

# Metodologías para la formulación de Proyectos

Módulo 6

Mtra. Melissa Joana Said Gayosso

## De la planeación a la formulación

Planeación

Diagnóstico

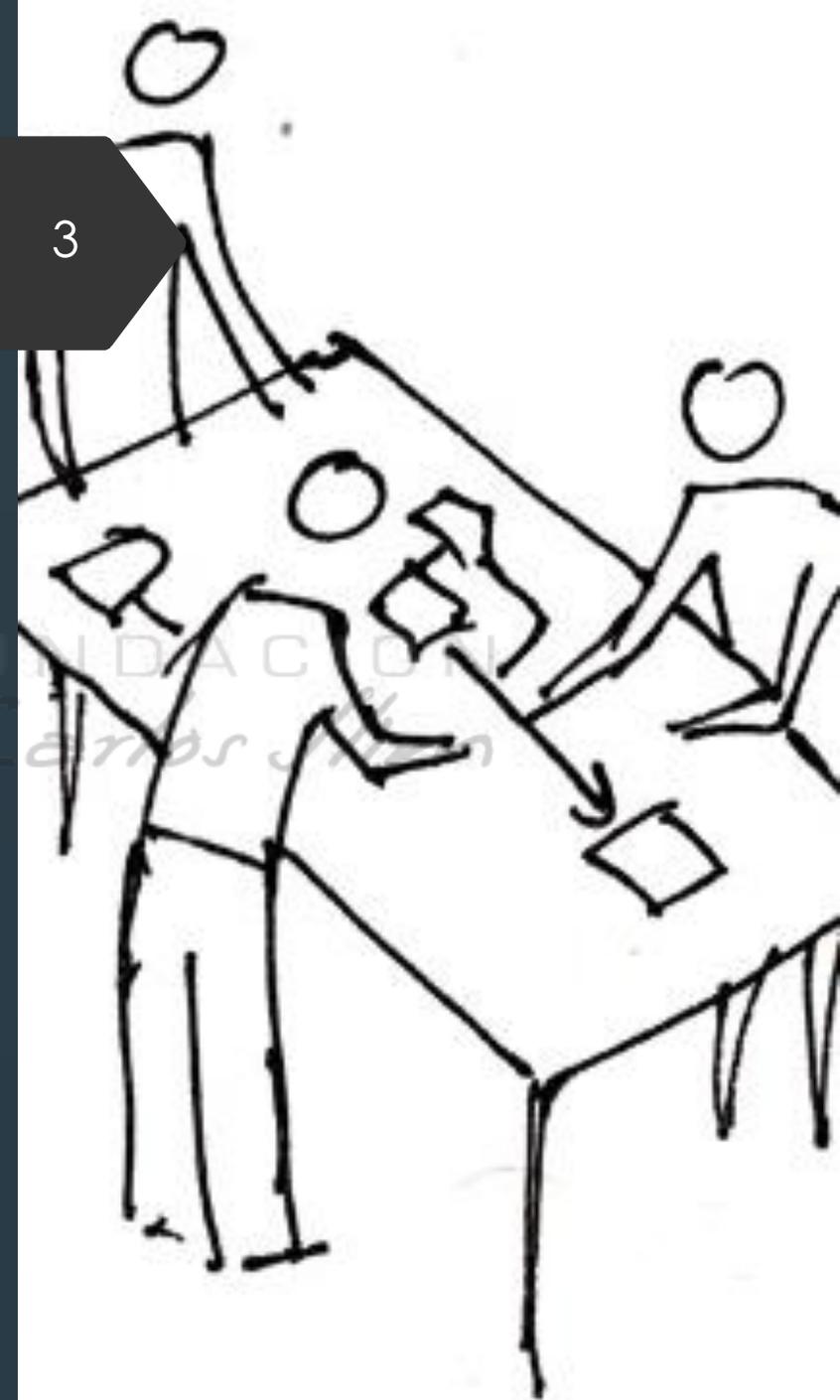
Priorización del problema

Formulación del Proyecto

# Definición de Planeación

3

La planeación consiste en identificar detalladamente previo a la implementación de una iniciativa todas aquellas acciones que deberán ser puestas en marcha para poder lograr lo que se desea.



# Niveles de planeación

## Planeación estratégica

- Herramienta de gestión que permite guiar la toma de decisiones de las instituciones u organizaciones.
- Proceso donde se define **hacia donde va una organización y la justificación**. Guía la dirección general al definir: misión, visión y objetivos estratégicos.
- Consiste en la **identificación sistemática de las oportunidades y peligros** en el futuro para que se tome mejores decisiones en el presente.
- Generalmente se piensa en horizontes de **largo plazo**.

## Planeación operativa

- Define **como los objetivos estratégicos** serán logrados en el terreno.
- La planeación operativa debe ser traducida en **plan de acción** el cual debe tener como elementos: actividades, cronograma, metas, responsables, etc.
- Generalmente cubre el **corto y mediano plazos**.

Cíclico

FUNDACIÓN  
Seguro  
Carlos Slim

# Elementos de la Planeación Estratégica



# Elementos de la Planeación Estratégica



# Acciones para resolver problemas de carácter público

## Plan

- Plantea a nivel general, tiene una amplia base conceptual, filosófica o política.

Se deriva de directrices políticas, suele trazarse a mediano o largo plazo

- Acostumbra a abarcar un amplio conjunto de temas o aspectos incluidos en él.

## Programa

Conjunto de actividades, servicios o procesos expresados en proyectos relacionados o coordinados entre sí.

Establece las prioridades de la intervención, identificando y ordenando los proyectos

Establece el marco institucional y asignando los recursos que se van a utilizar

## Proyecto

Acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad

Se materializa en acciones concretas las cuales busca inducir cambios con resultados deseados

Tiene un limite espacial, temporal y se dirige a un grupo determinado

## Metodologías para la formulación de proyectos



La **metodología para la formulación** de proyectos es el conjunto de procedimientos para la planificación y gestión de todos los componentes del mismo: desde la gestión de recursos hasta la coordinación del equipo de trabajo o la relación con todos los interesados en los resultados del mismo



La **formulación de proyectos** es el "conjunto organizado de acciones, realizadas ordenadamente durante un período de tiempo determinado, que responden a una demanda o problema, con el propósito de ofrecer una solución." (Véliz, 2009, p.21)

## La formulación de un proyecto ...

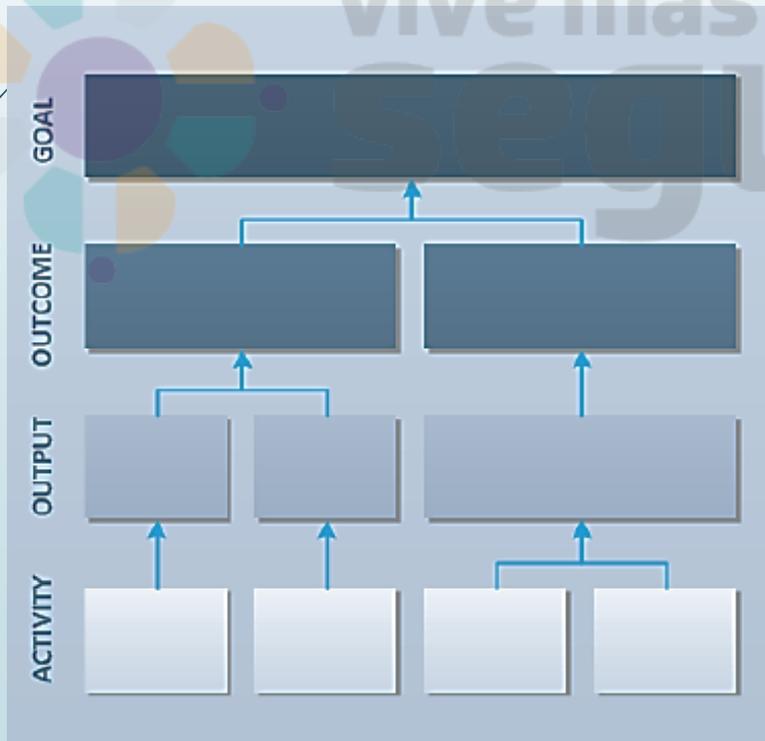
- ▶ ... es un proceso de elaboración de la propuesta de trabajo
- ▶ ... marca las pautas y procedimientos sistemáticos para avanzar
- ▶ ... identifica beneficiarios y actores clave
- ▶ ... establece un diagnóstico de la situación del problema
- ▶ ... define y justifica las estrategias posibles para enfrentar un problema
- ▶ ... establece los objetivos generales y específicos del proyecto
- ▶ ... define los productos, actividades y recursos mínimos necesarios
- ▶ ... establece indicadores y factores externos

## Metodologías o Herramientas de formulación

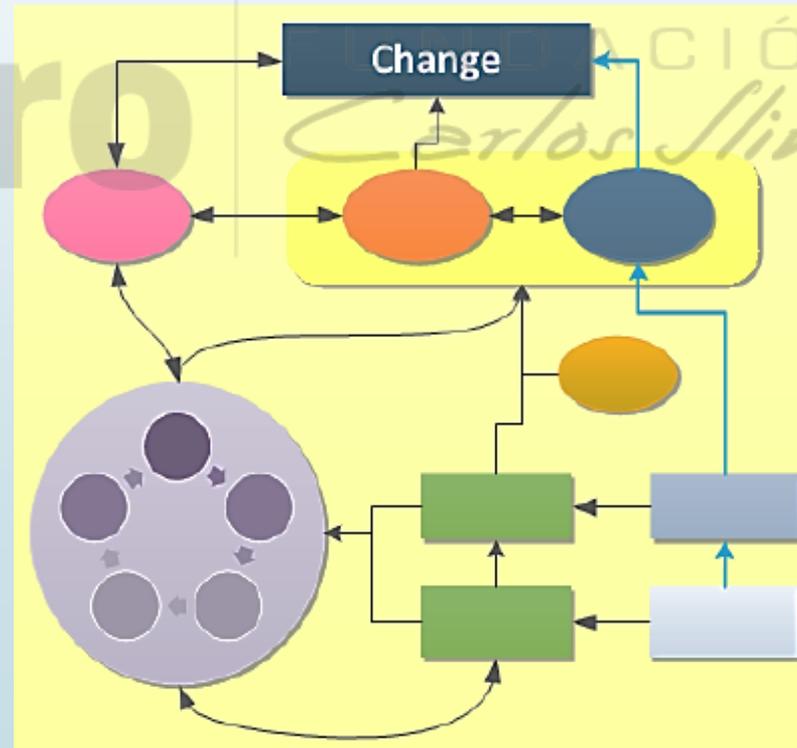
- ▶ Las más comunes son la *teoría de cambio* y el *marco lógico*
- ▶ Ambas permiten identificar las transformaciones que se quieren lograr en cada fase del proyecto
- ▶ Ambas permiten ordenar los distintos elementos que conforman un proyecto, desde el punto de partida (problema) hasta el punto final (transformación), pasando por los insumos, las actividades, los productos y los efectos a corto y largo plazo.
- ▶ Las dos metodologías son basadas en resultados es decir a medida que el proyecto va madurando se busca que este vaya produciendo cierto nivel de logros.

# Marco Lógico Vs. Teoría de Cambio

- Se centra en verificar el cumplimiento de las actividades planificadas
- Un solo camino (cadena causal)
- Lineal
- Ordenado



- Busca entender las cadenas causales que producen el cambio
- Varios caminos (cadenas causales)
- Ciclos de retroalimentación
- Desordenado y complejo



# Marco Lógico

Enfoque de Marco Lógico

- Comprende el análisis de la situación inicial del contexto del proyecto (análisis de participantes, problemas, objetivos y estrategias), que constituye el insumo para la elaboración de la Matriz de Marco Lógico.

Matriz de Marco Lógico

- Herramienta de planificación que resume el contenido del proyecto (objetivos, productos, actividades, hipótesis, indicadores y fuentes de verificación.)

FUNDACIÓN  
*Carlos Slim*

Enfoque de marco lógico se realiza a partir de:



# Matriz de Marco Lógico

- ▶ ... es un mapa conceptual que nos permite organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos de cualquier proyecto entre sí y con su entorno.
- ▶ ... una estructura coherente derivada del proceso de planificación, diseño y ejecución del proyecto, a la vez que permite comunicar la información esencial.
- ▶ ... es una tabla con cuatro columnas y cuatro filas que resume de manera muy sintética los aspectos más importantes del proyecto. Los elementos clave son: fin (objetivo general), propósito (objetivo específico), componente (producto), actividades, indicadores y supuestos.

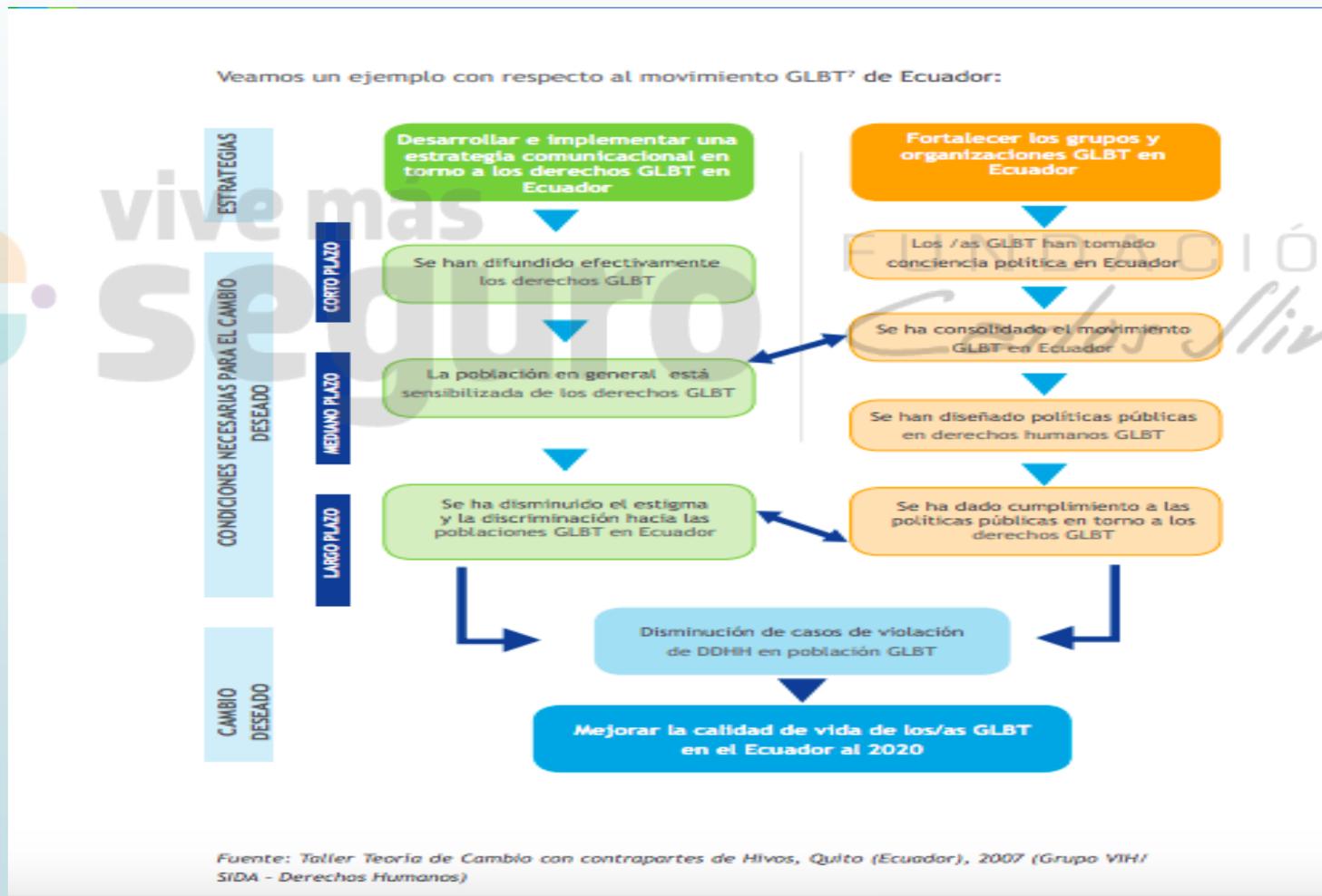
# ¿Cómo se ve?



Objetivos (resumen narrativo)	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>FIN</b></p> <p>El impacto mayor al cual contribuye el proyecto (largo plazo)</p>	<p>¿Cuáles son los medios cuantitativos para medir, o los medios cualitativos para juzgar si se está contribuyendo al objetivo planteado?</p>	<p>¿Qué fuentes de información existen o pueden ser proporcionados de manera rentable?</p>	<p>¿Qué factores externos son necesarios para sostener los objetivos a largo plazo?</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>El beneficio del proyecto a mediano plazo</p>	<p>¿Cuáles son las medidas cuantitativas o evidencias por las cuáles el logro y distribución de los beneficios puede ser juzgado?</p>	<p>¿Con qué fuentes de información comprobaré el avance de los indicadores en la MML?</p>	<p>¿Qué condiciones externas al proyecto son necesarias para que el logro del propósito contribuya al logro del fin?</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>Cada uno de los resultados (bienes o servicios) producidos por el proyecto para alcanzar el objetivo inmediato</p>	<p>¿Qué tipo y cantidad de resultados y para cuándo serán producidos? (cantidad, calidad y tiempo)</p>	<p>¿Con qué fuentes de información comprobaré el avance en los indicadores de la MML?</p>	<p>¿Cuáles son los factores fuera del proyecto que si no están presentes son responsables de obstaculizar el progreso de los resultados para lograr el objetivo inmediato?</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Cada uno de los pasos a seguir para lograr los componentes esperados</p>	<p>Los indicadores de gestión deberían incluirse frente a todas las actividades. Esto es esencial para informes y seguimiento del proyecto frente a la MML</p>	<p>¿Con qué fuentes de información comprobaré el avance en los indicadores de la MML?</p>	<p>¿Qué factores externos deben realizarse para que los resultados planificados se obtengan según calendario?</p> <p>¿Qué tipo de decisiones o acciones externas al control del proyecto?, ¿son necesarias para el inicio del proyecto?</p>

# Definición de Teoría de cambio

Hoja de ruta que nos dice hacia donde vamos (resultados) y como llegamos (proceso)



# La teoría de cambio es...

- Un ejercicio creativo de visualización del cambio deseado
- Un conjunto de supuestos y proyecciones que explicitan la manera en que se producirá el cambio
- Un proceso reflexivo y crítico sobre las condiciones y el camino a seguir para que se produzca el cambio deseado
- Un proceso de aprendizaje colaborativo que involucra a varias partes y permite entender realidades complejas
- Un mapa de cambio semi-estructurado y flexible que vincula las acciones estratégicas con una cadena de resultados
- Un instrumento de monitoreo y evaluación
- Un instrumento de comunicación y descripción del proyecto

# La teoría de cambio no es...

- ▶ La verdad absoluta de cómo tiene o queremos que se produzca el cambio
- ▶ Una receta definitiva que nos permite eliminar la incertidumbre y complejidad que surge de cualquier proceso de cambio social
- ▶ Un sustituto del marco lógico como herramienta de planeación

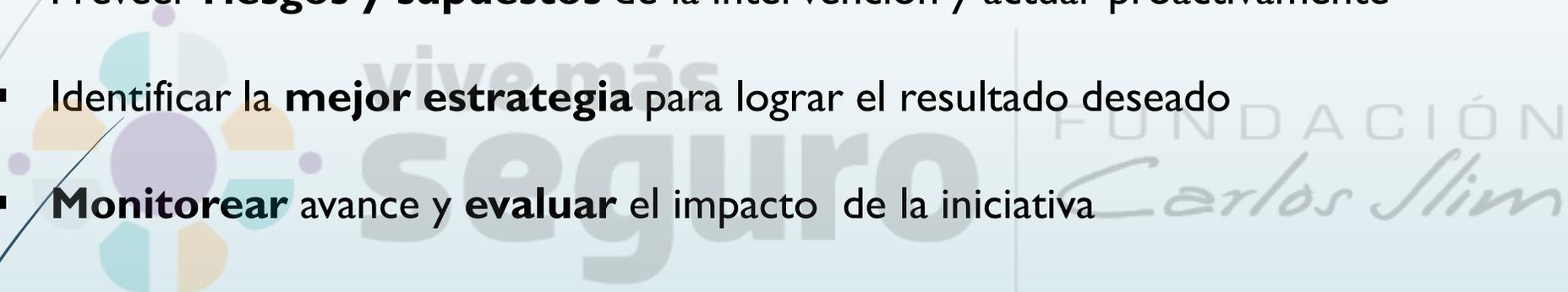


vive mas  
seguro

COMUNICACIÓN  
*Carlos Slim*

# ¿Para qué elaborar una teoría de cambio?

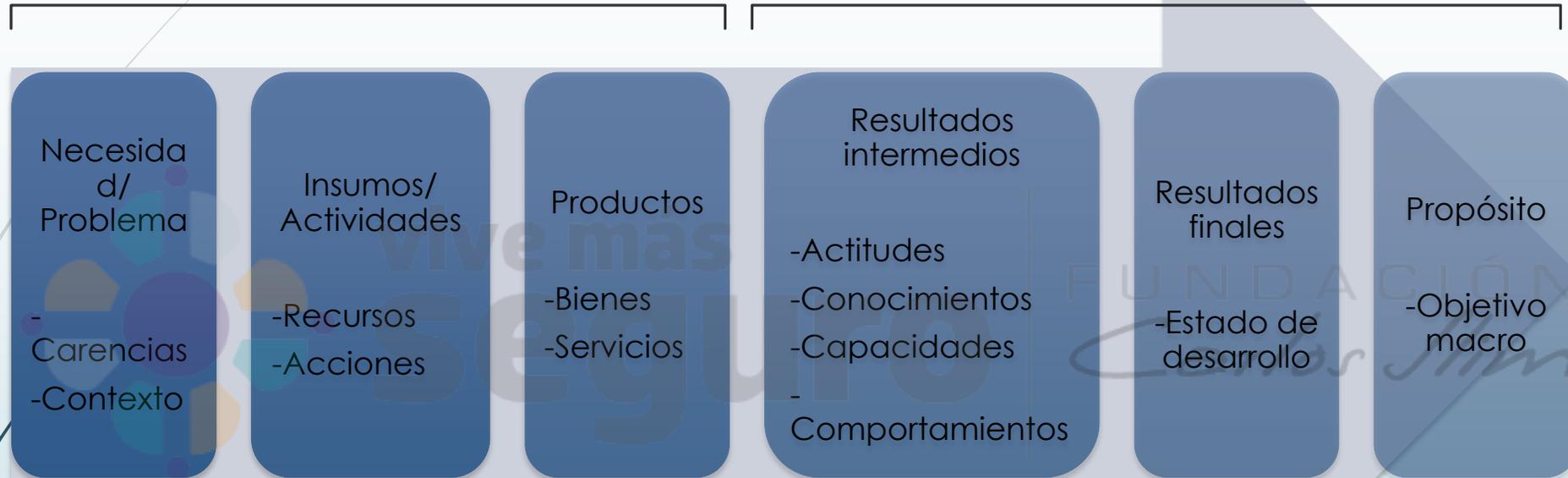
- Identificar **mecanismos causales eficaces** para lograr el impacto esperado.
- Prever **riesgos y supuestos** de la intervención y actuar proactivamente
- Identificar la **mejor estrategia** para lograr el resultado deseado
- **Monitorear** avance y **evaluar** el impacto de la iniciativa
- Propiciar la **apropiación** de la iniciativa por los grupos de interés



# Principales componentes

Definición e implementación del programa

Impactos del programa



**EN NUESTRAS MANOS**  
Identificación del problema e  
implementación del programa

**FUERA DE NUESTRAS MANOS**  
Impactos del programa

# Como se ve la teoría de cambio...

## Cadena causal

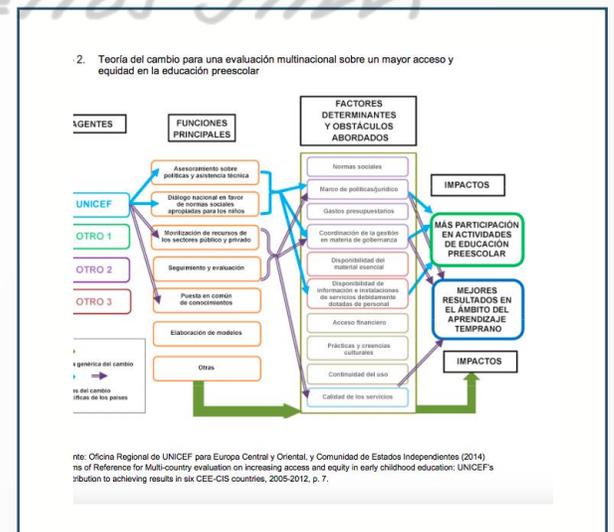
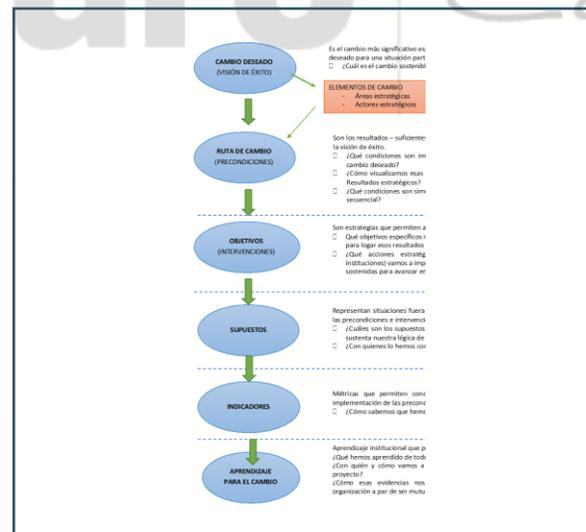


Supuestos y riesgos

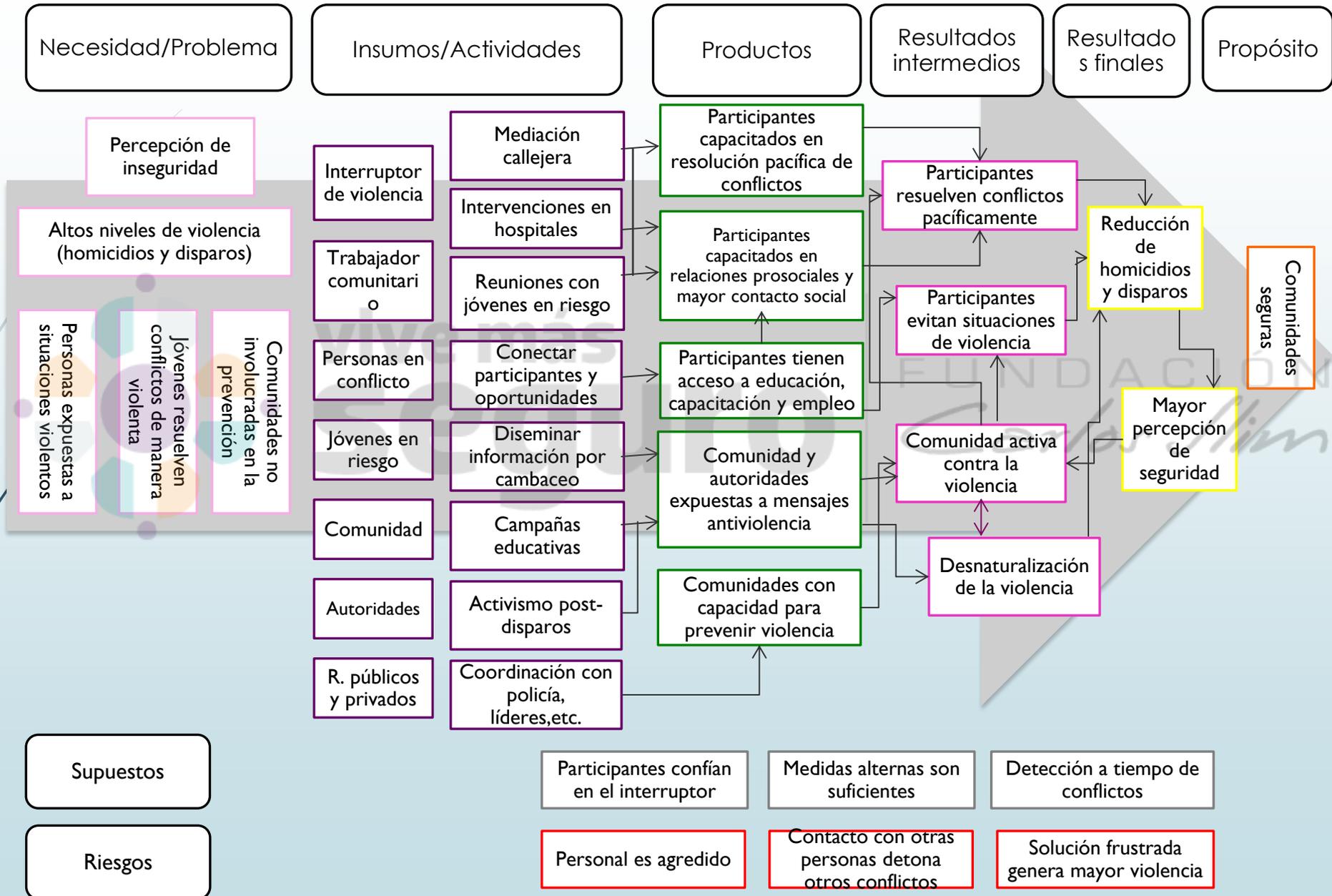
Hipótesis de cambio

Indicadores

# Formas de representarla gráficamente



# Teoría de cambio



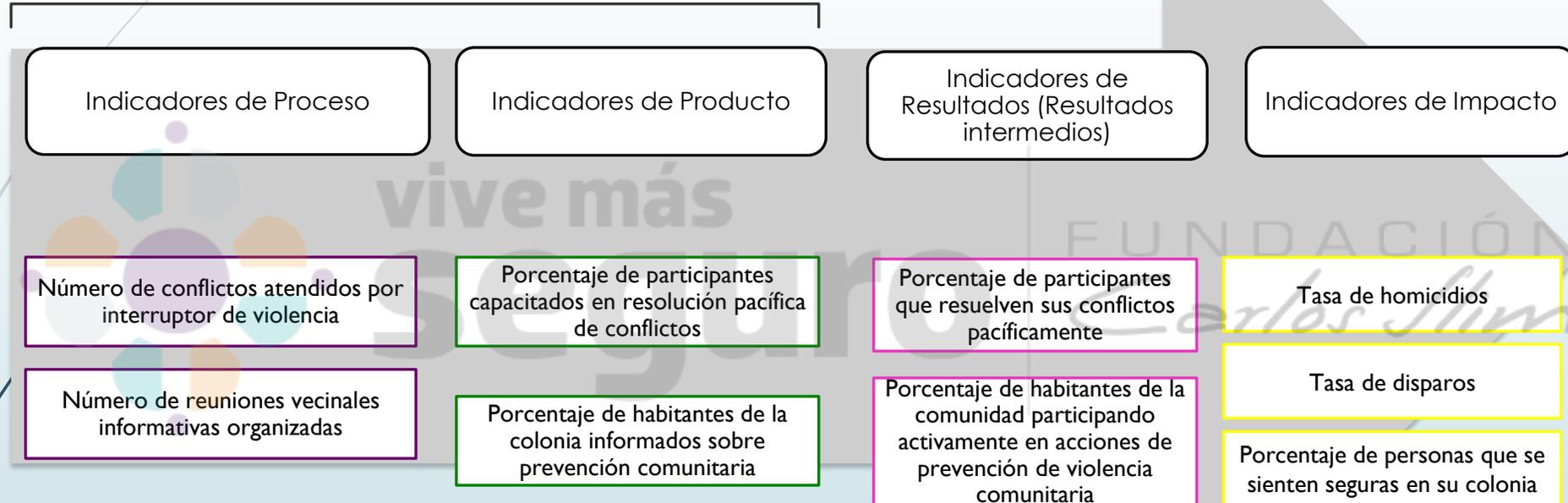
## Hipótesis de cambio

“Prevenir y reducir la violencia comunitaria requiere de trabajar en los tres niveles de prevención de manera conjunta. Primero, la interrupción directa de su transmisión a través de mecanismos alternos de resolución de conflictos. Segundo, identificando personas con propensión a conductas violentas e incidiendo en su manera de pensar y accionar a través del acercamiento de bienes y servicios sociales de carácter educativo, laboral, cultural y recreativo. Tercero, informando y reeducando a la comunidad en general y a las autoridades locales para que identifiquen y desnaturalicen la violencia y además emprendan acciones en contra de este fenómeno.”

# Indicadores

25

## Indicadores de Gestión



# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás





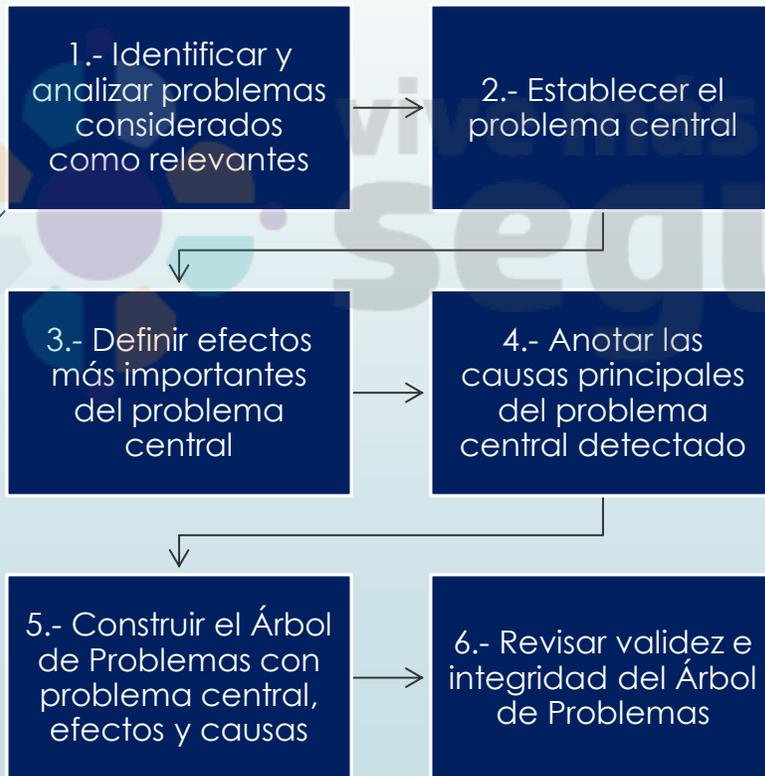
# Problema

- ▶ Inconveniente o trastorno que exige una solución.
- ▶ Es lo que motiva la intervención, esto es, lo que se busca solucionar.
- ▶ Se relaciona directamente con los resultados finales del programa.
- ▶ Es medible.

*¿Cuál es el principal tema para la comunidad que impide que ésta se sienta segura?*

# ¿Cómo definir el problema central?

## ¿Cómo crear un Árbol de Problemas?



### Alcances:

- Analizar el problema
- Proveen insumos para la identificación de soluciones atacando las causas

### Estructura:

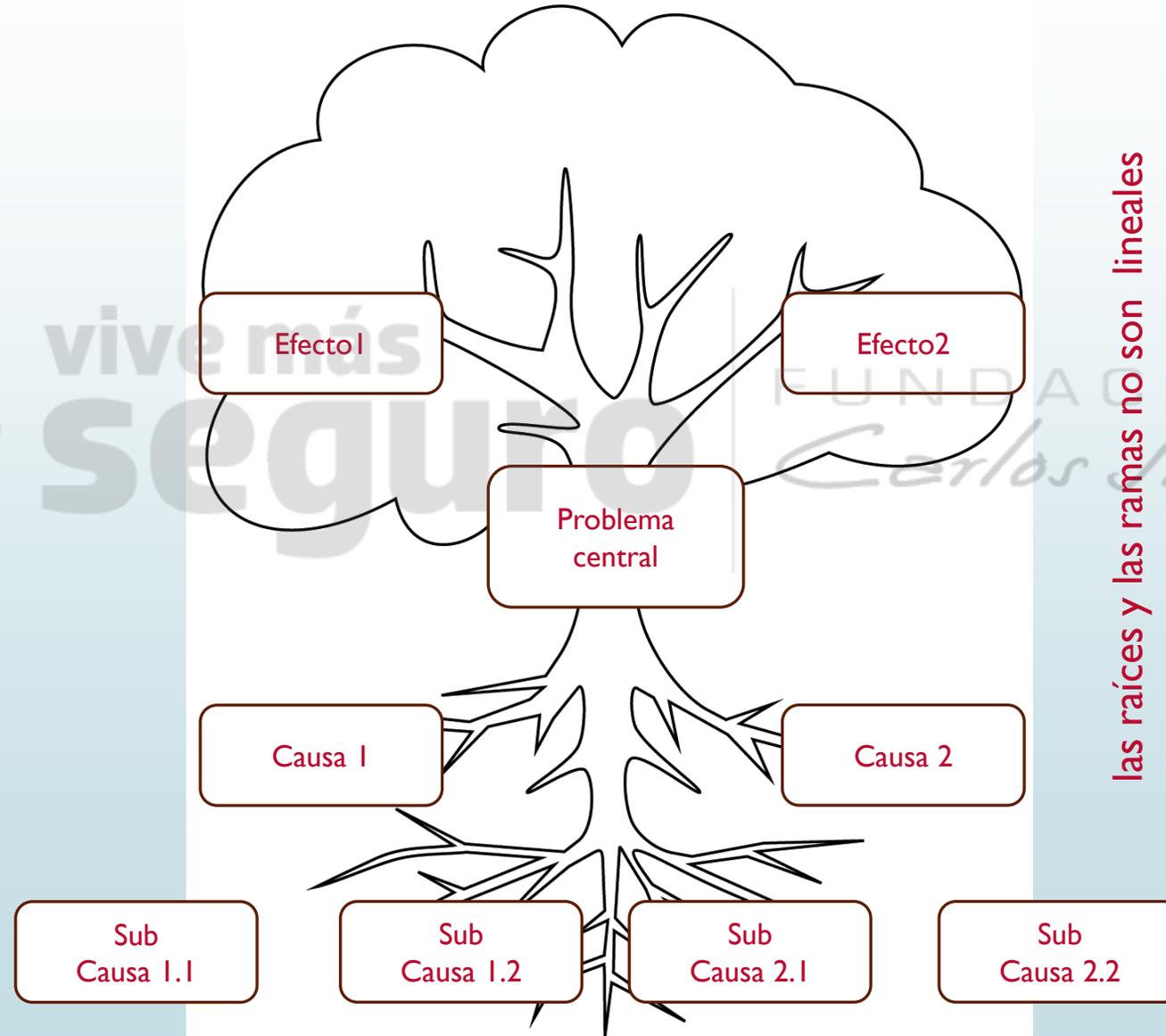
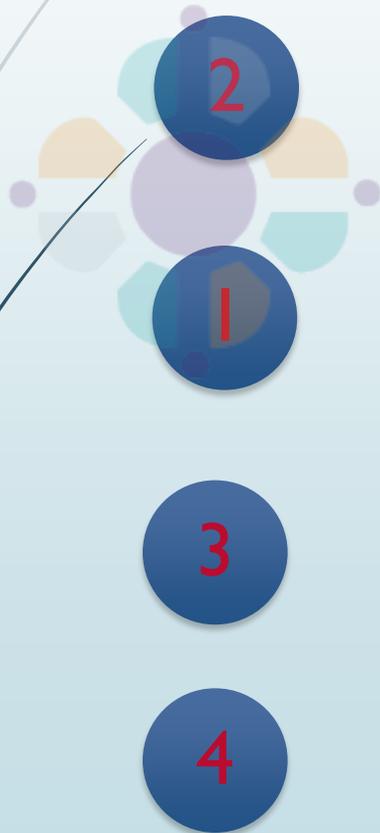
- Tronco = Problema central
- Raíces = Causas del problema central
- Hojas = Efectos del problema central

## ¿Cómo definir el problema central?

Falta de solución	Problema
X Faltan becas	✓ Alta tasa de deserción escolar
X Se requiere vacunar a la población	✓ Alta tasa de enfermedades en la localidad
X Hay que capacitar a los desempleados	✓ Altos niveles de desempleo en el país

# Árbol de problemas

30



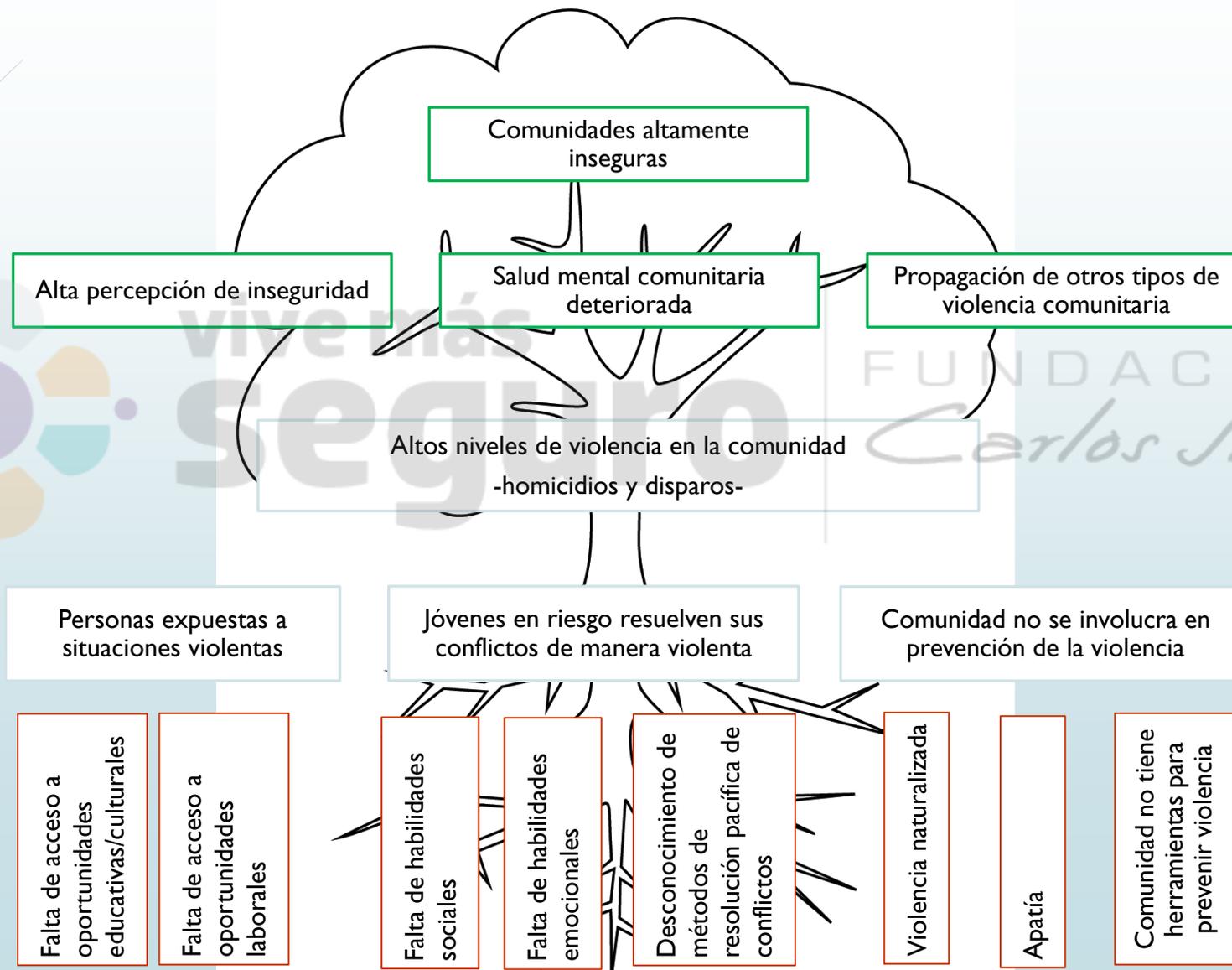
vive más  
seguro

FUNDACIÓN  
Carlos Slim

# Curando la Violencia: Árbol de problemas

31

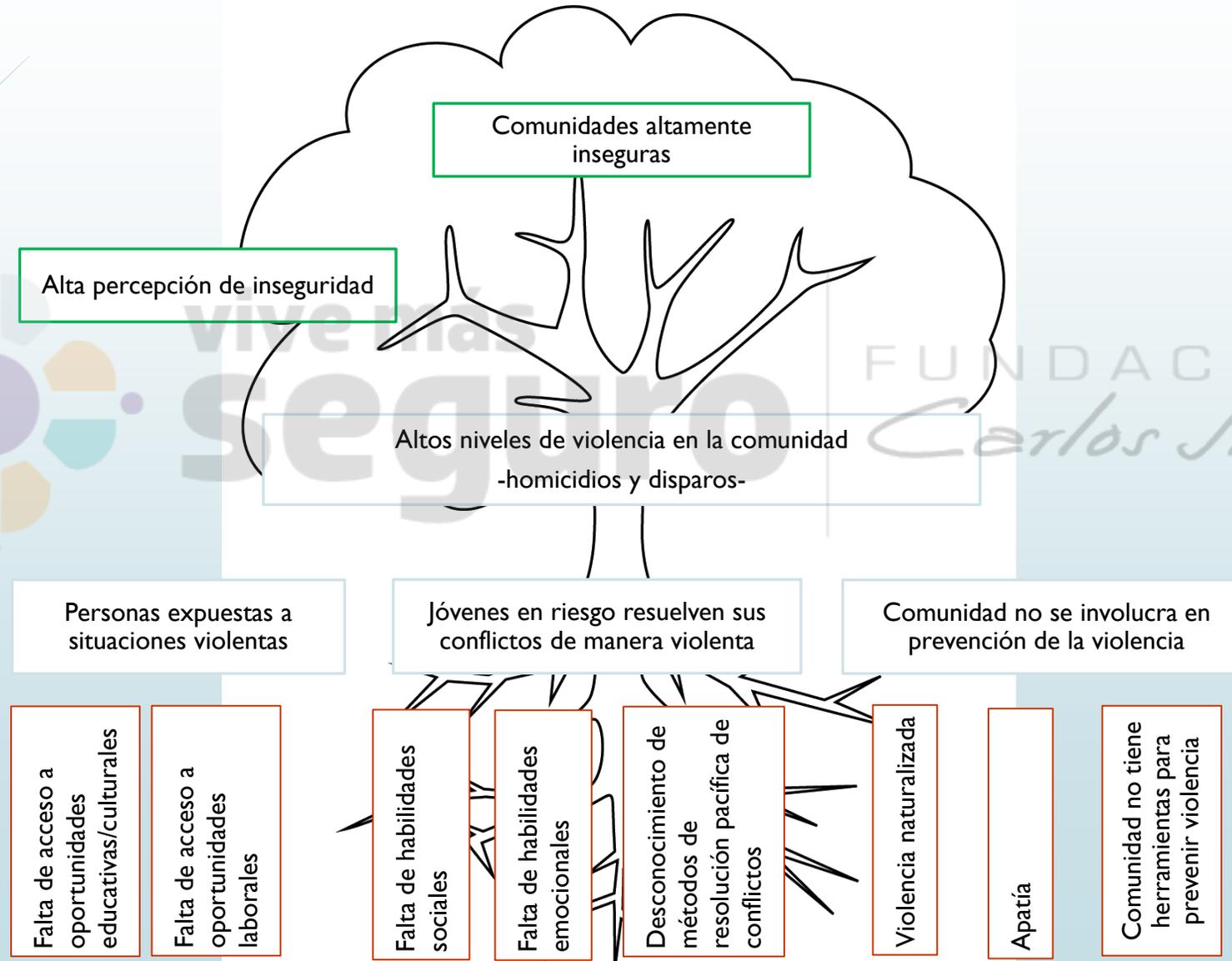
las raíces y las ramas no son lineales



FUNDACIÓN  
Carlos Slim

# Curando la Violencia: Árbol de problemas simplificado

las raíces y las ramas no son lineales



FUNDACIÓN  
Carlos Slim

# Teoría de cambio



Supuestos

Riesgos

# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



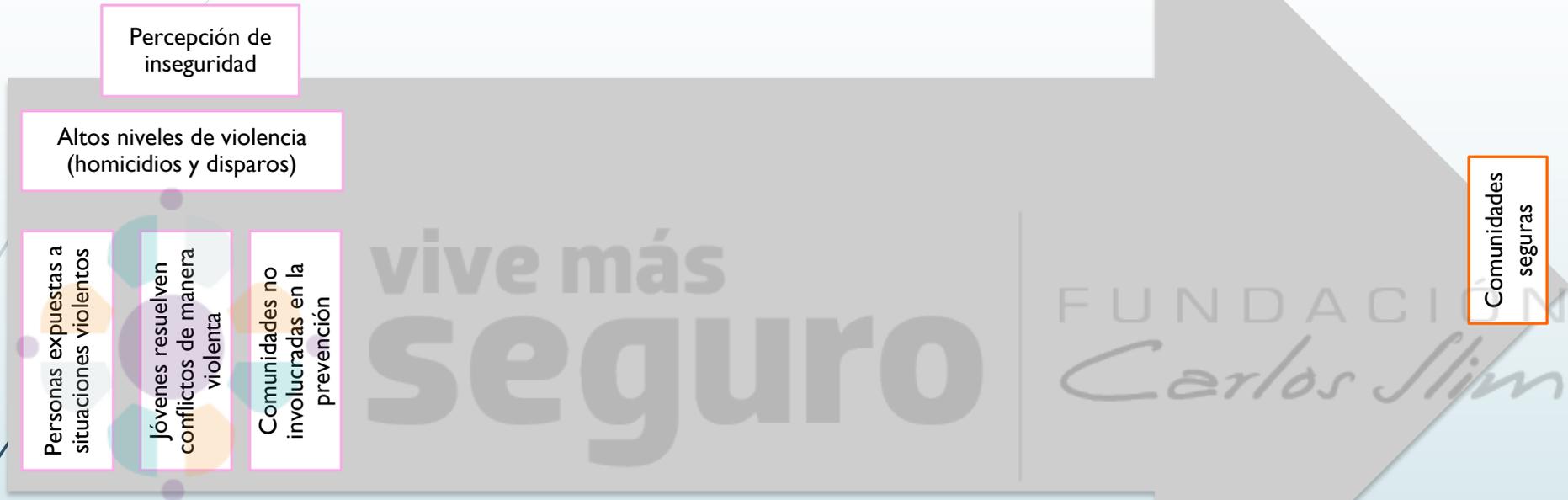
# Propósito o visión



- Cambio general de tipo macro que se quiere alcanzar con el programa.
- Es la razón por la que existe el programa.
- Puede ser similar a la visión de la organización implementadora o bien a una visión de una estrategia por encima de la de la organización a la que contribuye el programa/proyecto.

*¿Cómo quiero que esté la comunidad años después de que mi intervención haya sido implementada?*

# Teoría de cambio



Supuestos

Riesgos

# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás

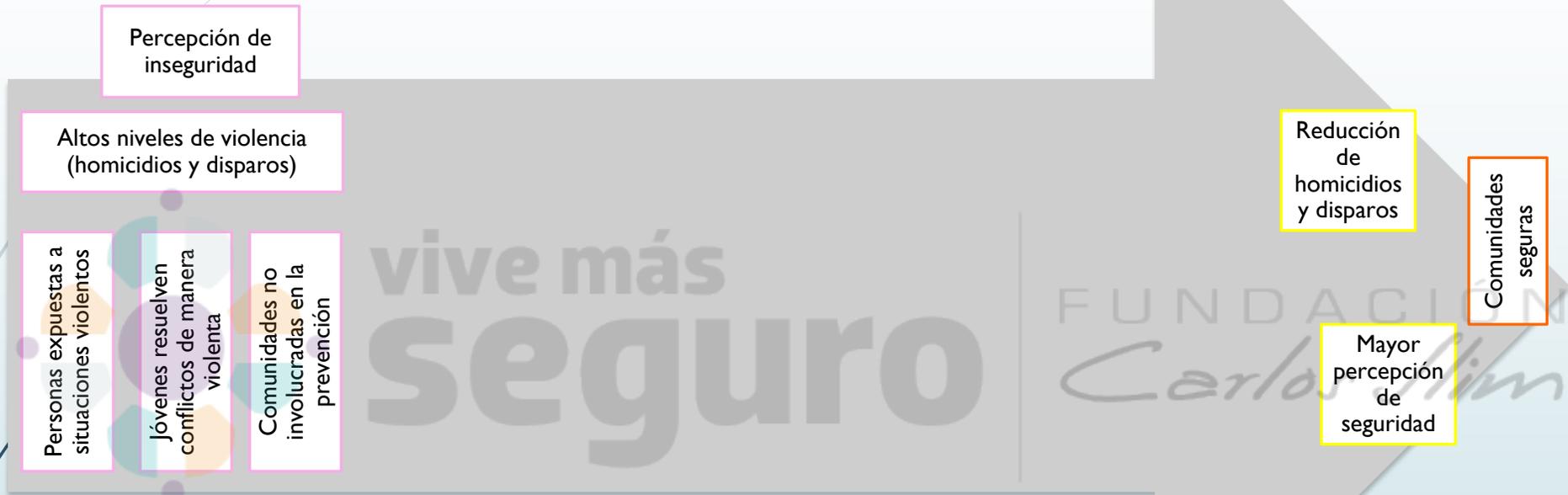


# Resultados finales

- ▶ Cambios en el estado de desarrollo de la población objetivo.
- ▶ Sus efectos pueden expandirse a otros individuos que no son objeto directo de la intervención.
- ▶ Generalmente se producen en el largo plazo
- ▶ Directamente relacionados al problema y sus efectos.
- ▶ Son medibles.

*¿Cuáles son los cambios que se producen en la comunidad?*

# Teoría de cambio



Supuestos

Riesgos

# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



# Insumos y Actividades

## ► Insumos:

- Recursos humanos disponibles
- Recursos financieros disponibles
- Otros recursos disponibles

*¿Con cuáles recursos cuento?*

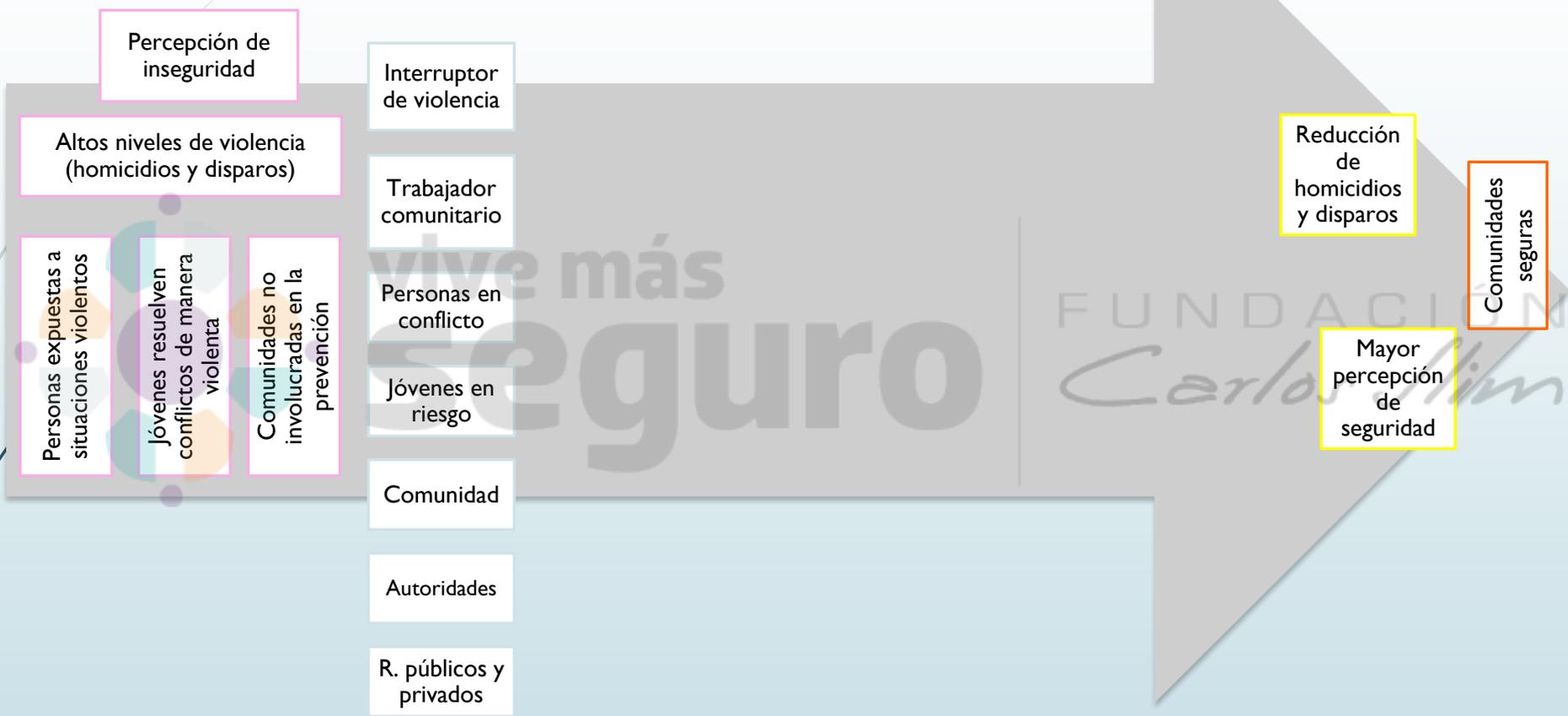
## ► Actividades:

- Acciones del proyecto/programa con las que se detona el cambio
- Dependen de los recursos disponibles

*¿Qué actividades puedo programar con los recursos que tengo para lograr mis resultados?*

FUNDACIÓN  
*Carlos Slim*

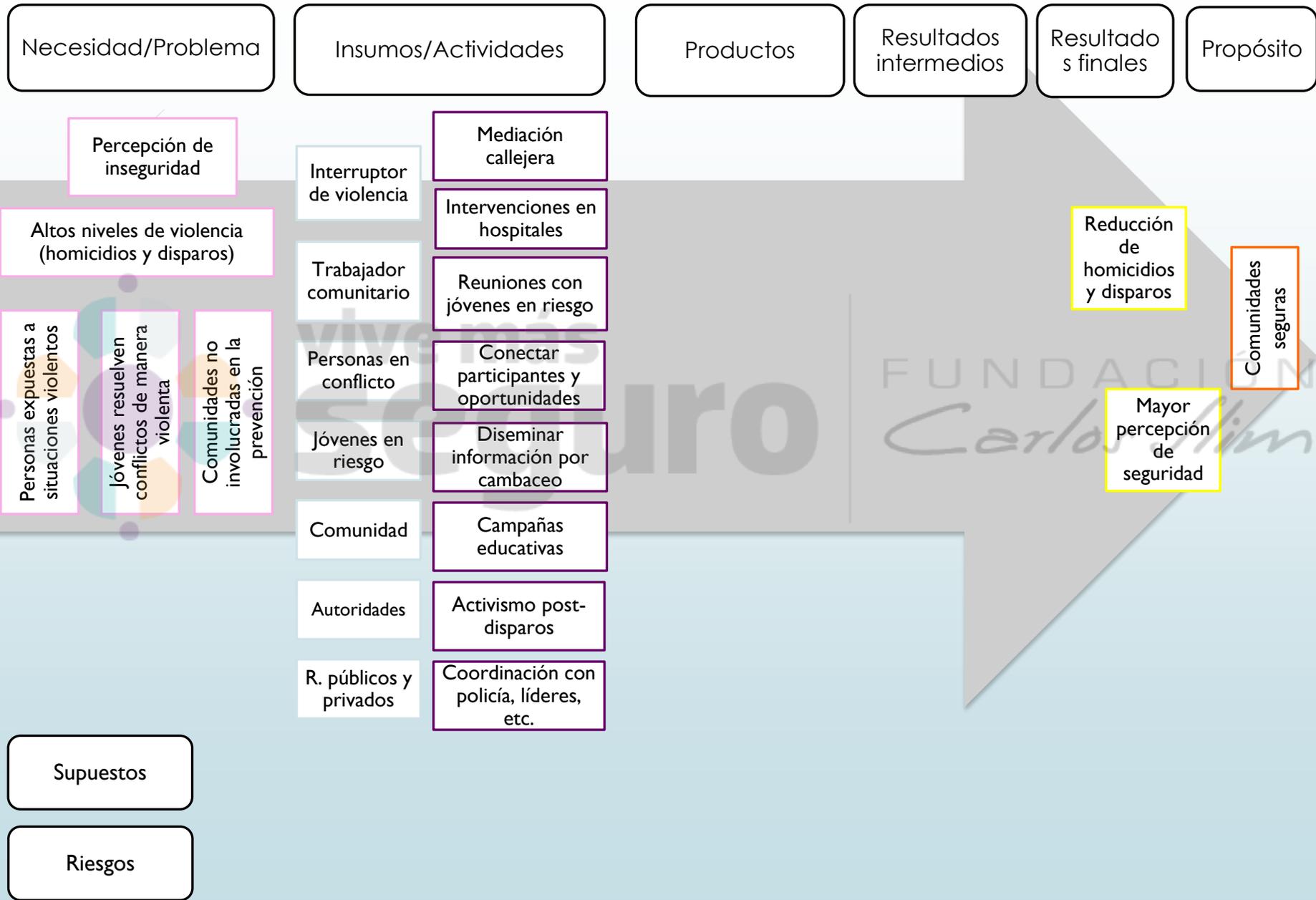
# Teoría de cambio



Supuestos

Riesgos

# Teoría de cambio



# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás

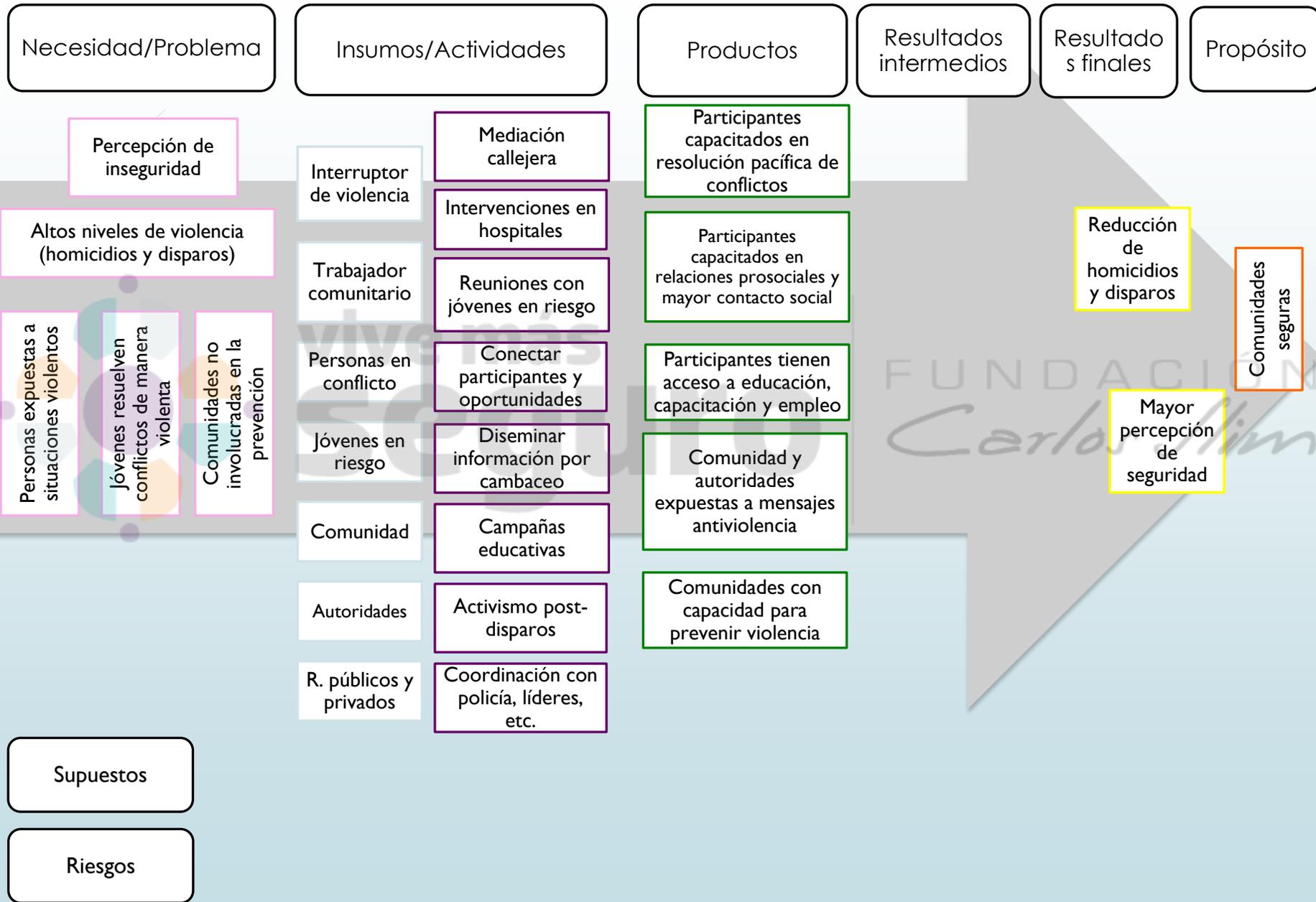


# Productos

- ▶ Bien o servicio obtenido de la actividad.
- ▶ Resultados de la combinación entre actividades e insumos.
- ▶ Condiciones inmediatas para que ocurran los cambios esperados.

*¿Qué estoy ofertando a la población objetivo que permitirá un cambio en sus actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos?*

# Teoría de cambio



# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



# Resultados intermedios

- ▶ Cambios que se producen de manera individual a corto/mediano plazo
- ▶ Cambios en:
  - ▶ Actitudes
  - ▶ Conocimientos
  - ▶ Capacidades
  - ▶ Comportamientos
- ▶ Cambios sujetos a medición en evaluación de resultados

*¿Qué cambios quiero producir en mi población objetivo?*

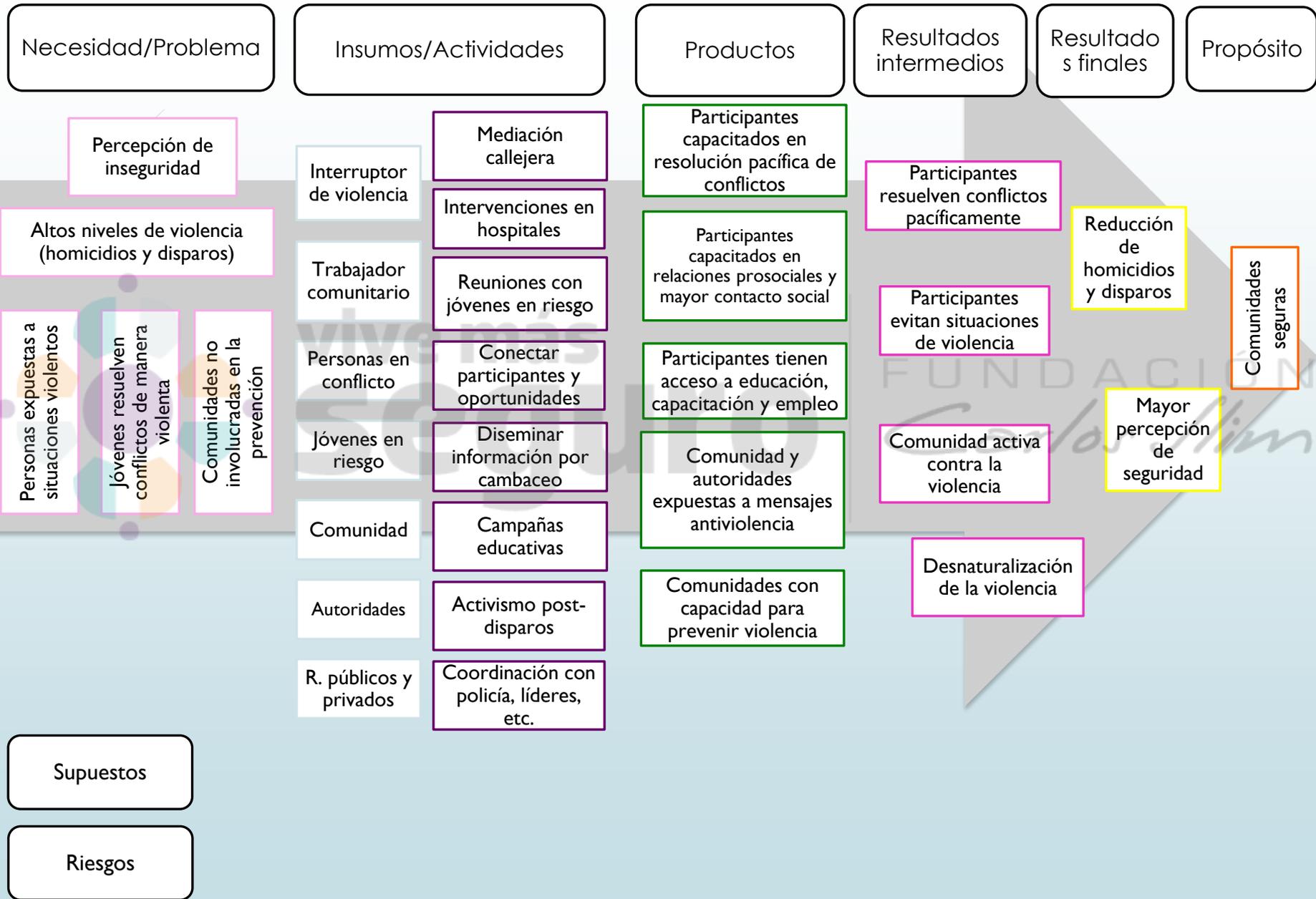
*¿Qué cambios puedo producir a partir de mis actividades y productos?*



vive más  
seguro

FUNDACIÓN  
Carlos Slim

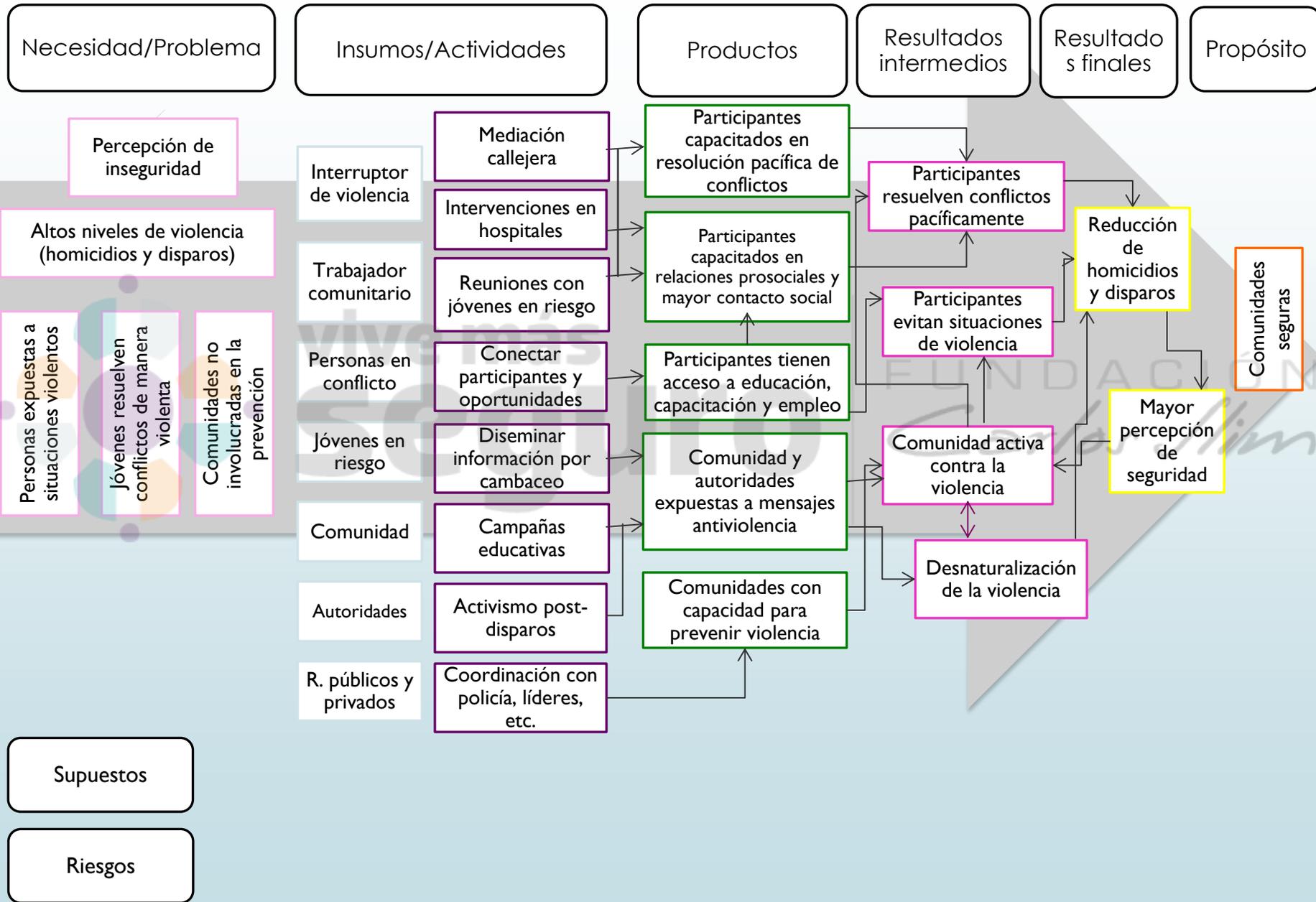
# Teoría de cambio



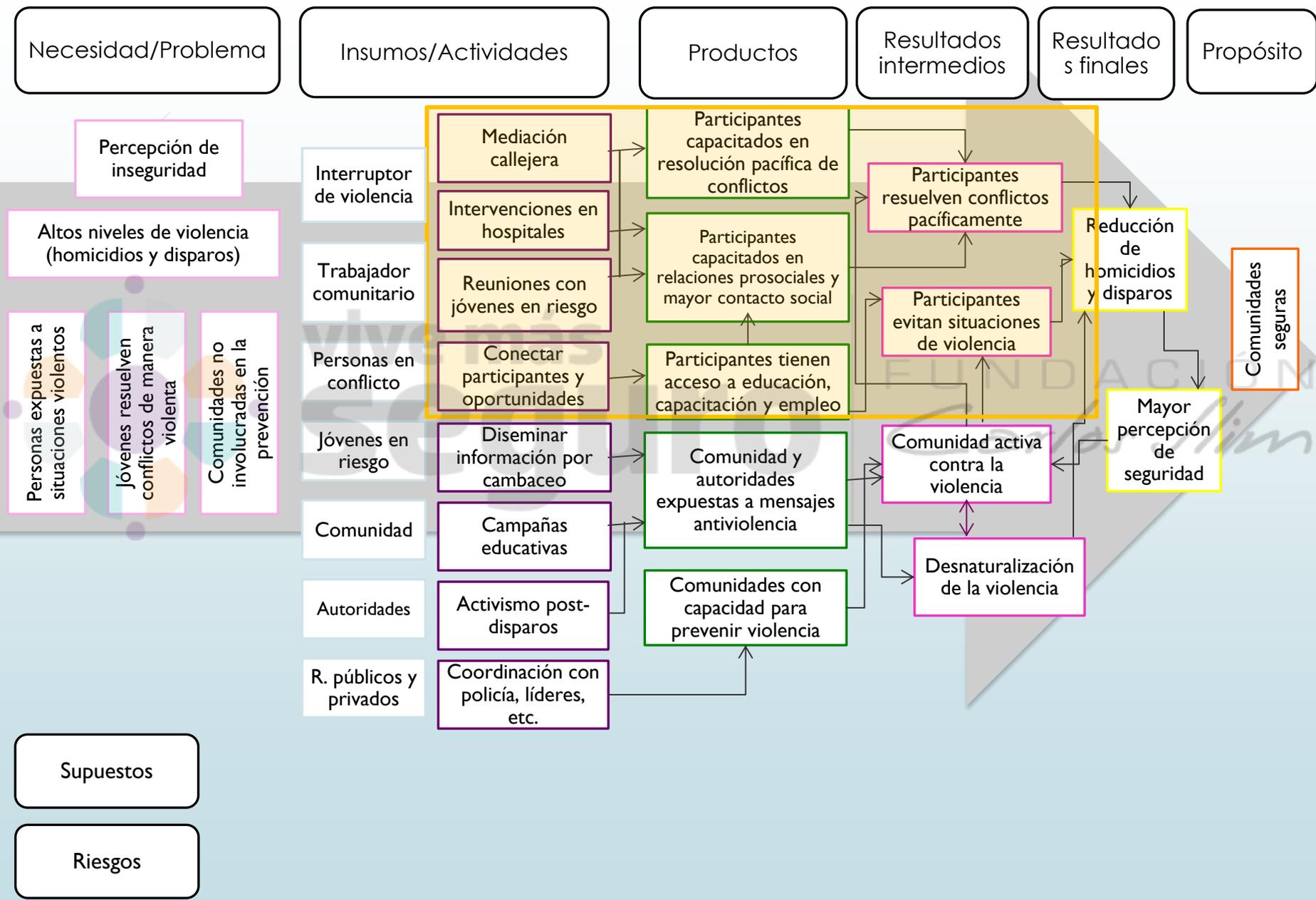
# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



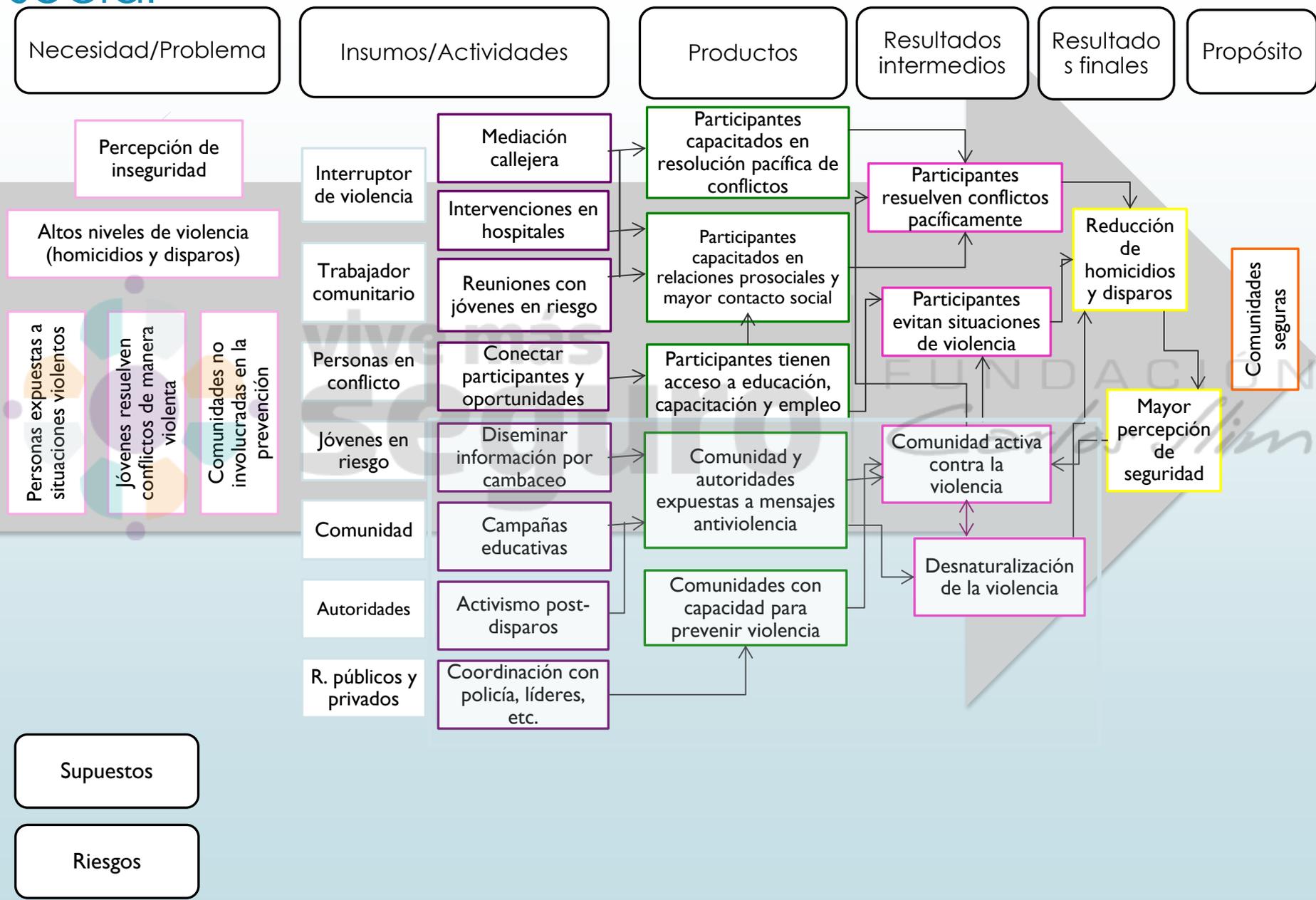
# Teoría de cambio



# Teoría de Cambio: Cambio de comportamiento individual



# Teoría de Cambio: Cambio en la norma social



# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



# Supuestos y riesgos

## Supuestos

- Condiciones **internas y externas necesarias** que deben cumplirse para que se cumpla la cadena causal.

## Riesgos

- **Efectos negativos que pueden ser generados** por la intervención que rompen la cadena causal.



vivamos  
**seguro**

FUNDACIÓN  
*Carlos Slim*

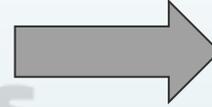
# Supuestos y riesgos

Actividad

Mediación callejera

Producto

Participantes capacitados  
en resolución pacífica de  
conflictos



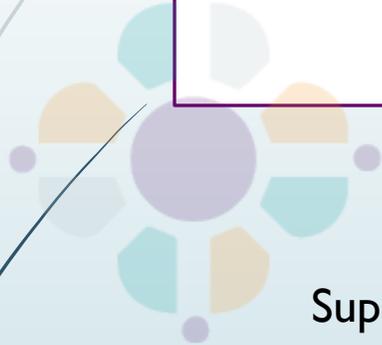
Supuestos

Participantes  
confían en el  
interruptor

Contacto detona  
otros conflictos

Riesgos

¿Qué hacemos?



vive más  
seguro

FUNDACIÓN  
Carlos Slim

# Supuestos y riesgos

Resultado intermedio

Participantes  
resuelven conflictos  
pacíficamente



Resultado final

Reducción de la  
violencia

Supuestos

Participantes  
internalizan las reglas

Solución frustrada  
genera mayor  
violencia

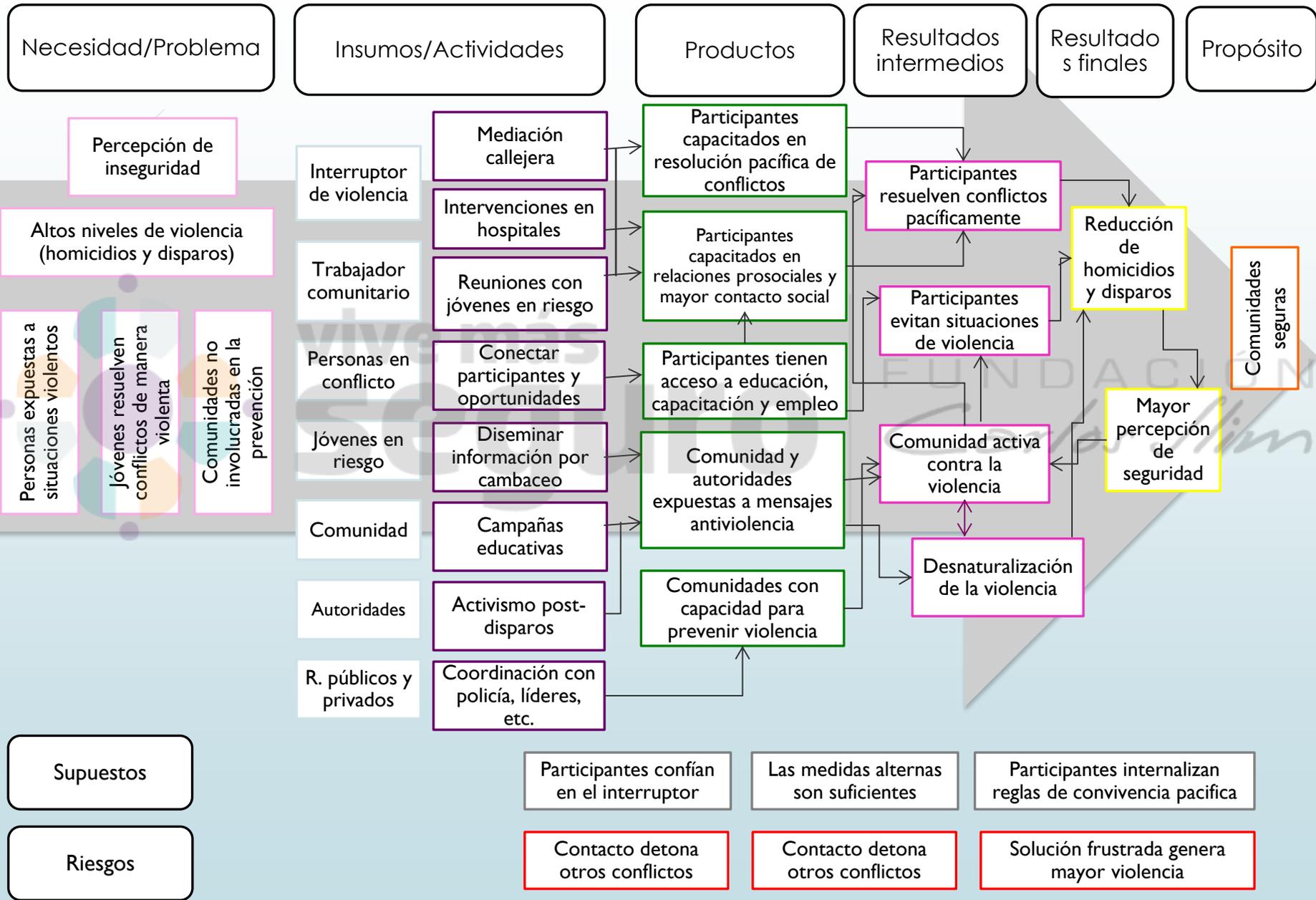
Riesgos  
¿Qué hacemos?



vivemás  
Seguro

FUNDACIÓN  
Carlos Slim

# Teoría de cambio



# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



## Formulación de hipótesis

“Si se realizan **[actividades]** que entregan **[productos]** esto debería conducir a **[resultados intermedios]** que al final mejorará **[resultados finales]**, contribuyendo al **[propósito]**.”

“Prevenir y reducir la violencia comunitaria requiere de trabajar en los tres niveles de prevención de manera conjunta. Primero, la interrupción directa de su transmisión a través de mecanismos alternos de resolución de conflictos. Segundo, identificando personas con propensión a conductas violentas e incidiendo en su manera de pensar y accionar a través del acercamiento de bienes y servicios sociales de carácter educativo, laboral, cultural y recreativo. Tercero, informando y reeducando a la comunidad en general y a las autoridades locales para que identifiquen y desnaturalicen la violencia y además emprendan acciones en contra de este fenómeno.”

# ¿Cómo construirla?... Hacia atrás



# Definir los indicadores



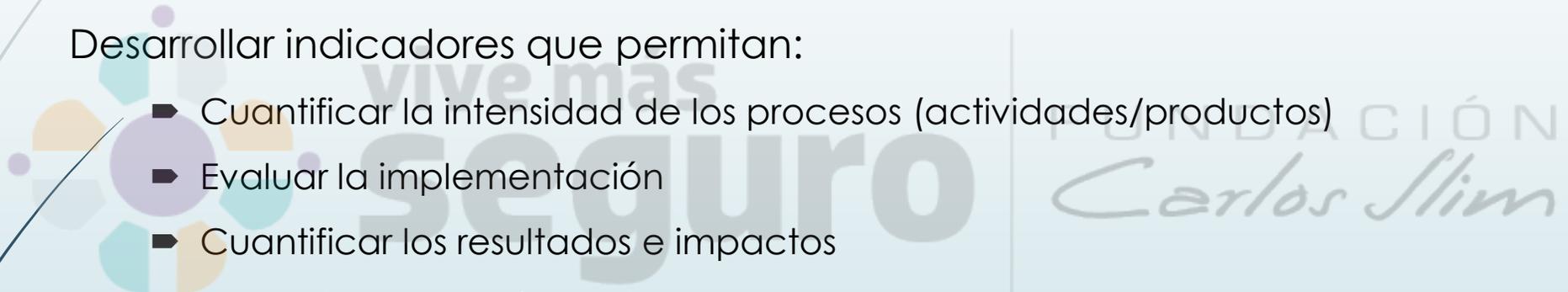
Para evaluar si un programa es exitoso o no, es necesario medir resultados tangibles.

Desarrollar indicadores que permitan:

- ▶ Cuantificar la intensidad de los procesos (actividades/productos)
- ▶ Evaluar la implementación
- ▶ Cuantificar los resultados e impactos
- ▶ Aprender y corregir en el proceso

Tipo de indicadores:

- ▶ De proceso (gestión y producto)
- ▶ De resultado (resultados intermedios)
- ▶ De impacto (resultados finales)



# Indicadores

63

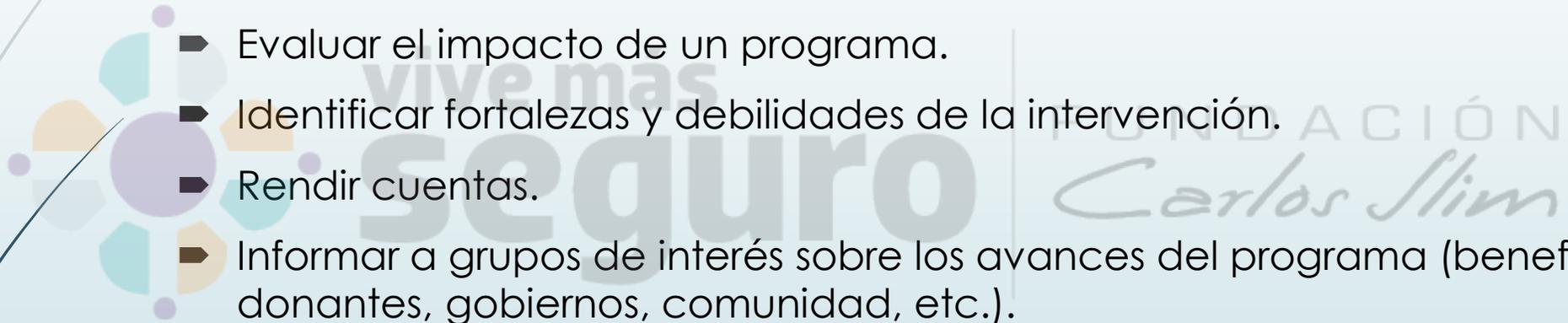


# Un indicador es....

- ▶ Una característica específica, observable y medible para mostrar cambios y progresos de un proyecto.
- ▶ Un mapa cuantitativo y/o cualitativo de los logros del programa.
- ▶ Un dato que nos permite conocer si se han logrado las metas.
- ▶ Un instrumento útil para monitorear y evaluar las actividades del programa.
- ▶ Un punto de referencia con datos de percepciones, números, hechos, opiniones o medidas que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso o evaluación.
- ▶ Una guía que nos invita a la reflexión para mejorar el programa identificando las fortalezas y debilidades.

# Los indicadores sirven para:

- ▶ Monitorear los cambios y avances de un programa.
- ▶ Evaluar el impacto de un programa.
- ▶ Identificar fortalezas y debilidades de la intervención.
- ▶ Rendir cuentas.
- ▶ Informar a grupos de interés sobre los avances del programa (beneficiarios, donantes, gobiernos, comunidad, etc.).
- ▶ ....



# Ciclo del modelo basado en evidencia

Evaluación Teórica



# Indicadores de Proceso

- Se utiliza para monitorear la cantidad y clase de insumo/actividad
- Ejemplo:
  - Cantidad de recursos financieros para la impartición de talleres
  - Número de talleres/horas de talleres impartidos
  - Cantidad de materiales producidos

# Indicadores de Producto

- Ilustra el bien o servicio que es resultado directo de las actividades llevadas a cabo dentro del programa
- Captura la condición inmediata para que ocurra el cambio esperado inicial
- Ejemplo:
  - Porcentaje de personas que asistieron al 80% de las sesiones de capacitación
  - Número de horas promedio de asistencia de personas al taller

vive más

FUNDACIÓN  
*Carlos Slim*

# Indicadores de resultados

– Se utiliza para identificar si hubieron cambios inmediatos en la población objetivo en cuanto a:

- Actitudes
- Conocimientos
- Capacidades
- Comportamientos

– Ejemplo:

- Número de personas que incrementaron sus conocimientos en al menos 30% después de la capacitación

# Indicadores de impacto

– Mide los efectos generalizados del programa, es decir en toda la población, no solo en el grupo beneficiario

– Ejemplo:

- Porcentaje de personas que perciben que su colonia es segura



# ¿Cómo se expresa un indicador?

- Promedio
- Variación porcentual
- Porcentaje
- Índice
- Total
- Diferencia
- Tasa

## Cuantitativos

## Cuasicuantitativos

Surgen de cuestiones cualitativas

- Sí/No
- Niveles
  - Muy alto,...,Muy bajo
  - Muy de acuerdo,..., Muy en desacuerdo
  - Muy satisfactorio, ..., Nada satisfactorio
  - Mucho,..., Nada

# Ficha descriptiva del indicador

1	<b>Nombre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Describe el indicador</li></ul>	¿Cómo se llama el indicador?
2	<b>Resumen narrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Explica exactamente lo que mide el indicador</li></ul>	¿Qué pretende medir el indicador?
3	<b>Fórmula de cálculo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Describe la fórmula y las variables que intervienen en el cálculo del indicador</li><li>Utiliza porcentajes, promedios, tasa de variación, índices</li></ul>	¿Con qué fórmula se va a medir el indicador?
4	<b>Periodicidad de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Indica la periodicidad en la cual se llevará a cabo la medición del indicador</li><li>Mensual, trimestral, anual, trianual</li></ul>	¿Cada cuánto se va a medir el indicador?
5	<b>Medios de verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estadísticas oficiales, encuestas diseñadas para obtener la información del indicador, evaluaciones, registros administrativos</li></ul>	¿Con qué información se va a medir el indicador?
6	<b>Supuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Factores externos que están fuera del control de la institución responsable de un programa, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo</li></ul>	¿Cuáles son los supuestos del indicador?

# Ejemplo

1	<b>Nombre</b>	Porcentaje de personas que se sienten seguras en su colonia	¿Cómo se llama el indicador?
2	<b>Resumen narrativo</b>	Proporción de personas que seleccionaron la opción "si" cuando se les preguntó "En términos de delincuencia, ¿considera que el parque de su colonia es seguro?"	¿Qué pretende medir el indicador?
3	<b>Fórmula de cálculo</b>	Total de personas que seleccionaron la opción "si" en la pregunta "En términos de delincuencia, ¿considera que el parque de su colonia es seguro?", dividido entre el total de encuestados y el resultado se multiplica por 100	¿Con qué fórmula se va a medir el indicador?
4	<b>Periodicidad de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Semestral, la primera medición se hizo en el mes de agosto de 2018</li></ul>	¿Cada cuánto se va a medir el indicador?
5	<b>Medios de verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuesta de seguimiento del programa</li></ul>	¿Con qué información se va a medir el indicador?
6	<b>Supuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Las personas están informadas acerca de los acontecimientos de su colonia</li></ul>	¿Cuáles son los supuestos del indicador?

# Retos para la formulación de proyectos durante la Pandemia

- Reducción de tiempos para la implementación de proyectos de prevención de violencia.
- Complicaciones en el logro de resultados
- Adecuaciones y reducción de metas programadas
- Complicaciones para realizar acciones y actividades programadas
- Contextos sociales adversos para la implementación de proyectos
- Poca disponibilidad social para participar