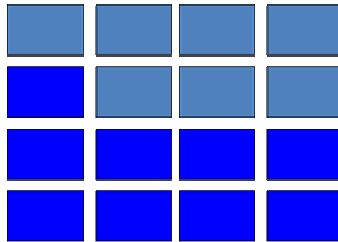


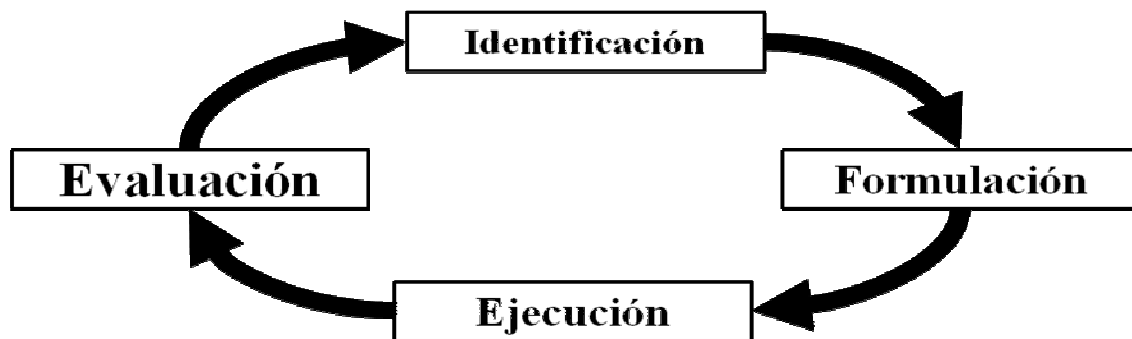
MARCO LÓGICO

Instrumento de Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos



Definición de proyecto:

Es un proceso puesto en marcha para lograr un cambio cualitativo y/o cuantitativo en una situación. Supone una inversión de recursos, conforme a un presupuesto dado, efectuado para alcanzar unos objetivos concretos, en un periodo de tiempo determinado, mediante actividades coordinadas, bajo una unidad de gerencia y cuyos efectos perduran una vez finalizada su gestión.



ANTECEDENTES DE MARCO LÓGICO

Finales de 1960 se concibió esta metodología para la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos. (USAID)

En la actualidad es utilizada por la mayoría de las Agencias de Cooperación y Desarrollo, de manera particular el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE promueve su uso entre los países miembros. (AECI-España, CIID-Canadá, GTZ - Alemania)

Organismos Internacionales han incorporado esta metodología (OEA, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo)

¿Por qué un curso de Marco Lógico? ¿Para qué sirve el Marco Lógico?

- El Sistema de Marco Lógico es una de las herramientas principales que utilizan las instituciones para diseñar y planificar sus proyectos o programas y se compone de una secuencia de 5 pasos metodológicos.

Los 5 pasos del Marco Lógico

Los pasos metodológicos del Marco Lógico son:

1. El Análisis de Involucrados
2. El Análisis de Problemas
3. El Análisis de Objetivos
4. El Análisis de Alternativas
5. La Matriz del Marco Lógico

¿Para qué diseñamos proyectos y programas?

- Los proyectos se diseñan porque existe un problema de desarrollo, un obstáculo al desarrollo.
- Ese obstáculo se genera porque existe un servicio público deficiente o inexistente. Muchas veces hay consenso de que la situación actual es insatisfactoria, que se requiere un cambio.
- A esa situación insatisfactoria la llamamos Situación Actual.
- Si existe una situación actual insatisfactoria, podemos decir que existe también una Situación Futura Deseada que sería el resultado de una intervención diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual.
- Esa intervención es un proyecto o un programa, que se ejecuta en el corto y mediano plazo para lograr en el mediano y largo plazo la situación deseada.

Las dos herramientas para diagnosticar de la manera más objetiva posible la Situación Actual son:

- El análisis de involucrados, y
- El análisis de problemas.

Mediante estos dos pasos alcanzamos **la identificación del problema.**

Las dos herramientas para especificar la Situación Deseada son:

- El análisis de objetivos y
- El análisis de alternativas.

El resultado de estos pasos es la **identificación de un proyecto.**

La Matriz de Marco Lógico:

- Resume todo lo discutido en los cuatro pasos anteriores y
- se agrega información sobre lo que se va a monitorear,
- lo que se va a evaluar y
- el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto.

El Sistema de Marco Lógico es actualmente:

- El sistema más utilizado para conceptuar, diseñar, ejecutar, seguir el desempeño, evaluar y comunicar información fundamental sobre el proyecto en forma resumida.
- Porque da elementos para estructurar el proceso de planificación y
- Porque las principales organizaciones para el desarrollo, el Ministerio de Economía y Finanzas y las entidades financieras requieren que se presenten los proyectos bajo la forma de un ML.

I. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE REALIZAR EL ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS?

Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo específico que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.

Nos interesa esclarecer e identificar:

- Cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema.
- Cuáles apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema de desarrollo y qué grupos se opondrían.
- El **poder** (mandato legal o estatutario) que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema y los **recursos** que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar o impedir la solución del problema mediante la estrategia que proponemos. **Esto es de vital importancia.**
- Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empiece a ejecutar.

Se comienza el análisis preparando una tabla con cuatro columnas y una fila para cada grupo:

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			
Grupo 4			

¿Se utiliza el Análisis de Involucrados sólo al principio del diseño?

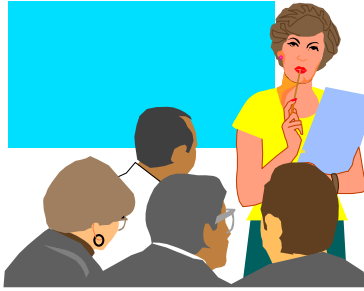
Es muy importante que este cuadro esté permanentemente actualizado durante el diseño **y la ejecución** del proyecto, pues puede variar.

- El Análisis de Involucrados no se hace sólo al comienzo del diseño del proyecto sino que se revisa y actualiza permanentemente.
- No es sólo un insumo para el siguiente paso (el Análisis de los Problemas). El Análisis de Involucrados es uno de los elementos más dinámicos (cambia permanentemente) del SML.

¿Por qué cambia constantemente?

- En primer lugar, porque los involucrados aparecen y desaparecen durante el ciclo del proyecto y cuando un proyecto está en la etapa de diseño, no es posible identificar a todos los involucrados que pueden ir apareciendo.
- En segundo lugar, porque, al elaborar los siguientes pasos del SML, volveremos a menudo a revisar el análisis de involucrados sobre todo **al revisar las diferentes alternativas o estrategias para el proyecto**, pues cada una de ellas puede afectar de manera diferente a cada grupo de involucrados.

II. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS



Hacemos el análisis de problemas para:

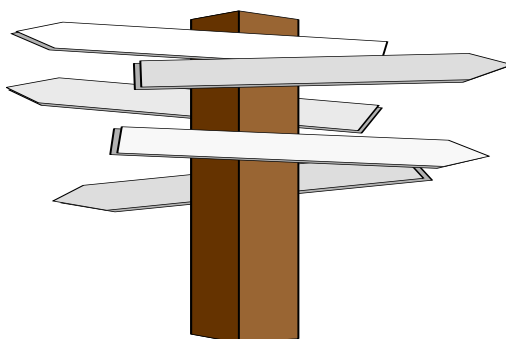
- Analizar la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.
- Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y las relaciones causa-efecto entre ellos.
- Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas).

El análisis de problemas se hace en 5 pasos:

1. Escribir el problema de desarrollo (también llamado problema principal, central o focal) en una tarjeta y pegarlo en el centro de una pizarra. Si no hay acuerdo respecto de cuál es el problema principal, se deberá seguir discutiendo hasta lograr el consenso.
2. Identificar otros problemas que son causa directa del problema de desarrollo (el cual ahora se convierte en efecto de esas causas) y colocarlos debajo del problema de desarrollo.
3. Seguir colocando otros problemas con el mismo principio: que sean causas de los problemas anteriormente encontrados. Proseguir hasta llegar a las causas que son raíces.
4. Identificar si algunos de los problemas colocados son efectos del problema de desarrollo y colocarlo por encima de éste. Completar los efectos del problema central. Revisar el árbol, comprobar que es válido y completo, haciendo los ajustes necesarios.
5. Trazar líneas con flechas que apunten de cada problema-causea al problema-efecto que producen y asegurarnos si el diagrama tiene sentido.



III ANÁLISIS DE OBJETIVOS



El primer paso es convertir el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas.

El análisis de objetivos lo usamos para:

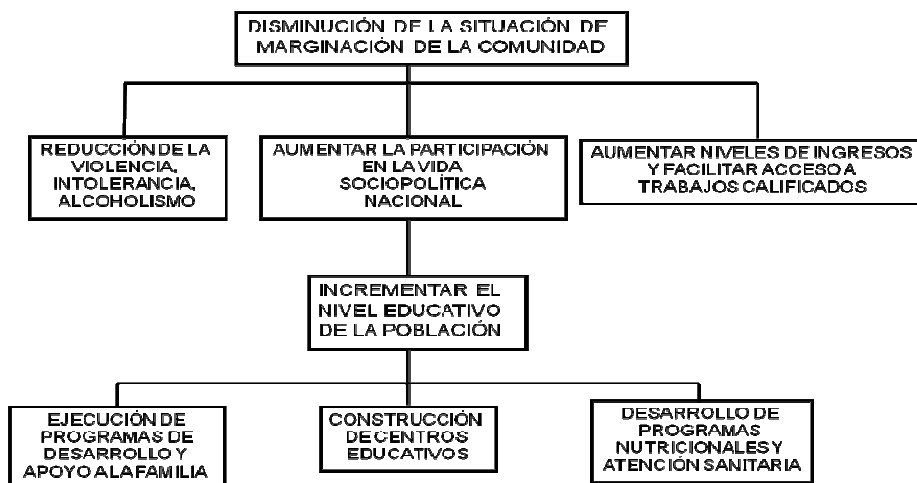
1. Describir una situación que podría existir después de resolver los problemas
2. Identificar las relaciones medio-fin entre objetivos
3. Visualizarlo en un diagrama

Los siguientes pasos:

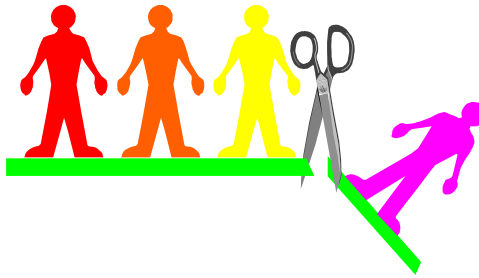
Seleccionamos el problema que está en el nivel más alto del árbol de problemas y lo convertimos en un objetivo o manera de abordar el problema.

Luego trabajamos hacia abajo, convirtiendo cada causa en un medio de abordar el problema de desarrollo, formulando cada condición negativa del árbol de problemas como una condición positiva, es decir, objetivos que son deseados y factibles en la realidad.

Hecho esto, se revisan todas las relaciones medio-fin y tenemos el árbol de objetivos.



IV. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS



Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias **se debe evaluar cada una** con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

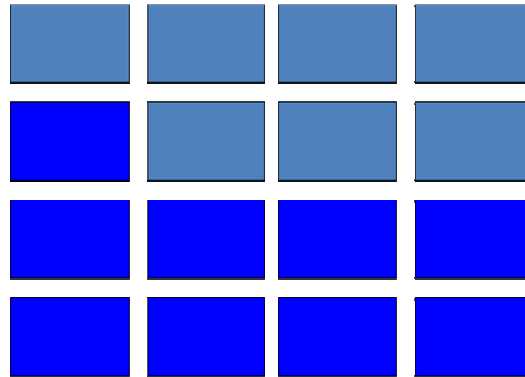
La selección debiera hacerse tomando en cuenta:

1. Los intereses de los beneficiarios del proyecto.
2. Los recursos financieros disponibles.
3. Los resultados de estudios económicos (costos totales, beneficios), financieros, sociales, institucionales y ambientales, impacto social, sostenibilidad, experiencias previas.
4. Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales.

Pasos del análisis de alternativas:

1. Identificar diferentes conjuntos de objetivos que pudieran ser estrategias potenciales de un proyecto.
2. Eliminar los objetivos que no son éticamente deseables o políticamente factibles, o aquellos que ya están siendo perseguidos por otros proyectos de la institución o el área.
3. Evaluar las alternativas respecto de los recursos disponibles, la viabilidad política, los intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora prevista y de las fuentes de financiamiento.
4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación considerado,- económico (TIR, Costo-beneficio, costo efectividad para cada alternativa), financiero (si el ente ejecutor tiene fondos nacionales de contrapartida para el proyecto), social (implicancias para los grupos afectados), ambiental, etc.
5. Decidir cuál es la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más apropiada para el desarrollo del proyecto.

LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO



La Lógica de un Proyecto:
Una serie de hipótesis lógicas

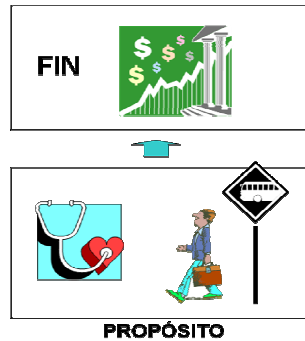


Nivel de objetivo

Nivel de Objetivo	Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
Fines			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Definición conceptual

1.- FINES

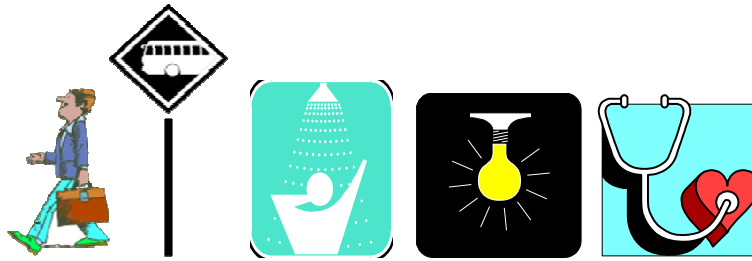


- Los FINES son los IMPACTOS esperados, o efectos derivados del PROPÓSITO del Proyecto.
- Los FINES son los “objetivos superiores” a cuyo logro contribuye el PROPÓSITO.
- Los FINES se reflejan en el Programa, Sistema o Sector que comprende al Proyecto, o en el Entorno que esté.
- Generalmente el período de maduración de los FINES es mayor que el de PROPÓSITO.
- Los fines normalmente se realizan en el mediano y largo plazo.

Niveles de Objetivos: FIN

	Nivel de Objetivo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
	Fines			
	Propósito			
	Componentes			
	Actividades			

2.- PROPÓSITO

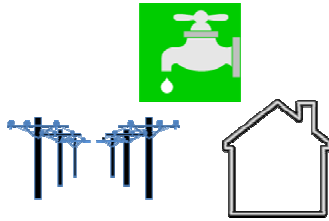


- El PROPÓSITO es el RESULTADO que asegura la solución del problema.
- Es, por tanto, el OBJETIVO CENTRAL del Proyecto.
- El PROPÓSITO es el resultado de usar los productos (componentes) que entrega el proyecto al término de su instalación.
- Se expresa por el efecto directo de la operación de los componentes, o por la satisfacción del consumo (bien o servicio) por los beneficiarios.

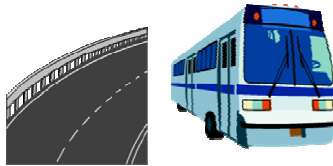
Niveles de Objetivos: Propósito

	Nivel de Objetivo	Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
	Fines			
	Propósito			
	Componentes			
	Actividades			

3.- COMPONENTES



COMPONENTES

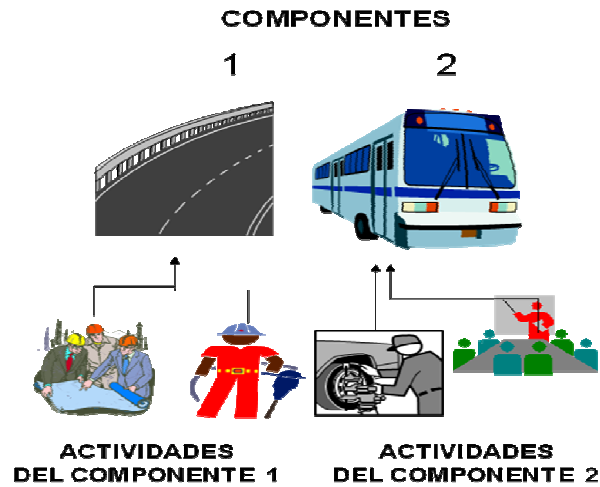


- Los COMPONENTES son los PRODUCTOS resultantes de la EJECUCIÓN del Proyecto.
- Es lo que entrega la gerencia de proyecto durante y/o al término de la ejecución.
- Los COMPONENTES constituyen la CAPACIDAD INSTALADA del Proyecto y generalmente se expresan en:
 - Obras construidas
 - Equipos instalados
 - Capacidad institucional desarrollada
 - Comunidad educada y/u organizada.

Niveles de Objetivos: COMPONENTES

Nivel de Objetivo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
Fines			
Propósito			
Componentes			
Actividades			


4.- ACTIVIDADES



- Las ACTIVIDADES son las tareas o acciones que deben ser realizadas para completar los COMPONENTES
- En el ML no es necesario que las actividades se detallen o desagreguen demasiado.
- Es suficiente con que se identifiquen en el nivel de “macro-actividades”, indicando a qué componente pertenecen.
- La desagregación en sub-actividades y tareas detalladas se establecerá en los cronogramas o redes que se diagramarán para programación y control con base en la información del ML

Niveles de Objetivos: ACTIVIDADES

Nivel de Objetivo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
Fines			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



1.1.- INDICADORES

- Los INDICADORES son la expresión de medida de los niveles de objetivos:

Ejemplo:

- PROPÓSITO: “Aumentada la eficiencia del sistema de transporte público en “Pueblo Lento”
- INDICADOR: “% de reducción en el tiempo medio de desplazamiento de los pasajeros en cada año de avance del proyecto”
- En la Fase de Formulación, cada INDICADOR debe expresarse con sus correspondientes METAS:
- INDICADOR-META: “Al final del cuarto año el tiempo medio de desplazamiento de los usuarios del sistema de transporte público ha disminuido en un 58%, pasando de 120 a 50 minutos ”

Nivel de Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componente			
Actividad			

1.2.- MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Son la base del sistema de información para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

En los medios de verificación se establece dónde se conseguirá, y con qué frecuencia, la información que proveerá los datos para actualizar los indicadores y confrontarlos con las metas de la línea de base.

Son internos o externos al proyecto

Nivel de Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componente			
Actividad			

1.3.- SUPUESTOS



Factores externos, que están por fuera de la gobernabilidad de la gerencia y cuya ocurrencia es necesaria para asegurar el cumplimiento de objetivos del proyecto
Supuestos en cada nivel:

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

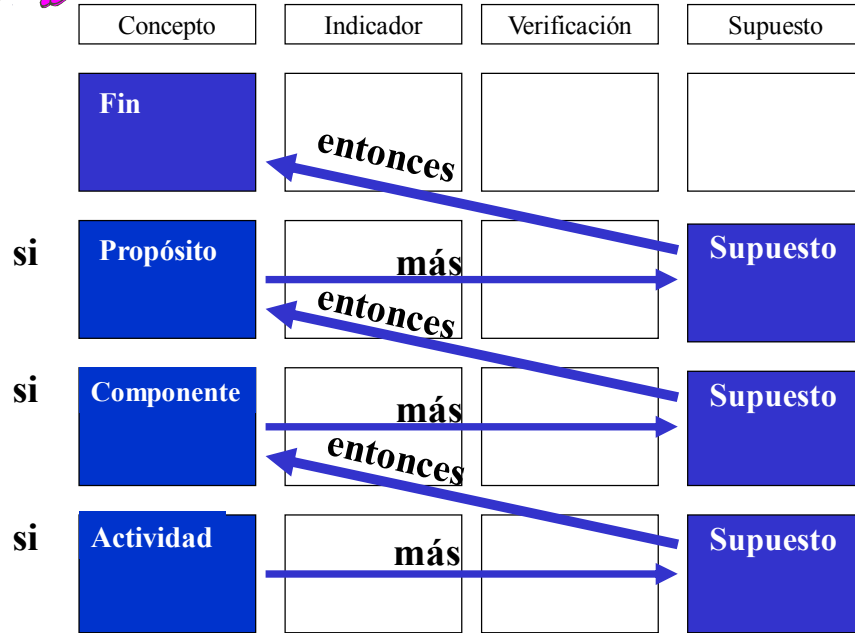
Los supuestos deben ser monitoreados y controlados por la gerencia

Nivel de Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componente			
Actividad			

CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES



**Contribución encadenada de objetivos
(Zigzag)**



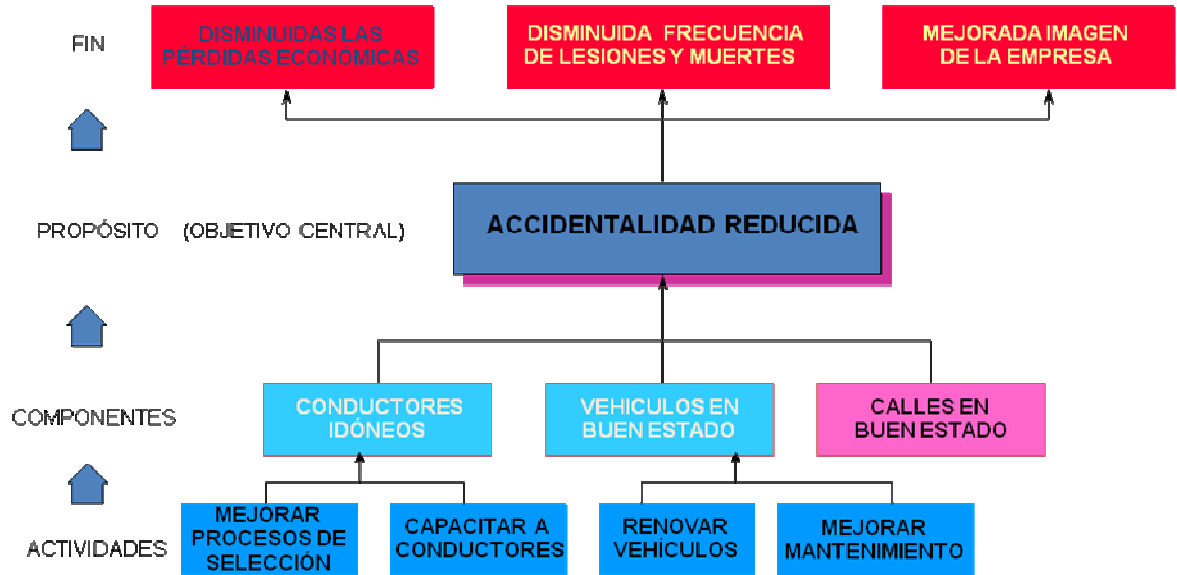
EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL ML

- La empresa de transporte urbano

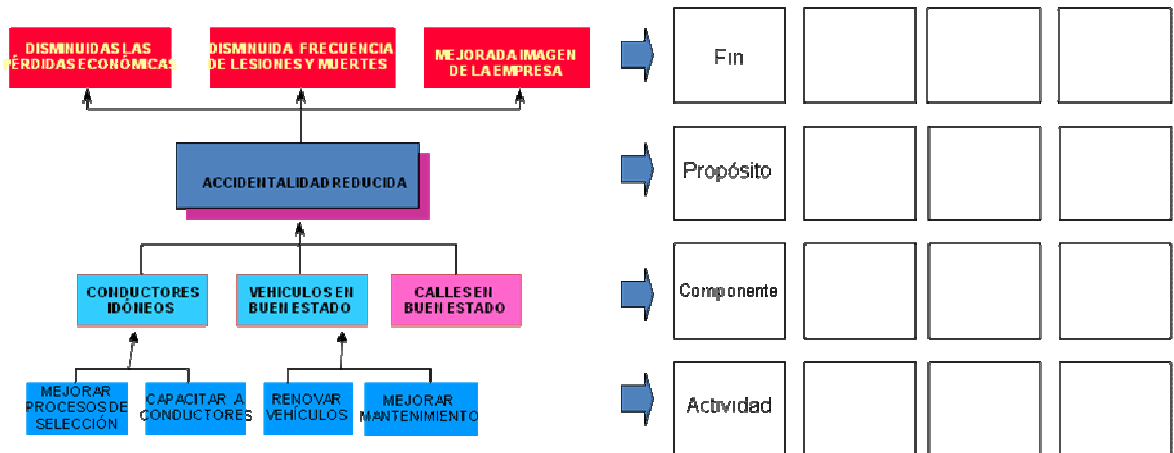
1.- Problema central identificado



2.- Árbol de objetivos del proyecto estructura analítica del proyecto (EAP)



3.- La EAP alimenta el ML



4.-

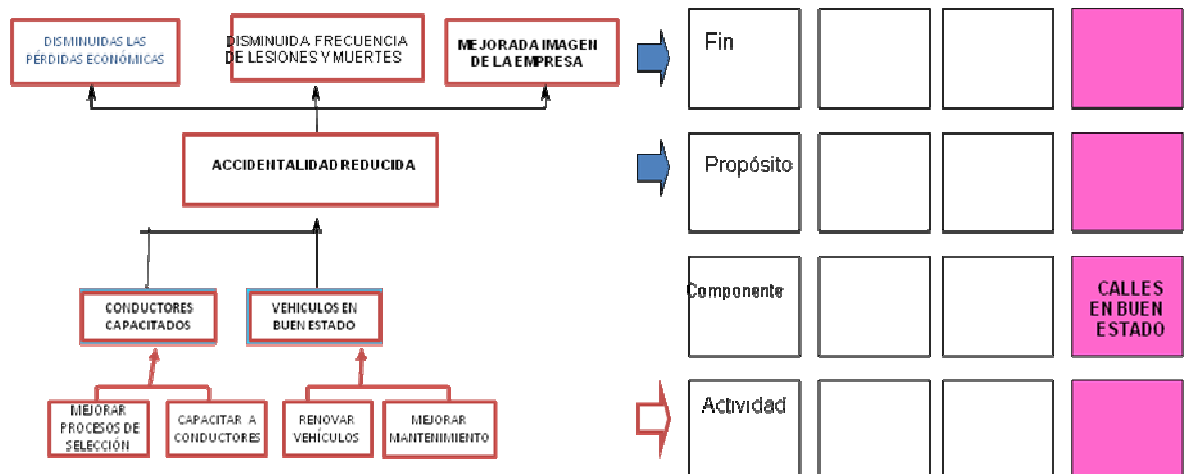
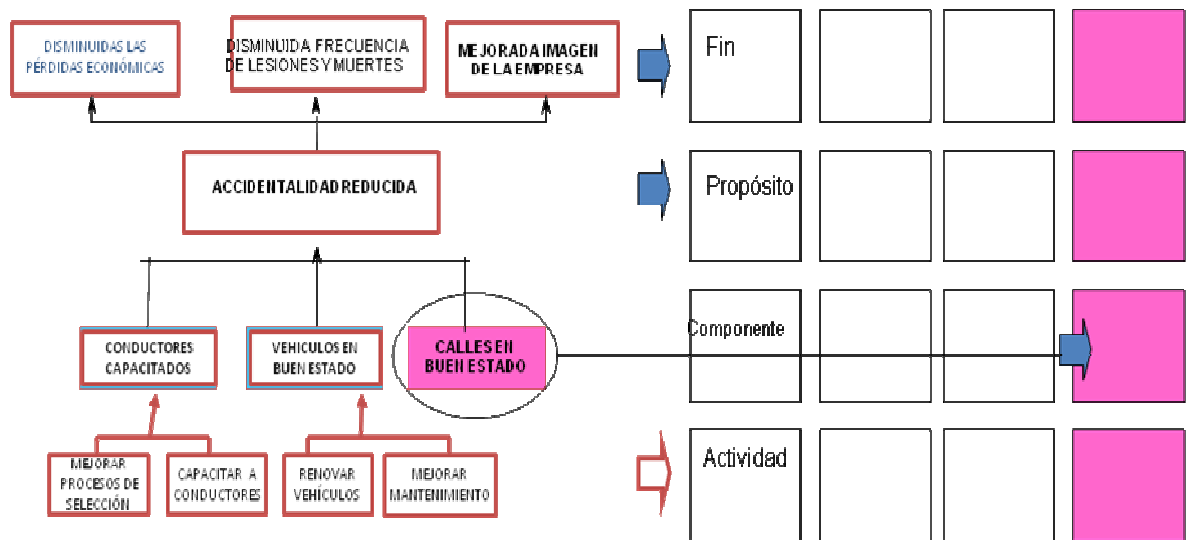
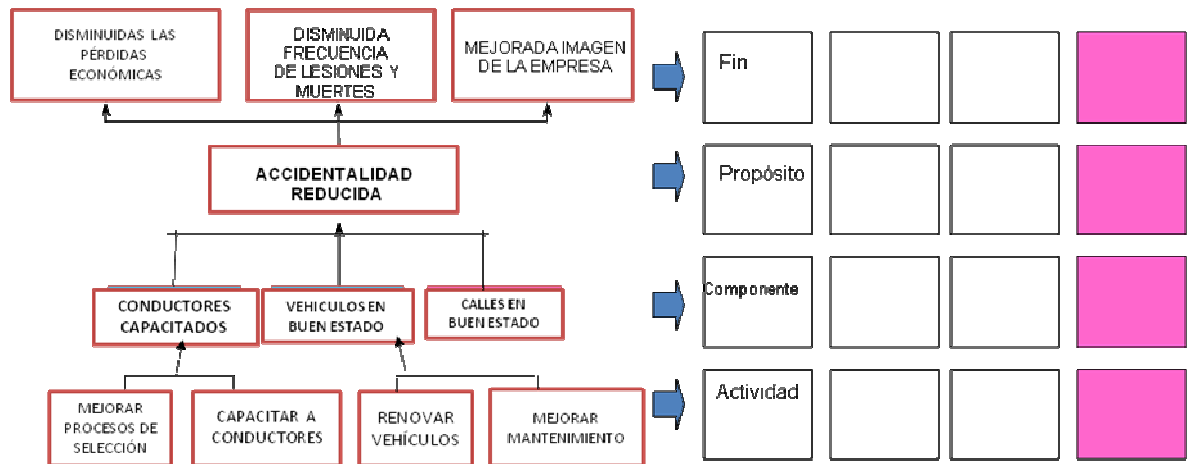
Objetivo			
FIN •Reducidas lesiones y muertes •Reducidas las pérdidas económicas •Recuperada imagen de la empresa			
PROPÓSITO •Accidentalidad reducida			
COMPONENTES 1. Conductores idóneos 2. Vehículos en buen estado			
ACTIVIDADES 1.1 Mejorar procesos de selección 1.2 Capacitar a conductores 2.1 Renovar vehículos 2.2 Mejorar mantenimiento			

5.- **Cualitativo:** disminución de proporción de accidentes fatales, y de intensidad de daño de vehículos

Objetivo	Indicadores		
FIN 1. Reducidas lesiones y muertes 2. Reducidas las pérdidas 3. Recuperada imagen	•Tasa de lesiones baja en 40%... •Tasa de mortalidad baja en 50%... •Pérdidas se reducen en 60%... •Grado de satisfacción de usuarios supera el 80% en el primer año...		
PROPÓSITO •Accidentalidad reducida	Accidentalidad reducida * sobre línea de base: •40% en el año 1 •70% en el año 2 •90% en año tres		
COMPONENTES 1. Conductores idóneos 2. Vehículos en buen estado	Capacitado el 100% en año 1 En programas de calidad: 70% año 1, 100% en año 2 Vehículos en buen estado: 70% año 1, 90% año 2, 100% año 3		
ACTIVIDADES 1.1 Mejorar selección 1.2 Capacitar a conductores 2.1 Renovar vehículos 2.2 Mejorar mantenimiento	1.1 \$ 50,000 1.2 \$ 450,000 2.1 \$5,200,000 2.2 \$1,300,000 T \$7,000,000		

6.- Supuestos:

Factores por fuera de la gobernabilidad institucional del proyecto



Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	SUPUESTOS
FIN 1. Reducidas lesiones y muertes 2. Reducidas las pérdidas 3. Recuperada imagen	<ul style="list-style-type: none"> •Tasa de lesiones baja en 40%... •Tasa de mortalidad baja en 50%... •Pérdidas se reducen en 60%... •Grado de satisfacción de usuarios supera el 80% en el primer año. 		Se establece la cultura del buen conducir y del respeto a las normas de tránsito Las autoridades se preocupan por el buen funcionamiento del tránsito
PROPÓSITO •Accidentalidad reducida	Acidentalidad reducida •40% en el año 1 •70% en el año 2 •90% en año tres		De Propósito a Fin 3: El tránsito fluye eficientemente
COMPONENTES 1. Conductores capacitados 2. Vehículos en buen estado	Capacitado el 100% en año 1 En programas de calidad: 70% año 1, 100% en año 2 Vehículos en buen estado: 70% año 1, 90% año 2, 100 año 3		Vías urbanas en buen estado Pasajeros, transeúntes y conductores de la ciudad se comportan con prudencia
ACTIVIDADES 1.1 Mejorar selección 1.2 Capacitar a conductores 2.1 Renovar vehículos 2.2 Mejorar mantenimiento	1.1 \$ 50,000 1.2 \$ 450,000 2.1 \$5,200,000 2.2 \$1,300,000 <hr/> T \$7,000,000		De 2.1 a 2: Se mantienen aranceles favorables para importación de vehículos