

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 organizaciones nacionales e internacionales para **diseñar y planificar sus proyectos** y se compone de una secuencia de 5 pasos:

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

Para qué diseñamos proyectos y programas?

En general, los proyectos se diseñan porque existe un **problema de desarrollo**, un obstáculo al desarrollo. Con frecuencia (aunque no siempre) 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. 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 (1 y 2). 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 (3 y 4). El resultado de estos pasos es la **identificación de un proyecto**.

La Matriz de Marco Lógico (5) 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

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:

- a. Cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema.
- b. Cuáles apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema de desarrollo y qué grupos se opondrían.
- c. 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.**
- d. 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			

Los grupos son aquellos que están directamente involucrados o afectados por el problema de desarrollo o por sus posibles soluciones. Por ejemplo:

- a. Grupos de la población: la población se agrupa en base a características pertinentes al problema de desarrollo como localización, nivel de ingreso, etnia, género, edad, por ejemplo, mujeres, niños, grupos indígenas, de tercera edad, son grupos de población.
- b. Organizaciones del sector público: ministerios, empresas de servicios públicos, policía, seguro social, organismos judiciales, empresas públicas, municipalidades, etc.
- c. Organizaciones del sector privado: empresas muy importantes, cámaras de producción, industria, comercio, etc

- d. Organizaciones de la sociedad civil: ONGs, sindicatos
- e. Organizaciones religiosas: iglesias y otras organizaciones religiosas.
- f. Grupos políticos: partidos políticos
- g. Organizaciones externas: ONGs internacionales, agencias bilaterales, otros países, agencias de seguimiento de objetivos especiales (derechos humanos, p.e.)

Los intereses son aquellos que tienen relación directa con el problema de desarrollo seleccionado. Si el problema de desarrollo los perjudica se puede poner aquí las soluciones sugeridas por dicho grupo

Los problemas percibidos son problemas específicos o condiciones negativas relacionados al problema de desarrollo, tal como los percibe el grupo perjudicado. No debe ser planteado como solución encubierta (no tenemos fertilizantes) sino como condiciones negativas (la cosecha es mala)

Los recursos pueden ser financieros y no financieros. Con frecuencia los no financieros son más importantes (capacidad de iniciar una huelga, influencia sobre la opinión pública o el resultado de una votación, etc) y suelen ser recursos humanos (mano de obra, influencia, grupos de presión). **Los mandatos** se refieren a la autoridad formal que tienen ciertos grupos organizados y que están contenidos en sus estatutos, misión, etc.

El papel que cada grupo juega en el problema de desarrollo debe ser bien comprendido. En particular se debiera incluir a los beneficiarios, a la entidad que financia el proyecto, al equipo del proyecto y a los futuros ejecutores (que le darán sostenibilidad al proyecto luego de concluido).

En la actualidad, y cada vez más, los grupos involucrados no sólo son tomados en cuenta, sino que se les hace **participar** por medio de representantes en Talleres de diseño de proyectos. Su participación promueve:

- a) Objetividad: al incluirlos estamos intentando hacer más objetivo (menos subjetivo) el proceso de planificación del desarrollo.
- b) Pertenencia: Se fomenta un sentimiento de pertenencia (pertenece al proyecto o el proyecto nos pertenece) a los beneficiarios al hacerlos participar desde el comienzo en el 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?

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. Por ejemplo, nuevos grupos podrían aparecer para oponerse a un proyecto una vez que el proyecto se ha anunciado o comenzado. Por lo tanto, el Análisis de Involucrados debe mantenerse actualizado a lo largo de toda la vida del proyecto.

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. Asimismo, se va a utilizar como insumo en la **elaboración de la Matriz de Marco Lógico** como veremos más adelante.

II. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

Esta es la segunda herramienta para diagnosticar la realidad actual y para ayudarnos a analizar los problemas usamos un diagrama. : el árbol de problemas

Hacemos el análisis de problemas para:

1. Analizar la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.
2. Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y las relaciones causa-efecto entre ellos. Tener en cuenta que un problema no es la ausencia de una solución sino un estado negativo existente. En otras palabras, la definición del problema no debe contener o inducir a la solución. Por ejemplo, en vez de “Carecemos de insecticidas”, lo correcto es “Perdemos las cosechas a causa de los insectos”
3. Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas)

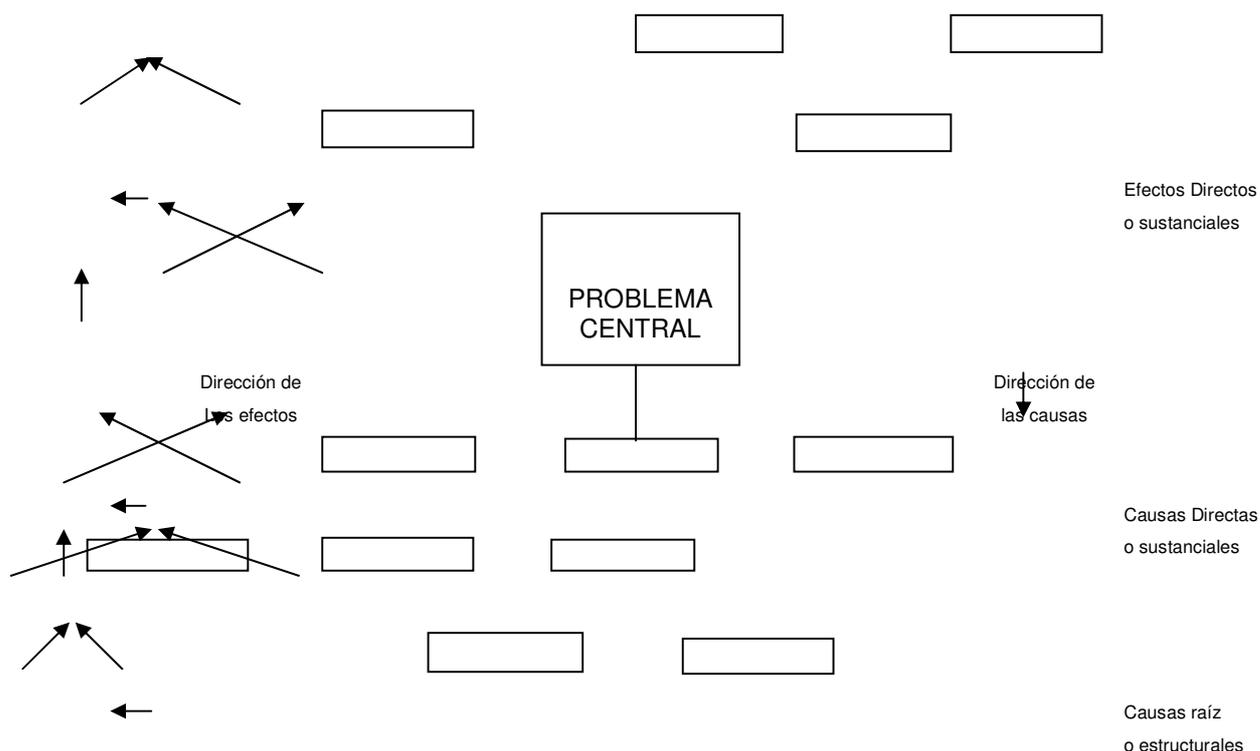
Tomamos las condiciones negativas percibidas por los involucrados y tratamos de ordenarlas de acuerdo a sus relaciones causa-efecto y a sus interrelaciones **de manera jerarquizada**. Así empezamos a establecer el **modelo lógico** en el cual estará basado el proyecto. Las relaciones de causalidad definidas correctamente son el fundamento **del modelo lógico** en el que se basa la Matriz de Marco Lógico. Por eso, el árbol de problemas es un poderoso apoyo para mejorar el diseño de proyectos que deben ser presentados de acuerdo al Sistema de Marco Lógico.

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 algunas 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-causa al problema-efecto que producen y asegurarnos si el diagrama tiene sentido.

ARBOL DE PROBLEMAS



Se puede concluir el análisis del problema cuando los participantes estén convencidos de que toda la información esencial está incluida en el diagrama y que se muestra las principales relaciones causa-efecto que caracterizan el problema.

No hay un número máximo o mínimo de problemas. En principio, se trata de incluir **todos los problemas “importantes”** percibidos por los involucrados, para poder entender las relaciones de causalidad (causa-efecto) y así obtener un diagnóstico lo más “objetivo” posible.

Además, es importante llegar a los problemas que constituyen **las “raíces” principales** del problema de desarrollo, ya que **las soluciones de dichos problemas** tienden a mejorar **la sostenibilidad** de una eventual estrategia del proyecto.

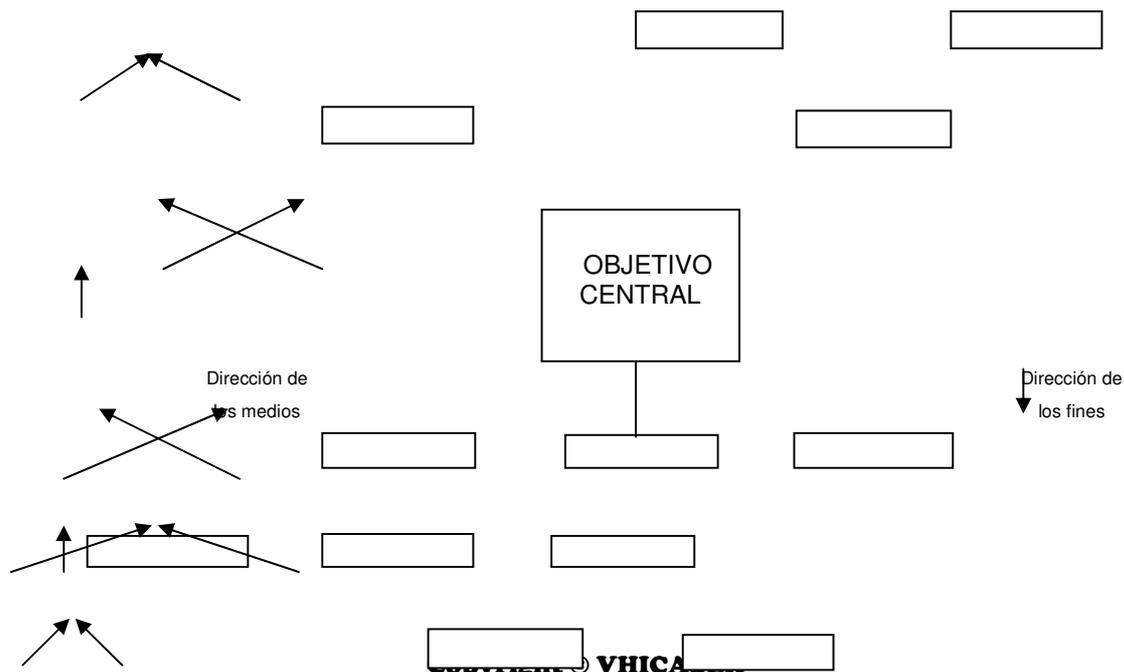
Desde un punto de vista práctico, nos interesa incluir el número máximo de problemas que sea posible; luego, cuando continuemos con el Árbol de Objetivos y la **identificación de las principales alternativas disponibles** a ser consideradas para la estrategia del proyecto, podemos seguir trabajando únicamente en las secciones seleccionadas del Árbol de Problemas e incluso profundizar el análisis.

Es muy importante tener en cuenta que el árbol de problemas no pondera las causas de acuerdo a su contribución a producir el efecto. Cuánto pesa cada causa no lo resuelve el análisis de problemas sino la estadística disponible. Además, un árbol de problemas puede tener iteraciones o círculos que complican el análisis, es decir, causas iguales que se presentan en distintas secciones del árbol, incluso en niveles y jerarquías diferentes.

Utilizamos dos herramientas para identificar la situación futura deseada: el análisis de objetivos y el análisis de alternativas. Estas dos herramientas nos van a ayudar a identificar el Proyecto una vez que se ha diagnosticado un problema de desarrollo..

III ANÁLISIS DE OBJETIVOS

ARBOL 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

Convertimos (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.

Es posible que necesitemos reformular los objetivos:

1. Agregando algunos objetivos (medios) que nos parezcan necesarios y pertinentes para lograr el objetivo (o fin) inmediatamente superior. Es necesario asegurarse si los objetivos en un nivel son suficientes para lograr el objetivo del siguiente nivel.
2. Eliminando algunos objetivos que no parecen ser necesarios o realistas.

Importante:

- Se trabaja de arriba hacia abajo y un nivel a la vez al convertir problemas en objetivos. Es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos fines.
- Podemos descartar o eliminar algunos objetivos no importantes o no realistas y agregar otros más específicos que contribuyan al fin.
- En ocasiones, la dificultad de formular un objetivo puede deberse a una deficiencia en la formulación del problema. En este caso, se puede y se debe corregir el elemento del árbol de problemas que crea la dificultad.
- Puede terminarse el análisis, revisando el árbol de objetivos de abajo hacia arriba, asegurando que las relaciones causa-efecto del árbol de problemas, se han convertido en relaciones medio-fin.

IV ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El paso siguiente es 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:

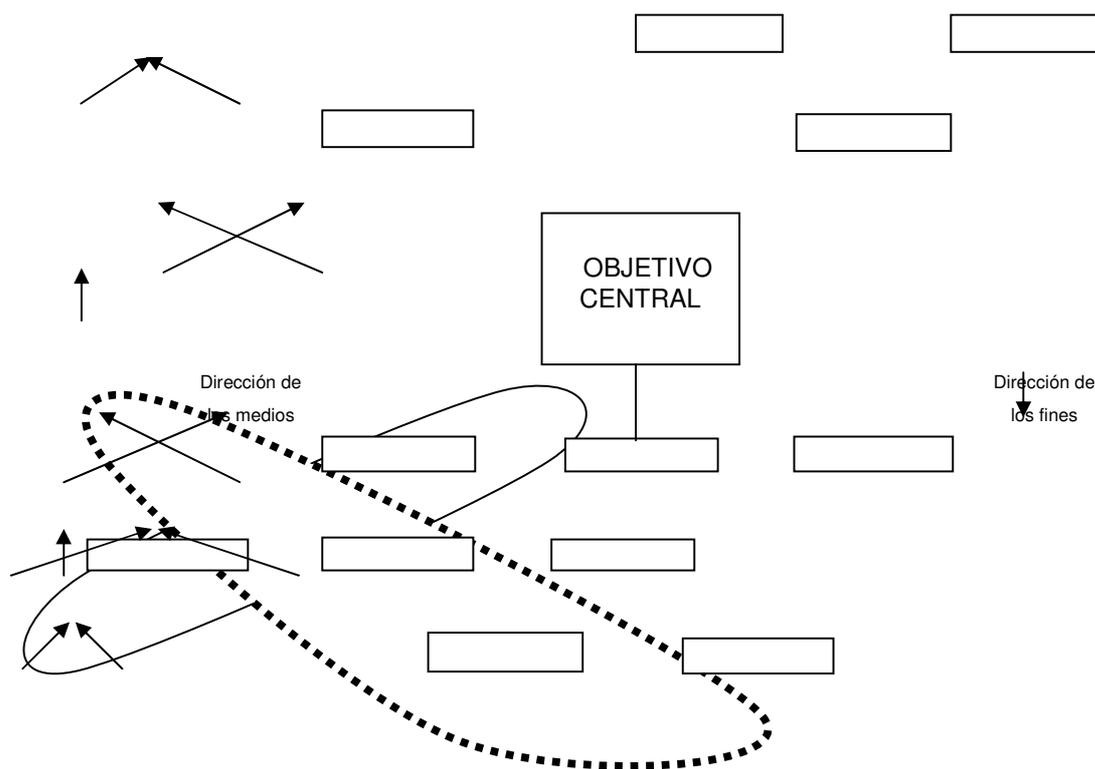
1. Los intereses de los beneficiarios del proyecto
2. Los recursos financieros disponibles
3. Los resultados de estudios económicos (costos totales, beneficios), financieros, sociales, institucionales y ambientales, impacto social, sostenibilidad, experiencias previas

4. Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales

Pasos del análisis de alternativas:

1. Identificar diferentes conjuntos de objetivos (escalones medios-fin) 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 ser la del proyecto

ARBOL DE ALTERNATIVAS



El análisis de alternativas no es un proceso concreto sino un medio para obtener información pertinente sobre las diferentes alternativas con el fin de tomar una decisión bien informada de cuál alternativa es la más apropiada para contribuir a resolver el

problema de desarrollo. **El éxito del proyecto depende tanto de la elección correcta de la estrategia como de su ejecución.**

Las alternativas (u objetivos) que no son seleccionadas como parte de la estrategia del proyecto, normalmente se convierten en **Supuestos** de la Matriz del Marco Lógico (MML) que es el siguiente paso del SML.

V MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La MML es una herramienta para la concepción, el diseño, la ejecución, el seguimiento de desempeño y la evaluación de un proyecto. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial del proyecto.

Puede ser usada en todo el ciclo del proyecto, desde la concepción hasta la evaluación ex - post y debe ser revisada, modificada y mejorada en todo el proceso de diseño y ejecución. Aquí mostramos como se usa como herramienta de diseño pero ayuda mucho también a preparar un Plan de Ejecución o calendario del proyecto o para el seguimiento del desempeño pues proporciona objetivos, indicadores y metas.

La MML es una matriz 4x4:

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Columnas

1º Resumen narrativo de objetivos y actividades

Esta columna resume la estrategia de intervención que hemos seleccionado

2º Indicadores verificables objetivamente (IVO)

Aquí se incluyen las metas específicas a ser alcanzadas

3ª Medios de verificación

Dónde puede obtenerse información de los indicadores

4ª Supuestos

Factores que están fuera del control de la unidad de ejecución, que implican riesgos

Filas

Entregan información sobre objetivos y actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos en **cuatro niveles jerárquicos del proyecto**

1º Fin al cual contribuirá el proyecto de manera significativa después de su ejecución

El fin del proyecto también es conocido como objetivo de desarrollo.

Se refiere al impacto del proyecto

2º Propósito que se logra después de completar la ejecución del proyecto.

Se conoce también como objetivo específico y se refiere al efecto directo del proyecto.

3ª Componentes que se producen durante la ejecución.

Conocidos también como productos o resultados.

4ª Actividades que se requieren para producir los componentes (o productos) planeados.

Revisemos uno por uno cada elemento de las columnas

OBJETIVOS

- Fin

Todo proyecto responde a un problema de desarrollo u obstáculo al desarrollo que ha sido detectado. El Fin expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. Es muy importante delimitar el grado en que el proyecto contribuye a **dicho fin**:

1. El proyecto solo, por sí mismo, no es suficiente para lograr el fin. El fin sólo refleja la razón por la que se debe llevar a cabo el proyecto; sin embargo, el proyecto debe **coadyuvar en forma significativa** a lograr el fin.
2. El fin no será logrado poco después de completar la ejecución del proyecto. Es un objetivo de mediano a largo plazo al cual contribuye el proyecto.

- Propósito

El logro del propósito **contribuirá** a alcanzar el Fin. Es el **efecto directo** que se espera a partir del período de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto; no lo podemos producir o entregar. Es un **efecto** de nuestros productos o componentes y puede y debe ser medido. **Se expresa como un resultado**, p.e.”Mejora la calidad de la enseñanza”, “Mejora el desempeño del docente” (y no, mejorará). Es lo que esperamos que ocurra cuando los beneficiarios del proyecto utilicen los productos que les entregamos.

El título del proyecto se deriva de lo expresado en el propósito.

El SML requiere que cada proyecto tenga **un solo propósito** con el fin de tener claridad.

Es importante señalar que en los proyectos sociales, el efecto directo (cambio en la población objetivo) quizás no se produzca hasta que hayan pasado unos años después de la ejecución del proyecto.

Veamos algunos ejemplos de propósitos correctos e incorrectos.

Tipo de Proyecto	Propósito Correcto *	Propósito Incorrecto **
Proyecto de educación	Calidad de la educación primaria mejorada.	Infraestructura a nivel de primaria rehabilitada y expandida. Profesores de escuelas primarias capacitados y certificados.
Proyecto de transporte vial	Costos de transporte reducidos.	Red de carreteras construida y rehabilitada. Mantenimiento de las carreteras, mejorado.
Proyecto de salud ambiental	Incidencia de enfermedades derivadas de impurezas en el agua, reducida.	Comunidades rurales abastecidas de agua potable. Sistemas sanitarios en operación.
Proyecto de salud	Eficiencia de los servicios de salud mejorada.	Centros de salud de la Seguridad Social funcionan autónomamente. Hospitales privatizados

* Refleja un efecto directo, que puede ser medido. No podemos producir o entregar esto.

**Esto es un componente o producto. Lo podemos producir o entregar. No es un resultado o efecto directo.

- Componentes (Productos)

Son los resultados específicos del proyecto, obras, estudios, servicios, capacitación, etc., que debe producir el ejecutor con el presupuesto asignado. Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito y debe ser razonable suponer que si todos los componentes son producidos de la manera planeada se cumplirá el propósito.

La gerencia o administración del proyecto tienen la responsabilidad de producir los componentes. En un contrato de préstamo, por ejemplo, los componentes son o debieran ser parte esencial del contrato.

Deben ser redactados claramente y como resultados o productos finales: escuelas terminadas, estudios realizados, capacitación realizada, etc.

- Actividades

Son aquellas que la gerencia o conducción del proyecto debe asegurar que se lleven a cabo para producir cada uno de los componentes. Es necesario tener una lista detallada de las

actividades pues será la base para la elaboración de Plan de Ejecución, calendario o Plan Operativo del proyecto.

Se coloca cada actividad requerida para un componente en orden cronológico y se estima el tiempo y recursos requeridos para realizarla. En la MML la ejecución está directamente relacionada con el diseño.

La **columna** de objetivos proviene directamente del **árbol de objetivos** y más precisamente del árbol de alternativas. Constituye una de las alternativas seleccionadas del árbol de objetivos.

En un árbol de objetivos a menudo aparecen más de 4 niveles de objetivos: objetivos de nivel superior al fin. Mejorar el nivel socioeconómico de la población, por ejemplo, es un objetivo de alto nivel al cual contribuyen todos los proyectos de desarrollo. Asimismo, en la parte inferior del árbol pueden aparecer objetivos que son en realidad tareas para completar alguna actividad. Ni estas últimas, ni los objetivos superiores al fin serán incluidos en la MML.

Una convención importante del SML es que los objetivos Fin, Propósito y Componentes, se redactan como resultados logrados o producidos (y no como resultados a lograrse en el futuro) y de esta manera reflejan logros, éxitos, metas cumplidas y no tareas o actividades. El fin puede redactarse como “contribuir a” ya que el proyecto es una de varias acciones para lograr el Fin.

INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE

Definición

Es la especificación cuantitativa o cualitativa utilizada para medir el logro de un objetivo. Debe ser aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada para medir los logros del proyecto.

Los indicadores:

- Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de componentes (productos), a nivel de propósito y a nivel de fin.

- A nivel de actividad, contiene los costos de cada actividad y en conjunto, el costo de cada componente, lo cual constituye el presupuesto del proyecto. Además, a

nivel de propósito miden el efecto directo después de completada la ejecución del proyecto.

- Cada indicador incluye la meta específica que permite medir si el objetivo a sido alcanzado. Debe especificar:

- . la cantidad (cuánto)
- . la calidad (de qué tipo)
- . el tiempo (para cuándo o entre cuándo y cuándo)
- . grupo social (o grupo objetivo de la población)
- . el lugar (la localización)

- Dan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación

- Muestran como puede ser medido el éxito de un proyecto

Es importante llegar a un acuerdo entre los involucrados –los que diseñan el proyecto, los que lo ejecutan y los beneficiarios, principalmente- en relación con las metas.

Los indicadores deben tener 4 atributos críticos; el indicador debe ser:

1. **Práctico**, es decir:

- a. Medir lo que es importante
- b. Con el número **mínimo** de indicadores necesarios para medir cada objetivo
- c. La meta debe ser realizable
- d. Los medios para medir cada objetivo son eficientes en cuanto a costo
- e. El indicador no se refiere a algo que no ocurrirá

2. **Independiente**, es decir,

No puede haber relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente, p.e., consultores contratados para completar un componente, no es el indicador para ese componente. Un indicador independiente es aquel que refleja el resultado especificado en el objetivo, no los medios utilizados para alcanzar ese resultado.

3. **Focalizado** (específico, medible), es decir:

Debe especificar el grupo objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar

4. **Verificable objetivamente**,

Esto está relacionado con la columna de medios de verificación en donde se indican las fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se alcanzado un objetivo determinado. Los indicadores deben ser verificables objetivamente para que tanto el que propone el proyecto como el escéptico o el que se opone estén de acuerdo en lo que implica la evidencia. El valor que toma el indicador debe estar disponible para todos.

No basta con identificar el valor de un indicador para el principio y el final del proyecto, también hay que tener indicadores intermedios que son indispensables para el seguimiento del proyecto. Esto se aplica especialmente a los indicadores de componente.

Puede ser importante incluir al menos un indicador cualitativo en un proyecto, especialmente la opinión de los beneficiarios sobre el desempeño del proyecto. Esto fomenta el sentido de pertenencia del beneficiario hacia el proyecto y acerca al cliente con el ejecutor. Por eso, no debemos evitar la utilización de fuentes primarias de información.

Ejemplos Correctos e Incorrectos

FIN	Indicador Correcto	Indicadores Incorrectos
Calidad de la educación primaria mejorada.	Al final de la ejecución del proyecto, los resultados en las pruebas estandarizadas de matemática y gramática, para los alumnos de 4° grado de las escuelas atendidas por el proyecto, han aumentado como mínimo un 15% en comparación con los resultados del año base.	Al final de la ejecución del proyecto, 520 profesores han sido capacitados y certificados en matemáticas y gramática. * Los estudiantes de 4° grado de las escuelas atendidas por el proyecto trabajan un promedio de 10 horas por semana en las computadoras de las escuelas. **

* Este indicador no es *independiente*; es decir, no refleja el *impacto* indicado en el Fin. Se refiere al Propósito que contribuye a lograr el Fin., pero no se refiere al Fin en sí mismo).

**Este indicador no especifica el *tiempo*; es decir, para cuándo se debe cumplir ese objetivo. Tampoco está claro si es *independiente*. Por último, no mide el objetivo especificado en el Fin).

Propósito	Indicador Correcto	Indicadores Incorrectos
Docentes de escuelas primarias capacitados y certificados.	Al final del 3er. año de ejecución, el 88% de los docentes de las escuelas primarias en la provincia de Cañete, han aprobado los	Al final de la ejecución del proyecto, se llevaron a cabo 500 cursos de capacitación en matemáticas y gramática para profesores de escuelas

	exámenes de certificación para matemáticas y gramática requeridos por el nuevo curriculum.	primarias, tal como requiere el nuevo curriculum. * Todos los profesores de escuelas primarias están capacitados y certificados. **
--	--	--

* Este criterio no es *independiente* – más que referirse al propósito especificado, se refiere a un componente requerido para capacitar a los profesores.

** Hay un problema con la *Cantidad* – “todos”, significando el 100%, es difícilmente alcanzable. El *Tiempo* no está especificado. En cuanto a la *Calidad* – en este caso nos referimos a “especificidad”, y este indicador no especifica el tipo de capacitación recibida.)

Componente	Indicador Correcto	Indicadores Incorrectos
Cursos de capacitación para profesores	Al final de la ejecución del proyecto, se llevaron a cabo 500 cursos de capacitación en matemáticas y gramática para profesores de escuelas primarias, tal como requiere el nuevo currículo.	Se elaboraron los materiales para llevar a cabo 500 cursos de capacitación en matemáticas y gramática para profesores de escuelas primarias. *

Este indicador no es *independiente*; es decir, no refleja el *resultado* indicado en el Componente (producto). Se refiere a una Actividad que podría ser necesaria para producir el componente, pero no se refiere al Componente en sí mismo)

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

La columna de Medios de Verificación contiene datos de dónde puede la entidad ejecutora o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada indicador durante la ejecución del proyecto. Ello requiere que los diseñadores del proyecto identifiquen fuentes de información o dispongan que se recoja información, posiblemente como **actividad** del proyecto, con su costo correspondiente.

- El tema crítico es **dónde obtenemos los datos requeridos?** Podemos utilizar:

1. Fuentes secundarias, es decir, datos que son recogidos regularmente y con frecuencia son publicados. Debiera hacerse un inventario de estas fuentes. Esta es la fuente de información menos costosa aunque los datos pueden requerir tabulaciones o procesamiento especial para que pueda aplicarse a la población objetivo.
2. Fuentes primarias, si no hay información de fuentes secundarias para el indicador debe considerarse recolectar o generar los datos.

Si el proyecto financia la recolección de estos datos, entonces dicha recolección tendrá que estar consignada también en las actividades (columna de objetivos) con su costo correspondiente (columna de indicadores).

Otros temas importantes sobre los que hay que tomar decisiones son:

- Se debe considerar la frecuencia de recolección de información.
- Debe decidirse quién hará la recolección de la información, la entidad ejecutora, una oficina nacional de estadística, otra oficina?
- Qué cantidad razonable de información se requiere? A veces se hace necesario modificar la columna de objetivos y el indicador para evitar altos costos.

En general, si un indicador no tiene medios de verificación, o contar con él es demasiado caro, entonces debemos seleccionar otro.

Ejemplos de Medios de Verificación correctos e incorrectos

Indicador	MdV Correctos	MdV Incorrectos
Para el final del 3er. año de ejecución del proyecto, el 88% de todos los docentes de escuelas primarias en la provincia de Cañete han aprobado los exámenes de certificación de matemáticas y gramática, requeridos por el nuevo curriculum.	Documentos oficiales del Ministerio de Educación, elaborados semestralmente (en los 30 días antes del fin del semestre) incluyendo los nombres de los docentes, sus escuelas correspondientes, fechas de los exámenes, tipo de examen, calificaciones, muestra de los exámenes impartidos; disponibles en	Datos del Ministerio de Educación. * Informe Anual del Ministerio de Educación. **

	los archivos de la Unidad Ejecutora.	
--	--------------------------------------	--

* ¿Qué datos? ¿Estamos seguros de que el Ministerio de Educación normalmente tiene los datos que necesitamos como indicadores? ¿Se necesita algún tipo especial de cuadro o tabla?

** ¿Cómo sabemos si este Informe Anual publica la información desagregada para la provincia de Cañete?. Es más, para cuestiones de monitoreo, podríamos necesitar mayor frecuencia que la anual. Por último, cuánto tiempo después de que finaliza el año se publica el Informe?

SUPUESTOS

Existen situaciones que están fuera del control de la gerencia o entidad ejecutora del proyecto y que suponen riesgos para éste, es decir, es posible que aún cumpliendo nuestras actividades, por ejemplo, no podamos cumplir con producir resultados (productos) si estos riesgos ocurren. La columna de supuestos se refiere a la pregunta, **cómo podemos manejar los riesgos?**

Los riesgos existen: financieros, sociales, políticos, ambientales, institucionales climatológicos, etc y pueden llevar a que el proyecto fracase. El equipo de diseño del proyecto debe identificar los riesgos en cada fase, actividades, componentes propósito y fin.

El riesgo se expresa, convencionalmente, como un **supuesto** que debe ocurrir, es decir, como un riesgo negado u objetivo, para poder continuar con el nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Algunos conceptos clave:

1. Se debe empezar por abajo (a nivel de actividad) e ir trabajando hacia arriba, hasta el nivel de Fin. Por ejemplo, examinar si los insumos son suficientes para producir las actividades previstas o si deben ocurrir también acontecimientos externos fuera del proyecto.
2. Los supuestos no deben ser demasiado generales, deben estar bien especificados. Para ayudarnos podemos usar los criterios que usamos en los indicadores: cantidad, calidad, tiempo, agentes, etc.
3. Los supuestos a veces se derivan del árbol de alternativas: las estrategias que no hemos seleccionado, deben ser ejecutadas por algún otro proyecto.

4. Pueden también derivarse del análisis de involucrados: suponemos que contamos con el apoyo efectivo de algunos grupos o que neutralizamos otros grupos con poder para oponerse al proyecto.
5. Se debe analizar la **importancia y la probabilidad** de ocurrencia de cada supuesto. No se debe incluir todos los riesgos, sólo los importantes. Tampoco se deben incluir los factores que tienen mucha probabilidad de ocurrir (ya no sería supuesto, sería una certeza).
6. Se debe analizar y ejercer influencia en los supuestos durante el diseño y la ejecución, para aumentar la probabilidad de que ocurran. Se pueden realizar Actividades para aumentar la probabilidad de ocurrencia.
7. Si un supuesto es crítico (muy importante), pero la probabilidad de que ocurra es baja y no hay actividades o componentes que aumenten la probabilidad de ocurrencia del supuesto, se trata de un supuesto fatal o letal. En este caso, se debe rediseñar el proyecto y si no fuera posible, y el proyecto es demasiado arriesgado, debería ser abandonado.

Los supuestos son muy importantes tanto en el diseño como en la ejecución. En el diseño **ayuda a identificar riesgos que pueden ser evitados o mitigados incluyendo actividades y hasta componentes en la ejecución del proyecto.** Por ejemplo:

Uno de los supuestos de un proyecto de educación para el área rural es que docentes calificados estén dispuestos a trasladarse y vivir en el área rural. Dado que este supuesto es de vital importancia para el logro del propósito, no debiera dejarse al azar la voluntad del personal de trasladarse. El equipo de diseño del proyecto debería incluir en el diseño del proyecto Actividades e incluso Componentes que promuevan que personal calificado se traslade al área rural. Estas actividades o componentes podrían consistir en un sistema de pagos de incentivos, vivienda gratuita, o algo similar.

Un proyecto bien diseñado es aquel cuyos riesgos son manejables. Mientras más cercana a 1 sea la probabilidad estadística de ocurrencia de los supuestos mayor será la probabilidad de que el proyecto produzca sus componentes y logre su propósito y fin.

LA LÓGICA DEL MARCO LÓGICO

Una matriz de Marco lógico tiene una doble lógica:

1. La primera, vertical, que nos muestra las relaciones causa efecto entre nuestros objetivos de distinto nivel. Para cumplir el Fin, es **necesario** que se cumpla el Propósito; para cumplir el Propósito, es necesario que se produzcan los resultados (componentes o productos). Para cumplir con los productos, es necesario realizar las actividades (para realizar las actividades es necesario contar con los insumos). Si empezamos desde abajo, leemos: es **necesario** realizar las actividades para producir resultados, y así sucesivamente.

2. La segunda, horizontal, que nos muestra que no es **suficiente** cumplir con las actividades para obtener los productos sino que además deben ocurrir los supuestos de nivel de actividad para contar entonces con las condiciones **necesarias y suficientes**.

La lógica de la Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin ↑			
Propósito ↑			
Componentes ↑			
Actividades ↑			

Dicho de otro modo:

1. Si cumplimos las actividades y se cumplen ciertos supuestos en la fila de actividades, entonces tenemos las condiciones necesarias y suficientes para producir los componentes.
2. Si cumplimos los componentes y se cumplen ciertos supuestos en la fila de componentes, entonces tenemos las condiciones necesarias y suficientes para producir el propósito.
3. Si logramos el propósito y se cumplen ciertos supuestos en la fila del propósito, entonces tenemos las condiciones necesarias para contribuir significativamente al logro del Fin.
4. Los supuestos que colocamos en la fila del Fin tienen que ver con la sostenibilidad, es decir las condiciones requeridas para que el flujo de beneficios continúe después que el proyecto ha sido ejecutado.

VI ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA DEL PROYECTO

El responsable de la ejecución del proyecto debe:

1. Llevar a cabo las Actividades (alcanzando las metas definidas en los indicadores)
2. Producir los componentes (productos) dentro del presupuesto del proyecto (alcanzando las metas definidas en los indicadores).

Items bajo la responsabilidad directa de la gerencia del proyecto

Resumen Narrativo	IVO	MV	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes	XXXXX	XXXXX	
Actividades	XXXXX	XXXXX	

El gerente del proyecto no es responsable del logro del Propósito, sino los diseñadores del proyecto.

El gerente del proyecto también debe:

1. Considerar si la producción de los componentes tendrá el efecto especificado en el propósito.
2. Hacer seguimiento del cumplimiento de los supuestos y tomar o proponer acciones pertinentes si la probabilidad de que ocurran es baja

Si parece que al producir los componentes, no se cumple con los efectos deseados, ello deberá considerarse un error del diseño del proyecto. El gerente debe presentar un informe de alerta, que contenga las razones para haber llegado a esa conclusión, examinar varias opciones, recomendar una de estas, fecha de toma de decisión, quién la debería tomar, etc.

VII LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO EN EL CICLO DE PROYECTOS

La MML se utiliza en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos BID.

La MML es una herramienta dinámica, se modifica y completa a lo largo de la preparación del diseño y tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto y contribuye a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Si se usa como sistema se utilizan sus herramientas de manera secuencial.

No existe un límite máximo para la reformulación de un ML. La MML es una herramienta flexible que puede y debería ser modificada o ajustada a lo largo del ciclo del proyecto.

Por ejemplo, en la relativamente breve etapa de diseño, no identificamos todos los Supuestos que se deben cumplir en la fase de ejecución. Es más, una vez que se cumple un Supuesto, ya no es un supuesto, por lo cual se debe eliminar de la MML. Algo parecido ocurre con los Indicadores: debido al tiempo que transcurre desde que se aprueba un proyecto hasta que se inicia su ejecución, normalmente los indicadores necesitarán ser ajustados (año base, metas anuales, etc.) al momento de iniciar la ejecución.