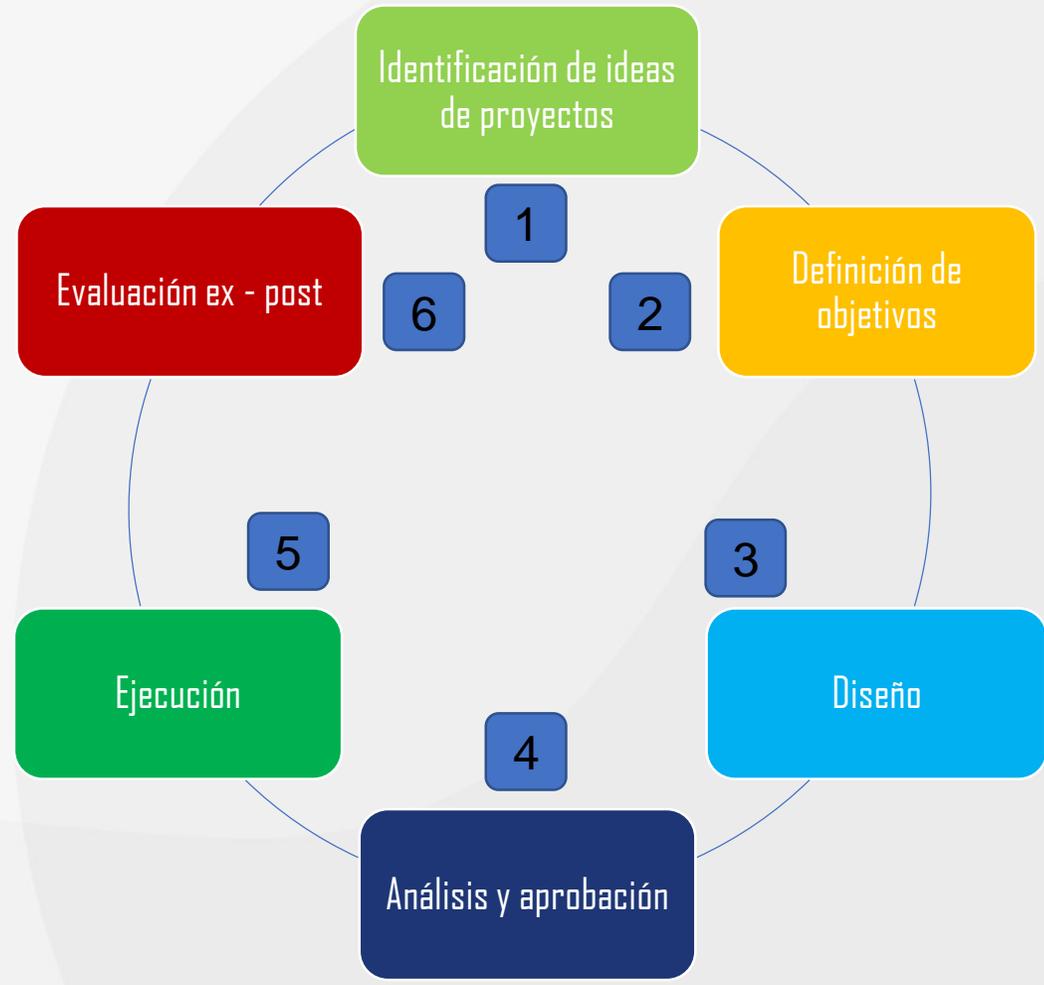
# Ciclo de vida del proyecto.



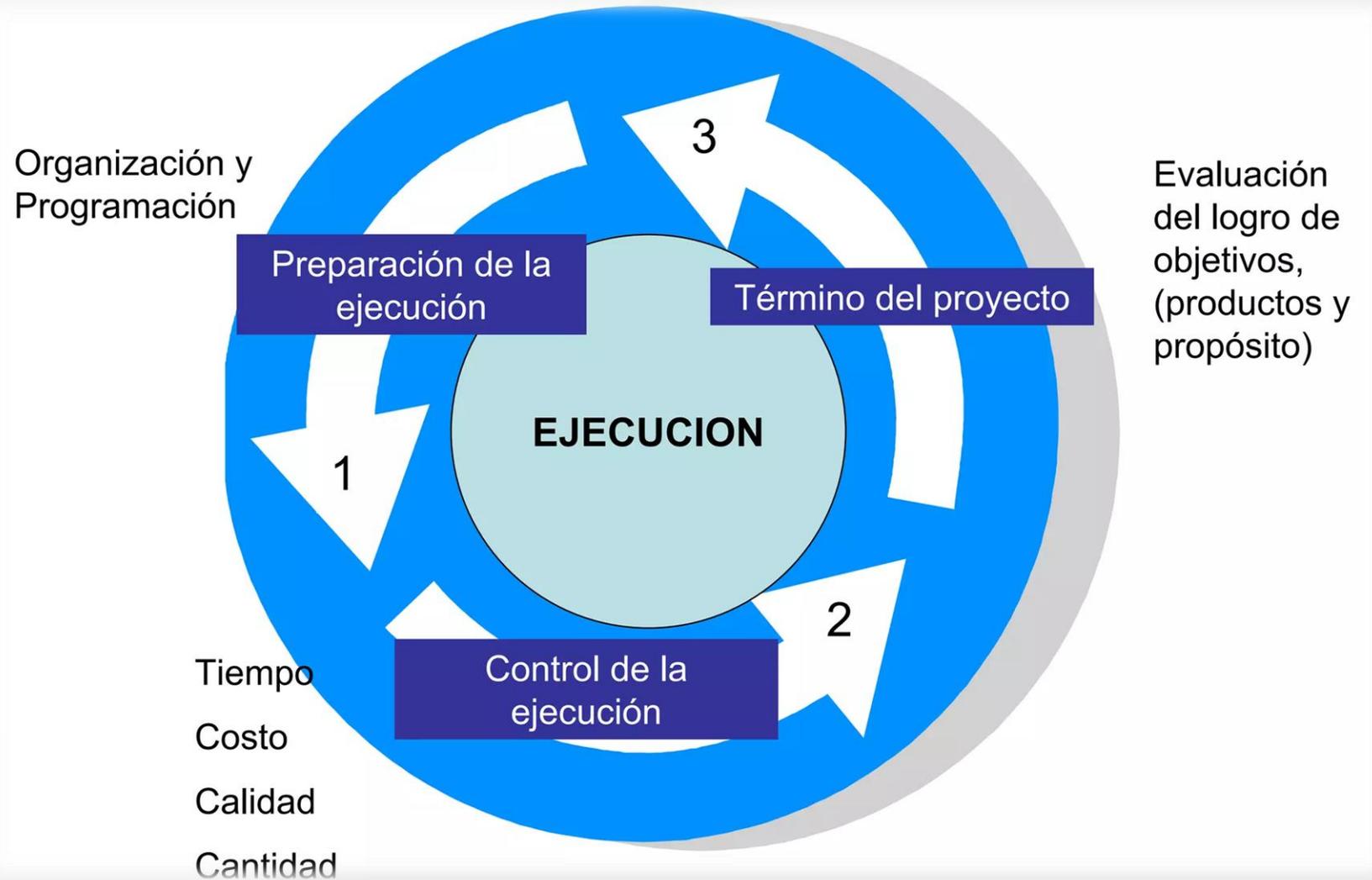
# TIPO DE EVALUACIÓN Y ESTADOS DEL PROYECTO.



## El ciclo del proyecto (BID).



## El ciclo de gestión del proyecto.



# Los principales objetos de control = C4.



# C4

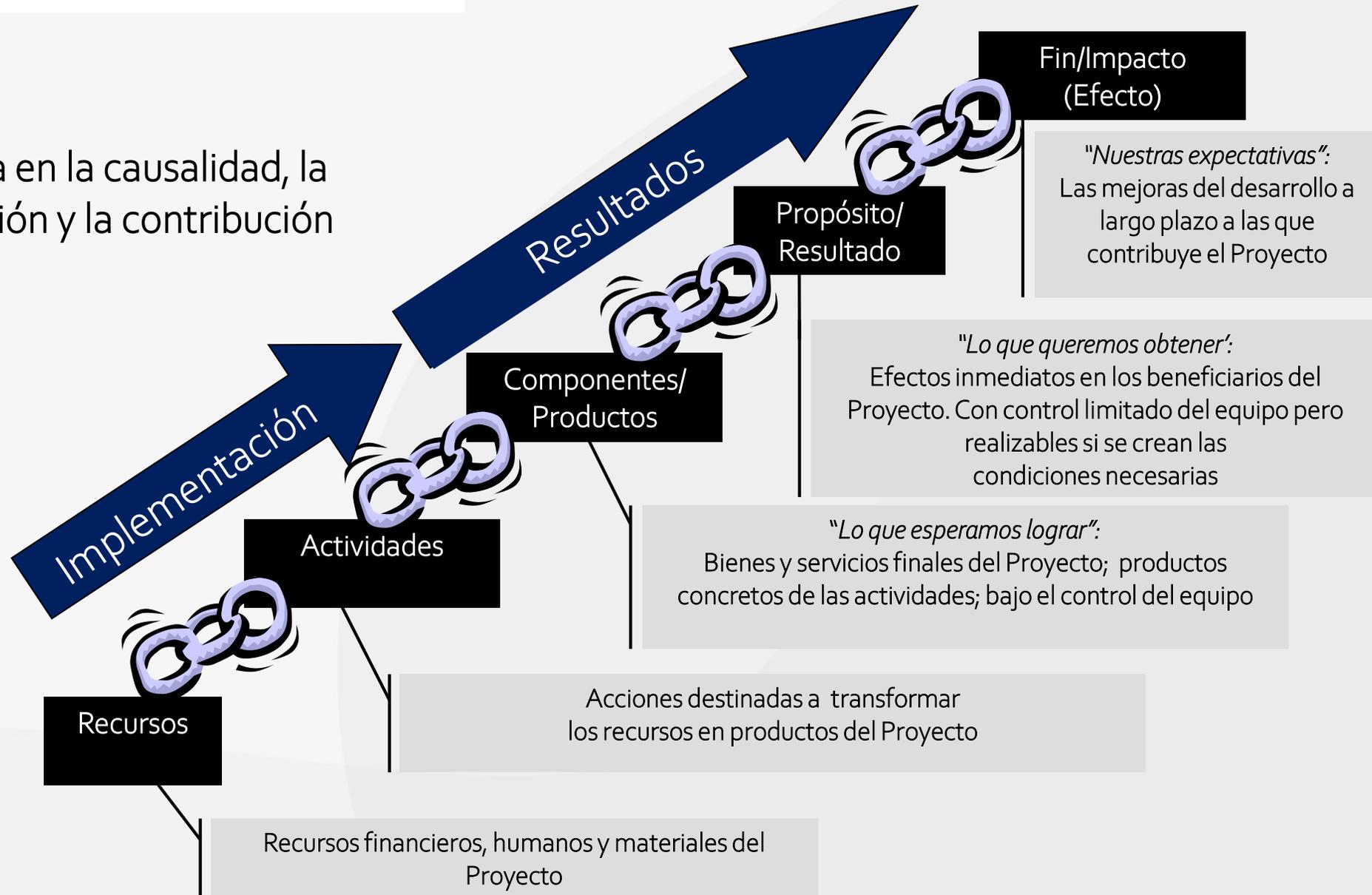
Fuente: BID, 2012





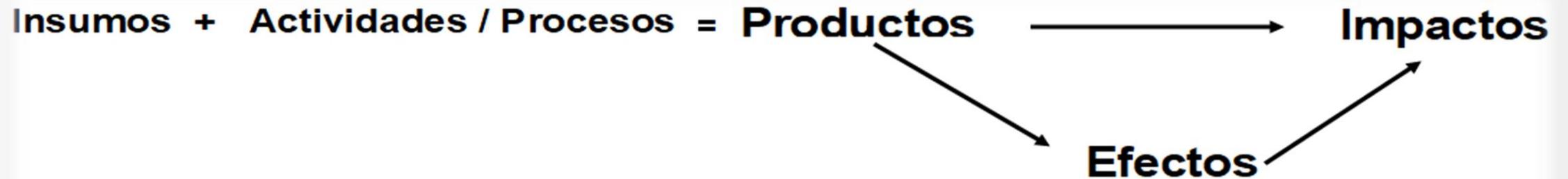
# Cadena de Resultados de Proyectos.

Basada en la causalidad, la atribución y la contribución





## Proceso Productivo de la Gestión Social.



### Ejemplos Cadenas Productos (Output) – Efecto (Outcome) – Impacto (Impact)

<b>Productos</b>	<b>Efectos</b>	<b>Impacto</b>
Grupos de riesgo con acceso garantizado y fluido a condones + Personas y organizaciones capacitadas + Campaña de comunicación social para la prevención primaria	Aumento en el uso regular del condón en grupos de riesgo; Reducción de conductas de riesgo	Reducción de la incidencia del VIH/SIDA en grupos de riesgo
Niños/as menores de 5 años que reciben apoyo nutricional (suplementos y complementos) + Niños/as menores de un año con al menos 6 controles de salud anuales; y de 1 a 4 años 11 meses con al menos 4 controles de salud anuales + Mujeres embarazadas con al menos 6 controles del embarazo + Visitas domiciliarias realizadas por personal de salud	Reducción de bajo peso para la edad en niños/as menores de 5 años (desnutrición global); Reducción de bajo peso al nacer; Aumento de lactancia materna exclusiva	Reducción de la desnutrición crónica (severa) en niños/as menores de 5 años (retardo en talla global de < -2; y < -3DE de puntaje z)

## **Enfoques de Organización y Gestión Social.**

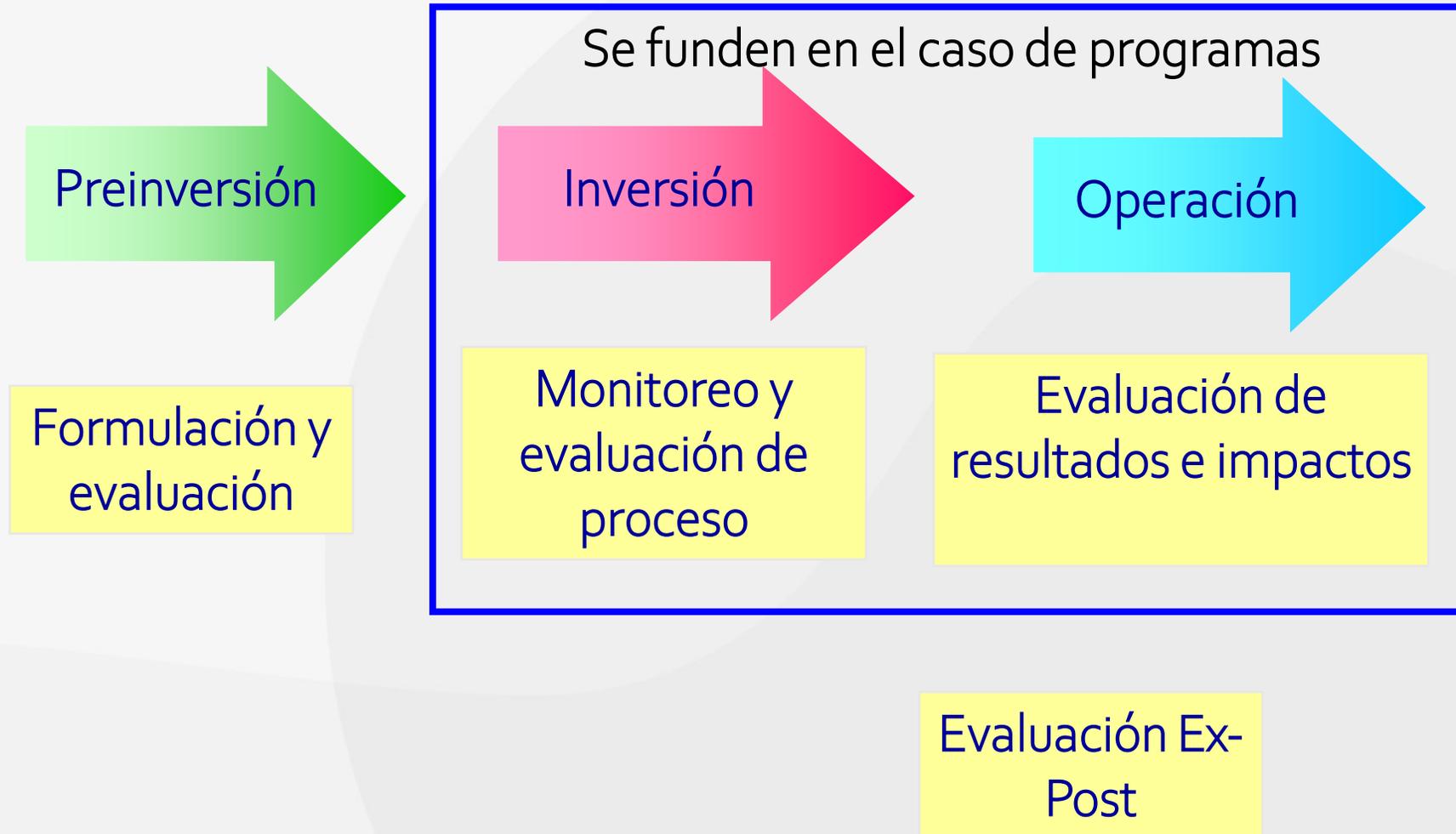
### **❖ Tradicional**

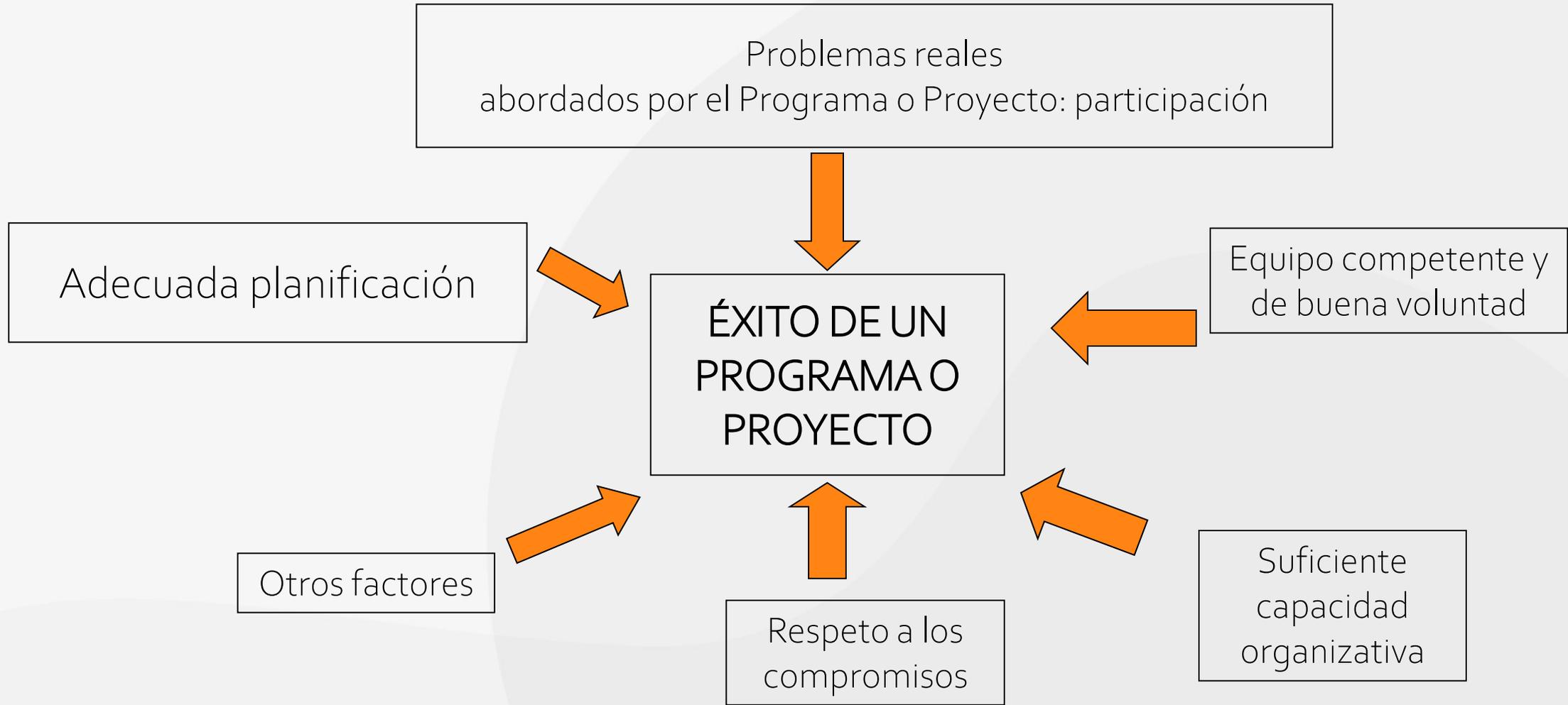
Modelo de Organización > Modelo de Gestión > Procesos/Actividades > Productos

### **❖ Innovador**

Impacto > Productos > Procesos/Actividades > Modelo de Gestión y Organización

## Ciclo de Vida de un Programa o Proyecto.





# Enfoque y Metodología de Marco Lógico.





## Enfoque de Marco Lógico (EML).

- Desarrollada en 1969 por una consultora para USAID.
- Adoptada mas tarde por GTZ en su método ZOPP.
- Utilizada actualmente por:
  - Entidades financieras (BID, ADB, BM).
  - Organismos internacionales (ONU, UE).
  - Agencias de cooperación (USAID, CIDA, ALEMANA, INGLESA).
  - Países (Chile, Colombia, República Dominicana, Paraguay, Perú, Costa Rica, Brasil, México).



- El EML es una herramienta de planificación, orientado a mejorar la calidad y claridad del diseño de programas o proyectos.
- El EML por sí solo no garantiza el éxito de un programa o proyecto, depende de la seriedad y la competencia con que se aplique.
- No es un documento final, puede actualizarse en diferentes etapas del mismo.



- El EML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los programas o proyectos.
- Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia resultados definidos en función de los beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.
- Sin embargo, es importante tener claridad sobre sus potencialidades pero también de sus limitaciones. De ahí que el EML no debe idealizarse, sino más bien utilizarse de forma complementaria a otras herramientas de diseño y evaluación de programas o proyectos como la evaluación socioeconómica y el análisis beneficio/costo para asegurar un diseño efectivo de las intervenciones.



## **Bases Conceptuales EML.**

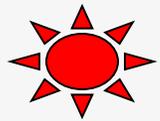
- **Puede utilizarse en todas las etapas de los programas o proyectos:**
  - ✓ En la identificación y valoración de los problemas a enfrentar mediante los programas o proyectos.
  - ✓ En la preparación del diseño de los programas o proyectos de manera sistemática y lógica.
  - ✓ En la valoración del diseño de los programas o proyectos.
  - ✓ En la implementación de los programas o proyectos aprobados, y
  - ✓ En el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los programas o proyectos.



## Fundamentos de la Selección del EML.



La posibilidad de ser utilizado en las diferentes etapas: diseño, ejecución, o evaluación.

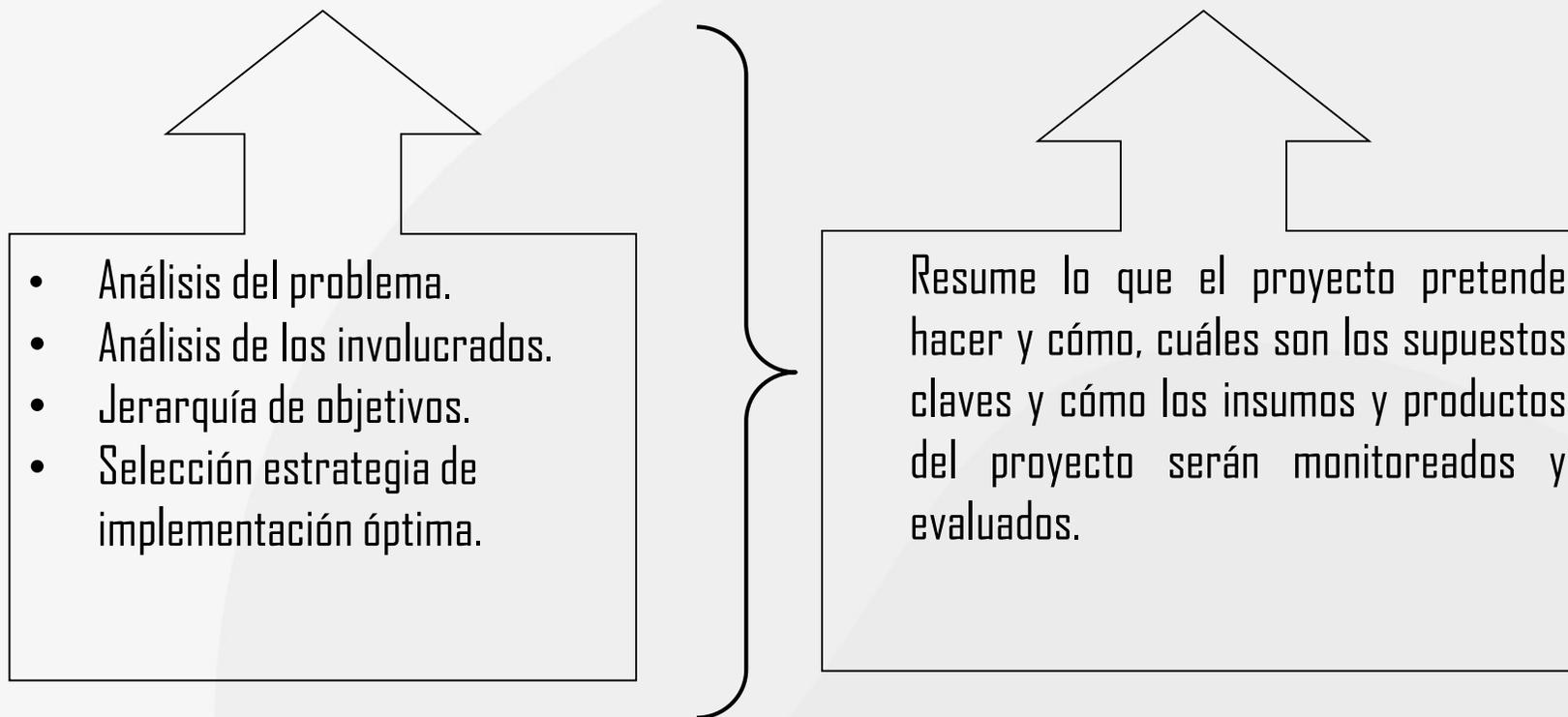


Como esquema lógico, permite dar cuenta de cualquier sector: economía, justicia, agricultura, educación, salud, etc.



Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y sirve para reducir ambigüedades.

## Enfoque de Marco Lógico ≠ Matriz de Marco Lógico.



**LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO ES PRODUCTO DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO**

Cabe resaltar que el EML es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del programa o proyecto, que acompaña como guía toda la evaluación de una intervención, sea ésta programa o proyecto.



## ¿Qué es el EML?

- Debemos hablar de una metodología que sirve para:
  - El diseño de programas y/o proyectos.
  - La gestión o gerencia de programas y/o proyectos.
- Sin embargo puede ser utilizada además para:
  - Apoyar la ejecución y operación.
  - Realizar el monitoreo y la evaluación.



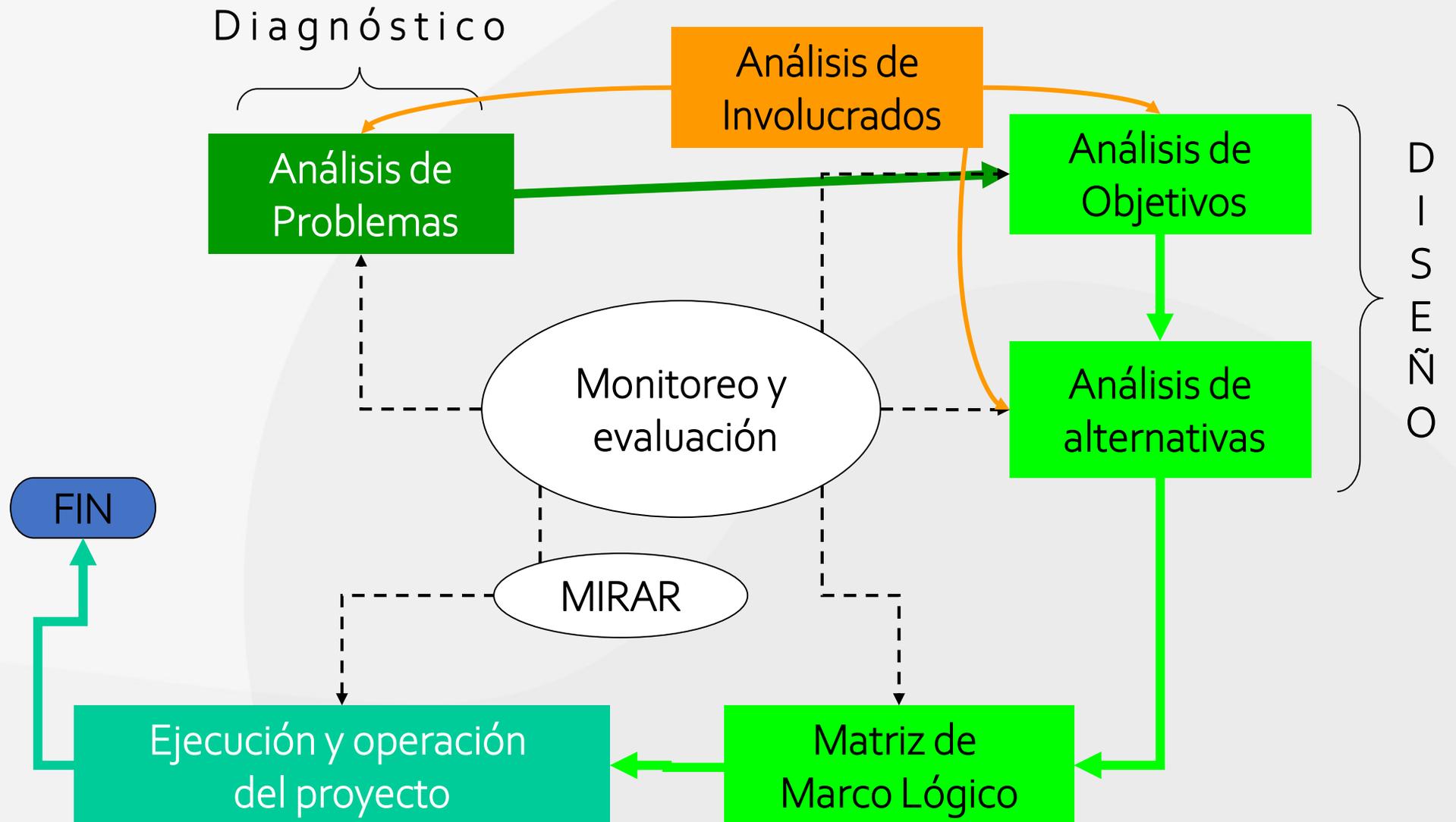
## ¿Qué NO es el EML?

- No es un método de evaluación ex-ante de proyectos o programas.
- No es un método de programación de la ejecución.
- No es autosuficiente para una buena gestión de programas y proyectos.
- No es una panacea ni un dogma.

# El EML es una herramienta de gestión para fortalecer el ciclo del proyecto.



## Enfoque de Marco Lógico.

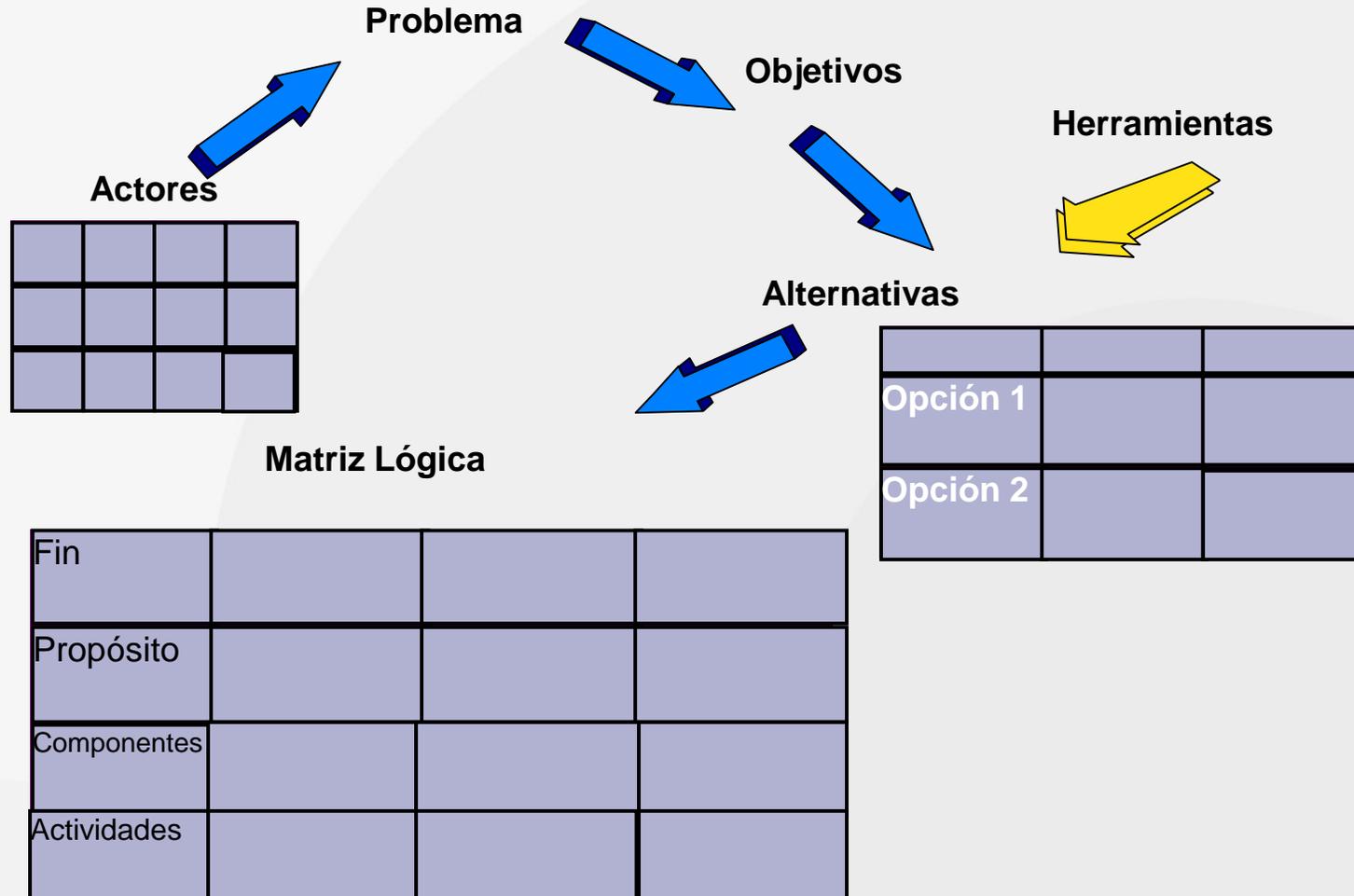




**El EML contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del programa o proyecto:**

1. Identificación del problema, análisis de actores y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.
2. La etapa de diseño propiamente tal, en la que la idea del programa o proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la Matriz de Marco Lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en un período de tiempo.

## Secuencia de Planificación de Programas o Proyectos.



## Los pasos del EML.

- Análisis de problemas (árbol de problemas - imagen de la realidad actual).
- Análisis de soluciones/objetivos (árbol de soluciones/objetivos - imagen del futuro y de una situación mejor).
- Análisis de actores (participantes).
- Análisis de alternativas.
- Elaboración Matriz de Marco Lógico (MML).



## Pasos previos para construir una buena MML (realizar un buen diseño).

Identificar el problema, sus causas y efectos.

Identificar actores claves y su rol en problema /

Traducir el problema en solución, causas en medios y efectos en fines.

Configurar alternativas y declarar los objetivos.



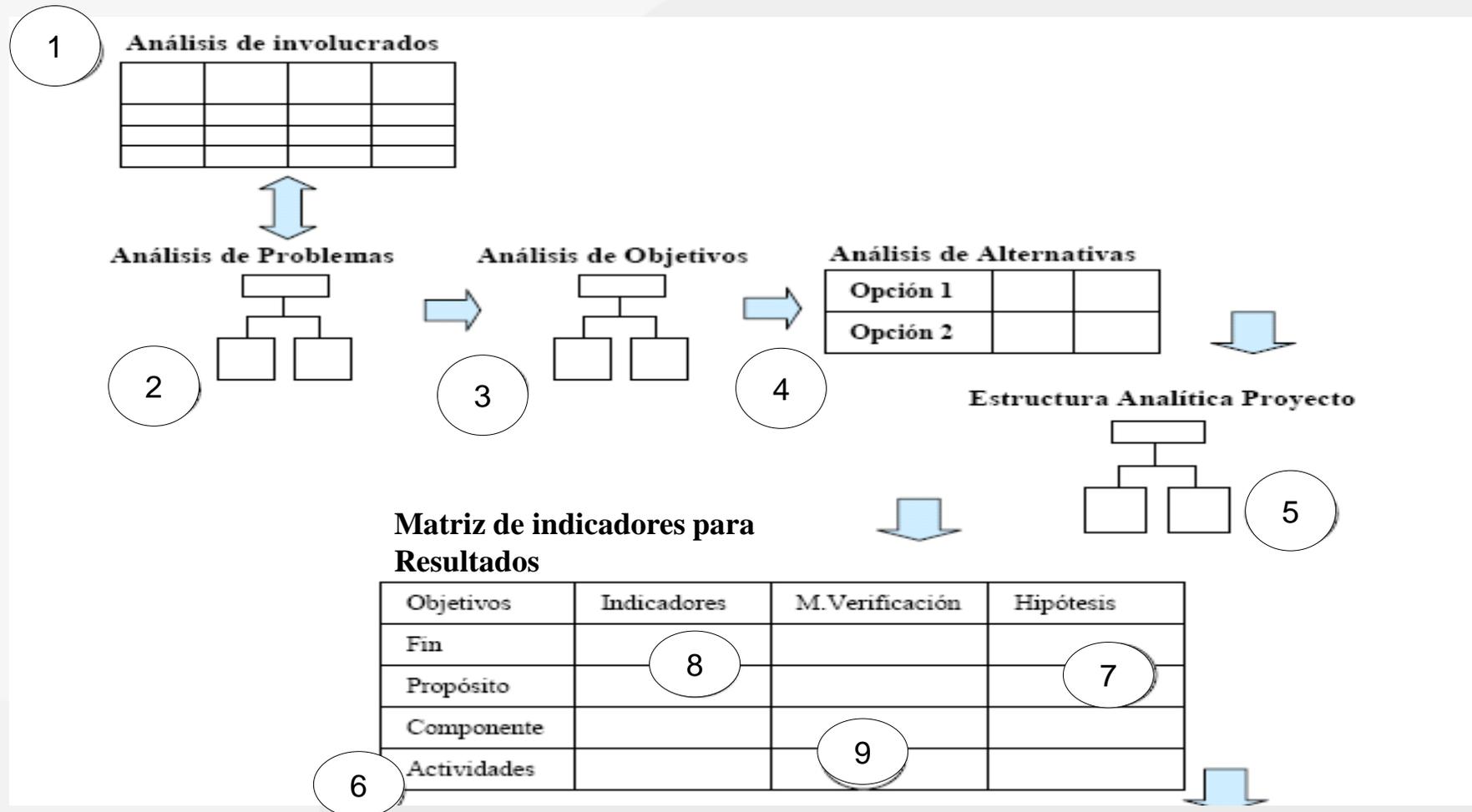
Árbol de problemas.

Mapa de Actores.

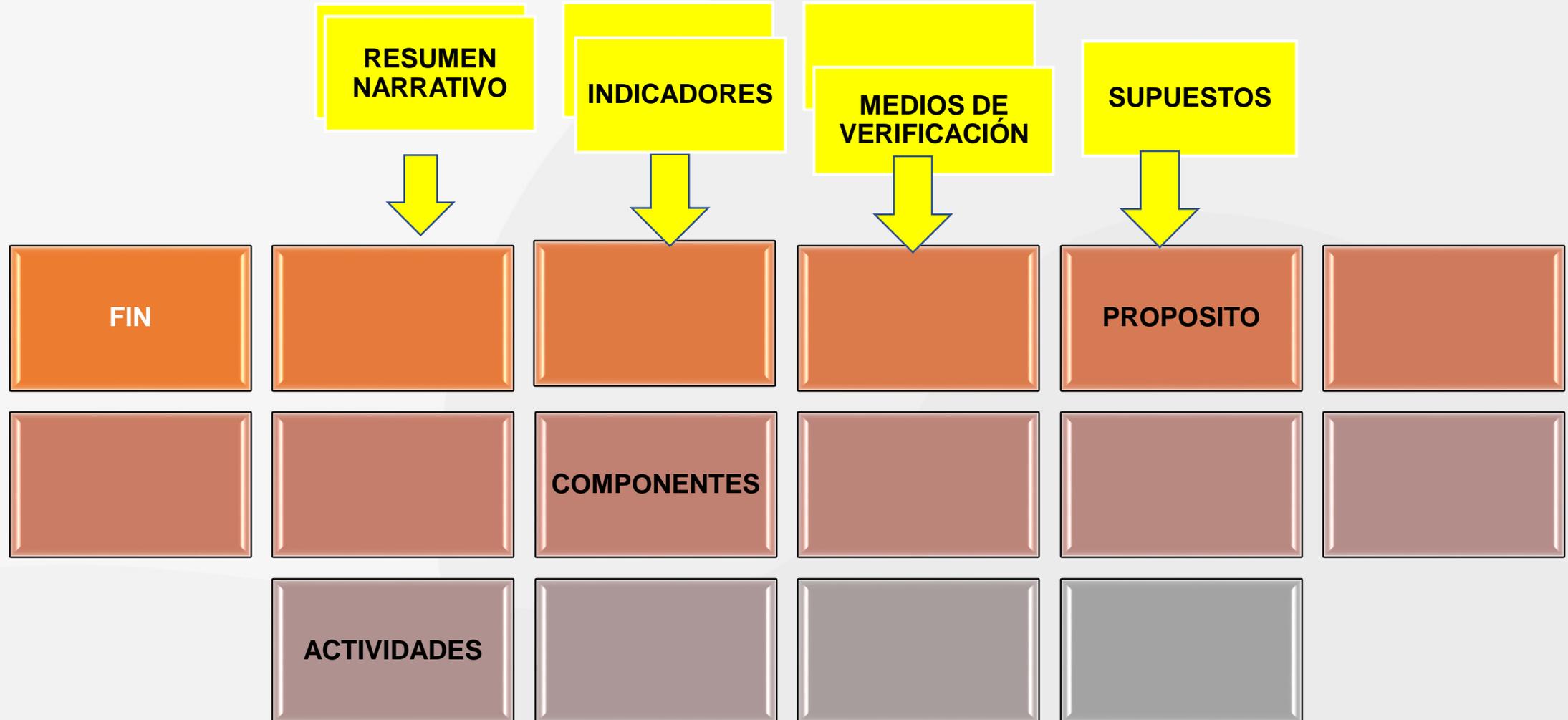
Árbol de Objetivos.

Matriz de Marco Lógico.

## Metodología completa del EML.

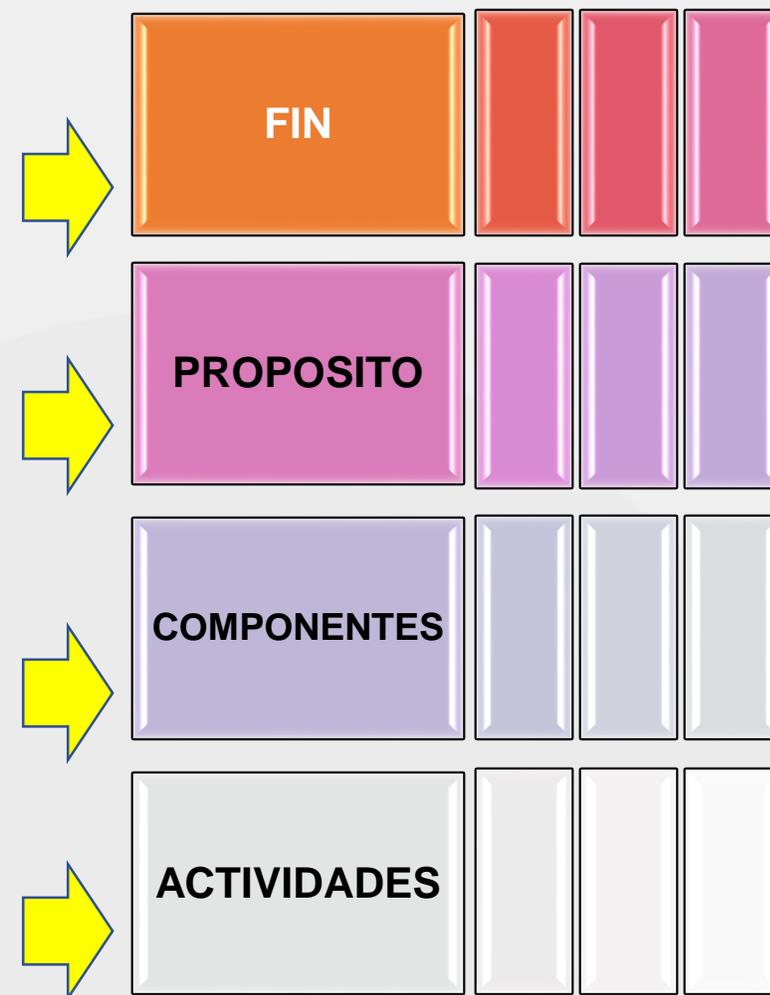


**El producto del EML es la Matriz de Marco Lógico (MML).**



## Nos permite responder a las preguntas:

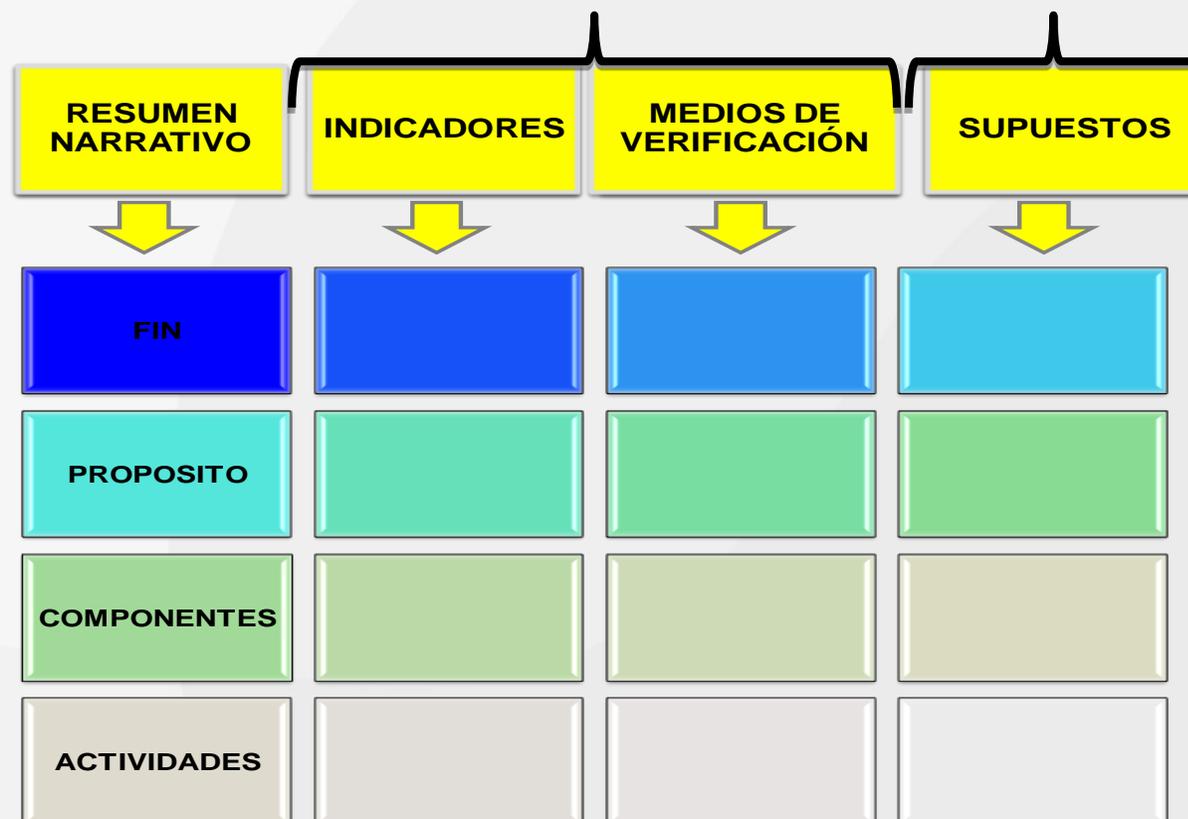
1. ¿Cuál es la contribución del proyecto (impacto): el para qué?
2. ¿Cuál es el logro central del proyecto (objetivocentral/outcome): el por qué?
3. ¿Qué bienes o servicios serán producidos por el proyecto (entregables): el qué se produce?
4. ¿Cómo se va a hacer para producir esos bienes y servicios (acciones por componente): el cómo se produce?



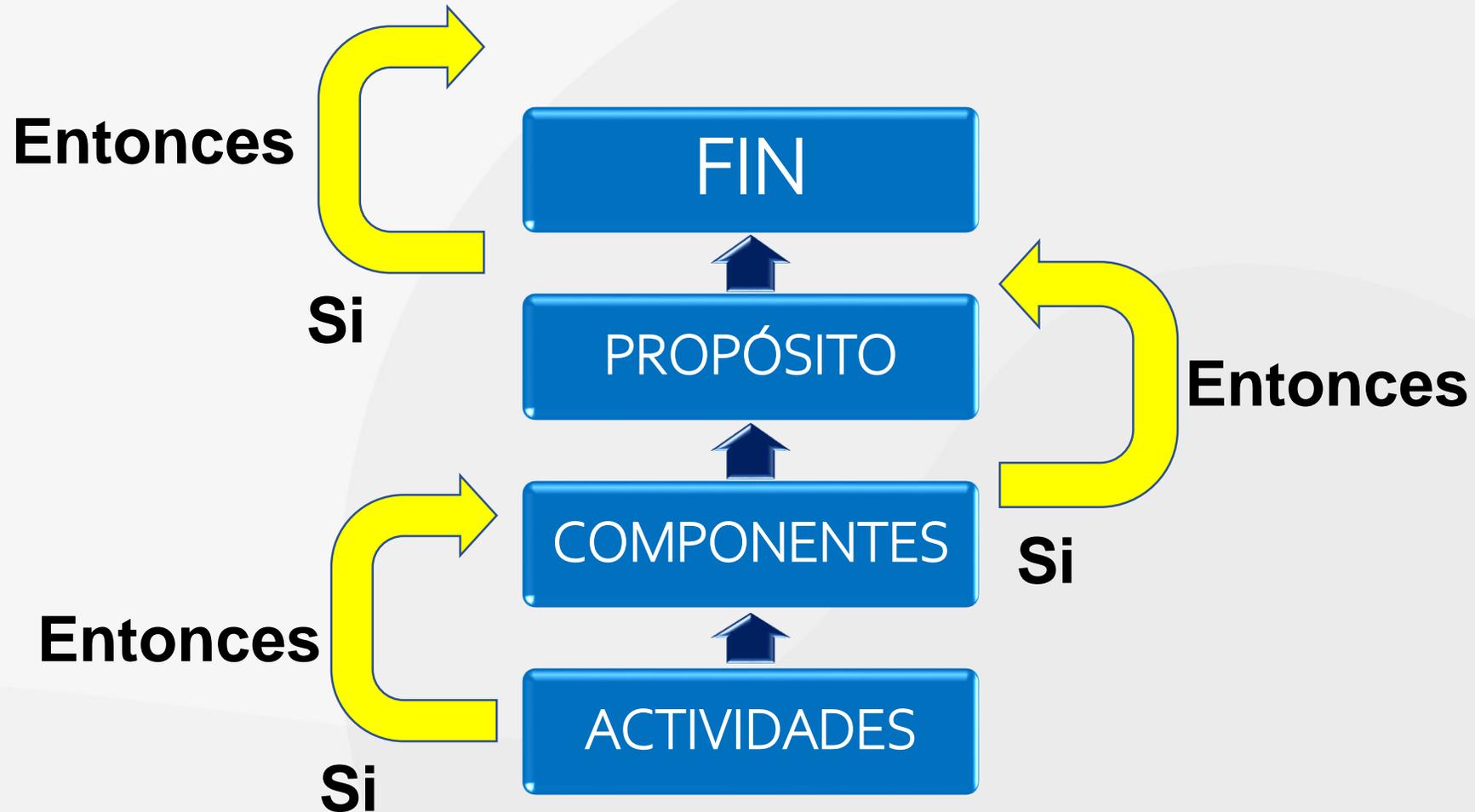
## Nos permite responder a las preguntas:

¿Cómo sabemos que se han cumplido las metas?

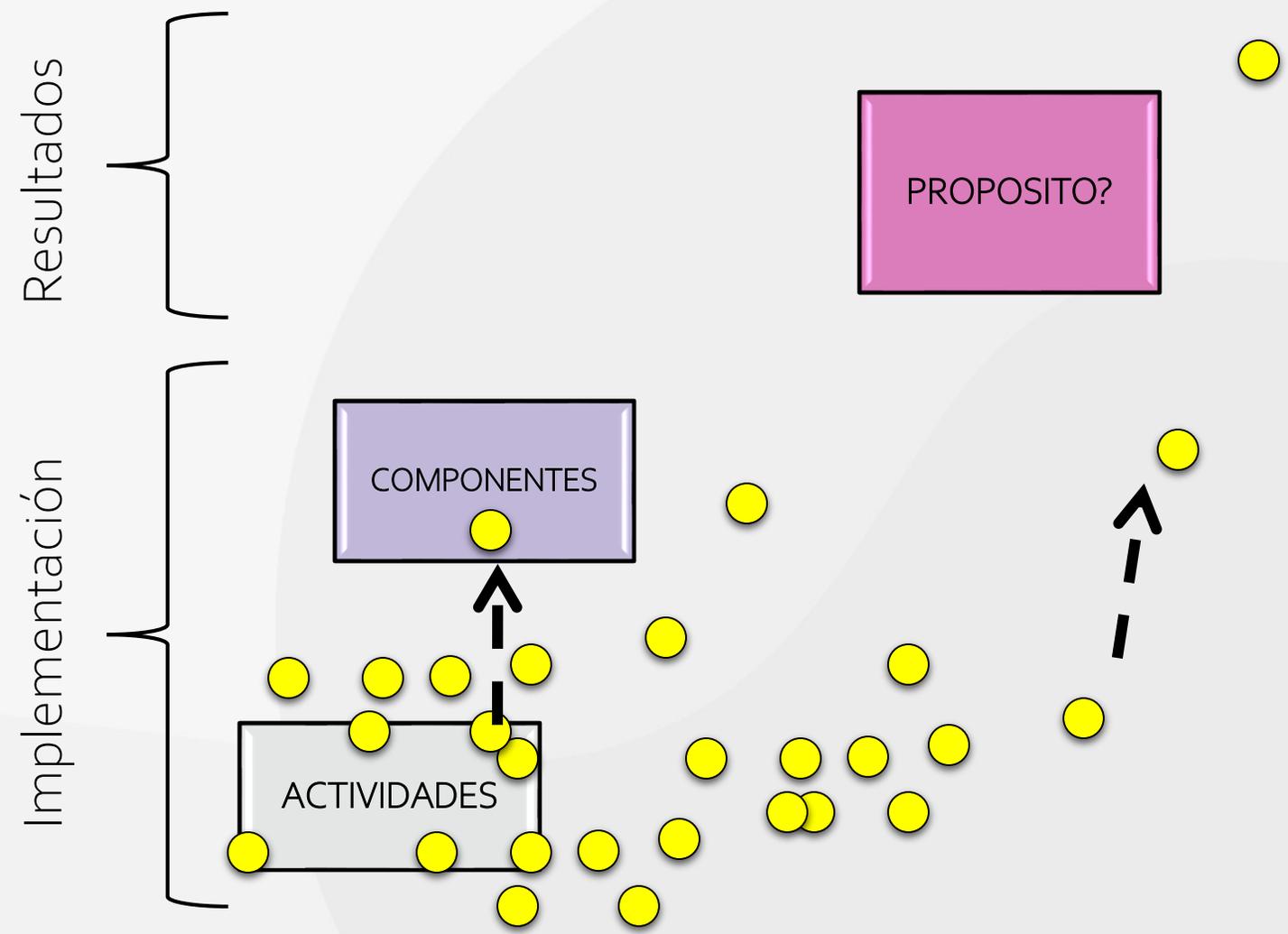
¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

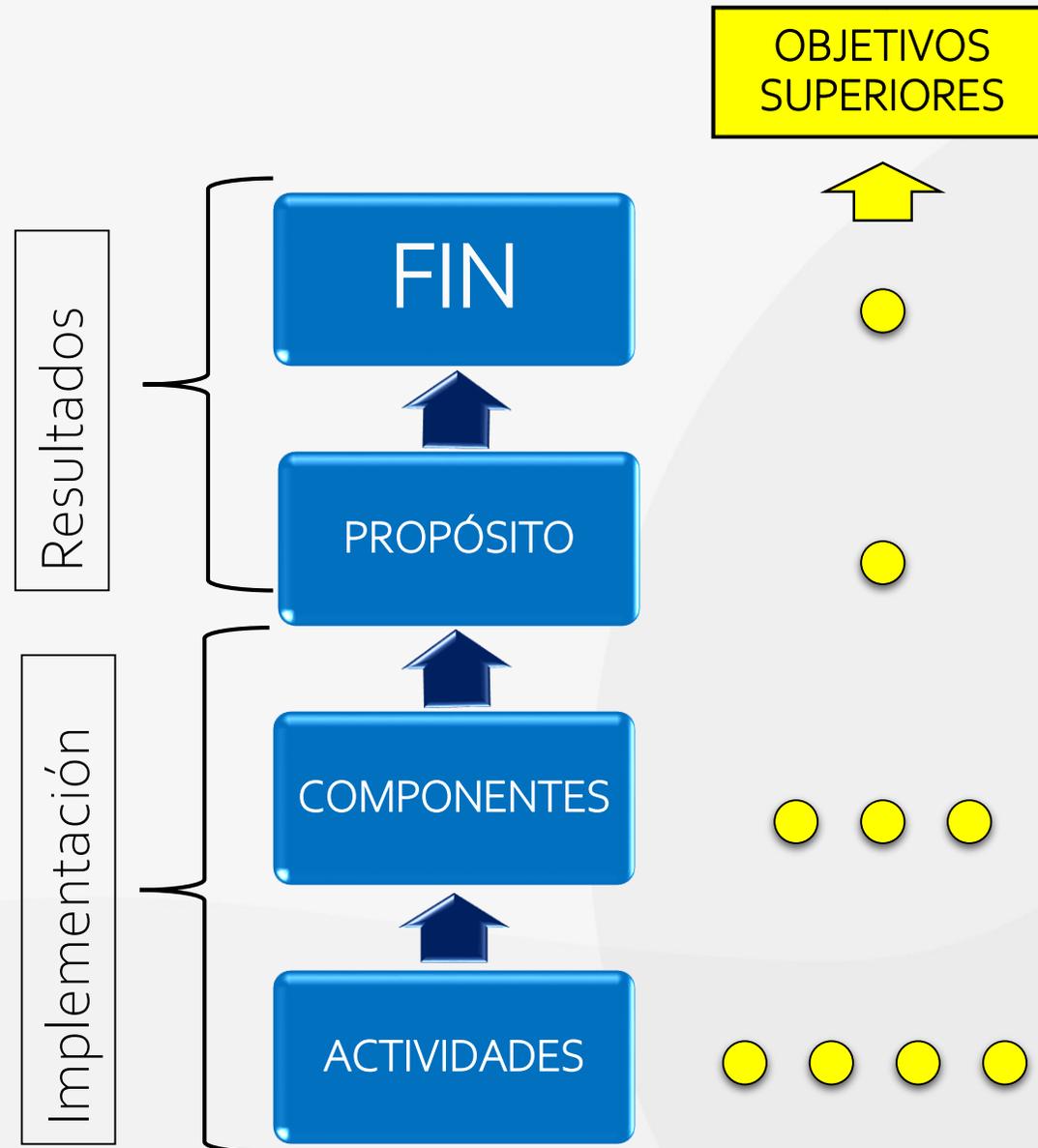


**La lógica de un proyecto es una serie de hipótesis lógicas.**



## La Matriz de Marco Lógico nos permite pasar de esto:



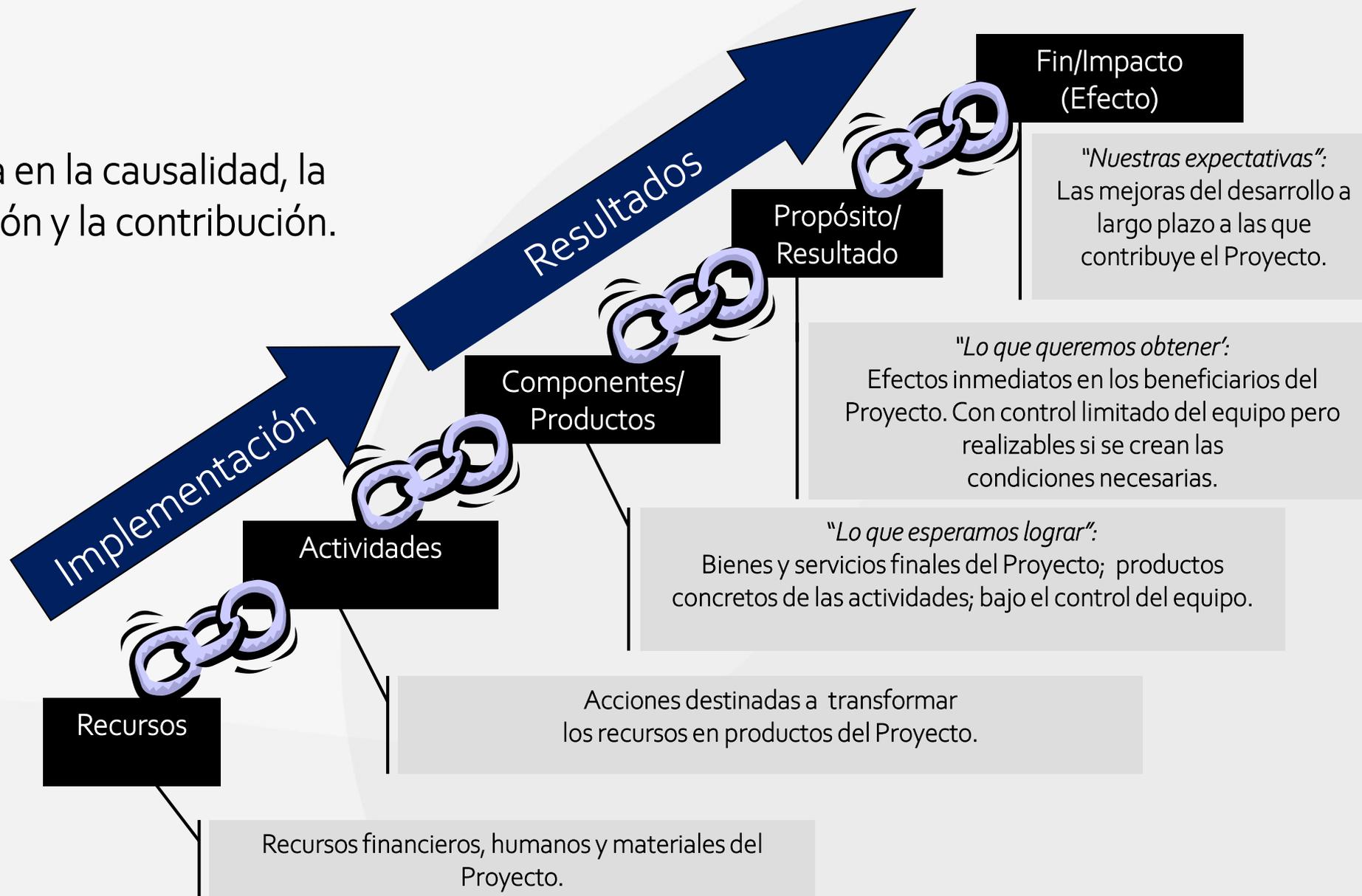


- Diseño coherente y estratégico: concentración de esfuerzos y recursos hacia aquellas actividades que solucionarán un problema.
- Presentación de información pertinente y consensuada sobre lo que se quiere lograr.



## Cadena de Resultados de Proyectos.

Basada en la causalidad, la atribución y la contribución.





## A manera de resumen:

El EML pretende contribuir en el diseño de los programas y proyectos, **evitando**:

- a) La **existencia de múltiples objetivos** y la **inclusión de actividades que no conducen** al logro de estos objetivos.
- b) **Fracasos en la ejecución** por no tener responsabilidades claramente definidas y métodos adecuados para el monitoreo.
- c) **Inexistencia de una base objetiva y consensuada para la evaluación de evaluación de resultados.**



## **Adicionalmente, el EML:**

Además de ser una herramienta potente para un diseño eficiente y eficaz de programas y/o proyectos, permite:

- Cambiar la lógica de la gestión de políticas públicas orientándola a resultados.
- Superar la connotación de que el éxito es el gasto de recursos y la entrega de apoyos.
- Puede constituir una herramienta para movilizar el soporte y apoyo de actores importantes para la gestión pública.



# Análisis de Problemas y de Actores en la Metodología de Marco Lógico.





## Análisis de Problemas.

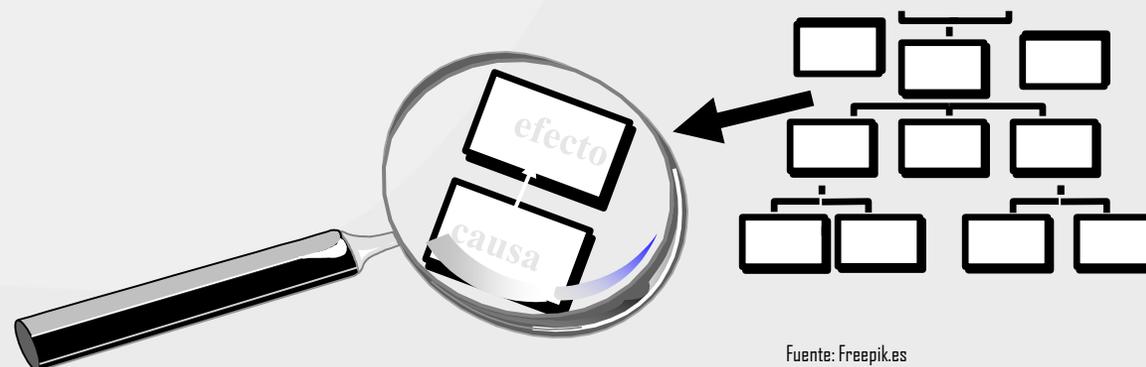
Es un conjunto de técnicas para:

- Analizar la situación en relación a un problema.
- Identificar los problemas principales en ese contexto.
- Definir el problema central de la situación.
- Visualizar las relaciones de causa a efecto en el árbol de problemas.

## Análisis de Problemas.

Es una herramienta utilizada para:

- Analizar la situación actual en el contexto del problema seleccionado.
- Identificar problemas principales en torno al problema de desarrollo y su relación causa - efecto.
- Visualizar las relaciones de causalidad de interrelación en un diagrama (árbol de problemas).





## Análisis de Problemas.

- Redactar cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa (no ambigua).
- Escribir solamente un problema.
- Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales.
- Un problema no es la ausencia de una solución - es un estado existente negativo.

### **Ejemplo:**

- No es correcto: No existe fiscalización.
- Correcto: Alta accidentalidad laboral.



## Análisis de Problemas.

Importante:

1. Formular el problema como un estado negativo.
2. Escribir un solo problema.
3. Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros).
4. Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado
5. La importancia de un problema no está determinada por su ubicación  
problemas.

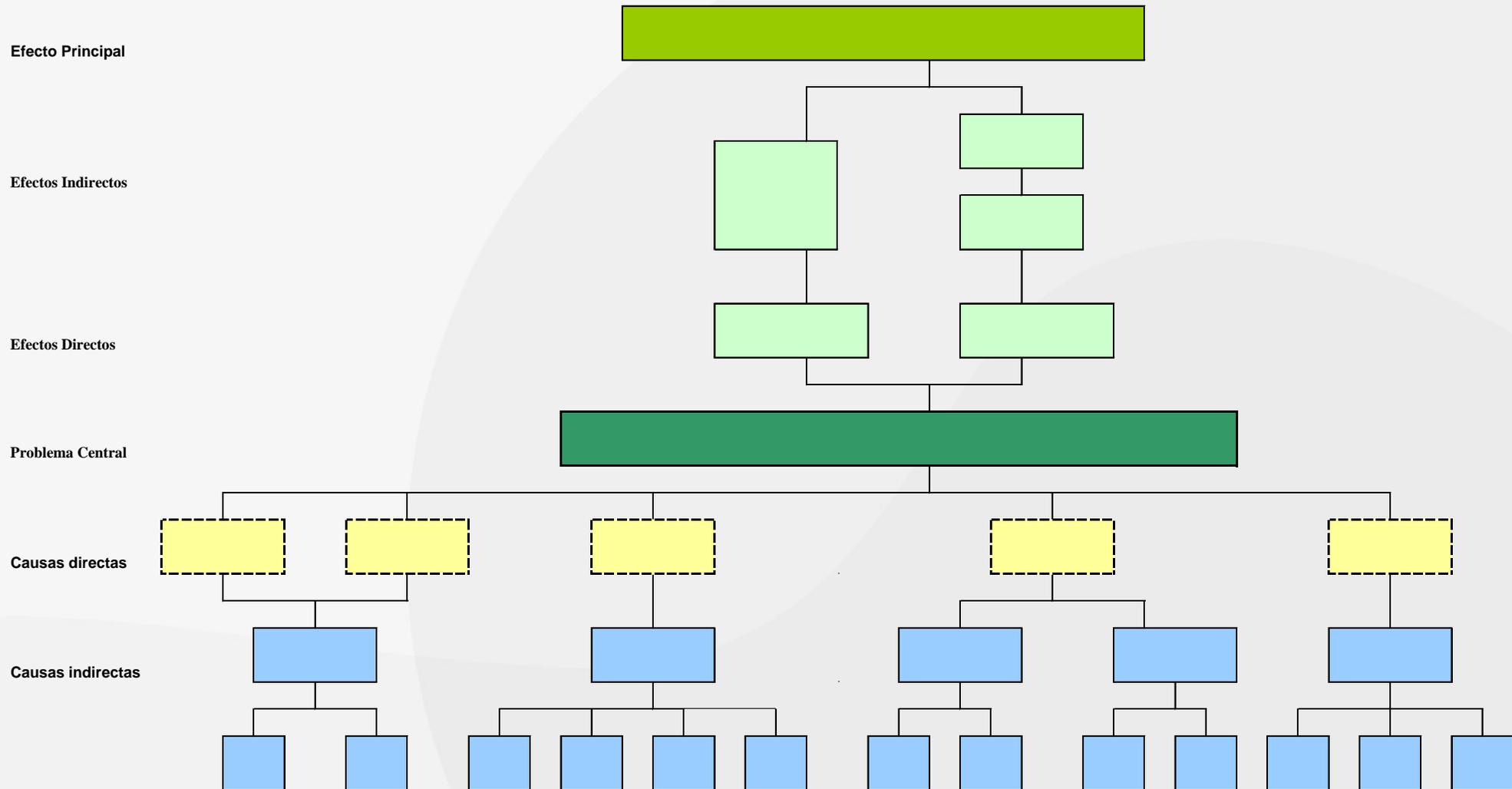
## Pasos para elaborar el Árbol de Problemas.

- 1er. Paso:** Identificar los principales problemas en la situación que se está analizando.
- 2o. Paso:** Formular en pocas palabras el problema central.
- 3er. Paso:** Anotar las causas del problema central.
- 4o. Paso:** Anotar los efectos provocados por el problema central.
- 5o. Paso:** Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa a efecto en forma de un árbol de de un árbol de problemas.
- 6o. Paso:** Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

## Pasos para elaborar el Árbol de Problemas.

1. Analizar e identificar los que se consideren que son los principales problemas de la situación planteada;
2. A partir de esta primera "lluvia de ideas", establecer cual es, a juicio del grupo, el problema central que afecta a la comunidad;
3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de tal forma de analizar y verificar su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden de gravedad de las consecuencias que tiene no resolver el problema que se ha detectado y qué hace que sea necesaria la búsqueda de soluciones;
4. Anotar las causas del problema central detectado;
5. Diagramar el árbol de causas y efectos asociado al problema;
6. Revisar la validez e integralidad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario.

# El Árbol de Problemas elaborado.



## Instrucciones:

Para la elaboración del árbol problemas (causas y efectos), se sugiere seguir las siguientes recomendaciones:

- Precisar el problema como un estado negativo;
- Centrar el análisis de causas y efectos sólo en el problema central que enfrentará el proyecto;
- No confundir el problema con la ausencia de una solución.

NO EXISTE  
CONSULTORIO

(INCORRECTO)

ALTAS TASAS DE  
MORBILIDAD DE LA  
POBLACIÓN AFECTADA

(CORRECTO)



## Utilidad del Árbol de Problemas.

- Se utiliza en la preparación de proyectos o programas.
- Ayuda a estructurar el programa o proyecto de modo de que exista la “lógica vertical”.
- Facilita la elaboración del resumen narrativo.
- Ayuda a la definición de indicadores.

## Etapas del Árbol de Problemas.

- Identificar el problema.
- Examinar los efectos que provoca el problema.
- Identificar las causas del problema.
- Establecer la situación deseada (objetivo).
- Identificar medios para la solución del problema.
- Definir acciones y configurar alternativas de proyecto.
- Construir el Resumen Narrativo de la MML.



Fuente: Freepik.es

## Identificación del problema.

- Identificar y describir el problema para poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema.
- Centrar el análisis en el problema principal que fundamenta la existencia del proyecto.
- Formular **el** problema como un estado negativo.
- No confundir el problema con la falta de una solución.

**Faltan casas para los pobres.**



**Hace falta un semáforo.**



**Existe población carente de un lugar digno donde habitar.**



**Hay una alta tasa de accidentes.**





## Orientaciones importantes.

- Se recomienda que a partir de una primera " lluvia de ideas " establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas, el problema central que afecta a la población analizada.
- Centrar el análisis que se hará en torno a un solo problema central. Lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente.

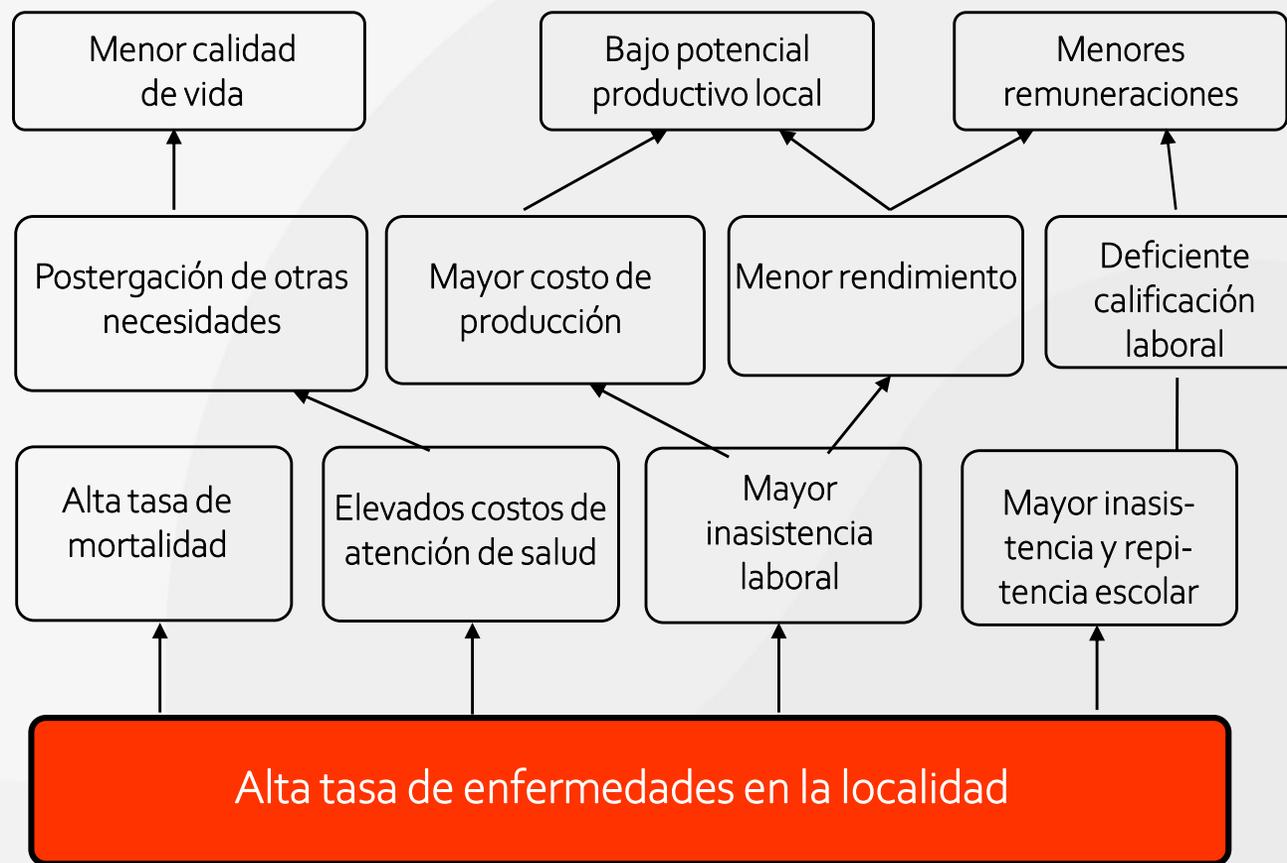
## Árbol de efectos: examen de los efectos del problema.

- HACIA ARRIBA DEL PROBLEMA, se analizan los efectos e impactos del problema sobre la población objetivo del programa.
- Definir los efectos más importantes del problema.
- Las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.
- Pregunta que guía es ¿cómo afecta este problema a la población objetivo?.



Fuente: Freepik.es

## Árbol de efectos: ejemplo.





## Árbol de efectos.

Si aparecen efectos importantes

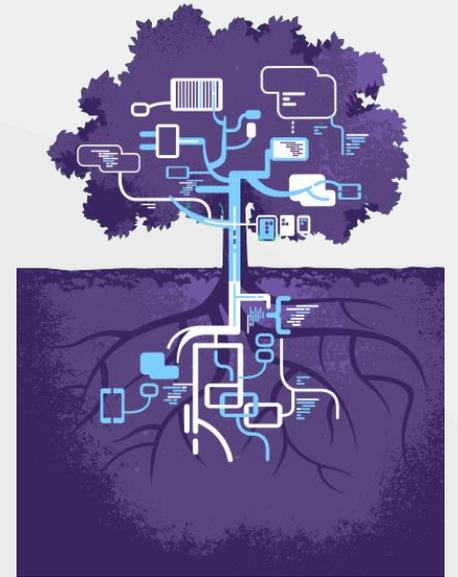
el problema amerita una solución

=>

Proceder al análisis de las causas

## Árbol de causas: examen de las causas del problema.

- A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas o condiciones que originan el problema.
- Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas.
- La pregunta que guía este análisis es ¿Por qué?



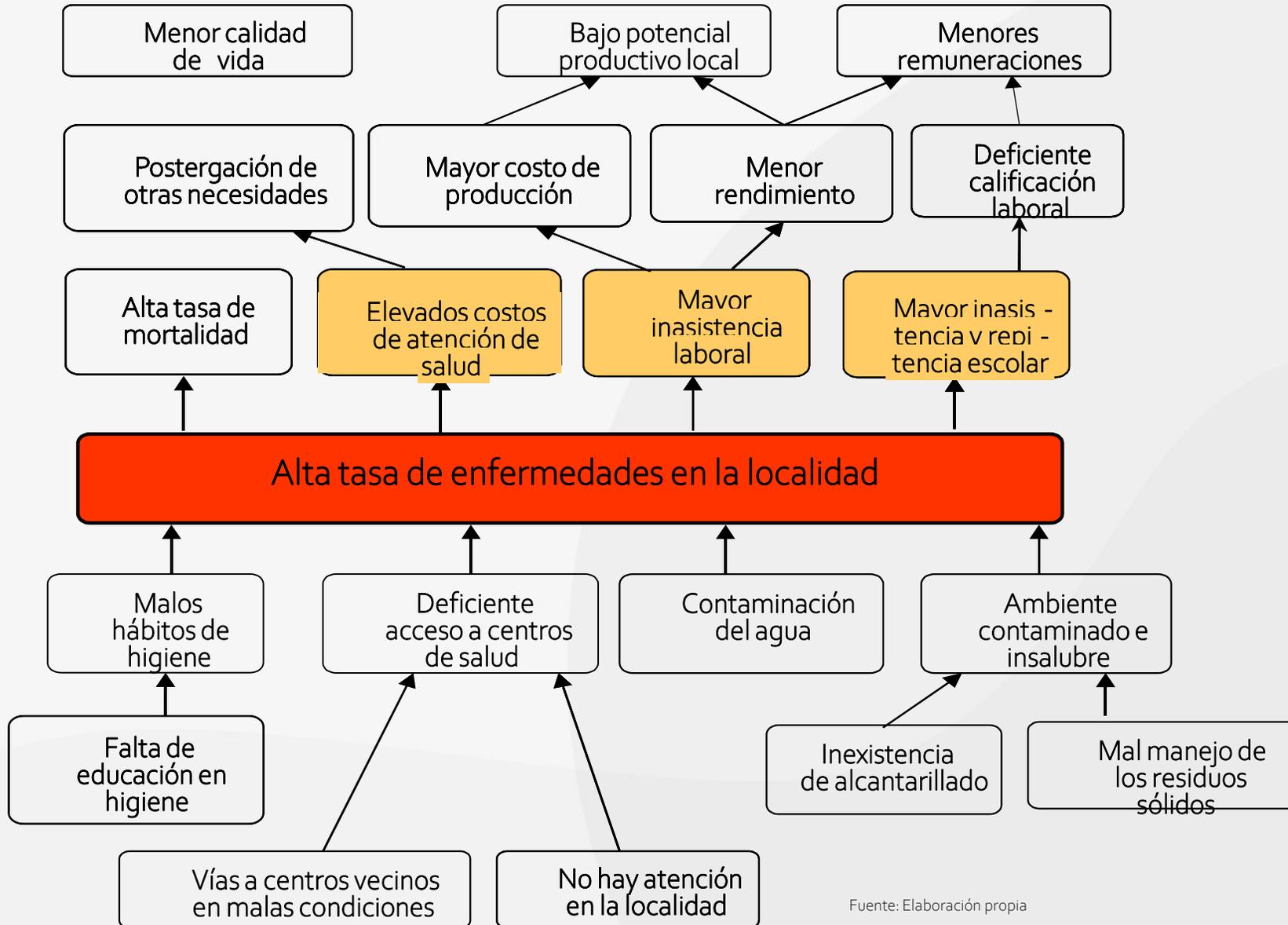
Fuente: Freepik.es

## Árbol de causas: ejemplo.





# Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia

El empalme del Árbol de Efectos con el Árbol de Causas.



Fuente: Freepik.es



## **Análisis de actores.**

- Contribuye a identificar a los actores vinculados o involucrados en el problema.
- Permite identificar los intereses de los afectados por el problema así como los actores que tienen influencia en la solución del problema.



## Funcionalidad del Análisis de Actores.

- Ofrece un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el proyecto.
- Incorpora los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el proyecto.

### Cómo se desarrolla el análisis de actores:

- Registrar los grupos importantes, personas, instituciones relacionados con el programa o proyecto o que se encuentran en su área de influencia.
- Formar categorías de los mismos (por ej. beneficiarios, grupos, beneficiarios, agentes, etc.).
- Caracterizarlos y analizarlos.
- Identificar las consecuencias para el desarrollo del programa o proyecto (por ej. posibles reacciones a la intervención).

## Identificación de Actores.

1. Destinatarios directos e indirectos del proyecto.
2. Aliados estratégicos: son los actores clave de apoyo para la aprobación y ejecución del proyecto, tanto a nivel institucional (centro y red de salud), como intersectorial.
3. Otros actores afectados/interesados o que pueden articularse con el proyecto que se está formulando.

## Practica: Análisis de Actores.

1. Hacer una lista de todos los posibles actores, con la máxima precisión posible (con cargo o función, incluso nombre y apellido de ser necesario), tanto de personas como unidades e instituciones;
2. Caracterizar y analizar a cada actor, identificando su área de interés de acuerdo a su naturaleza o función; su rol en el problema/solución y su nivel de organización: mapa de actores

N°	ACTOR	ÁREA DE INTERÉS	ROL EN EL PROBLEMA	NIVEL DE ORGANIZACIÓN
1.	Usuarios involucrados	Atención integral	Afectados/Destinatarios	Bajo
2.	Equipos de farmacias de APS	Gestión y atención	Gestores	Alto
3.	Equipo de entrega de medicamentos en domicilio	Gestión y atención	Ejecutor	Alto
4.	Servicio de Salud Osorno (U. Farmacia)	Gestión	Facilitadores	Alto
5.	DISAM Osorno (Directivos establecimientos)	Gestión y apoyo	Facilitadores	Alto
6.	Equipo atención domiciliaria (jefe sector-TENS)	Gestión y apoyo	Gestores	Alto
7.	Consejos de Desarrollo Local (CDL)	Participación	Facilitadores	Alto
8.	Juntas de vecinos / Clubes de adultos mayores	Apoyo	Difusión	Medio

## **Plataforma Web del Enfoque de Marco Lógico.**

Plataforma EML URL: <https://marcologico.cl/eml/>

Usuario y contraseña: ficarica



**INCUBADORA**  
EMPRENDE ARICA Y PARINACOTA

# **DIPLOMADO EN PARTICIPACIÓN SOCIAL Y TRABAJO COMUNITARIO EN SALUD.**



[www.Freepik.es](http://www.Freepik.es)