

Curso Básico de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

**Basado en un documento oficial de
Banco Interamericano de Desarrollo**

Objetivos del Curso

General

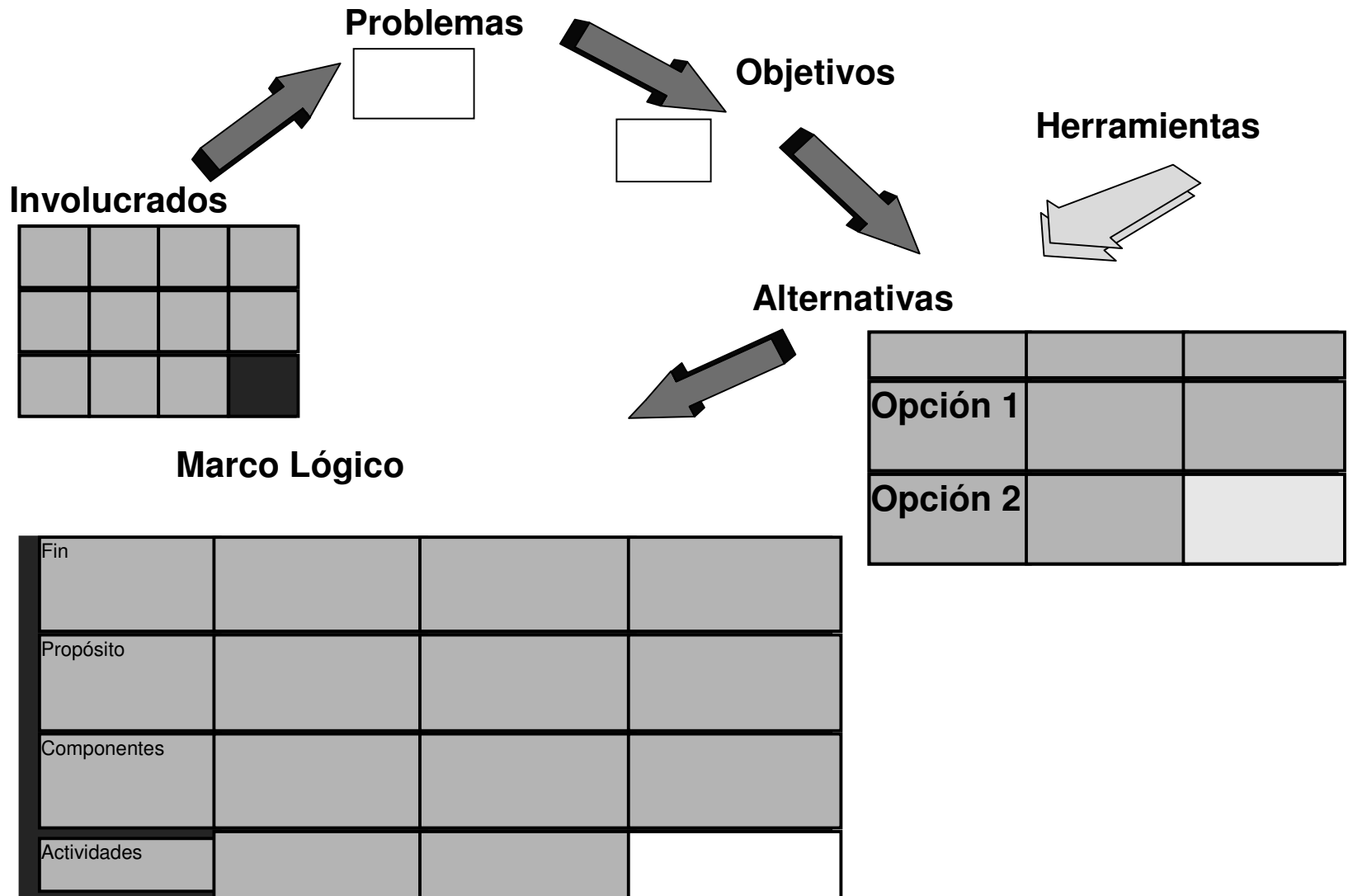
Los participantes están capacitados para utilizar la técnica del Marco Lógico y herramientas complementarias, entienden los conceptos y pueden aplicarlos en el diseño y conceptualización de proyectos.

Específicos

Los participantes entienden cómo estos métodos e instrumentos son utilizados en las diferentes etapas de los proyectos.

Los participantes reflexionan sobre cómo esta metodología puede ser aplicada en sus áreas de responsabilidad.

SECUENCIA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS



TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

- **Análisis de Involucrados**
- **Análisis de Problemas**
- **Análisis de Objetivos**
- **Análisis de Alternativas**

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 : 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,
- Y, por consiguiente, qué contribuciones externas necesitan los organismos ejecutores para ejecutar el proyecto y lograr producir los componentes del proyecto.
- Qué mandatos, recursos, políticas y prioridades tienen los organismos externos (BID, BM, CAF) en relación con el financiamiento de un proyecto.

TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

- **Análisis de Involucrados**
- **Análisis de Problemas**
- **Análisis de Objetivos**
- **Análisis de Alternativas**

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

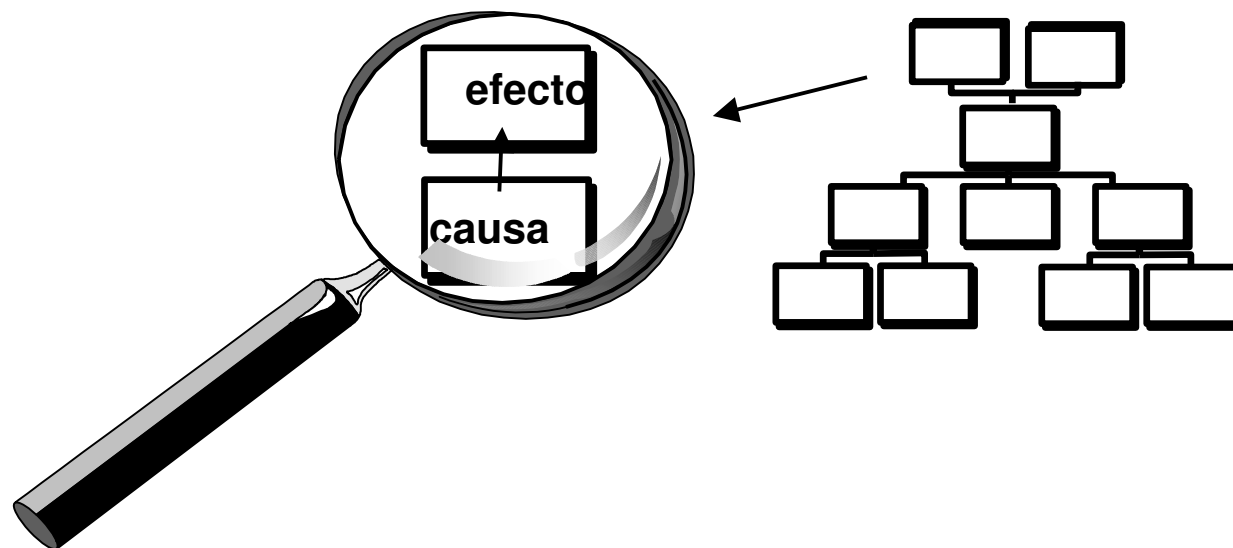
Es una técnica para:

- 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 las relaciones causa-efecto entre dichos problemas
- mostrar las interrelaciones entre los problemas y
- visualizar estas relaciones en un diagrama -- el árbol de problemas , espina de pescado

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Es una técnica para:

- analizar la situación existente en relación con la problemática identificada
- identificar los problemas principales, sus relaciones de causa-efecto e interrelaciones y
- visualizar dichas relaciones en un diagrama -- el árbol 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 problemas posibles o potenciales.
- 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 plagas.
- **La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.**

PARA ELABORAR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

- Primeramente, seleccionar 8 a 10 problemas del Cuadro de Involucrados.
- Colocar dichos problemas de acuerdo con sus relaciones de causa-efecto.
- Continuar incorporando algunos problemas importantes del Cuadro de Involucrados para 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 relaciones e interrelaciones entre los problemas.
- Revisar el diagrama completo y verificar su validez e integridad.

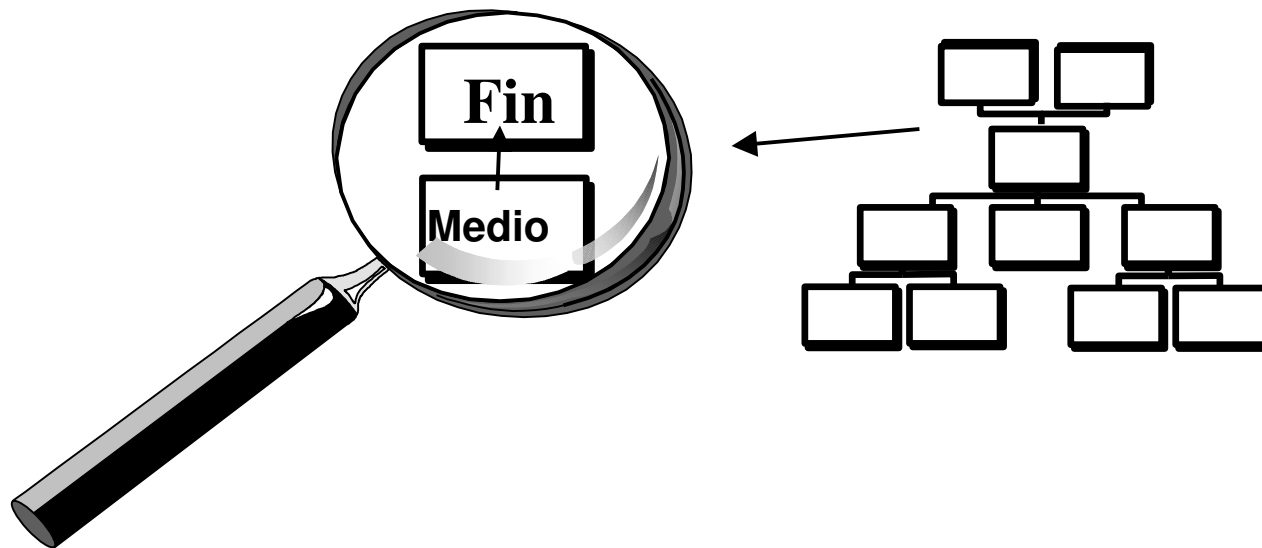
TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

- **Análisis de Involucrados**
- **Análisis de Problemas**
- **Análisis de Objetivos**
- **Análisis de Alternativas**

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 y
- visualizar estas relaciones medios-fines 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:

- deseables y
- realizables en la práctica.

2º Paso:

Examinar las relaciones “medios - fines” establecidas y asegurar la validez e integridad del esquema.

3er Paso:

Si es necesario:

- modificar las formulaciones;
- agregar nuevos objetivos si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

- **Análisis de Involucrados**
- **Análisis de Problemas**
- **Análisis de Objetivos**
- **Análisis de Alternativas**

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Es una técnica para:

- identificar 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

1er Paso:

Identificar los objetivos a excluir -- porque no son deseables o factibles.

2º Paso:

Identificar diferentes relaciones de “medios y fines” como posibles estrategias alternativas para el proyecto.

3er Paso:

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

4º Paso:

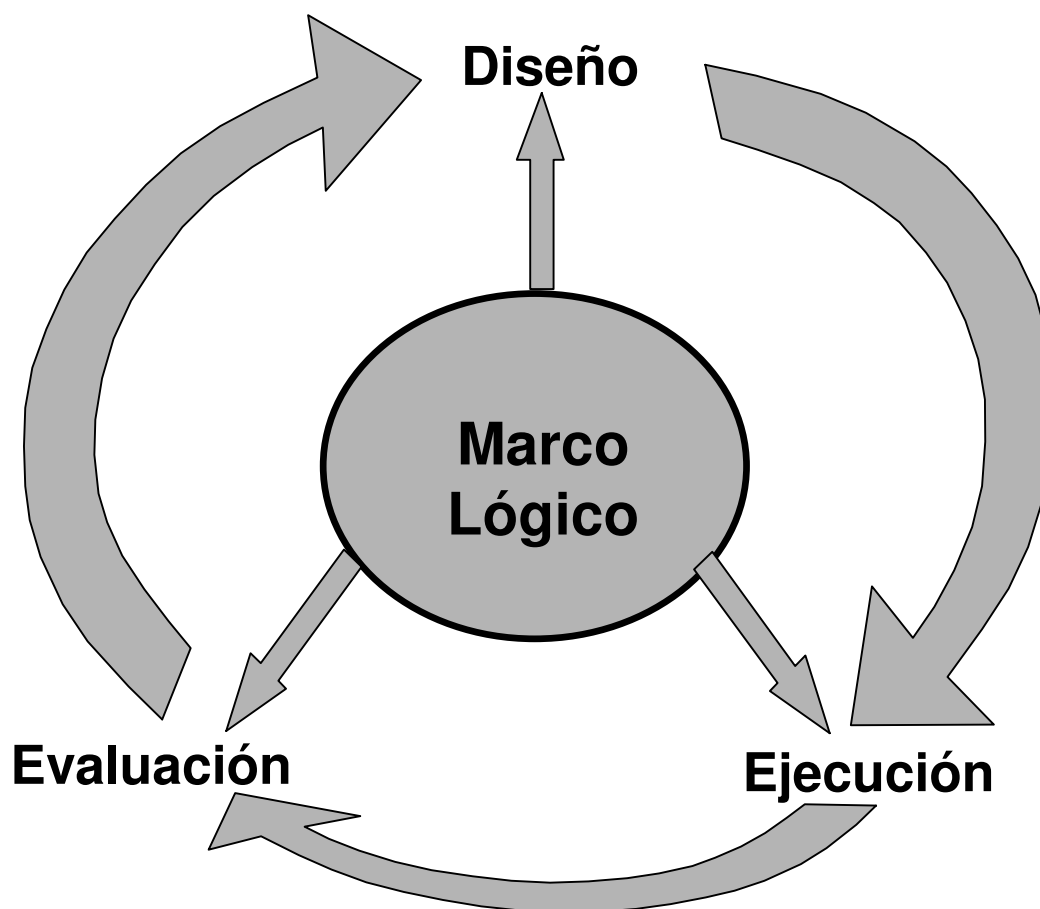
Aplicar los criterios apropiados y/o requeridos para seleccionar la estrategia del proyecto.

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.

El Marco Lógico

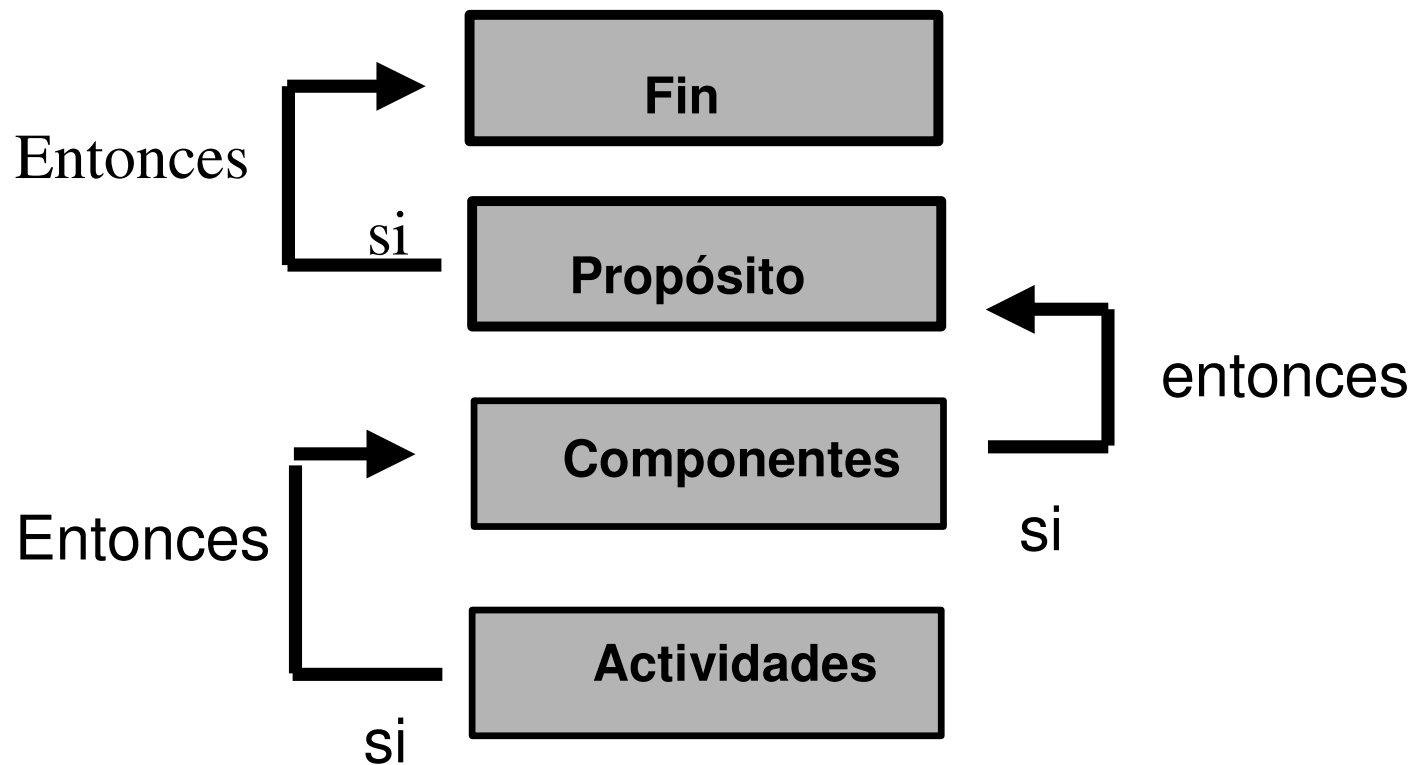
Una herramienta para fortalecer el Diseño, la Ejecución y la Evaluación de Proyectos



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 Lógica de un Proyecto: Una serie de hipótesis lógicas



LA LÓGICA DEL ¿PARA QUÉ?

MEJORAR EL INGRESO DE AGRICULTORES



MAYOR PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO DEL CACAO



SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD
RED DE COMERCIALIZACIÓN ESTABLECIDA
TECNICAS AGRÍCOLAS CONOCIDAS



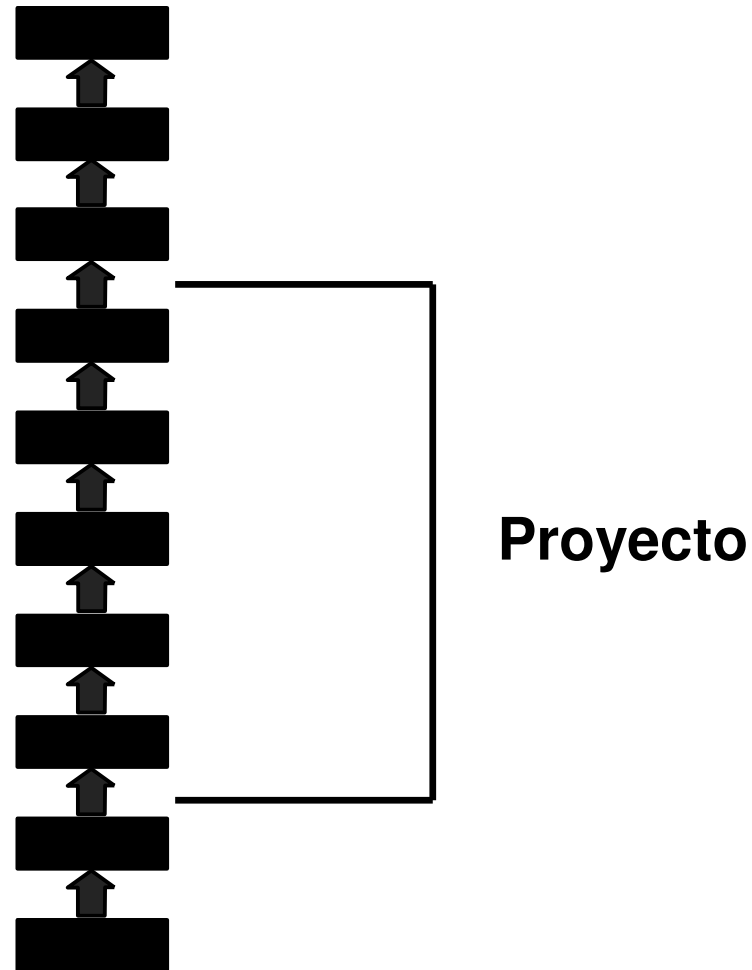
INVERSIONES/MINGAS/CURSOS/ACUERDOS

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 4 ó 5 niveles en la jerarquización de objetivos son suficientes para la planificación de un proyecto. Teóricamente no hay límite.



Objetivos en el Marco Lógico

Qué son:

- Logros
- Exitos
- Metas cumplidas

No son:

- Trabajos a realizar
- Tareas a cumplir

Resumen Narrativo del Proyecto

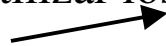
Conceptos importantes:

- Separar la causa del efecto
- 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?



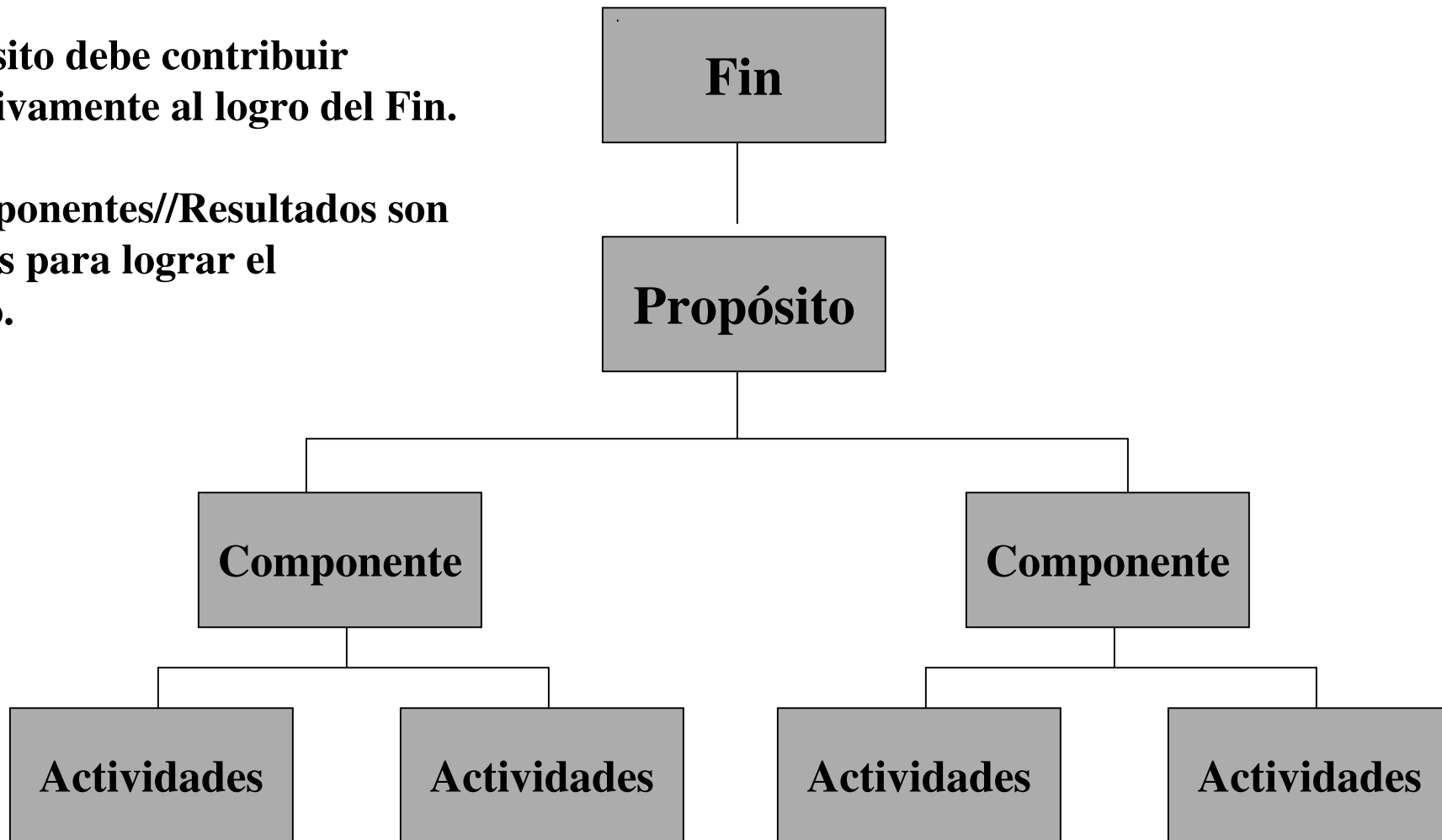
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

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 - ¿Por qué, en última instancia, se lleva a cabo el proyecto?

Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema o promover el desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional.

Propósito - ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?

Describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes.

Componentes - ¿Qué debe producir el proyecto?

Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor, de acuerdo con el contrato del proyecto.

Actividades - ¿Cómo se producirán los Componentes?

Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.

Relación entre Propósito y Componentes

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.)

Componentes:

1. Sistema de riego mejorado ha sido introducido.
2. Red de comercialización de insumos y productos agrícolas establecida.
3. Labranza mínima desarrollada e introducida.

Ejemplo de Hipótesis Vinculadas

Fin

Contribuir a la reducción de enfermedades causadas por impurezas en agua.

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 capacitados.

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 los cursos de capacitación.

Indicadores

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

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

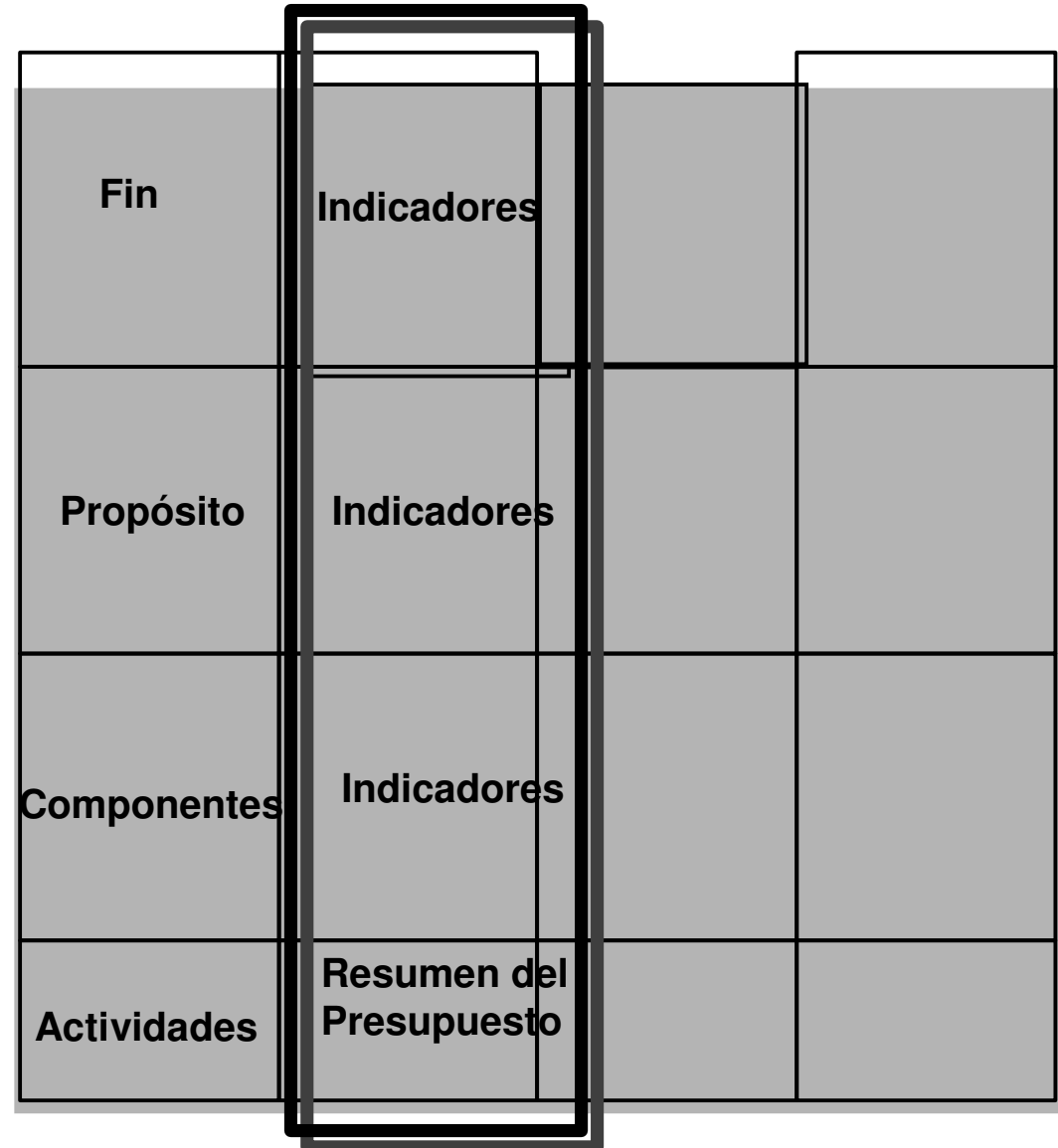
... Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito, Fin).

... Establecen metas para medir 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.
- Los indicadores a nivel de Propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto.



Cuatro 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 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 - Objetivo especificado

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 (e.g., peso de los granos) de cosecha de 1992.

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 1994 y octubre de 1996, manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 1992.

	1992	1994	1995	1996
Rendimiento	X1	X2	X3	
Peso de los granos	Y1	Y2	Y3	Y4

INDICADORES

Notas:

- Con frecuencia es necesario formular más de un indicador para especificar diferentes aspectos de un objetivo.
- Debe proporcionarse metas para diferentes momentos (e.g., 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 (e.g. 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

Fin		Medios de Verificación	
Propósito		Medios de Verificación	
Componentes		Medios de Verificación	
Actividades		Medios de Verificación	

Ejemplo de Medios de Verificación

Indicador

3.550 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barriadas, 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 nivel de ingreso de los compradores, de encuestas.

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

Medios de Verificación

¿Cómo se obtiene la evidencia?

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

¿Quién financiará estas actividades?

¿Quién ejecutará estas actividades?

¿Qué cantidad razonable de información se requiere?

Supuestos y Factores Externos

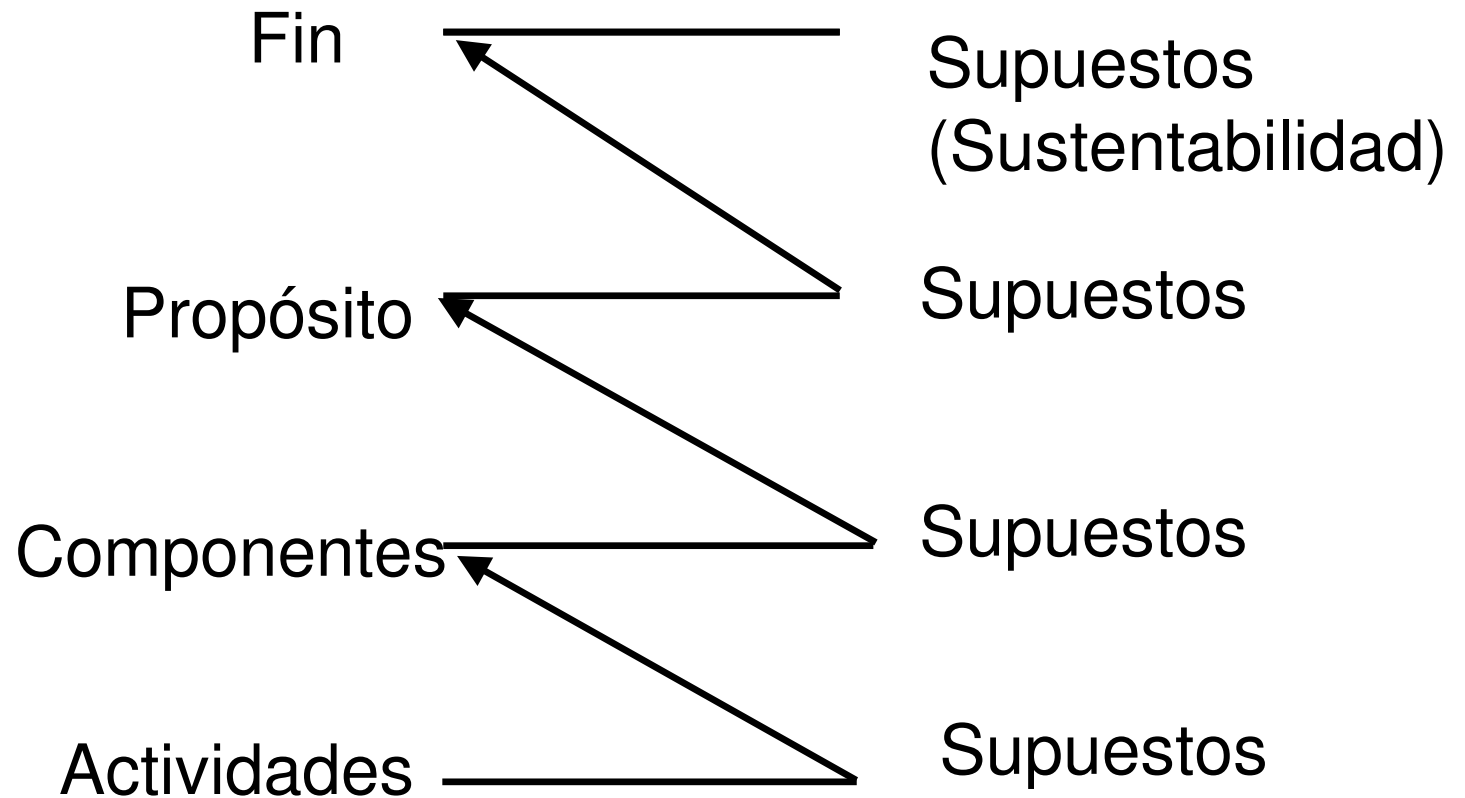
¿Cómo podemos manejar los riesgos?

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



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

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 (como un objetivo).
- 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.