

El Marco Lógico



	Objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO's)	Fuentes de verificación	Supuestos
FIN				
PROPOSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Félix Hurtado Huamán
Doctor en Ciencias en Economía Agrícola

MODULO 4: EVALUACION DE PROYECTOS

IV. MATRIZ DE MARCO LOGICO

1. Definición de marco lógico
2. Contenido del marco lógico
3. Estructura del marco lógico
4. Elaboración del marco lógico



ORIGEN DEL MARCO LOGICO

En 1969, la Agencia Internacional de Desarrollo (AID) de los EEUU comisiona al Practical Concepts Incorporated (PCI), para que analice su sistema de evaluación de proyectos. Dicho análisis mostró los siguientes problemas:

- o La formulación de proyectos era muy imprecisa.
- o La responsabilidad de la gerencia no era clara.
- o La evaluación era un proceso conflictivo.

Leon J. Rosenberg y Laurence D. Posner inventan el Marco Lógico para solucionar los problemas antes mencionados. En 1970 fue aprobado por el AID y su uso fue implementado en los años siguientes en todos sus programas.

En la actualidad es de uso generalizado a nivel mundial.



CONCEPTO

El marco lógico es un conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de un proyecto, permitiendo verificar si ha sido diseñada correctamente.



VENTAJAS DEL MARCO LOGICO

El marco lógico permite:

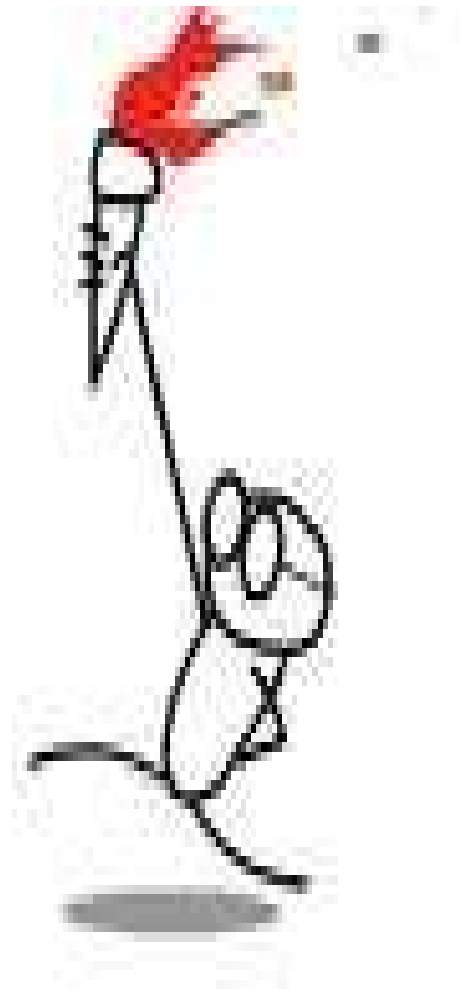
Diseñar proyectos con consistencia interna, mostrando sus elementos clave y sus relaciones, facilitando su análisis.

La descripción clara, explícita y medible de lo que ocurrirá con el proyecto.

Facilitar la comunicación entre los involucrados de manera clara, comprensiva y sin ambigüedades en una sola hoja de papel.

Establecer con claridad las responsabilidades del gerente y del equipo del proyecto.

Facilita las actividades de monitoreo y evaluación.



ELEMENTOS DEL MARCO LOGICO

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN				
PROPOSITO				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES				

LOS OBJETIVOS

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	¿Cual es la finalidad del proyecto?			
PROPOSITO	¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?			
RESULTADOS	¿Qué debe ser producido por el proyecto?			
ACTIVIDADES	¿Cómo se producirán los resultados?			

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

FIN

Denominado también objetivo superior, objetivo general, meta del sector o fin del programa.

El fin describe el **impacto** que se busca generar entre los pobladores y constituye el objetivo de orden superior al que deberá contribuir el proyecto.

Alcanzar el objetivo superior no es de responsabilidad directa de los ejecutores del proyecto, aunque debe estar diseñado de tal modo que sea alcanzable y los ejecutores deben hacer los esfuerzos por alcanzarlo.

Responde a la pregunta: ¿Cuál es la finalidad última por la que se lleva a cabo el proyecto?

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

PROPOSITO

Denominado también: objetivo del proyecto u objetivo principal.

El propósito describe el **efecto** deseado que se espera lograr con el proyecto como consecuencia de haber alcanzado exitosamente los resultados.

El propósito es la razón por la cual se realiza el proyecto y es el nivel mínimo de objetivo que debe ser alcanzado para que un proyecto merezca el calificativo de exitoso.

Este nivel de objetivo deberá ser alcanzado por los ejecutores del proyecto, ya que se trata de solucionar el problema central, que motiva la ejecución del proyecto.

Responde a la pregunta ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

RESULTADOS

Los resultados son sinónimos de productos, salidas, exsumos, componentes.

Son los bienes, servicios, capacidades, conocimientos e información que se alcanzan directamente mediante la adecuada administración de los insumos (recursos) del proyecto y serán el fruto de las actividades realizadas por el equipo ejecutor del proyecto. Por lo tanto es de su responsabilidad exclusiva alcanzar este nivel de objetivo.

Responde a la pregunta ¿Qué debe producir el proyecto?

Rara vez un proyecto será calificado de exitoso si solo se alcanzan los productos del proyecto. Lo que realmente interesa es, por lo menos, alcanzar el propósito del proyecto.

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

ACTIVIDADES

Son las acciones o tareas que debe llevar a cabo el equipo del proyecto para alcanzar los resultados del proyecto.

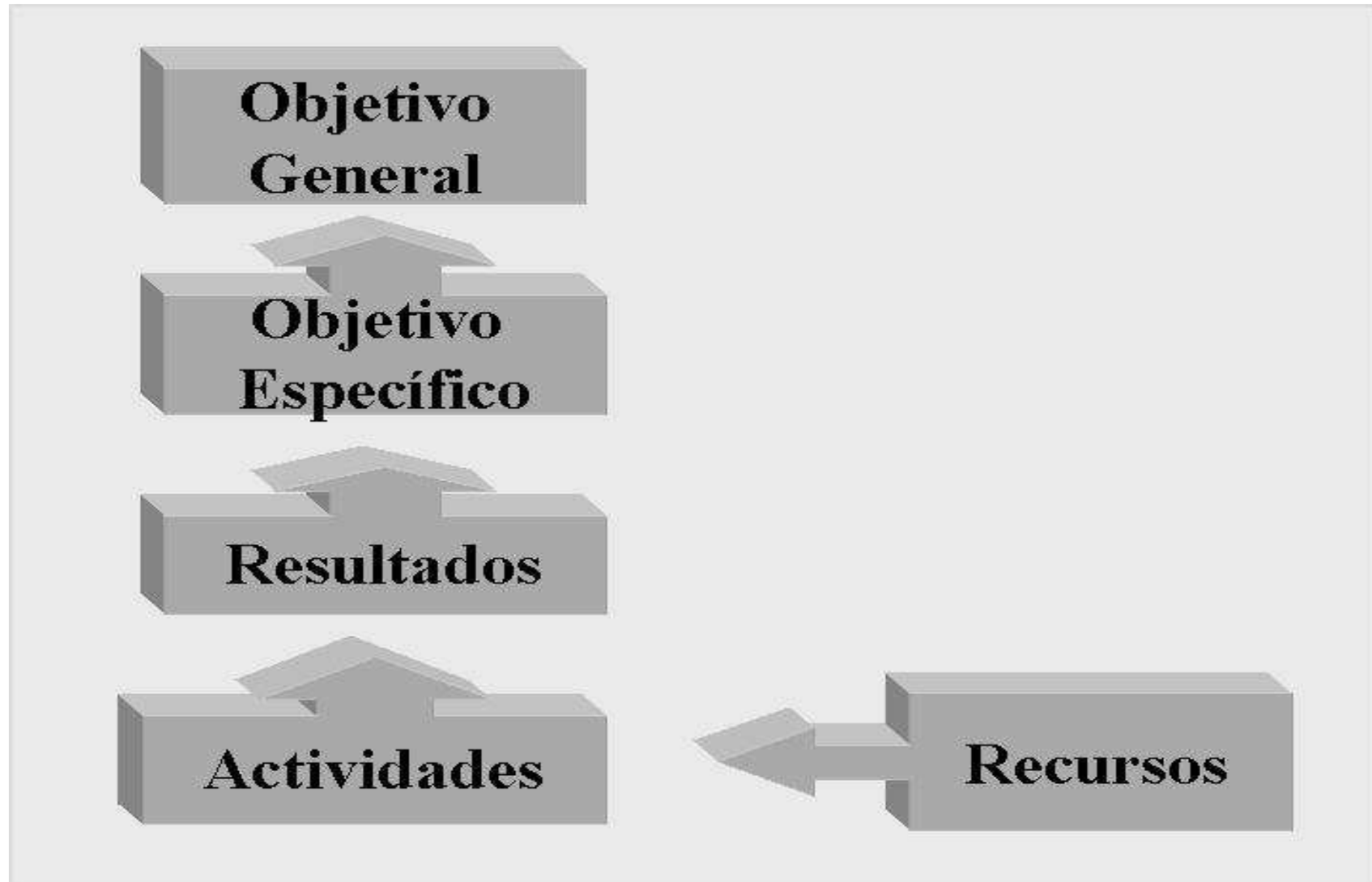
Las actividades significan el empleo de una mezcla de insumos o recursos naturales, financieros, humanos, sociales o físicos, siguiendo una cierta tecnología.

Para asegurar claridad, en el marco lógico (que es un resumen del proyecto) se deben incluir solo las actividades clave. Ya en el contenido del documento se especificarán los detalles.

Responde a la pregunta ¿Cómo se producirán los resultados?



LAS RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES DE OBJETIVOS



LOS INDICADORES

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN		Miden el impacto general del proyecto.		
PROPOSITO		Miden los efectos que se buscan con el proyecto.		
RESULTADOS		Describen los productos del proyecto		
ACTIVIDADES		Muestran los insumos y el presupuesto para cada resultado.		

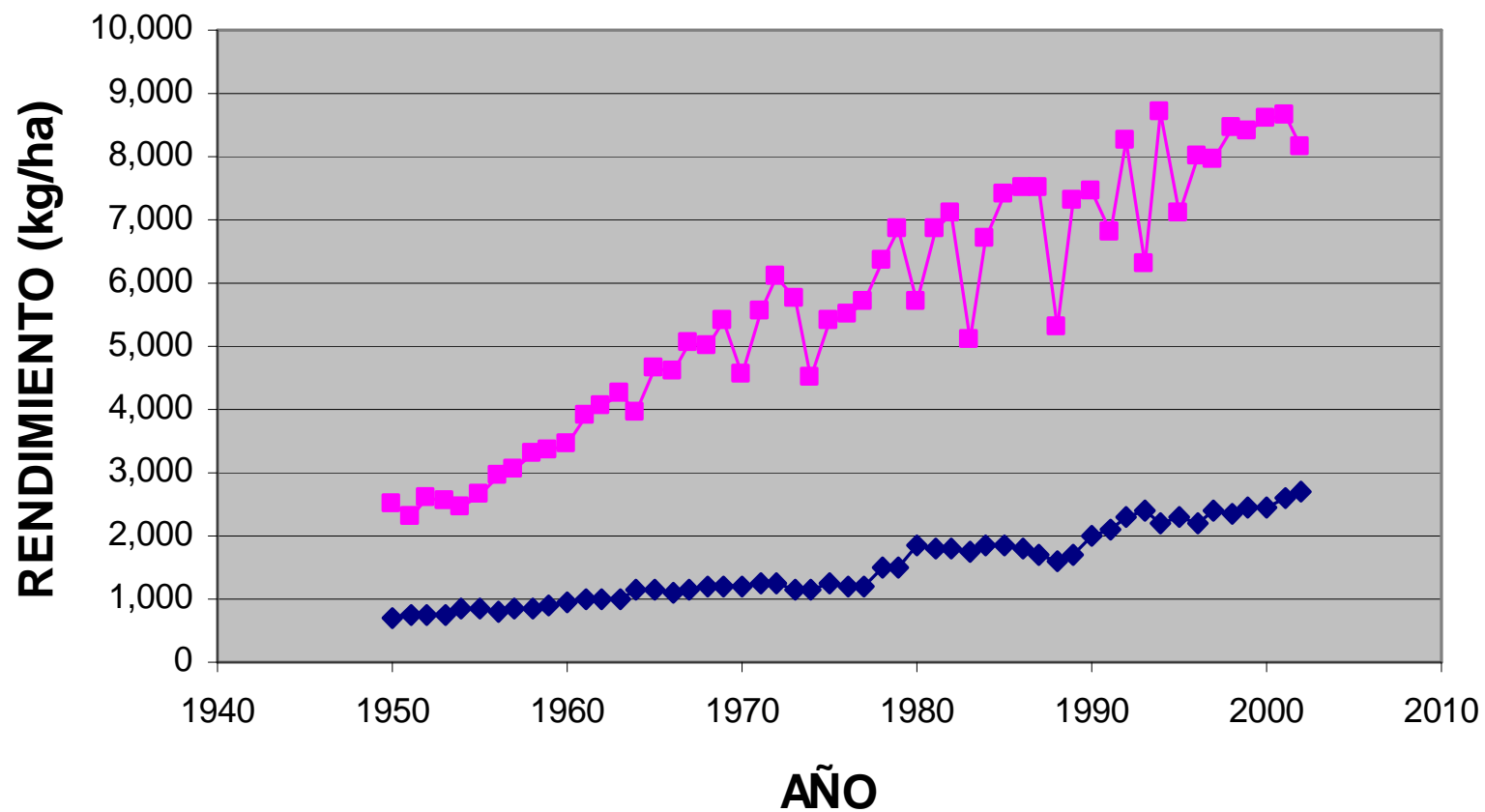
INDICADORES: Concepto

Los indicadores constituyen las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables del estado en el que se encuentra un componente de la realidad al inicio, durante, a la finalización y después de la ejecución de un proyecto.

Sirven para mostrar los cambios o progresos que se van produciendo en un componente de la realidad con respecto a la línea de base y a las metas establecidas.



RENDIMIENTO COMPARADO DEL MAIZ



◆ México ■ Estados Unidos

INDICADORES: características

- Verificable objetivamente
- Medible
- Plausible. Cambios atribuibles
- Independiente
- Válido. Mide lo que realmente
- Sensible
- Barato
- Oportuno

El mundo ha cambiado; no les gusta a muchos; a nosotros tampoco. Pero si no te subes al tren de la historia, te puede ir peor.

El problema del Perú es que está creciendo hace 4 años, pero antes, decreció 400



CLASES DE INDICADORES

Indicadores de eficacia. Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos: “Incremento porcentual en la cobertura de atención de salud en la localidad”. Se usan a nivel de fin o propósito.

Indicadores de eficiencia. Miden el costo incurrido en el logro de los objetivos: “Costo promedio por persona capacitada”. Se usan a nivel de fin o propósito.

Indicadores de calidad. Miden el atributo de los productos obtenidos con respecto a normas o referencias externas: “Porcentaje de fruta cosechada con calidad de exportación con respecto al total”.

Indicadores de costo. Miden la relación entre el costo programado versus el costo real: “Variación porcentual del costo efectivo de los cursos con respecto al programado”.

Indicadores de economía. Miden la capacidad del proyecto para recuperar las inversiones o los costos operativos: “Porcentaje de recuperación del costo de operación anual del centro de salud de la localidad”.

Indicadores de cronograma. Miden el nivel cumplimiento de los plazos programados para el logro de resultados: “Número promedio de días de atraso por actividad”.

Indicadores de cantidad. Miden el nivel de cumplimiento de la cantidad programada: Porcentaje de personas capacitadas con respecto a las programadas”.

PASOS PARA LA FORMULACION DE INDICADORES

Sobre la base del objetivo ya declarado, considerar:

1. EL LUGAR

Los servicios educativos dirigidos a los niños entre 0 a 10 años del distrito de Huayllabamba.

2. LA CANTIDAD: considerar línea de base y metas

Los servicios educativos dirigidos a los niños entre 0 a 10 años del distrito de Huayllabamba, aumentan su cobertura de 75 a 95% .

3. LA CALIDAD

Los servicios educativos dirigidos a los niños entre 0 a 10 años del distrito de Huayllabamba, aumentan su cobertura de 75% a 95% con una calidad y eficiencia superior al promedio nacional.

4. EL TIEMPO

Los servicios educativos dirigidos a los niños entre 0 a 10 años del distrito de Huayllabamba, aumentan su cobertura de 75% a 95% , con una calidad y eficiencia superior al promedio nacional, entre septiembre 2009 y septiembre 2012.

LOS MEDIOS DE VERIFICACION

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			Para verificar el cumplimiento de los indicadores de fin	
PROPOSITO			Para verificar el cumplimiento de los indicadores a nivel de propósito.	
RESULTADOS			Para verificar el cumplimiento de los indicadores de resultados	
ACTIVIDADES			Sobre la ejecución del presupuesto	

MEDIOS DE VERIFICACION

Son las fuentes desde donde se obtendrá información, el mismo que debidamente procesado y analizado servirá como evidencia para comprobar el estado de avance en el que se encuentra cada uno de los indicadores y, por lo tanto, el nivel de cumplimiento de cada objetivo.



Fuentes externas de información

Son aquellas que son producidas cotidianamente por instituciones del Estado y/o por organizaciones privadas.

Se debe asegurar que esas fuentes sean:

- ❖ Apropriadas para el proyecto.
- ❖ Suficientemente específicos.
- ❖ Confiables.
- ❖ Actualizados.
- ❖ Accesibles.
- ❖ De producción continua.
- ❖ De costo razonable



Fuentes internas de información

En el caso de que no sea posible obtener información fuera del proyecto; entonces la información debe ser recolectada, procesada y almacenada por el propio proyecto. Las fuentes internas son:

- Los registros efectuados por el área administrativa del proyecto. Por ejemplo; los registros contables.
- Información cotidianamente acopiada por el personal del proyecto.
- Investigaciones específicas del proyecto.
- Inspecciones, informes de auditoría.
- Encuestas y mediciones directas efectuadas explícitamente para acciones de monitoreo y evaluación.

Se debe prever recursos humanos y financieros para asegurar el acopio, procesamiento y análisis de información primaria acopiada internamente por el proyecto.



LOS SUPUESTOS

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN				Factores externos para la sustentabilidad
PROPOSITO				Factores externos para el largo plazo
RESULTADOS				Factores externos para el logro del proposito
ACTIVIDADES				Factores externos para producir los resultados

LOS SUPUESTOS

- 👉 Los supuestos son factores externos al proyecto que describen las condiciones que tienen que cumplirse en el sentido favorable para que el proyecto alcance sus objetivos.
- 👉 El análisis de supuestos es un análisis de los riesgos potenciales que podría enfrentar el proyecto durante su ejecución y funcionamiento.
- 👉 Este análisis es una herramienta de apoyo para el monitoreo de los riesgos y proporciona una base firme para efectuar los ajustes necesarios dentro del proyecto.

Importancia del análisis de supuestos

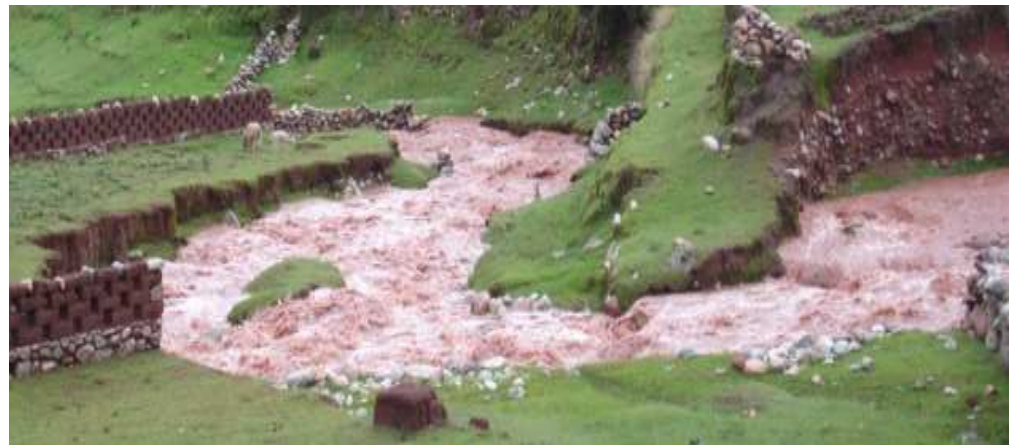
- 👉 Identifica lo que está fuera del control del Jefe de Proyecto.
- 👉 Proporciona un juicio compartido acerca de la probabilidad de éxito del proyecto.
- 👉 Mejora la comunicación entre el Jefe de Proyecto y las instancias superiores.
- 👉 Si falla el supuesto, el Jefe de Proyecto se comunicará con las instancias superiores en lugar de evitarlo u ocultarlo.

Riesgos de origen natural

Clima: las lluvias se mantendrán en sus parámetros normales.

Plagas: no se presentará la plaga de langostas.

Geología: las fallas proseguirán su evolución normal.



Riesgos de origen antrópico

La legislación: los aranceles no subirán.

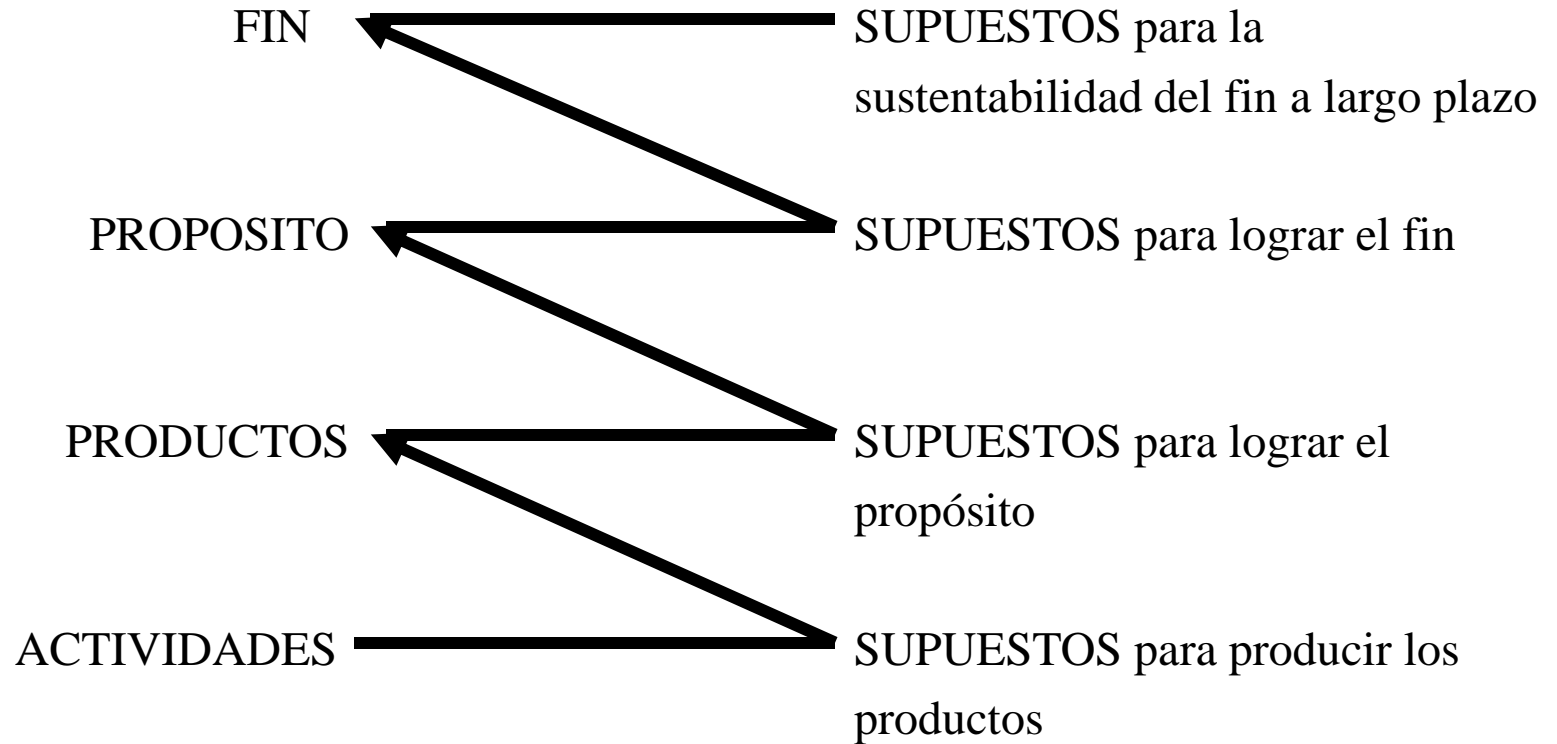
La economía: los precios se mantendrán estables.

La sociedad: no se producirán huelgas.

Los servicios: el servicio de electricidad no sufrirá cortes.



LAS RELACIONES ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS SUPUESTOS

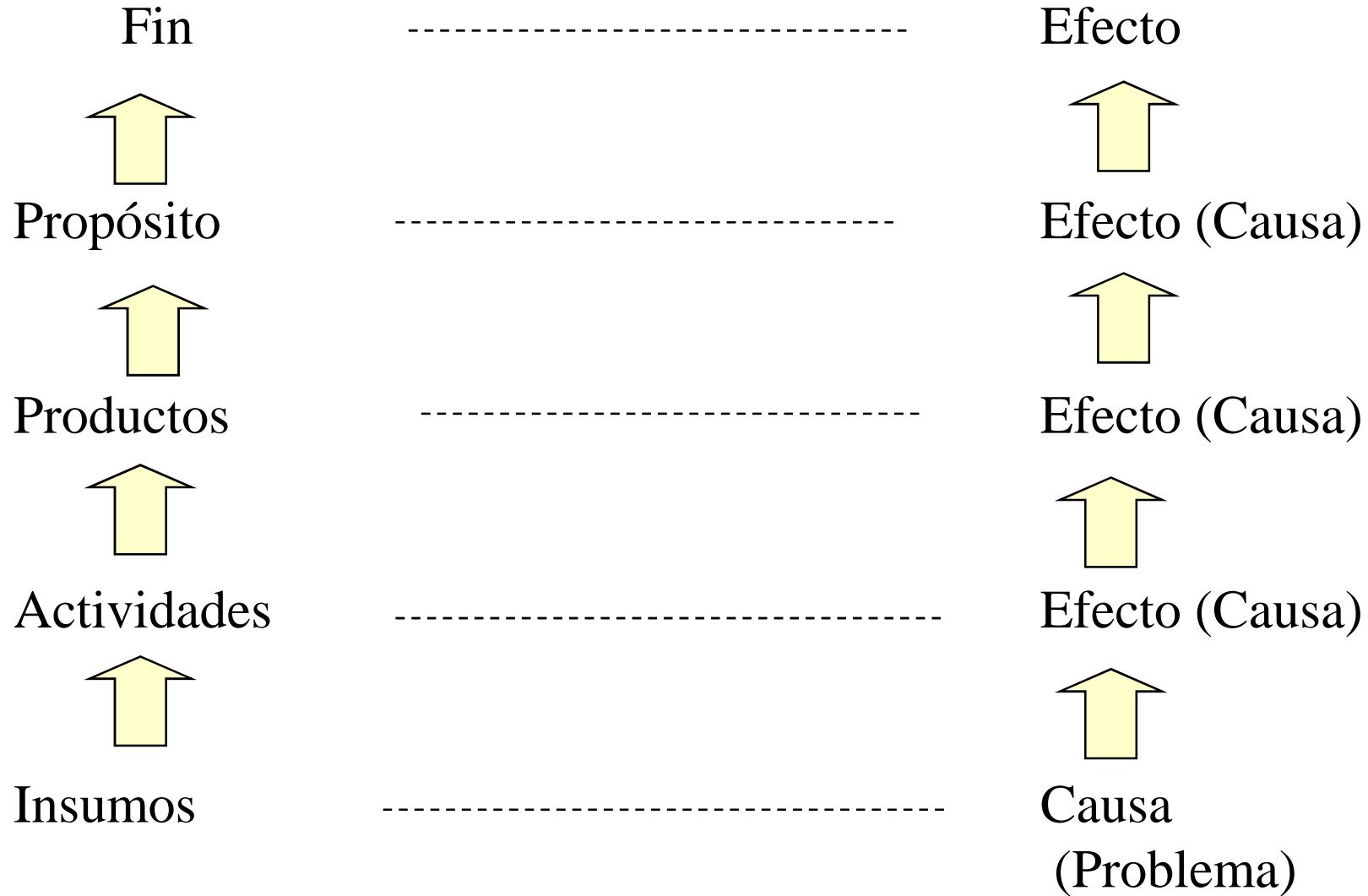


LOS PRINCIPIOS DEL MARCO LOGICO

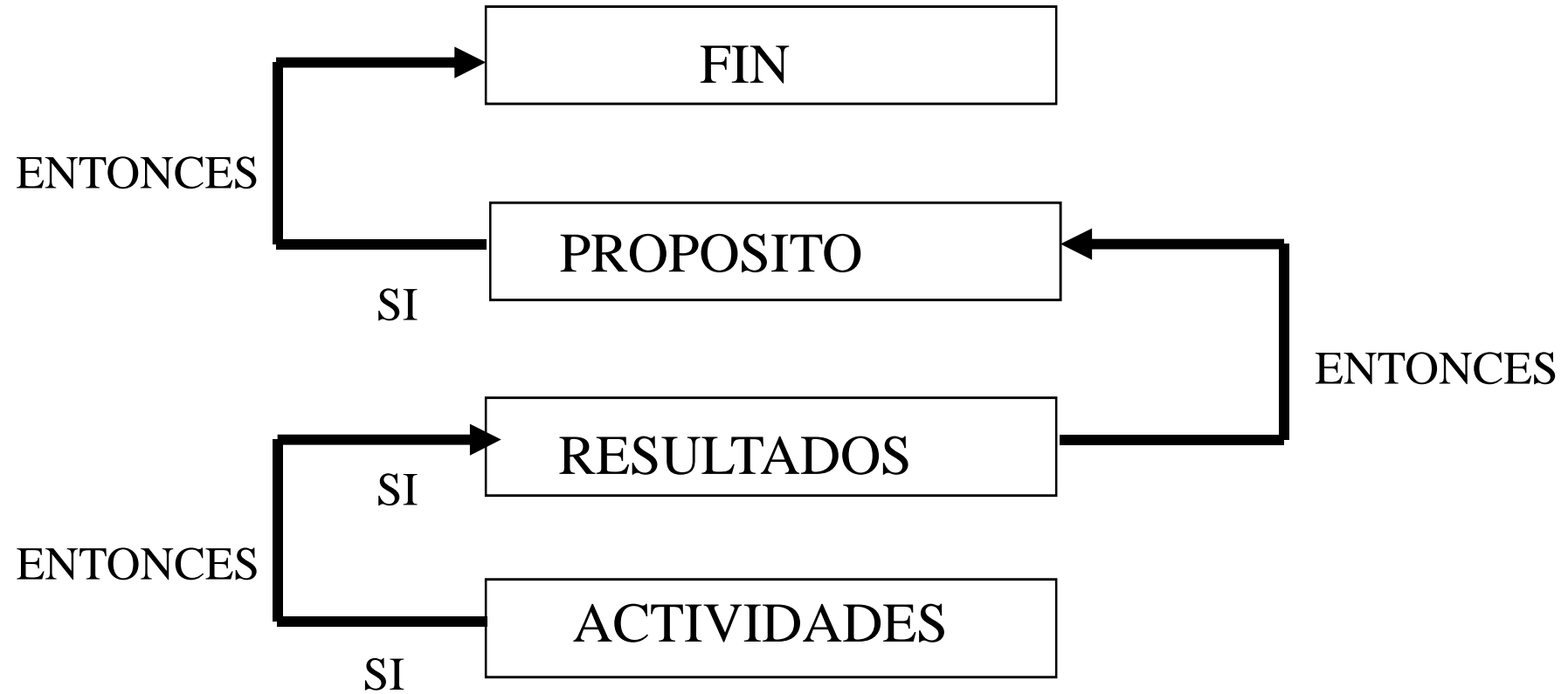
JERARQUIA DE OBJETIVOS



LAS RELACIONES CAUSA – EFECTO

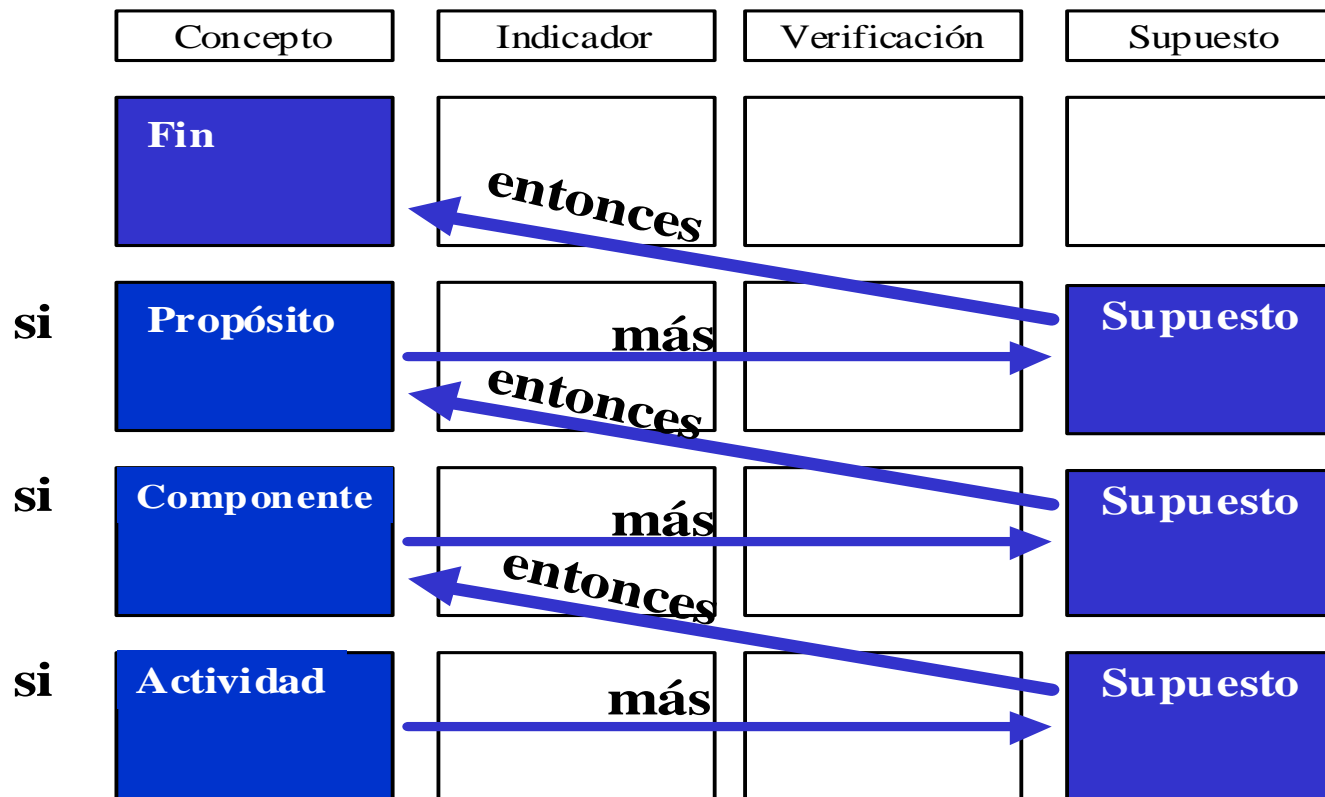


LAS HIPOTESIS VINCULADAS



HIPOTESIS VINCULADAS

Contribución encadenada de objetivos
(Zigzag)



PROYECTO DE COMERCIALIZACION AGRICOLA

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Se incrementan los ingresos de los agricultores.	Los ingresos de las familias pasan de X a Y soles en los dos años posteriores a la conclusión de las carreteras.	Aplicación de encuestas a una muestra de campesinos.	No se producen cambios en la política de importaciones
PROPOSITO Aumenta el volumen de ventas de los agricultores	El porcentaje de ventas sube de Y a Z en las dos campañas agrícolas posteriores a la conclusión de las carreteras.	Aplicación de encuestas a una muestra de agricultores.	Los precios se mantienen estables
RESULTADOS Los agricultores mejoran la presentación de sus productos	70% de los agricultores clasifican sus productos por tamaño, color y peso.	Encuestas a comerciantes y agricultores.	No se presentan sequías que afectan la producción
ACTIVIDADES Se capacita a los productores en técnicas de manejo post cosecha.	250 agricultores tienen habilidades, actitudes y conocimientos sobre manejo post cosecha	Revisión de informes de capacitación.	No se presentan plagas que afectan la calidad del producto.

PROYECTO: MEJORA DE CALIDAD EDUCATIVA

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Mejora la situación educativa infantil en el distrito X.	Al menos el 75% de los alumnos de cuarto grado de primaria saben leer y escribir correctamente.	Aplicación de pruebas a cargo de un Comité Pedagógico del proyecto.	Los niveles de trabajo infantil se mantienen constantes.
PROPOSITO Reducción de los niveles de fracaso escolar en la educación primaria del distrito X	El porcentaje de aprobados en las evaluaciones finales aumenta en un 30%.	Comparación de actas oficiales de calificaciones antes y después del proyecto.	El cambio de gobierno no altera el apoyo gubernamental.
RESULTADOS 1. El distrito cuenta con profesores suficientemente formados y motivados. 2. Programación escolar acorde a la Ley de Educación y a las características culturales de los alumnos.	1. El 60% de los profesores superan con éxito los cursos implementados. 2. Todos los centros educativos públicos aplican al tercer año el nuevo programa diseñado.	1. Informes de los responsables pedagógicos de los cursos. 2. Decretos de aprobación de programaciones escolares.	1. Los niveles de nutrición de los alumnos no empeoran. 2. No hay huelgas nacionales de profesores.
ACTIVIDADES 1. Se capacita a los profesores y se establece un sistema de incentivos para ellos. 2. Una comisión de profesores diseña y luego se implementa un programa educativo.	1.1. Cuatro cursos de capacitación de 20 horas c/u para 80 profesores del distrito. 1.2. Se aplica mensualmente el sistema de incentivos discutido	1.1. Revisión de informes de capacitación. 1.2. Revisión de informes de aplicación de incentivos y encuesta a profesores.	1. El personal capacitado permanece en sus puestos de trabajo. 2. Los profesores de la comisión conocen en profundidad el idioma nativo del pueblo.