

# **ESCUELA DE FORMACIÓN**

## Foro Nacional Permanente de la Mujer

### **Componente: Fortalecimiento Organizacional**

**MÓDULO**

**5**

Planificación para  
la gestión de la  
igualdad y la equidad  
en diversidad



Equipo Consultor:  
Mauricio Barahona G.,  
Belén Cárdenas,  
Juan Baldeón G.



**MODULO 5.****PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD Y LA EQUIDAD EN DIVERSIDAD****INDICE**

	Pág.
OBJETIVOS DEL MÓDULO	2
CONTENIDOS:	2
DESARROLLO DEL MODULO	3
Primer taller: Planificación estratégica	3
Agenda	3
Actividad 1: Presentación de las participantes	3
Actividad 2: Planificación, Técnica: el payasito	4
Actividad 3: ¿Qué es planificar?, ¿Qué habilidades personales son necesarias para planificar?, ¿Qué es planificación estratégica?	4
Actividad 4: Planificación estratégica con perspectiva de género	4
Texto de apoyo	7
1. Planificación	7
1.1. Planificación Estratégica	8
1.2. Planificación Estratégica con perspectiva de género	8
1.3. Habilidades y actitudes personales para planificar	8
Segundo taller: Momentos y elementos de planificación estratégica y operativa	9
Agenda	9
Actividad 1. Momentos de la planificación estratégica, El diagnóstico	9
Actividad 2: Plenaria, Ejercicio “construcción de un árbol de problemas”.	10
Actividad 3: Trabajo de grupos, Ejercicio “construcción de un árbol de problemas”	10
Actividad 4: Diagnóstico FODA sobre la organización de Mujeres	11
Actividad 5: Visión y Misión.	11
Actividad 6: Objetivos estratégicos, Líneas de acción, Plan operativo	12
Texto de apoyo	12
2. Momentos y elementos de planificación estratégica y operativa	12
2.1. Diagnóstico participativo	12
2.1.1. Pasos del diagnóstico participativo	12
2.2. Herramientas de diagnóstico participativo	14
2.2.1. Árbol de problemas	14
2.2.2. Diagnóstico FODA	17
2.3. Propuesta:	19
2.3.1. Definición de Visión y Misión	19
2.3.2. Definición de objetivos estratégicos	21
2.3.3. Definición de líneas de acción	22
2.4. Planificación Operativa	22
Tercer taller: Diseño de proyectos	24
Agenda	24
Actividad 1: Definición de proyectos	24
Actividad 2: Diseño de proyectos	24
Actividad 3: Ejercicio de aplicación del Marco Lógico	25
Actividad 3: Formatos de presentación de proyectos	25
Texto de apoyo	25
3. Diseño de proyectos (Marco Lógico)	25
3.1. ¿Qué es proyecto?	25
3.2. Necesidad de un buen diseño de proyecto	26
3.3. Ciclo del proyecto	26
3.4. Diseño del proyecto	26
3.4.1. Marco Lógico	27
3.4.2. Secuencia del diseño del proyecto	27
3.5. Presentación del proyecto	35

## **MODULO 5.**

# **PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD Y LA EQUIDAD EN DIVERSIDAD**

### **OBJETIVOS DEL MÓDULO**

Al finalizar el módulo, las participantes estarán en condiciones de:

- Explicar razones y beneficios de la utilización de la planificación estratégica con perspectiva de género.
- Intervenir en la planificación estratégica y operativa de sus organizaciones sociales
- Participar en el diseño de proyectos sociales con la metodología de Marco Lógico

### **CONTENIDOS:**

#### **Primer taller: Planificación**

- 1.4. Habilidades y actitudes personales para planificar
- 1.5. Planificación Estratégica
- 1.6. Planificación Estratégica con perspectiva de género

#### **Segundo taller: Momentos y elementos de planificación estratégica y operativa**

- 2.1. Diagnóstico participativo
  - 2.1.1. Pasos del diagnóstico participativo
- 2.2. Herramientas de diagnóstico participativo
  - 2.2.3. Árbol de problemas
  - 2.2.4. Diagnóstico FODA
- 2.3. Propuesta:
  - 2.3.4. Definición de Visión y Misión
  - 2.3.5. Definición de objetivos estratégicos
  - 2.3.6. Definición de líneas de acción
- 2.4. Planificación Operativa

#### **Tercer taller: Diseño de proyectos (Marco Lógico)**

- 3.1. ¿Qué es proyecto?
- 3.2. Necesidad de un buen diseño de proyecto
- 3.3. Ciclo del proyecto
- 3.4. Diseño del proyecto
  - 3.4.1. Marco Lógico
  - 3.4.2. Secuencia del diseño del proyecto
- 3.5. Presentación del proyecto

## **DESARROLLO DEL MODULO**

### **Primer taller: Planificación estratégica**

#### **Agenda**

**Duración: 2 horas.**

<b>Temas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Materiales y equipos</b>
	Registro de participantes	10 min.	Hojas de registro
Presentación del taller	Intervención de la facilitadora: bienvenida, indicaciones generales sobre el módulo, objetivos, temas que se van a tratar y tiempo.	5 min.	Presentación
Presentación de las participantes	<b>Actividad 1</b> Técnica: Presentación “la telaraña”	30 min.	Maneja de lana o de piola.
1. Planificación	<b>Actividad 2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Técnica: el payasito</li><li>• Plenaria reflexión sobre la técnica</li></ul>	30 min	Hojas de papel bond A4. Pliegos de papel brillante, pega blanca
1.1. ¿Qué es planificar?	<b>Actividad 3</b> Plenaria: Lluvia de ideas, las participantes responden a las siguientes preguntas ¿Qué es planificar?, ¿Qué habilidades personales son necesarias para planificar?, ¿Qué es planificación estratégica?	15 min.	
1.2. Planificación estratégica con perspectiva de género	<b>Actividad 4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo de grupos: Lectura del texto sobre planificación estratégica con perspectiva de género. Los grupos responden cuestionario</li><li>• Plenaria: presentación de resultados, discusión.</li></ul>	30 min.	

#### **Actividad 1:**

Técnica: Presentación “la telaraña”

Procedimiento:

Las participantes se colocan de pie formando un círculo, La facilitadora entrega la madeja de lana a una de las participantes del taller quien se presenta diciendo: su nombre, procedencia, trabajo que desempeña y as expectativas en el taller. Toma la punta de la madeja y lanza la bola a otra participante que también se presenta. La acción se repite hasta llegar al ultimo participante. Una vez que todos se han presentado, el último retorna la bola y repite los datos que este dio, así se procede hasta llegar a la primera participante que se presento.

## **Actividad 2:**

Técnica: el payasito

Procedimiento:

La facilitadora pide que se conformen grupos de trabajo de 4 a 5 personas. A cada grupo entrega una hoja de papel bond A4 y un pliego de papel brillante. La facilitadora pide que pongan mucha atención a las instrucciones que va a dar, solicita a los grupos que con el pliego de papel brillante hagan una casita y la peguen en la hoja de papel bond. Para hacer esta actividad, las integrantes de los grupos se comunicarán solo con señas. Para obtener pega blanca, el grupo tiene que designar a una integrante para convencer a los participantes y que le den la pega que necesitan, el método de convencimiento lo decide el grupo, las participantes deciden si se les da o no la pega.

Después de unos minutos y viendo que el trabajo este avanzado. La facilitadora dice que se ha olvidado pedir que con el mismo papel brillante hagan un payasito que será el habitante de la casa. Después de unos minutos, la facilitadora pide que con el mismo papel brillante, hagan una mascota del payasito (perro, gato ...) y también un árbol. Por último, la facilitadora pide que sin hablar pongan nombre al payasito con esta ultima indicación espera que terminen el trabajo encomendado. Conforme los grupos terminan la actividad, el resultado es pegado en la pared, a manera de exhibición

Plenaria reflexión

Representantes de cada uno de los grupos presentan los trabajos realizados, señalan el nombre del payasito y como fue realizada la casa.

La facilitadora llama a la reflexión considerando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron?
- ¿Hubo trabajo de equipo?
- ¿Qué sintieron con las indicaciones dadas a destiempo?
- ¿Cómo hicieron para cumplir el trabajo con un solo pliego de papel brillante?
- ¿Qué instrumentos utilizaron?, ¿les hizo falta tijeras?

Elementos de la planificación

- ¿Cuál fue el objetivo?
- ¿Cuáles fueron los recursos humanos, materiales?
- ¿Cómo se organizaron para cumplir la tarea?
- ¿Cuáles fueron las actividades
- ¿Cuál fue el resultado?

## **Actividad 3:**

Plenaria:

La facilitadora pide a las participantes que respondan a las siguientes preguntas:

¿Qué es planificar?,  
¿Qué habilidades personales son necesarias para planificar?,  
¿Qué es planificación estratégica?

Para las respuestas se debe recordar, permanentemente, el trabajo realizado en la técnica del payasito. La facilitadora organizará las respuestas y llegara a definiciones grupales sobre Planificación, las habilidades personales para planificar y la planificación estratégica.

#### Actividad 4:

Trabajo de grupos:

La facilitadora pide que se conformen los grupos que están trabajando. Les entrega una hoja con el texto de lectura “La planificación desde la perspectiva de género”. Piden que analicen el texto luego conteste al cuestionario, las conclusiones de los grupos se presentaran en plenaria.

#### Texto de lectura

#### La planificación desde la perspectiva de género

La planificación desde la perspectiva de género comienza a desarrollarse, a partir de las conclusiones obtenidas en los diversos estudios realizados en los que se demuestran que el rol que ocupan las mujeres en la sociedad, las sitúan en una posición de desventaja, para el acceso a la información, recursos, ofertas o cualquier otro dispositivo que se oferte a la población en general.

La planificación, supuestamente neutra, parte del error de que la población es homogénea y que por lo tanto, las políticas y planes repercuten de la misma forma en hombres y mujeres. Sin embargo, la posición de las mujeres está condicionada por la construcción social y cultural de género que determina su papel en el espacio público como en el privado.

Como consecuencia de la “no visibilización” de la diferente situación de las mujeres y de los hombres, la planificación tradicional ignora tanto las situaciones de discriminación como los obstáculos a los que se enfrenta las mujeres, para participar y acceder en igualdad a la información, servicios y recursos.

Por otra parte, la planificación tradicional, ignora las necesidades, expectativas y propuestas de las mujeres, ya que considera que los parámetros masculinos son el referente universal sobre los que se identificarán las necesidades de la población. Por último obstaculiza la participación de las mujeres, al no tener en cuenta la importancia de su incorporación a los espacios de decisión política donde se generan y diseñan las propuestas y proyectos.

El resultado de una planificación **sin** la perspectiva de género es:

- La solución puede llegar a convertirse en un problema para las mujeres.
- La planificación que excluye a las mujeres no contribuye con su desarrollo, no impugna la desigualdad, no fortalece la democracia.

- Las políticas, planes o proyectos que se planifican de esta manera reducen su impacto social, político y económico.

Por ello planificar **desde** una perspectiva de género supone:

- Universalizar la democracia, hacerla real como imparcialidad.
- Promover la igualdad entre hombres y mujeres, democratizando la sociedad y creando un acceso igualitario a sus recursos.
- Visibilizar los roles de las mujeres en la sociedad, sobre todo en la economía.
- Incluir la visión y propuestas de las mujeres en las políticas públicas.
- Incluir medidas para que aumente su participación en todos los ámbitos.
- Visibilizar las prácticas discriminatorias para su eliminación.
- Adoptar medidas para eliminar barreras que discriminan a las mujeres.
- Incluir los intereses de las mujeres en los ámbitos sociales y económicos.
- Utilizar racionalmente los recursos de hombres y mujeres para la sociedad.

(Martínez y Escapa, 2008)

### ¿Qué implica planificar?

A nivel teórico existe una situación inicial, que debemos analizar y definir a través de un diagnóstico; es necesario establecer cuál es la situación deseada y finalmente definir las acciones que permiten salvar esta brecha. Estas acciones se establecen a través de la planificación.

Las claves básicas, por tanto, para una adecuada planificación de proyectos con perspectiva de género son (Martínez y Escapa, 2008):

- Analizar la realidad de las “mujeres” en plural y no de la “mujer” en singular. No podemos olvidar que las mujeres no constituyen un grupo homogéneo, por lo que hay que tener en cuenta factores sociales, étnicos, orientación sexual, clase...teniendo en cuenta sus necesidades y demandas.
- Proponer programas y proyectos realistas y realizables, según los recursos con los que contamos y el contexto social, político, institucional y humano en el que trabajamos.
- Identificar las necesidades, prácticas e intereses de las mujeres teniendo en cuenta su heterogeneidad.
- Responder a demandas, necesidades y objetivos que vemos prioritarios.
- Contar con la participación de las destinatarias respetando la diversidad de características individuales y grupales.
- Favorecer el contacto entre mujeres creando espacios de encuentro y análisis para que se pongan en común intereses y necesidades y con ello promover el empoderamiento.
- Incluir a las mujeres en los ámbitos de decisión, áreas y procesos del proyecto teniendo en cuenta el triple rol que ejercen las mujeres (productivas, reproductivas y comunitarias), de esta manera no se limitan las posibilidades de participación y desarrollo de las mujeres.
- Prever instrumentos y medios, incluyendo la reivindicación económica esencial, no solo para que el proyecto sea exitoso sino también para dotarle de importancia política.

- Establecer ritmos y tiempos adecuados, coordinándolos con los de las participantes, con sus resistencias y sus capacidades de innovación y organización, así como con las circunstancias que rodean a la planificación.
- Recordar las resistencias de amplios grupos y sectores cuyos intereses se verán afectados por nuestras propuestas: es importante tener en cuenta este factor para estar preparadas a no desmotivarse y afrontarlas de la manera más adecuada.
- Ser flexibles y saber integrar imprevistos, modificando y adaptando el programa según lo que la experiencia nos aporte.

*Texto tomado de Cristina Mochales, Planificar desde la perspectiva de género.*

En un papelote, los grupos contestaran las siguientes preguntas:

Definan: ¿Qué es la planificación estratégica con perspectiva de género?  
 ¿Cuáles son las diferencias de la planificación estratégica tradicional con la planificación estratégica con perspectiva de género?

Llenar el siguiente cuadro:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
TRADICIONAL		
CON PERSPECTIVA DE GÉNERO		

Plenaria:

Los grupos presentan sus conclusiones.

## TEXTO DE APOYO

### 1. PLANIFICACIÓN

En términos generales, planificar es seleccionar, ordenar y diseñar acciones que deben realizarse para solucionar problemas o satisfacer necesidades que se han diagnosticado, tratando de utilizar racionalmente los recursos disponibles.

Toda persona sana es capaz de pensar antes de actuar. "El desenvolvimiento de cualquiera de nuestras actividades cotidianas están antecedidas, querámoslo o no, por un proceso permanente de planificación; al punto que su ausencia implicaría la imposibilidad de realizar acciones tan triviales como vestirse, desayunar, tomar un bus o asistir al lugar de trabajo."<sup>1</sup> Según Carlos Mathus la planificación "es el acto que precede y preside la acción".

Planificar no es una actividad exclusivamente de intelectuales o especialistas. Por nuestras capacidades reflexiva y prospectiva, todas podemos participar en la definición y elaboración de planes, la condición básica es conocer el proceso y los

<sup>1</sup> Burgwal Gerrit, Cuéllar Juan Carlos, Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales

instrumentos que se emplearan. Esto rompe el criterio de que en las organizaciones hay personas que piensan y planean y otras operativas que ejecutan los planes.

### **1.1. Habilidades y actitudes personales para planificar**

“Las habilidades que necesitas para planificar ya las tienes, las desarrollas diariamente cuando planificas tu día a día, ¡sobre todo porque eres mujer!: por un lado, concilias la vida laboral y familiar; por otro, desde que te levantas y piensas en lo que hay que hacer, identificas las necesidades de tus hijos, del hogar, las prioridades que tienes en tu trabajo y ya, transcurrido el día, por la noche, repasas el día viendo qué salió bien, qué nuevos retos a afrontar e infinidad de asuntos importantes para tu estabilidad familiar y profesional. En todo momento estás planificando y la que mejor sabe hacerlo eres tú.”<sup>2</sup>

### **1.2. Planificación Estratégica**

En Planificación Estratégica se diagnostica y analiza la situación actual. Los resultados del análisis son elementos fundamentales para tomar decisiones colectivas que permitirán definir el camino que se debe seguir para alcanzar el futuro deseado o situación objetivo. En este sentido hay dos preguntas que se realizan: ¿Dónde estamos? y ¿A dónde queremos ir?

De acuerdo con esta definición la Planificación Estratégica tiene cinco aspectos claves: futuro, entorno, participación, estrategia y gestión. Que hay que considerarlos para alcanzar el bienestar, mejorar nuestra calidad de vida, resolver los problemas que nos afectan y solucionar las necesidades que tenemos.

### **1.3. Planificación Estratégica con perspectiva de género**

Cristina Mochales define a la planificación con perspectiva de género como “una herramienta clave para el éxito de nuestros proyectos de cooperación. La planificación debe contemplar la atención a las particularidades (necesidades prácticas e intereses estratégicos) de hombres y de mujeres, y orientarse, además, hacia una transformación más estructural del sistema de relaciones masculino - femenino, cuyo fundamento sea la equidad en la diferencia.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Cristina Mochales, Planificar desde la perspectiva de género.

<sup>3</sup> ibidem.

## Segundo taller: Momentos y elementos de planificación estratégica y operativa

### Agenda

Duración: 3 horas, 30 minutos.

Temas	Actividades	Tiempo	Materiales y equipos
2. Momentos de la planificación estratégica 2.1. Diagnóstico 2.2. Herramientas del diagnóstico 2.2.1. Árbol de problemas	<b>Actividad 1.</b> Plenaria: Exposición de la facilitadora sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momentos de la planificación estratégica,</li> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Definición de problemas</li> <li>• Construcción del árbol de problemas</li> </ul> <b>Actividad 2.</b> Plenaria: Ejercicio de construcción de un árbol de problemas sobre un tema decidido por el grupo.  <b>Actividad 3.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de grupos: Construcción de un árbol de problemas sobre un tema decidido en plenaria por el grupo</li> <li>• Plenaria: presentación de los trabajos de grupo</li> </ul>	30 min.  30 min  30 min	Presentación  Tarjetas, marcadores, cinta adhesiva.  Tarjetas, papelotes, marcadores, cinta adhesiva.
2.2.2. Diagnóstico FODA	<b>Actividad 4.</b> Plenaria: Diagnóstico FODA sobre la organización de Mujeres	30 min	
2.3. Propuesta 2.3.1. Definición de Visión y Misión	<b>Actividad 5.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plenaria: Exposición de la facilitadora sobre: Visión y Misión</li> <li>• Trabajo en grupo: Definición de Visión y Misión de una organización de Mujeres</li> <li>• Plenaria: presentación de los trabajos de grupo</li> </ul>	15 min  30 min  15 min	
2.3.2. Definición de objetivos estratégicos 2.3.3. Definición de líneas de acción 2.4. Planificación operativa	<b>Actividad 6.</b> Plenaria: Exposición de la facilitadora sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Líneas de acción</li> <li>• Plan operativo</li> </ul>	30 min	

### Actividad 1:

#### Plenaria:

La facilitadora expone los siguientes temas:

- Momentos de la planificación estratégica (¿Cuáles son los momentos y elementos de la planificación estratégica?)
- Diagnóstico (¿Qué es?, ¿Cuáles son sus propósitos?, ¿Qué pasos se utiliza?, ¿Cuáles son las fuentes de información que se utiliza?, ¿Qué herramientas son las más comunes?).
- Definición de problemas (¿Qué es problemas?, ¿Cómo se enuncia un problema?, ¿Qué tipos de problemas se pueden encontrar?)

- Construcción del árbol de problemas (¿Qué es?, ¿Cómo se construye? Se recomienda la utilización del texto de apoyo para elaborar la exposición

### **Actividad 2:**

Plenaria

La facilitadora en plenaria con todas las participantes construirá un árbol de problemas sobre un tema definido por las participantes

Primer paso: utilizando la técnica lluvia de ideas por tarjetas, se pide a las participantes que en tarjetas escriban los problemas que tienen relación con el tema escogido. Hay que insistir que se debe escribir una sola idea en cada tarjeta.

Segundo paso: la facilitadora recoge las tarjetas, las lee en alta voz y las clasifica

Tercer paso: De acuerdo a lo sugerido en el texto de apoyo busca el problema central, para lo cual hace las respectivas preguntas.

Cuarto paso: Una vez identificado el problema central se buscan sus causas y efectos

Quinto Paso: Se grafica el árbol de problemas, de acuerdo a lo sugerido.

### **Actividad 3:**

Trabajo de grupos

La facilitadora pide que se conformen los grupos que están trabajando. Cada grupo va a construir un árbol de problemas sobre un tema decidido por todos los participantes, por ejemplo: la educación en el cantón Ambato, la salud en la provincia de Esmeraldas...

Para la construcción del árbol de problemas, los grupos deberán seguir los mismos pasos que siguió la facilitadora, por lo que deben elegir una facilitadora del grupo.

Plenaria:

Los grupos harán una exposición sobre las dificultades encontradas en la construcción del arboles de problemas.

### **Actividad 4:**

## Plenaria

La facilitadora realizará con todas las participantes un Diagnóstico FODA sobre la organización de Mujeres. Se sugiere seguir los siguientes pasos.

Primer paso: utilizando la técnica lluvia de ideas, se pide a las participantes que anoten en una tarjeta un aspecto positivo (bueno) y en otra un aspecto negativo (malo) de la organización.

Segundo paso: la facilitadora lee las tarjetas en alta voz y las clasifica, utilizando el siguiente cuadro:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
INTERNOS	EXTERNOS	INTERNOS	EXTERNOS

Tercer paso: la facilitadora coloca en orden las tarjetas desde el aspecto más influyente hasta el de menor relevancia.

Cuarto paso: la facilitadora escoge solo los tres primeros aspectos de cada columna y las ubica en el elemento de la matriz FODA que corresponda.

Quinto paso: La facilitadora realiza los cruces para definir las estrategias.

## Actividad 5:

### Plenaria:

La facilitadora realiza una exposición sobre:

- Visión (¿Qué es?, ¿Qué elementos tiene?, ¿Cómo se redacta?)
- Misión (¿Qué es?, ¿Qué elementos tiene?, ¿Cómo se redacta?)

Se sugerire la utilización del texto de apoyo

### Trabajo en grupo

La facilitadora pide que se conformen los grupos que están trabajando para que definan la Visión y Misión de una organización de Mujeres

### Plenaria

Los grupos presentan sus trabajos

## Actividad 6:

Plenaria:

La facilitadora realiza una exposición sobre:

- Objetivos estratégicos
- Líneas de acción
- Plan operativo

## TEXTO DE APOYO

### 2. MOMENTOS Y ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

En Planificación Estratégica intervienen los siguientes elementos:

MOMENTOS	ELEMENTOS
DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	Identificación de problemas
	Analisis de problemas
	Identificación de alternativas de solución
PROPUESTA	Definición de Visión y Misión
	Definición de objetivos estratégicos
	Definición de líneas de acción

En Planificación Estratégica es indispensable seguir la secuencia, esto quiere decir, que una actividad precede o da origen a otra.

#### 2.1. Diagnóstico participativo

El Diagnóstico tiene como propósito:

- Identificar y analizar problemas que afectan al objeto de análisis o intervención (puede ser territorio, sociedad, organización, etc). Con estos elementos se analizan los actores que intervienen en el problema y que eventualmente serán parte de las soluciones que se propongan. Si en el Diagnóstico no se ensaya una propuesta de soluciones, este estará incompleto.
- Identificar potencialidades del objeto de análisis, es necesario no solo analizar los aspectos negativos, riesgos o limitaciones del desarrollo del objeto de análisis, sino hay que reflexionar sobre aspectos positivos que coadyuvan a la solución de los problemas.

##### 2.1.1. Pasos del diagnóstico participativo

El Diagnóstico es el primer momento de la Planificación Estratégica, de la calidad de sus resultados depende la calidad de la propuesta. Para realizar un Diagnóstico Participativo se debe considerar los siguientes pasos:

###### a) Elaborar un plan de Diagnóstico Participativo

Es necesario escribir un pequeño plan de diagnóstico en el que se defina con claridad el objeto de investigación y se responda a las preguntas: ¿qué sabemos sobre...? y ¿qué más necesitamos saber sobre...?. Las respuestas configuraran las necesidades de información.

Luego es necesario definir ¿quién va a recolectar la información necesaria?, ¿dónde? y si es posible establecer las herramientas que se utilizarán, en este Módulo conoceremos dos herramientas para el Diagnóstico: Árbol de Problemas y Diagnóstico FODA.

### **b) Recoger información**

La información para el Diagnóstico proviene de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Un buen levantamiento de datos contribuye a realizar una adecuada interpretación y análisis de la información y permite la búsqueda de alternativas factibles y posibles para la solución de los problemas que se identifiquen. Sobre la base de los datos recogidos se realizan los otros pasos contemplados en el proceso de la Planificación Estratégica.<sup>4</sup>

- **Fuentes primarias.** Son acontecimientos que pueden ser observados directamente por la persona o grupo que está realizando el Diagnóstico; criterios, opiniones y experiencias de la gente que pueden ser recogidos a través de entrevistas, encuestas, o técnicas participativas. Por ejemplo: talleres.
- **Fuentes secundarias.** Son datos que han sido recogidos o elaborados por otras personas o instituciones y que se encuentran en informes, libros, artículos, estadísticas. Esta información es valiosa porque permite conocer inicialmente los problemas.

Estas dos fuentes de recolección de datos se complementan y establecen las características cuantitativas y cualitativas de la problemática que se está analizando.

Para la recolección de información es recomendable utilizar herramientas que permitan obtener información de manera ordena, garantizando la participación de las integrantes de la organización y su entorno.

### **c) Procesar la información**

Una vez que hemos recogido la información considerada indispensable corresponde procesar e interpretar los datos de las fuentes primaria y secundaria esto permitirá identificar los problemas. Procesar la información implica: clasificar, relacionar, analizar y establecer los niveles cuantitativos y cualitativos de los problemas identificados y las posibles soluciones.

### **d) Socializar los resultados**

---

<sup>4</sup> Burgwal Gerrit, Cuéllar Juan Carlos, Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales

Después de interpretada la información e identificados problemas, causas, efectos y soluciones es indispensable socializarlos, esto quiere decir dar a conocer y validar la definiciones realizadas en el diagnóstico con la comunidad y las integrantes de la organización.

## **2.2. Herramientas de diagnóstico**

### **2.2.1. Árbol de problemas**

El árbol de problemas es una técnica de diagnóstico participativo que, con la información disponible, se identifica un problema central, sus causas y efectos como paso previo para establecer objetivos y soluciones de la situación negativa que se está analizando.

Para construir un árbol de problemas se debe seguir los siguientes pasos:

- A partir de la información primaria y secundaria disponible, identificar y enunciar los principales problemas.
- Definir el problema central.
- Establecer las relaciones de causas (orígenes) y efectos (consecuencias, manifestaciones) del problema central
- Elaborar el esquema que grafique el encadenamiento de causas y efectos con el problema central.
- Transformar el árbol de problemas en árbol de objetivos.

#### **a) Identificar y enunciar los principales problemas.**

Para cumplir este paso es indispensable saber que es un problema.

Un problema representa una situación negativa de la realidad. Por lo general, los problemas se presentan como:

- Nos falta ...
- Necesitamos ...
- No tenemos ...
- Las personas no tienen ...
- No hay ...
- Carecemos de ...
- No se ha cumplido ...

Para enunciar el problema se debe considerar lo siguiente:

- Formular el problema como un estado negativo.
- Centrar el análisis en un solo tema.
- Es recomendable no utilizar la forma como se presenta el problema, pues esto puede llevar al establecimiento de soluciones simples, mecánicas o inmediatistas. Ejemplo: falta de..., carecemos de... Cuando se ha identificado una situación negativa, se sugiere preguntar ¿por qué la falta de... es un problema para...?, la respuesta puede ser el enunciado del problema.

Ejemplo:



## Tipos de problemas

Existen varios tipos de problemas. En Planificación Estratégica se consideran tres tipos: problema central, causas y efectos.

**Problema central:** Es una situación producida por otros problemas (Causas) y que tienen indicadores (conocidos como descriptores) cuantitativos y cualitativos que lo describen.

**Causas:** Son situaciones negativas que solas o con otras originan, producen o generan un problema. Las causas pueden ser directas, indirectas o estructurales.

**Efectos:** A estos problemas se los conoce también como consecuencias o manifestaciones. Son situaciones producidas por problemas centrales.

### b) Definir el problema central.

Para definir el problema central se debe considerar:

- Que sea una situación negativa provocada por otros problemas. El problema central es aquel que mayor numero de problemas (causas) lo originan.
- Que tenga manifestaciones (efectos) claramente observables.
- Que tenga un alcance que trascienda a la mayoría de la población afectada.
- Que la organización tenga capacidad y recursos para resolverlo.
- Que exista urgencia de resolverlo.

**c) Establecer las relaciones de causas (orígenes) y efectos (consecuencias, manifestaciones) del problema central**

Las causas son los problemas que originan el problema central, por ello, se sugiere que cuando este ha sido identificado se pregunta:

- ¿Por qué se produce el...?
- ¿Qué origina el...?

Para que las respuestas sean consideradas como causas del problema central se las debe contrastar con la información primaria y secundaria que se posee. Todas las causas deben tener sus respectivos indicadores.

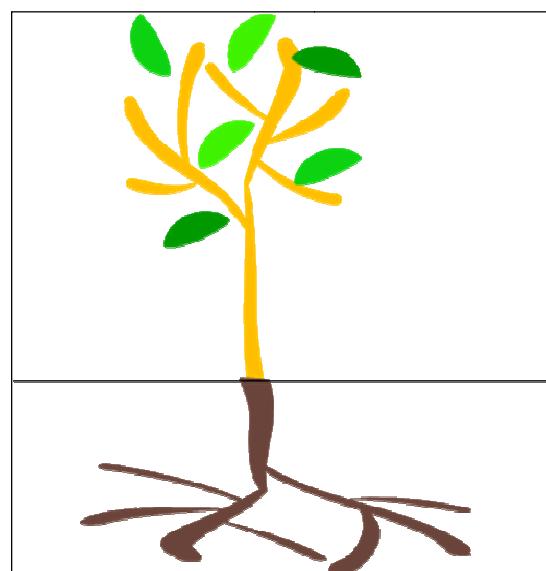
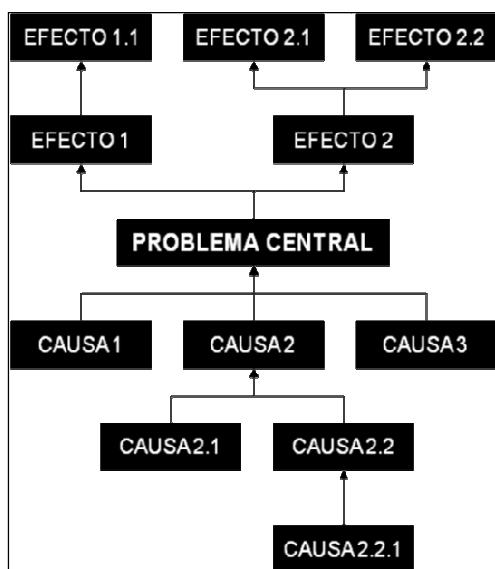
De igual manera, Una vez identificado el problema central para definir los efectos se pregunta:

- ¿Qué produce el...?
- ¿Cómo se manifiesta el...?

**d) Elaborar el esquema que grafique el encadenamiento de causas y efectos con el problema central.**

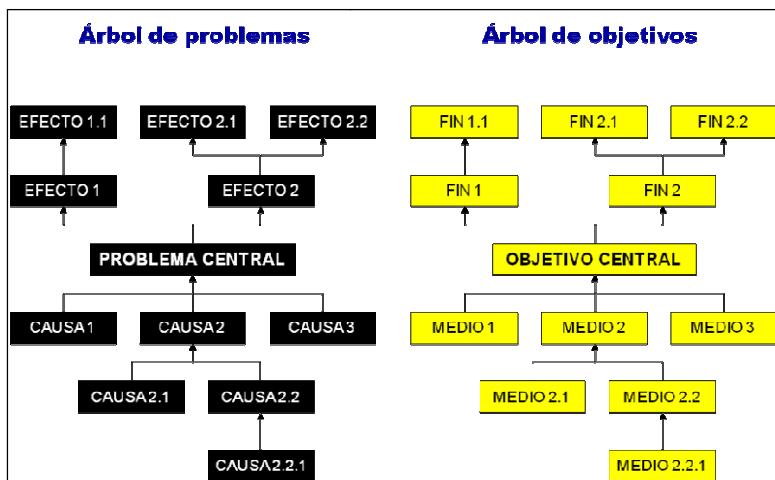
Luego se grafica o representa el árbol de problemas encadenando causas y efectos. Es remendable tener solo tres niveles de causas y efectos que van en orden de importancia. La representación tiene la estructura de un árbol, en las raíces se ubican las causas, el tronco corresponde al problema central y las hojas son los efectos. Para que el problema se solucione hay que atacar las causas.

Ejemplo:



**e) Transformar el árbol de problemas en árbol de objetivos.**

Para pasar de las situaciones negativas al futuro deseado se transforma el árbol de problemas en árbol de objetivos, se transforma las situaciones negativas en positivas, de la siguiente manera:

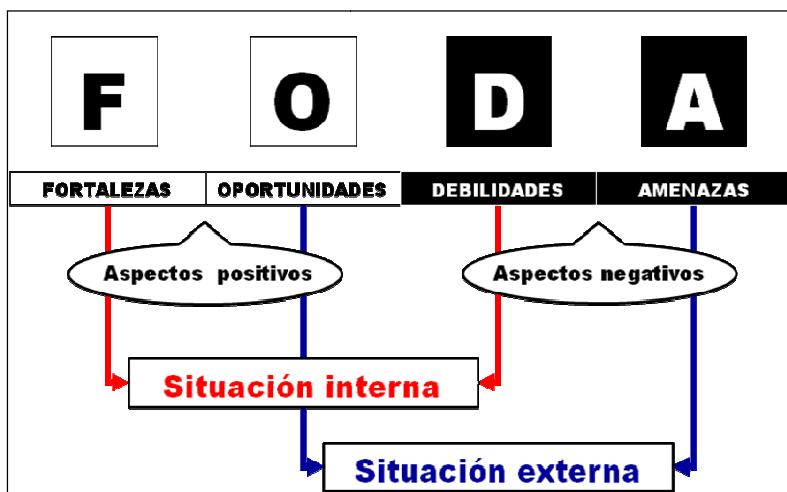


## 2.2.2. Diagnóstico FODA

“FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. El análisis FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.”

(...) La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.”<sup>5</sup>

### a) Componentes del FODA



<sup>5</sup> Fernando Herrera Canales, Diagnóstico FODA en <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>

El FODA permite identificar la situación actual constituida por situación interna y situación externa.

**Situación interna.** Son elementos que forman parte de la misma organización, se expresan en:

- **Fortalezas.** Son elementos positivos que se encuentran al interior de la organización. Ejemplo: objetivos claros, integrantes capacitadas, liderazgo efectivo, voluntad, decisión...
- **Debilidades.** Son elementos negativos y se expresan como problemas y que afecta internamente a la organización. Ejemplo: falta de, carencias, necesidades insatisfechas...

**Situación externa.** Son elementos que están fuera de la organización, se expresan en:

- **Oportunidades.** Son elementos positivos que se encuentran en el entorno de la organización y que se pueden aprovechar para alcanzar objetivos y metas. Ejemplos: Trabajo en conjunto con otras organizaciones, políticas públicas favorables, tecnología...
- **Amenazas.** Son elementos negativos del entorno de la organización y que se pueden constituir en obstáculos para lograr las metas y objetivos. Ejemplos: rivalidad con otras organizaciones, conflictos con autoridades, falta de apoyo, ...

### b) Procedimiento del Diagnóstico FODA

Para comenzar el Diagnóstico FODA se debe llenar la matriz inicialmente lo que corresponde a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

OBJETO DE ANALISIS	FORTALEZAS 1. _____ 2. _____ 3. _____	DEBILIDADES 1. _____ 2. _____ 3. _____
OPORTUNIDADES 1. _____ 2. _____ 3. _____		
AMENAZAS 1. _____ 2. _____ 3. _____		

Este primer ejercicio del FODA permite considerar:

- Fortalezas para impulsarlas,
- Debilidades para eliminarlas,
- Oportunidades para potenciarlas y aprovecharlas,
- Amenazas para evitarlas y neutralizarlas.

Para completar el Diagnóstico FODA se deben realizar cruces entre sus componentes, esto posibilitará definir cuatro tipo de estrategias: FO, DO, FA, DA.

OBJETO DE ANALISIS	FORTALEZAS 4. _____ 5. _____ 6. _____	DEBILIDADES 4. _____ 5. _____ 6. _____
OPORTUNIDADES 4. _____ 5. _____ 6. _____	POTENCIALIDADES (Estrategias FO)	DESAFIOS (Estrategias DO)
AMENAZAS 4. _____ 5. _____ 6. _____	RIESGOS (Estrategias FA)	LIMITACIONES (Estrategias DA)

Estas estrategias se definen con las siguientes preguntas:

- FO: ¿Cómo utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades?
- DO: ¿Cómo aprovechar las Oportunidades para superar las Debilidades?
- FA: ¿Cómo utilizar las Fortalezas para neutralizar las Amenazas?
- DA: ¿Cómo minimizar las Debilidades y evitar las Amenazas?

Cuando no se puede hacer un diagnóstico FODA completo se puede establecer acciones ofensivas y acciones defensivas de la siguiente manera:

- **Acciones ofensivas:** ¿Cómo podemos impulsar las Fortalezas para potenciar las Oportunidades?
- **Acciones defensivas:** ¿Cómo podemos eliminar las Debilidades para evitar o neutralizar las Amenazas?

### 2.3. Propuesta

#### 2.3.1. Definición de Visión de futuro y Misión

##### a) La Visión de futuro

La Visión de futuro es un sueño o una imagen de lo que la organización desea ser y alcanzar en un determinado tiempo. La Visión es un conjunto de ideas que definen y describen una situación futura deseada por la organización.

"La visión de futuro es un sueño positivo, que tras la apariencia de 'algo irrealizable', orienta toda la acción, ya que permite regresar a ver el sueño cada vez que se duda sobre una decisión. Por ejemplo, una comunidad puede orientar sobre lo que se debe enseñar en las escuelas y los colegios del lugar (currículo local), si han pensado cómo quieren que sean sus hijos cuando sean jóvenes, como miembros de esa comunidad.

La visión debe diseminarse por toda la organización. Se debe buscar por todos los medios que se interiorice la visión entre los colaboradores porque esta visión es el objetivo común, lo que les une a todos, la razón por la que van a trabajar juntos.

La visión de futuro es el eje o punto de partida del diseño del plan. Es un instrumento clave que permite una comprensión del sentido del plan, hacer difusión del mismo y tomar de decisiones de acción posteriores.

Con la visión de futuro, la planificación tiene una gran proyección, una perspectiva de llegar ambiciosamente lejos. Partir de una visión de futuro permite superar más fácilmente los obstáculos y bajar las tensiones de los problemas. Sin una visión, los objetivos de trabajo son inmediatistas y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias".<sup>6</sup>

### **¿Cómo definir la Visión de futuro de la organización?**

Para definir la Visión de futuro es recomendable contestar preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo nos definimos?
- ¿Cuál es el rol de nuestra organización?
- ¿Qué queremos ser en los próximos años?
- ¿Qué vamos hacer en los próximos años? (en la respuesta se debe considerar problemas, solución e ideas de proyectos identificados en el diagnóstico y priorizados)
- ¿Qué es lo que queremos que la gente diga de nosotros?

### **¿Cómo redactar la Visión?**

- La definición de la Visión es un trabajo colectivo, requiere la participación, dialogo y concertación de todos o la mayoría de la organización
- La Visión es una declaración de intensiones cuidadosamente formuladas con lenguaje sencillo.
- La Visión comienza señalando su temporalidad.
- La Visión debe ser realista, positiva y motivadora.

#### **b) Misión de la organización:**

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la organización. Señala lo que la organización es y va hacer, todos los días, para alcanzar la Visión de futuro definida. La Misión es la presentación de la organización y debe:

- Evidenciar aspectos y atributos propios de la organización que la diferencias de las otras; y,
- Reflejar expectativas, necesidades e intereses de los destinatarios de las acciones de la organización.

### **¿Cómo definir la Misión de la organización?**

Es recomendable utilizar preguntas como las siguientes, para definir ordenadamente la Misión:

---

<sup>6</sup> Fundación Esquel, Curso Básico de Liderazgo Integrador, 3. Concepto y alcance de liderazgo, Ecuador, 2005

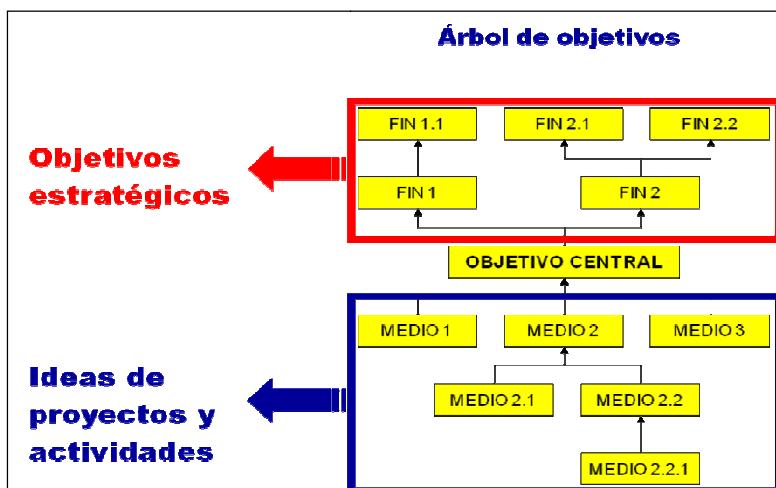
- ¿Quiénes somos como organización? (identidad y concepto de la organización)
- ¿Qué debemos hacer para alcanzar la Visión de futuro de la organización?
- ¿Por qué lo hacemos? (Principios, valores, motivaciones)
- ¿Para quiénes vamos a trabajar? (Destinatarios, participantes o población objetivo).

### **¿Cómo redactar la Misión?**

- Igual que la Visión, la Misión es una declaración trabajada colectivamente, con la participación, diálogo y concertación de todos o la mayoría de la organización.
- La redacción de la misión debe ser con lenguaje sencillo y debe reflejar lo que la organización va a hacer para cumplir su Visión, su comportamiento institucional y para quien va a trabajar principalmente.

#### **2.3.2. Definición de objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son de largo plazo, identifican áreas o temas del plan. Cuando se utiliza el árbol de problemas para identificar los problemas, objetivos estratégicos se derivan de los fines del árbol de objetivos.



Otra forma de definir los objetivos específicos es derivándolos de la Visión de futuro. Estos objetivos tienen las siguientes características:

- mensurables (cuantificables).
- fijado para un período determinado de tiempo.
- comprensibles.
- factibles.
- conocidos y aceptados.
- relacionados con la Misión.

- obligatorios para alcanzar la Visión.<sup>7</sup>

### **2.3.3. Definición de las líneas de acción**

Definidos los objetivos estratégicos se debe precisar las líneas de acción que se implementarán para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr la Visión de futuro de la organización

Las líneas de acción son: políticas, proyectos y acciones inmediatas

Las políticas son algunas reglas básicas que se aplican para todo lo que hacemos. Las políticas son una operacionalización de los valores de la organización (corporativos) y regulan la gestión, son como ejes transversales. Por ejemplo, cualquier cosa que realizamos, lo hacemos con participación ciudadana, enfoque de género, con medición de resultados y rendición de cuentas.<sup>8</sup>

Los proyectos son conjuntos de actividades relacionadas y coordinadas entre sí, se realizan en un tiempo determinado, tienen como propósito resolver problemas, son ejecutados por equipos de trabajo de la organización. Los proyectos en el árbol de objetivos están definidos por los medios, especialmente, de primer nivel.

Es indispensable que al final del Plan Estratégico se establezca la cartera de proyectos, indicando en lo posible: nombre del proyecto, objetivo, meta, responsable y presupuesto referencial. En el siguiente taller se analizará el diseño de proyectos con el marco lógico.

## **2.4. Planificación operativa**

La planificación operativa permite desagregar el plan estratégico de acuerdo a plazos cortos o medianos en los cuales se propone cumplir los objetivos establecidos y alcanzar la visión de futuro definida.

Se puede establecer las siguientes diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa:

<b>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>
Largo plazo	Corto y mediano plazo, por lo general se planifica para un año.
Se establece qué hacer y cómo hacer a largo plazo.	Se establece qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué hacer en el corto y mediano plazo
Se busca la permanencia de la organización en el tiempo.	Se pone énfasis en la acción diaria de la organización.
Establece lineamientos general como: visión de futuro, misión, valores de la	Desagregación el plan estratégico en programas o proyectos específico

<sup>7</sup> Burgwal Gerrit, Cuéllar Juan Carlos, Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales

<sup>8</sup> Ibidem

organización, objetivos, estrategias, políticas y proyectos	definiendo: objetivos, metas, actividades, tiempo de ejecución y responsables
---	---

La planificación operativa se concreta en un plan operativo por lo general con una temporalidad anual (POA). Este plan es un instrumento de gestión, fácil de elaborar y muy práctico que permite realizar el monitoreo, control y seguimiento de las actividades que realizará la organización en el año.

Es recomendable que el plan operativo sea elaborado y conocido por todas la integrantes de la organización, pues en el se establece que acciones deberá realizar la organización, quien será responsable, en que tiempo se deberá cumplir, cuales son las metas y que recursos se emplearán.

El plan operativo tiene un formato preestablecido, en el que por lo general consta la siguiente información:

- Proyectos
- Metas
- Acciones (estas deben ser ubicadas de acuerdo a la secuencia de ejecución)
- Cronograma de actividades (calendario)
- Responsables
- Presupuesto estimado

En algunos formatos incluyen además:

- Recursos necesarios (materiales, técnicos y financieros)
- Indicadores de cumplimiento
- Supuestos (son elementos que impedirían la realización de las actividades señaladas)

## Tercer taller: Diseño de proyectos

### Agenda

Duración: 2 horas, 30 minutos.

Temas	Actividades	Tiempo	Materiales y equipos
3.1. Definición de proyecto	<b>Actividad 1</b> Plenaria: Lluvia de ideas, las participantes contestan ¿Qué es un proyecto?, ¿Cuál es el ciclo del proyecto?  <b>Actividad 2</b> Exposición de la facilitadora sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño del proyecto</li><li>• Secuencia del Marco Lógico</li></ul> Ejemplos de aplicación	15 min.  30 min.	
3.3. Ejercicio de aplicación del Marco Logico	<b>Actividad 3</b> Trabajo en grupos: aplicación del Marco Lógico: <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de involucrados</li><li>• Análisis de problemas</li><li>• Análisis de objetivos</li><li>• Análisis de alternativas</li><li>• Matriz de Marco Lógico</li></ul> Plenaria: Presentación de los trabajo de grupo	1 hora, 30 min.	
3.4. Formatos de presentación de proyectos	<b>Actividad 4</b> Plenaria: Exposición de la facilitadora sobre formatos de presentación de proyectos	15 min.	

### Actividad 1:

#### Plenaria

La facilitadora pide a las participantes que contesten las siguientes preguntas: ¿Qué es un proyecto?, ¿Cuál es el ciclo del proyecto?, las respuestas son recogidas y sintetizadas por la facilitadora para definir lo que es un proyecto y el ciclo del mismos

### Actividad 2:

#### Plenaria

La facilitadora realiza una exposición sobre:

- Diseño del proyecto; y
- La Secuencia del Marco Lógico

#### Ejemplos de aplicación

La facilitadora retoma el árbol de problemas definido en la actividad 2 del primer taller. Explica el cuadro de análisis de involucrados. Con las participantes llena el cuadro de acuerdo con el tema definido para la construcción del árbol de problemas.

La facilitadora transforma el árbol de problemas en árbol de objetivos de acuerdo a lo que plantea el texto de apoyo.

La facilitadora realiza con los participantes el análisis de alternativas

De acuerdo con el tema del árbol de problemas, la facilitadora aplica la Matriz de Marco Lógico, se sugiere que se siga los pasos señalados en el texto de apoyo. Para finalizar esta parte, la facilitadora abre un espacio para resolver inquietudes sobre la aplicación de la Matriz de Marco Lógico.

### **Actividad 3:**

Trabajo en grupos

La facilitadora pide que se conformen los grupos que vienen trabajando. Cada grupo retoma el árbol de problemas que lo definió en el primer taller, con ese árbol va a trabajar, con el asesoramiento de la facilitadora. Considerando la siguiente secuencia:

- Realizar el análisis de involucrados (sobre la base del cuadro definido en el texto de apoyo y aplicado como ejemplo por la facilitadora).
- Transformar el árbol de problemas a árbol de objetivos (transformar las situaciones negativas en positivas)
- Realizar el análisis de alternativas; y,
- Aplicar la Matriz de Marco Lógico para diseñar el proyecto de acuerdo con el tema definido por cada grupo de trabajo.

Plenaria

Los grupos presentan su trabajo y tratan de resolver dificultades que se han presentado en la realización del mismo.

### **Actividad 4:**

Plenaria

La facilitadora realiza una exposición sobre la forma como se presenta el documento del proyecto y la existencia de formatos para presentar proyectos, se debe referir, principalmente, al formato de SENPLADES.

## **TEXTO DE APOYO**

### **3. Definición de proyectos**

#### **3.1. ¿Qué es proyecto?**

Antes de estudiar la herramienta para diseñar proyectos, es necesario definir ¿Qué es proyecto?.

En este módulo se definirá al proyecto como: “un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para

alcanzar un objetivo, específico, resolver un problema identificado en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.”<sup>9</sup> Se considera también que proyecto es un esfuerzo temporal para obtener un producto (bien o servicio), o lograr objetivos; realizado por un conjunto de personas dentro de parámetros establecidos como tiempo, costo, recursos, calidad.

### **3.2. Necesidad de un buen diseño de proyecto**

Un buen diseño facilita la aprobación y mejora la gerencia del proyecto. Entendemos gerencia, en este caso, como el proceso que abarca la planificación, la implementación, el seguimiento y la evaluación sistemática. El Marco Lógico ayuda a que las personas que están elaborando un proyecto lo formulen y estructuren en una mejor forma y que describan el proyecto en forma clara y estándar. No tiene otras aspiraciones.

(...) El éxito del proyecto depende de muchos factores, el buen diseño es sólo uno. El buen diseño (el Marco Lógico) contribuye a una buena gerencia, pero no podrá sustituir la calidad profesional de aquellos que hagan uso de esas herramientas.<sup>10</sup>

### **3.3. Ciclo del proyecto**

El ciclo del proyecto tiene los siguientes pasos

- Identificación del problema o situación negativa en el diagnóstico, donde además se identifican las ideas de proyecto.
- Definición de objetivos
- Diseño del proyecto (para esto se utiliza el Marco Lógico)
- Análisis y aprobación (evaluación ex ante del proyecto)
- Ejecución (es preciso que se realice el seguimiento y control del proyecto)
- Evaluación ex post (evaluación de resultados del proyecto, este momento puede provocar la elaboración de otro proyecto)

### **3.4. Diseño del proyecto**

- El diseño del proyecto consiste en definir detalladamente sus características
- El proyecto debe tener coherencia entre sus diferentes partes, ser viable y permitir la evaluación previa, durante y después de la ejecución.
- Definir lo necesario, no señalar elementos innecesarios que no aclaran las intencionalidades del proyecto

Para diseñar proyectos, a nivel nacional e internacional se ha considerado el uso del Marco Lógico, también conocido como método ZOPP que es una abreviación de “Ziel Orientierte Projekt Planung” en español significa “Planificación de Proyectos Orientados a Objetivos”.

---

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Ibidem

### **3.4.1. Marco Lógico**

El Marco Lógico es un instrumento de planificación de primer orden que permite a los especialistas en inversiones sociales:

- 1.- Especificar las **actividades** que conducen a los **productos (o componentes)** requeridos para lograr un determinando **propósito (u objetivo central)** y contribuir al logro de un **fin (u objetivo de desarrollo)**.
  - 2.- Especificar de modo preciso los **recursos** (presupuestos) necesarios para la ejecución de las **actividades** de un proyecto.
  - 3.- Establecer los **indicadores** de procesos y resultados, así como las correspondientes **fuentes de verificación**.
  - 4.- Realizar el análisis del **entorno**, incorporando en el proyecto los riesgos y sus posibles medios de neutralización.
  - 5.- Establecer un marco de referencia suficientemente objetivo y ejecutivo para el **Monitoreo y Evaluación ex post** del proyecto.<sup>11</sup>
- El Marco Lógico es una herramienta que posibilita fortalecer el diseño, la ejecución y evaluación de proyecto

### **3.4.2. Secuencia del diseño del proyecto**

- Análisis de Involucrados
- Análisis de Problemas
- Análisis de Objetivos
- Análisis de Alternativas
- Matriz del Marco Lógico

#### **3.4.2.1. Análisis de Involucrados**

El análisis de involucrados considera:

- A todas las personas, grupos u organizaciones que de alguna manera estén relacionadas con el proyecto; o sea:
  - Un determinado sector o grupo de la población
  - Una organización (ministerio, entidad pública, sindicato, entidad privada, etc.)
  - Un grupo social
- Que conflictos potenciales, consecuencias o implicaciones se pueden presentar en relación a la ejecución del proyecto.
- Qué funciones o actividades y recursos --actuales y potenciales-- tienen los diferentes grupos de involucrados en relación con la problemática, incluyendo posibles organismos para la ejecución de un proyecto.
- Que intereses y expectativas que puedan ser importantes, tienen las personas y los grupos para el proyecto.
- Qué mandatos, recursos, políticas y prioridades tienen los organismos externos (en relación con el financiamiento de un proyecto).

Cómo se elabora el análisis de los involucrados:

---

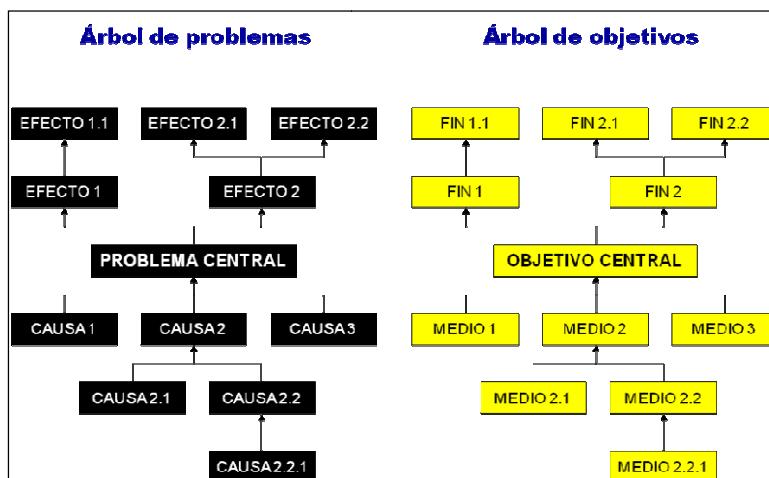
<sup>11</sup> ILPES – CEPAL, Identificación de proyectos enfoque del Marco Lógico, Pag. 8 y 9

- Registrar los grupos importantes, personas, instituciones, relacionadas con el proyecto o que se encuentren en su área de influencia.
- Formar categorías de los mismos ( ejecutores, financiadores, beneficiarios, oponentes, competidores )
- Caracterizarlos y analizarlos: función o actividad; interés; potencialidades; consecuencias e implicaciones para el proyecto.
- Identificar las implicaciones para el desenvolvimiento del proyecto. Esta última columna se relaciona con el proyecto y sale de limitaciones y potencializadores de cómo debe lograr apoyo al proyecto

Grupo o institución involucrada	Intereses	Problemas percibidos	Rol, función o actividad	Potencialidades	Conflictos

### 3.4.2.2. Análisis de problemas y Análisis de objetivos

Para cumplir estos puntos se utiliza el árbol de problemas y el árbol de objetivos.



### 3.4.2.3. Análisis de alternativas de solución

Es una técnica para:

- identificar soluciones alternativas, combinaciones de medios - fines que puedan llegar a ser estrategias del proyecto
- analizar y evaluar estas posibles estrategias en base a criterios de selección y
- determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

#### ¿Cómo efectuar el análisis de alternativas?

- Paso 1: Identificar los objetivos a excluir -- porque no son deseables o factibles.
- Paso 2: Identificar diferentes relaciones de "medios y fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto.
- Paso 3: Seleccionar la(s) alternativa(s) que --en su opinión-- representa(n) las mejores estrategias para el proyecto.

Paso 4: Aplicar los criterios apropiados y/o requeridos para seleccionar la estrategia del proyecto.

#### **Algunos criterios para la selección de alternativas**

- Problemas e intereses de los involucrados.
- Recursos y mandatos de los involucrados.
- Recursos a disposición del proyecto.
- Probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Horizonte del proyecto.
- Factibilidad política.
- Análisis de costo-beneficio.
- Costo-efectividad de la estrategia.
- Efecto sobre el flujo de caja.
- Criterios ambientales.
- Criterios de género.
- Riesgos sociales.
- Sustentabilidad

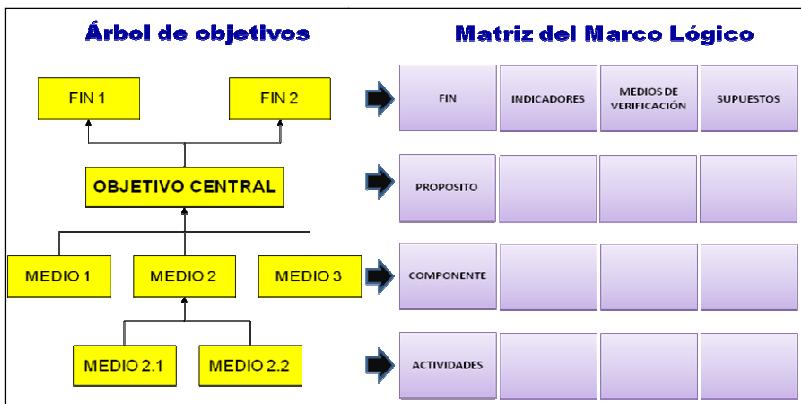
#### **3.4.2.4. Matriz del Marco Lógico**

Matriz de Marco Lógico es una metodología para conceptualizar los proyectos y una herramienta analítica que tienen el poder de comunicar un proyecto complejo clara y comprensiblemente en una simple hoja de papel.

Es un sistema estructurado para planificar y comunicar en un solo cuadro la información más importante sobre un proyecto

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> (Objetivo estratégico)	INDICADORES	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	SUPUESTOS
<b>PROPOSITOS</b> (Objetivo del proyecto)			
<b>COMPONENTES O RESULTADOS</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			

#### **a) Relación árbol de objetivos – Matriz de Marco Lógico**



### b) Resumen Narrativo del Proyecto (Objetivo)

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conceptos importantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Separar la causa y efecto</li> <li>– Usar frases sencilla y breves</li> <li>– Eliminar múltiples objetivos</li> </ul> </li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td><b>Fin</b></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td><b>Propósito</b></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td><b>Componente</b></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td><b>Actividades</b></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	<b>Fin</b>				<b>Propósito</b>				<b>Componente</b>				<b>Actividades</b>			
<b>Fin</b>																	
<b>Propósito</b>																	
<b>Componente</b>																	
<b>Actividades</b>																	
• Cual es la finalidad del proyecto?	<b>Fin</b>																
• Por que se lleva a cabo el proyecto?	<b>Propósito</b>																
• Que debe ser producido por el proyecto?	<b>Componente</b>																
• Cómo se producirán los componentes?	<b>Actividades</b>																

### c) Conceptos del Resumen Narrativo del Proyecto (Objetivo)

#### Fin u Objetivo Global

Son impactos esperados, o efectos derivados del propósito del proyecto, normalmente se realizan en mediano y largo plazo. Indica cómo el proyecto contribuirá a solucionar un problema identificado.

Los fines responden a la pregunta: ¿Por qué, en última instancia, se lleva a cabo el proyecto?

#### Propósito u Objetivos del Proyecto

Es el Objetivo Central del Proyecto, su logro asegura solución del problema identificado. Responde a la pregunta: ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?

#### Componentes o Resultados

Son productos (bienes y servicios) que resultan de la ejecución del proyecto, aseguran, mediante su uso, la realización de propósito del proyecto, por lo general se expresan como:

- Obras construidas
- Equipos instalados
- Capacidad institucional desarrollada

Comunidad educada u organizada.

Los componentes responden a la pregunta: ¿Qué debe producir el proyecto?

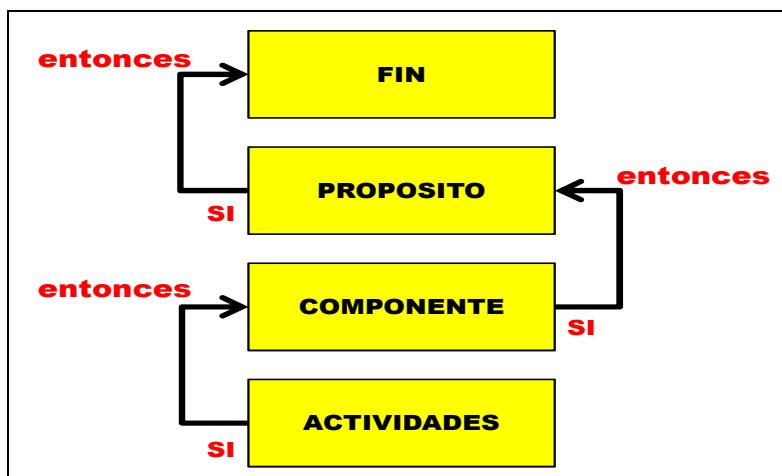
### Actividades

Son acciones o tareas “macro o generales” que deben ser realizadas para completar los componentes. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico, no es necesario que se detallen o desagreguen demasiado. La desagregación en subactividades y tareas detalladas se establecerán en cronogramas

Las actividades responden a la pregunta: ¿Cómo se producirán los Componentes?

### d) Lógica del proyecto

La fila del resumen narrativo se construye de arriba hacia abajo. Para establecer la lógica del proyecto, el resumen narrativo se lee de abajo hacia arriba de la siguiente manera:



### e) Indicadores

Los indicadores proporcionan la base para monitoreo y evaluación; muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto; especifican de manera precisa el contenido de cada objetivo, resultado y condicionante; y, establecen metas para medir en qué medida se han cumplido el fin u objetivo global, los objetivos o condicionantes, y los resultados o componentes.

Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo. A nivel de propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto

Los indicadores desglosan los objetivos en cualquier nivel (Fin, propósito, componente, actividad) en variables es recomendable establecer dos o tres

indicadores por nivel. Para definir los indicadores respondemos a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que las personas que participan en el proyecto (internas/externas) valora del producto y/o servicio?
- ¿Qué resultado concreto queremos entregar al finalizar el proyecto?
- Cómo sabremos que ya hemos logrado los objetivos del proyecto?

### Atributos de un buen Indicador

- Objetivo
- Verificable objetivamente
- Práctico
- Independiente

### Indicadores verificables objetivamente

- Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel.
- Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que ejecutor, supervisor y evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.
- Medir lo importante.
- Establecer metas específicas para diferentes momentos y permitir el monitoreo periódico de los componentes:
  - ¿Para quién? - Grupo meta
  - ¿Cuánto? - Cantidad
  - ¿De qué tipo? - Calidad
  - ¿Cuándo? - Tiempo
  - ¿Dónde? - Lugar/Area
- Con frecuencia es necesario formular más de un indicador para especificar diferentes aspectos de un objetivo.
- Si hay problemas de información, debe buscarse otros indicadores o agregar una actividad nueva para obtener la información (ejemplo: muestreo).
- Si la verificación de un indicador es muy compleja, de alto costo o si los cambios tendrán lugar después de transcurrido mucho tiempo, debe buscarse indicadores sustitutos.
- Indicadores que apoyan un buen seguimiento y evaluación de resultados se expresan en: cantidad, calidad, cronología (tiempo) y costos (a esto se conoce como las 4C). Para el fin, el propósito y los componentes se definen indicadores de: cantidad, calidad y cronología. Para las actividades se definen indicadores de costos.

#### f) Medios de verificación

Son fuentes fiables donde se encuentran los datos necesarios que permitirán verificar los indicadores. Para cada identificador debe especificarse una o más fuentes de verificación (estadísticas, observaciones, apuntes). En los medios de verificación se establece dónde y con qué frecuencia se conseguirá la información o los datos de los indicadores.

Si no es posible identificar una fuente de verificación, el indicador debe ser modificado.

La definir los medios de verificación es importante considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué cantidad razonable de información se requiere?
- ¿Cómo se obtiene la información?

### g) Supuestos

Son factores o elementos externos al proyecto y que están fuera del control de los responsables de la ejecución del proyecto. El cumplimiento de los supuestos garantiza que el proyecto logre sus objetivos.

Los supuestos pueden derivarse del análisis de Involucrados, el árbol de objetivos o cualquier otra fuente de información sobre las condiciones del entorno del proyecto. Deben ser formulados como condiciones positivas (como objetivo). No son parte de la estrategia del proyecto pero si son importantes para el éxito del mismo.

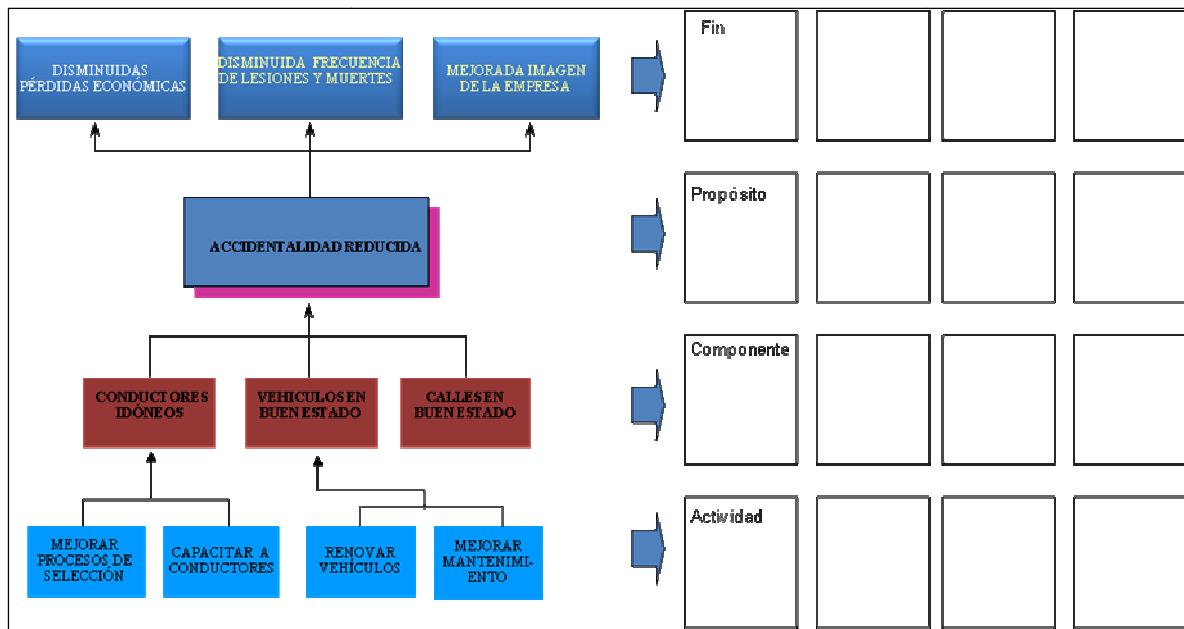
Se debe establecer supuestos para cada nivel del Marco Lógico de la siguiente manera:

- De Actividad a Componente
- De Componente a Propósito
- De Propósito a Fin

	Objetivos	Indicador	Verificación	Supuesto
	Fin			
si	Propósito	entonces más		Supuesto
si	Componente	más entonces		Supuesto
si	Actividad	más		Supuesto

### h) Ejemplo de aplicación de la Matriz de Marco Lógico

#### Relación Árbol de Objetivos con Matriz de Marco Lógico



**Matriz de Marco Lógico completada**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS												
FIN 1. Reducidas lesiones y muertes 2. Reducidas las pérdidas 3. Recuperada imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de lesiones baja en 40%...</li> <li>Tasa de mortalidad baja en 50%...</li> <li>Pérdidas se reducen en 60%...</li> <li>Grado de satisfacción de usuarios supera el 80% en el primer año...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de Tránsito (anuales)</li> <li>Registros hospitalarios (acumulado Anual)</li> <li>Informes de Operaciones</li> <li>Encuestas semestrales a usuarios</li> </ul>	<p>Se establece la cultura del buen conducir y del respeto a las normas de tránsito</p> <p>Las autoridades se preocupan por el buen funcionamiento del tránsito</p>												
PROPOSITO Accidentalidad reducida	<p>Accidentalidad reducida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>40% en el año 1</li> <li>70% en el año 2</li> <li>90% en año tres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de Operaciones</li> <li>Registros de Mantenimiento</li> <li>Informes trimestrales de siniestros</li> </ul>	El tránsito fluye eficientemente												
COMPONENTES 1. Conductores capacitados 2. Vehículos en buen estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitado el 100% en año 1</li> <li>En programas de calidad: 70% año 1, 100% en año 2</li> <li>Vehículos en buen estado: 70% año 1, 90% año 2, 100% año 3</li> </ul>	<p>Entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de entrega de componentes</li> <li>Evolución</li> <li>Informe trimestral de capacitación</li> <li>Informe trimestral de operaciones</li> <li>Informe trimestral de mantenimiento</li> </ul>	<p>Vías urbanas en buen estado</p> <p>Pasajeros, transeúntes y conductores de la ciudad se comportan con prudencia</p>												
ACTIVIDADES 1.1 Mejorar selección 1.2 Capacitar a conductores 2.1 Renovar vehículos 2.2 Mejorar mantenimiento	<table border="0"> <tr> <td>1.1 \$ 50,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.2 \$ 450,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.1 \$ 5,200,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.2 \$ 1,300,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total \$ 7,000,000</td> <td></td> </tr> </table>	1.1 \$ 50,000		1.2 \$ 450,000		2.1 \$ 5,200,000		2.2 \$ 1,300,000		-----		Total \$ 7,000,000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes financieros semanales</li> <li>Registros informes mensuales de capacitación, compras, mantenimiento</li> </ul>	<p>De 2.1 a 2:</p> <p>Se mantienen aranceles favorables para importación de vehículos</p>
1.1 \$ 50,000															
1.2 \$ 450,000															
2.1 \$ 5,200,000															
2.2 \$ 1,300,000															
-----															
Total \$ 7,000,000															

### **3.4.3. Presentación del proyecto**

La mayoría de organizaciones o instituciones donantes o de financiamiento tiene sus formatos para la presentación de proyectos. Aquí se reproduce los contenidos del formato de SENPLADES

#### **1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO**

- 1.1. Nombre del Proyecto
- 1.2. Entidad Ejecutora
- 1.3. Cobertura y Localización
- 1.4. Monto
- 1.5. Plazo de Ejecución
- 1.6. Sector y tipo del proyecto

#### **2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA**

- 2.1. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto
- 2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema
- 2.3. Línea Base del Proyecto
- 2.4. Análisis de Oferta y Demanda
- 2.5. Identificación y Caracterización de la población objetivo (Beneficiarios)

#### **3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

- 3.1. Objetivo general y objetivos específicos
- 3.2. Indicadores de resultado
- 3.3. Matriz de Marco Lógico

#### **4. VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

- 4.1. Viabilidad técnica
- 4.2. Viabilidad Económica y Financiera
  - 4.2.1. Supuestos utilizados para el cálculo
  - 4.2.2. Identificación, cuantificación y valoración de ingresos, beneficios y costos (de inversión, operación y mantenimiento)
  - 4.2.3. Flujos Financieros y Económicos
  - 4.2.4. Indicadores económicos y sociales (TIR, VAN y Otros)
  - 4.2.5. Análisis de Sensibilidad
- 4.3. Análisis de sostenibilidad
  - 4.3.1. Sostenibilidad económica-financiera
  - 4.3.2. Análisis de impacto ambiental y de riesgos
  - 4.3.3. Sostenibilidad social: equidad, género, participación ciudadana

#### **5. PRESUPUESTO DETALLADO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO (CUADRO DE FUENTES Y USOS)**

#### **6. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN**

- 6.1. Estructura operativa
- 6.2. Arreglos institucionales
- 6.3. Cronograma valorado por componentes y actividades

#### **7. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 7.1. Monitoreo de la ejecución
- 7.2. Evaluación de resultados e impactos
- 7.3. Actualización de Línea de Base

#### **8. ANEXOS (Certificaciones)**

- 8.1. Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras
- 8.2. Certificación del Ministerio del Ambiente y otros según corresponda

## **BIBLIOGRAFIA**

- Fundación Esquel, Curso Básico de Liderazgo Integrador, 3. Concepto y alcance de liderazgo, Ecuador, 2005
- Burgwal Gerrit, Cuéllar Juan Carlos, Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales
- Cristina Mochales, Planificar desde la perspectiva de género.
- Fernando Herrera Canales, Diagnóstico FODA en <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>
- ILPES – CEPAL, Identificación de proyectos enfoque del Marco Lógico