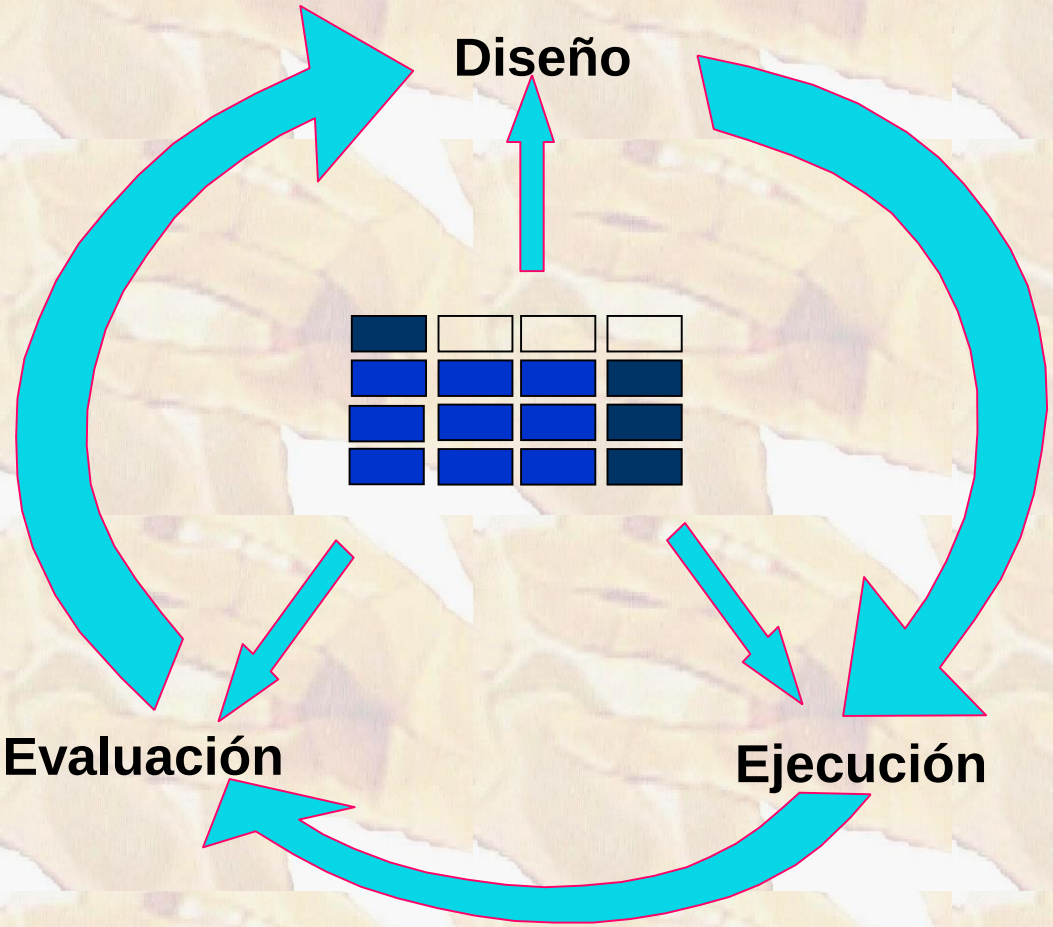
Por qué se desarrolló el Marco Lógico

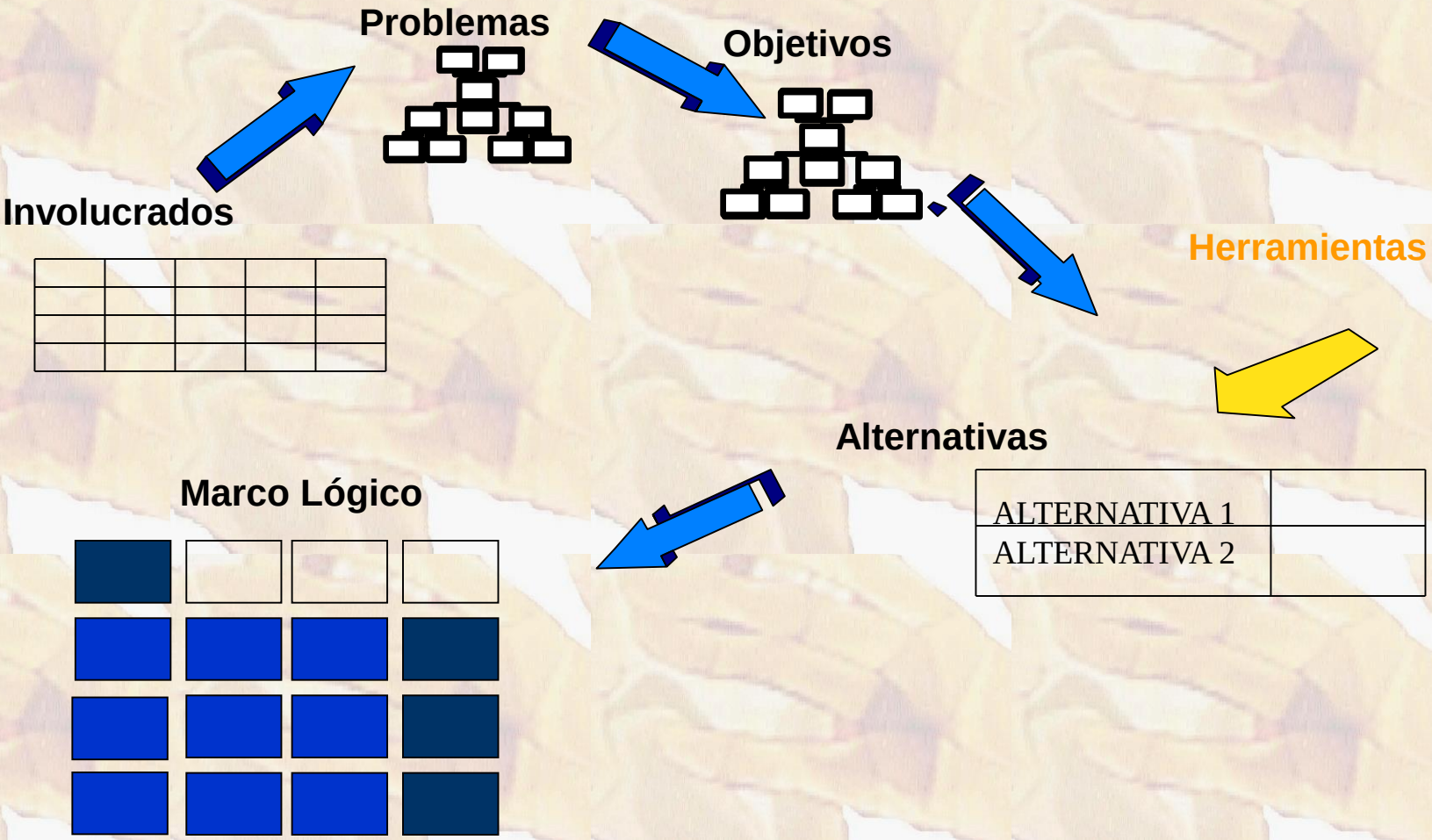
- **Los proyectos carecían de la precisión requerida e incorporaban múltiples objetivos que no estaban directamente relacionados con los objetivos medulares de los proyectos.**
- **Los proyectos no se ejecutaban exitosamente, y no estaba claro cuál era el alcance de la responsabilidad del gerente (o de la agencia ejecutora) en la ejecución de los mismos.**
- **No había una idea precisa respecto de cómo determinar si un proyecto había sido exitoso y los evaluadores carecían de una base "objetiva" para comparar lo planeado con lo ejecutado.**

El Marco Lógico

Una herramienta para fortalecer el Diseño, la Ejecución y la Evaluación de Proyectos



SECUENCIA EN LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS



TÉCNICAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

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

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Indica:

- **Qué cambios de prácticas o actitudes son requeridos, deseados y factibles desde el punto de vista del grupo meta (beneficiario final del proyecto), o sea:**
  - **Un determinado sector o grupo de la población**
  - **Una organización (ministerio, entidad pública, sindicato, entidad privada, etc.)**
  - **Un grupo social**
- **Qué cambios son deseables desde el punto de vista de los niveles de decisión para un proyecto: organismos públicos, la gerencia de una organización, etc.**
- **Qué mandatos, capacidades 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, y, por consiguiente, qué contribuciones externas necesitan los organismos ejecutores para ejecutar el proyecto y lograr producir los componentes del mismo.**
- **Qué mandatos, recursos, políticas y prioridades tienen los organismos externos (en relación con el financiamiento de un proyecto.**

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Interés en el Proyecto	Conflictos Potenciales

VIABILIDAD POLÍTICA

- Identificar a los beneficiarios e intereses favorables a la ejecución del proyecto
- Identificar a los perjudicados e intereses opuestos a la ejecución del proyecto
- Considerar percepciones y actitudes, grados de interés, potencial y limitaciones de los grupos afectados por el proyecto
- Estudiar posibles conflictos y soluciones de los mismos

TÉCNICAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

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

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Es una técnica para:

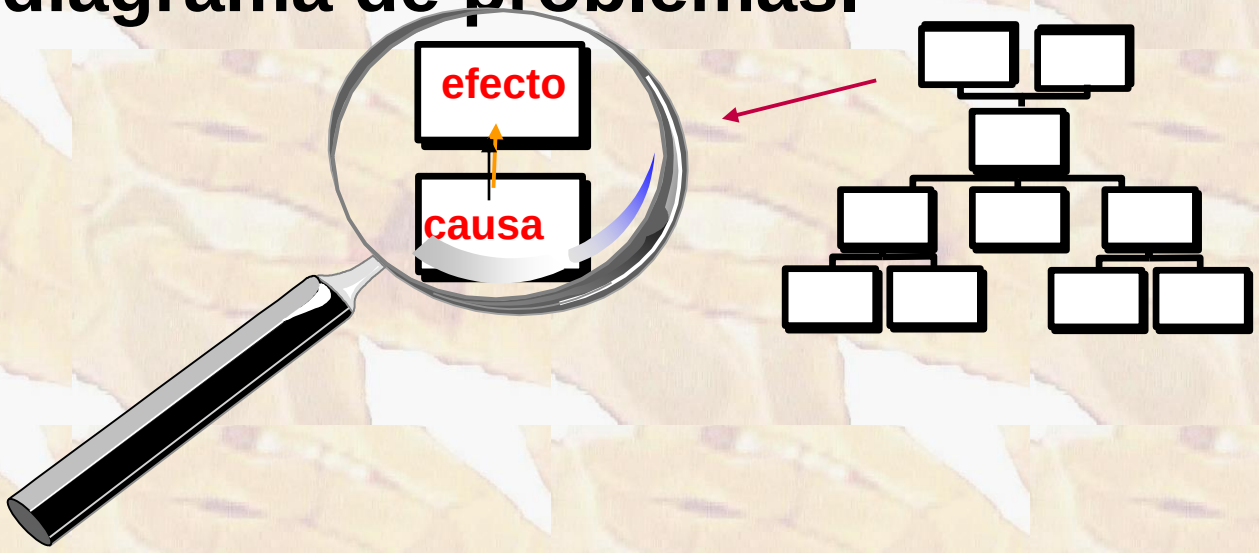
- analizar la situación existente en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados.
- identificar los problemas principales en dicho contexto y la relación causa-efecto entre dichos problemas.
- mostrar la interrelación entre los problemas.
- visualizar estas relaciones en un diagrama -- el árbol de problemas.

¿ QUÉ ES UN PROBLEMA ?

- **Un problema no es la ausencia de una solución -- es un estado existente negativo.**
- **Ejemplo:**
  - **No es correcto: No hay pesticidas.**
  - **Correcto: La cosecha es destruida por las plagas.**

ÁRBOL DE PROBLEMAS

- analiza el ámbito problemático incorporando la visión de cada uno de los involucrados.
- identifica los problemas principales, sus relaciones de causalidad y sus interrelaciones.
- presenta gráficamente dichas relaciones en un diagrama de problemas.



CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- **Redactar cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa (no ambigua).**
- **Escribir solamente un problema por tarjeta.**
- **Identificar únicamente los problemas existentes, no los problemas posibles o potenciales.**
- **La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.**

PARA ELABORAR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

- Seleccionar de 8 a 10 problemas del Cuadro de Involucrados.
- Colocar problemas de acuerdo con sus relaciones causa-efecto.
- Continuar incorporando algunos problemas importantes de la matriz de Involucrados, hasta completar el análisis (no es necesario colocar todos los problemas que figuran en el Cuadro de Involucrados).
- Preparar el diagrama trazando las rayas para mostrar las causalidades e interrelaciones entre los problemas.
- Revisar el diagrama completo y verificar su validez e integridad.

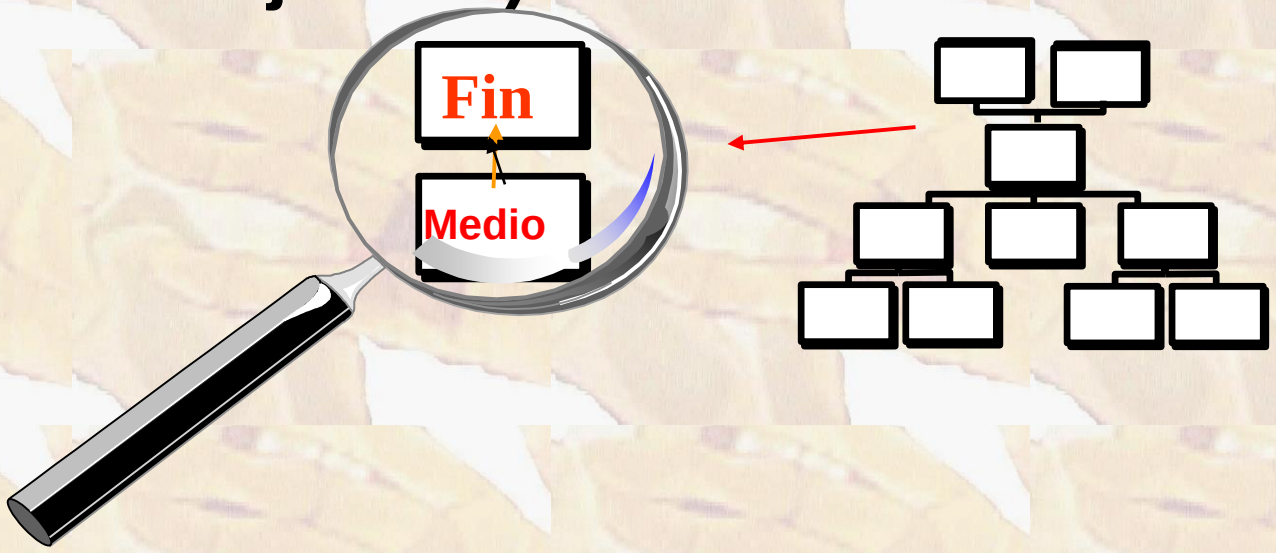
TÉCNICAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

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

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Es una técnica para:

- ✓**describir una situación que podría existir después de solucionar los problemas**
- ✓**identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos**
- ✓**visualizar estas relaciones en un diagrama (árbol de objetivos)**



CÓMO PREPARAR EL ÁRBOL DE OBJETIVOS

1er Paso:

Redactar todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas (objetivos) que sean:

- **A. deseables y**
- **B. realizables en la práctica.**

Cada objetivo es un proyecto en potencia.

2 do Paso:

Identificar los objetivos a excluir - por no ser deseables o factibles o por no tener competencia para alcanzarlos.

TÉCNICAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

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

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Es una técnica para:

- identificar niveles de soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto
- evaluar estas posibles estrategias y
- determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

CÓMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1 er Paso:

Identificar diferentes relaciones de "medios a fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto.

2 do Paso:

Ubicar el nivel de actuación deseada y examinar la capacidad y competencia del ejecutor para cumplir con el objetivo del proyecto.

3 er Paso:

Seleccionar la(s) alternativa(s) que --en su opinión-- representa(n) las mejores estrategias para el proyecto.

4 to Paso:

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.
- Otros.

Relación entre árbol de objetivos y Matriz de marco lógico

Ubicado el objetivo del proyecto (propósito).

- Agregar nuevos objetivos en el nivel inmediato inferior si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.
- Redactar las actividades necesarias para lograr cada uno de los objetivos (para esto pueden servir los objetivos restantes del marco lógico)

Estructura Analítica del Proyecto

Permite analizar los aspectos importantes del proyecto en los planos conceptuales y organizativos



La Matriz de Marco Lógico

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

LA MATRIZ DEL MARCO LOGICO

Descripción	Indicadores	Verificadores	Supuestos
Fin	**Indicadores**	Medios de verificación	**Supuestos**
Propósito	**Indicadores**	Medios de verificación	**Supuestos**
Componentes	**Indicadores**	Medios de verificación	**Supuestos**
Actividades	**Resumen presupuestal**	Ejecución presupuestal	**Supuestos**

La Lógica de un Proyecto:
Una serie de hipótesis lógicas



Proyecto de Reducción de Pérdidas en el Sector Eléctrico

- **Especialista sectorial:**
  "Instalar medidores y remodelar la red”.

- **Ingeniero:**
  "Reducir las pérdidas”.

- **Analista Financiero:**
  ”Mejorar la situación financiera de la empresa”.

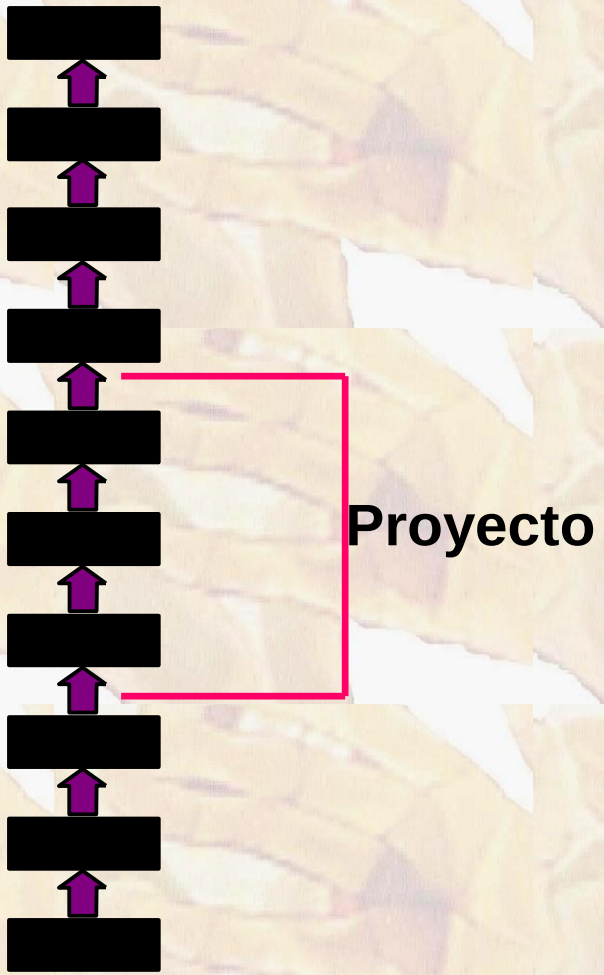
- **Economista:**
  "Minimizar el costo de atender la demanda”.

- **Oficial de Préstamos:**
  "Reducir el déficit fiscal”.

- **Presidente:**
  ”Mejorar la situación macroeconómica del país”.

No hay límite al número de niveles en la jerarquización

Normalmente 3 ó 4 niveles en la jerarquización de objetivos son suficientes para la planificación de un proyecto.
Teóricamente no hay límite.



Objetivos en el Marco Lógico

Se redactan como:

- **Logros**
- **Exitos**
- **Metas cumplidas**

Las actividades se redactan como:

- **Trabajos a realizar**
- **Tareas a cumplir**

Resumen Narrativo del Proyecto

Conceptos importantes:

- Usar frases sencillas y breves
- Eliminar múltiples objetivos

¿Cuál es la finalidad del proyecto?
(los beneficios, el impacto a nivel sectorial)

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
(impacto directo, resultado de utilizar los componentes)

¿Qué debe ser producido por el proyecto?

¿Cómo se producirán los Componentes?



Jerarquía de Objetivos

Notar:

El Propósito debe contribuir significativamente al logro del Fin.

Los Componentes/Resultados son necesarios para lograr el Propósito.



Objetivos del Proyecto

Fin u Objetivo Superior - ¿Por qué en última instancia se lleva a cabo el proyecto?
Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional.
Propósito u Objetivo del proyecto - ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
Describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes. Lo que se debe lograr.
Componentes o Resultados - ¿Qué debe producir el proyecto?
Bienes y servicios que debe producir el ejecutor de acuerdo con el contrato del proyecto. Lo que el proyecto financia.
Actividades - ¿Qué se debe hacer para producir los Componentes?
Actividades principales que implican uso de recursos que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan las actividades de cada Componente, en el orden cronológico.

Relación entre Propósito y Componentes

Componentes:

1**. Sistema de riego funcionando.**
2. Red de comercialización de insumos y productos agrícolas establecida.
3. Prácticas agrícolas introducidas.

Propósito:

Técnicas e infraestructura agrícola mejoradas.

(Factores controlables por el proyecto.)

Propósito:

Productividad en el cultivo de arroz incrementada.

(Factores no controlables por el proyecto. Señala el cambio o impacto que se busca.)

Ejemplo de Hipótesis Vinculadas

Fin

Enfermedades hídricas controladas.

Propósito

La población rural sigue prácticas higiénicas.

Componentes

1. **Comunidades en la región occidental abastecidas de agua potable.**
2. **Personal de servicios de salud pública capacitado.**

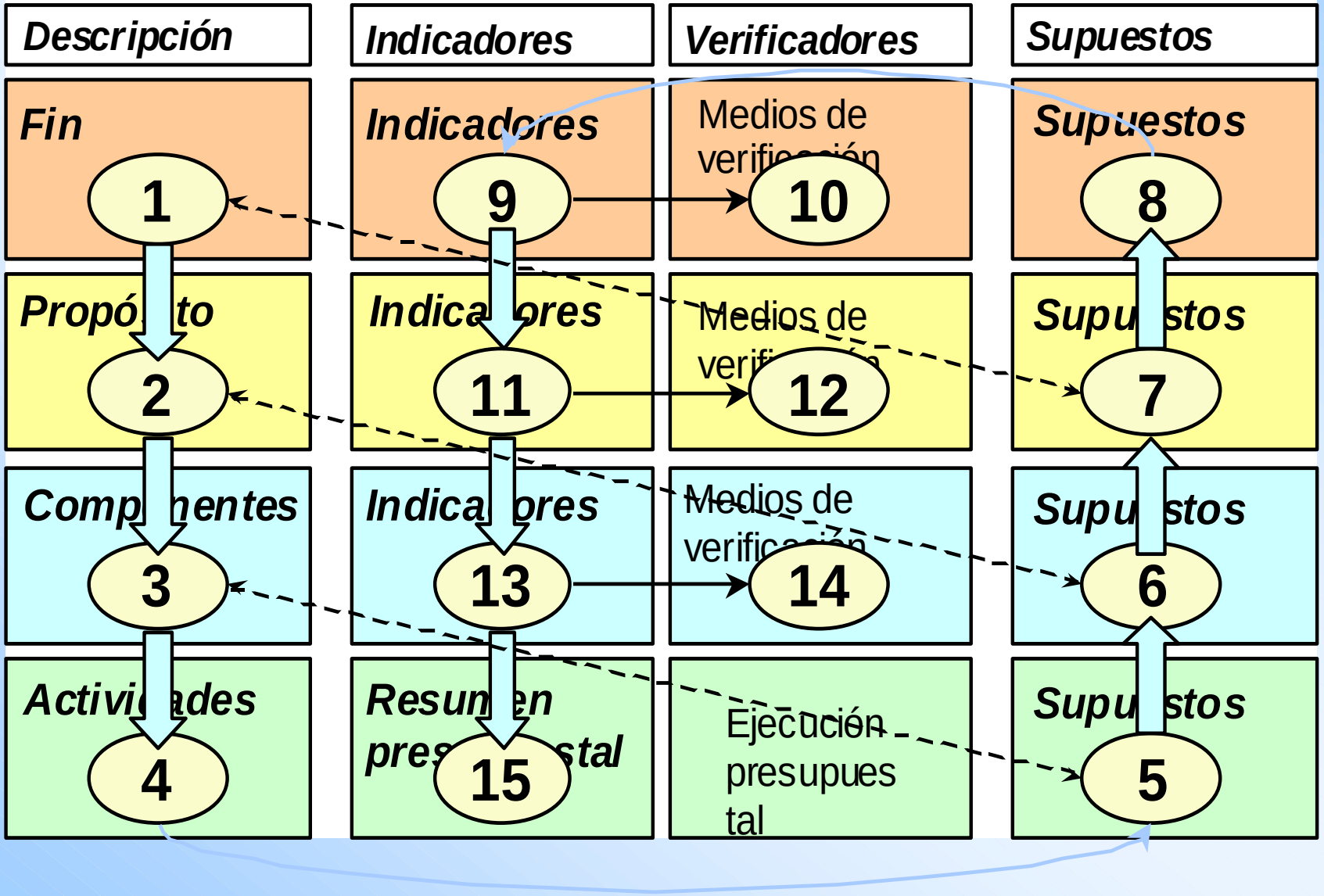
Actividades

1.1 Seleccionar sitios para pozos.
1.2 Organizar a los trabajadores de campo.
1.3 Excavar pozos.

2.1 Desarrollar el curriculum.
2.2 Reclutar al personal de servicios de salud.
2.3 Realizar cursos de capacitación.

CONSTRUCCION DEL MARCO LOGICO

Construyendo la matriz paso a paso



Supuestos y Factores Externos

¿Cómo podemos manejar los riesgos?

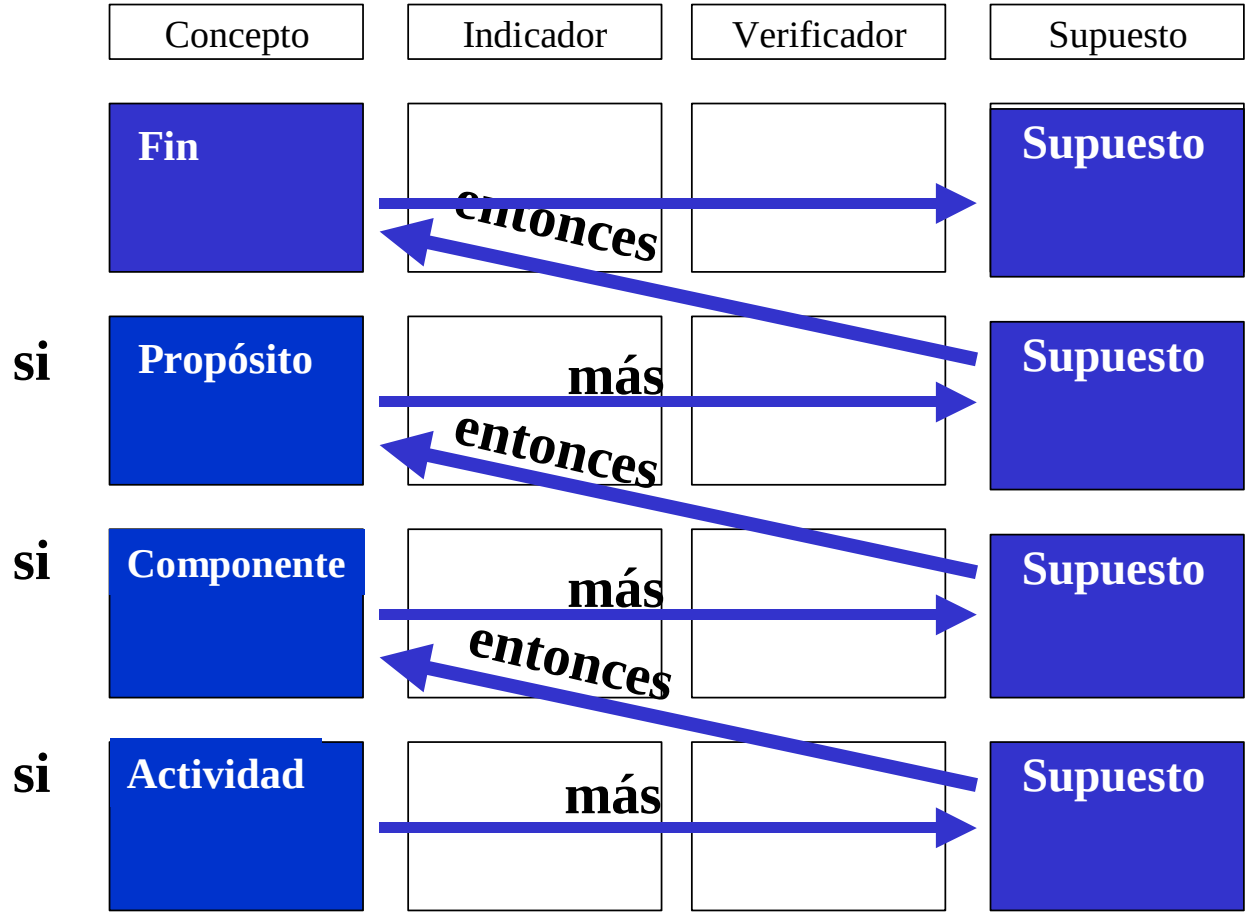
Conceptos importantes:

- **Aclarar o refinar aquellos supuestos y riesgos que son demasiado generales.**
- **Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.**
- **Hacer seguimiento y administrar los supuestos durante la ejecución.**

Fin			Supuestos (Sustentabilidad).
Propósito			Supuestos
Componentes			Supuestos
Actividades			Supuestos

Condiciones Necesarias y Suficientes

Contribución encadenada de objetivos
(Zigzag)



Supuestos: Cómo Analizar

1. ¿Es externo al proyecto?

Sí ***No (no incluir)***

2. ¿Es importante?

Sí ***No (no incluir)***

3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?

No es probable ***Probable (=Supuesto)*** ***Muy probable (no incluir)***

4. ¿Puede ser rediseñado el proyecto?

Sí (rediseñar el proyecto) ***No (supuesto fatal - ¡Pare!)***

Importancia de esclarecer los Supuestos

- **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.**

- **Los Supuestos deben ser formulados como condiciones positivas (con las características de un indicador).**

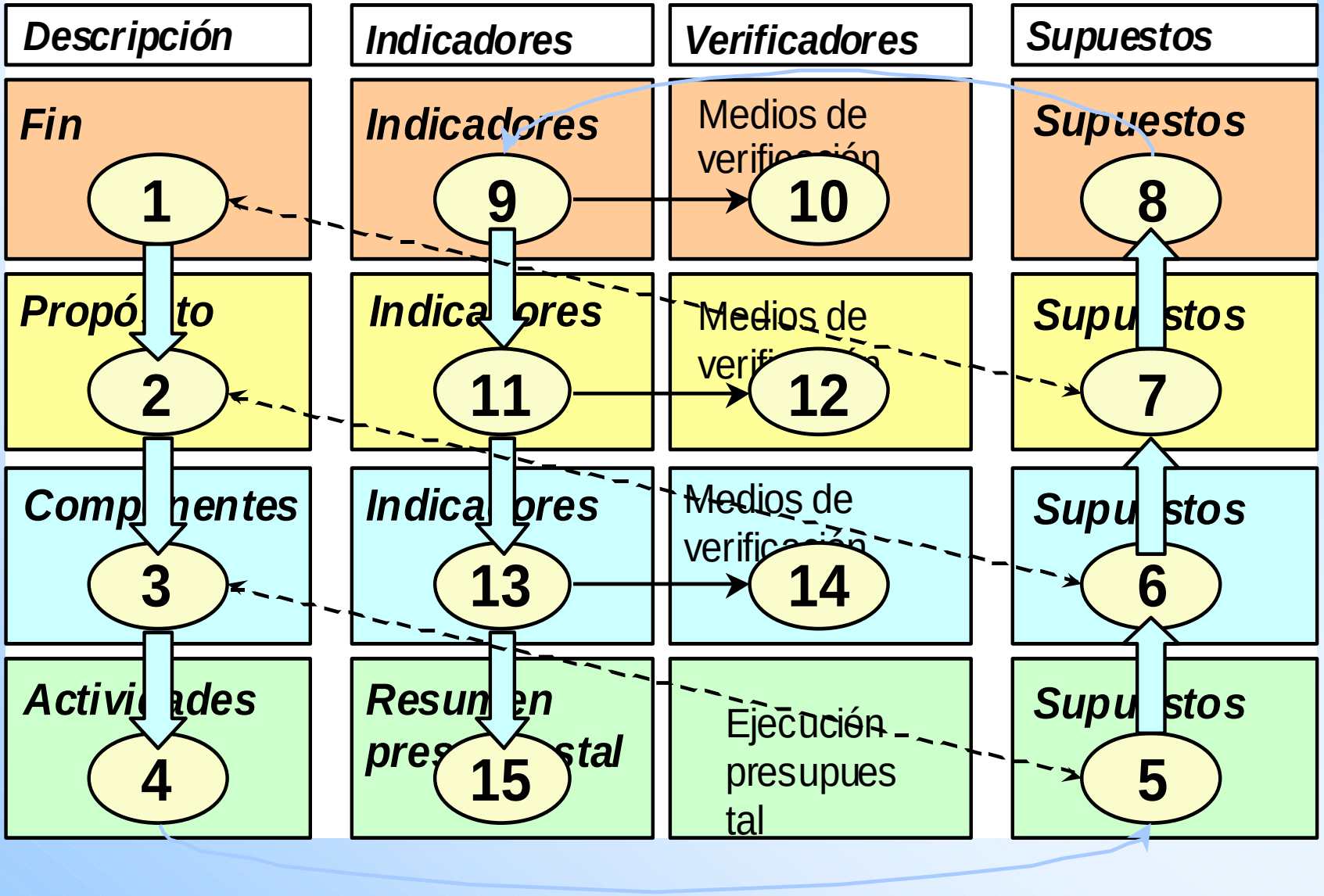
- **Los Supuestos:**
  - **no deben ser parte de la estrategia del proyecto;**
  - **son importantes para el éxito del proyecto.**

- **Hacer explícitos los Supuestos ayuda a mejorar la comunicación entre la Gerencia del proyecto y la Superioridad.**

- **Los Supuestos identifican claramente lo que está fuera del control de la agencia ejecutora.**

CONSTRUCCION DEL MARCO LOGICO

Construyendo la matriz paso a paso



Indicadores

... Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.

... Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.

... Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito, Fin).

... Establecen metas para evaluar en qué medida se ha cumplido un objetivo.

INDICADORES

Conceptos importantes:

- **Si lo podemos medir, lo podemos administrar.**
- **Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo. (C.C.y T).**
- **Los indicadores a nivel de Propósito miden el efecto al terminar la ejecución del proyecto.**

Fin	Indicadores de impacto y efecto	
Propósito	**Indicadores al final**	
Componentes	**Indicadores Semestrales Por componente**	
Actividades	**Resumen del Presupuesto**	

Cuatro Atributos de un Buen Indicador

- Ser objetivo
- Ser verificable objetivamente
- Ser práctico
- Ser independiente

Indicadores Verificables Objetivamente

- **Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel.**
- **Los logros deben ser verificados en forma objetiva a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.**
- **Medir lo que es importante.**
- **Establecer metas específicas:**
  - **¿Para quién? - Grupo meta**
  - **¿Cuánto? - Cantidad**
  - **¿De qué tipo? - Calidad**
  - **¿Cuándo? - Tiempo**
  - **¿Dónde? - Lugar/Area**

Pasos para la Formulación de Indicadores

1er Paso - Identificar el indicador
Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz.
2º Paso - Cantidad
1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y").
3er Paso - Calidad
1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de “x” a “y”) manteniendo la misma calidad (ejm., peso de los granos) de la cosecha de 2000.
4º Paso - Tiempo
1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de “x” a “y”) entre octubre de 2002 y octubre de 2004, manteniendo la misma calidad (ejm., peso de los granos) de la cosecha de 2000.

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Metodológicamente se desglosa, o “desmenuza”, el **objetivo** (de cualquier nivel) en **variables** (dos o tres por objetivo), formulándose las siguientes preguntas:

- **¿Qué** es lo que el cliente(interno/externo) especialmente valora en su producto y/o servicio?
- **¿Qué** resultado concreto queremos entregar al finalizar el período?
- **¿Cómo** sabremos que ya hemos logrado ese objetivo?

INDICADORES

Notas:

➔ **Con frecuencia es necesario formular más de un indicador para especificar diferentes aspectos de un objetivo.**

➔ **Debe proporcionarse metas para diferentes momentos (ejm., anuales) para permitir el monitoreo periódico de los Componentes.**

➔ **Si hay problemas de información, debe buscarse otros indicadores o agregar una actividad nueva para obtener la información (ejm. un muestreo de base).**

➔ **Si la verificación de un indicador es muy compleja o de costo muy alto, o si los cambios tendrán lugar después de transcurrido mucho tiempo, debe buscarse indicadores "proxy" o sustitutos.**

Medios de Verificación
¿Cómo obtenemos la evidencia?

Conceptos importantes:

Los indicadores y medios de verificación:
- deben ser prácticos y económicos
-proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto
- son el sistema de información gerencial de la ejecución del proyecto

Fin		Medios de Verificación
Propósito		Medios de Verificación
Componentes		Medios de Verificación
Actividades		Ejecusión Presupuestal

Ejemplo de Medios de Verificación

Indicador

3.550 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barrios marginales, para julio de 1997.

Medios de Verificación

Registros de ventas de la Oficina de Bienes Raíces, número de ventas y fecha de las ventas.

Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores, de la Oficina de Bienes Raíces

Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores, de encuestas.

.

Medios de Verificación

¿ Qué cantidad razonable de información se requiere?

¿Cómo se obtiene la evidencia?

- Fuentes normales de información.
- Recolección de datos o información especial.

¿Quién financiará estas actividades?

¿Quién ejecutará estas actividades?