

EL MARCOLOGICO COMO UNA RESPUESTA A TRES PROBLEMAS

MIGUEL ARENAS

unomaav@hotmail.com

RESUMEN

El concepto de marco lógico fue desarrollado originalmente por la GTZ, agencia de cooperación del Gobierno de la República Federal de Alemania y posteriormente adoptado, con algunas modificaciones, por muchas agencias de cooperación internacional. Se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa.

En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso o riesgos que puedan suceder se exponen en los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

Esta técnica se traduce en una matriz que consiste en los elementos básicos

arriba mencionados, dicha matriz es conocida como la Matriz del Proyecto (MP) o Matriz de Planificación del Proyecto, en el que se sintetiza:

- el objetivo general;
- los objetivos específicos;
- los resultados esperados;
- las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;
- los recursos necesarios para desarrollar las actividades;
- las limitantes externas del programa o proyecto;
- los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto; y,
- el procedimiento para determinar los indicadores.

A través de un proceso sistémico se logra integrar los tres niveles de la planificación, el estratégico, el táctico y el operativo, en sus tres etapas: planificación, gestión y evaluación.

El Marco Lógico es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y

ejecución y evaluación. Es un sistema estructurado en una tabla, para la planificación y comunicación de la información más importante sobre un proyecto o programa.

Medio de Verificación

Contiene datos de dónde puede la entidad ejecutora de proyectos o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada uno de los indicadores durante la ejecución del proyecto.

Propósito

Es un objetivo (hipótesis) que representa el efecto directo (resultado) que se debería alcanzar como resultado de la utilización de los Componentes (productos) financiados por el proyecto, por parte de sus beneficiarios. En el Sistema de Marco Lógico, todos los buenos proyectos deberían tener un único Propósito. El Propósito se encuentra en la segunda fila de la primera columna (Resumen Narrativo) de la Matriz de Marco Lógico.

Supuesto

Son las condiciones positivas que son necesarias para avanzar al siguiente nivel y que están fuera del alcance directo del proyecto. 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.

ABSTRACT

The logical framework approach was originally developed by GTZ, Government aid agency

of the Federal Republic of Germany and subsequently adopted, with some modifications, by many agencies international cooperation. Is a useful tool for the involved in a project team reach a consensus on the general conception of the project or program. In the EML is considered that the implementation of a project is Consequently a set of events with a relationship internal causal. These are described in: inputs, activities, outputs, specific objective and overall goal. The uncertainties of the process or risks that may happen is exposed on the external (or assumptions) at each level.

KEYWORDS:

Logical framework, problems.

1. INTRODUCCION

El Sistema de Marco Lógico (SML) es una de las principales herramientas que utilizan diversas organizaciones nacionales e internacionales para el diseño y la planificación así como ejecución y evaluación de políticas de programas, proyectos y diseños organizacionales. La Matriz del Marco

Lógico (MML) es su método de análisis que se utiliza en el proceso de evaluación y asignación presupuestaria consistente en una plantilla donde se resume el proyecto o programa; y, finalmente, el Enfoque del Marco Lógico (EML) concluye en la matriz propiamente dicha.

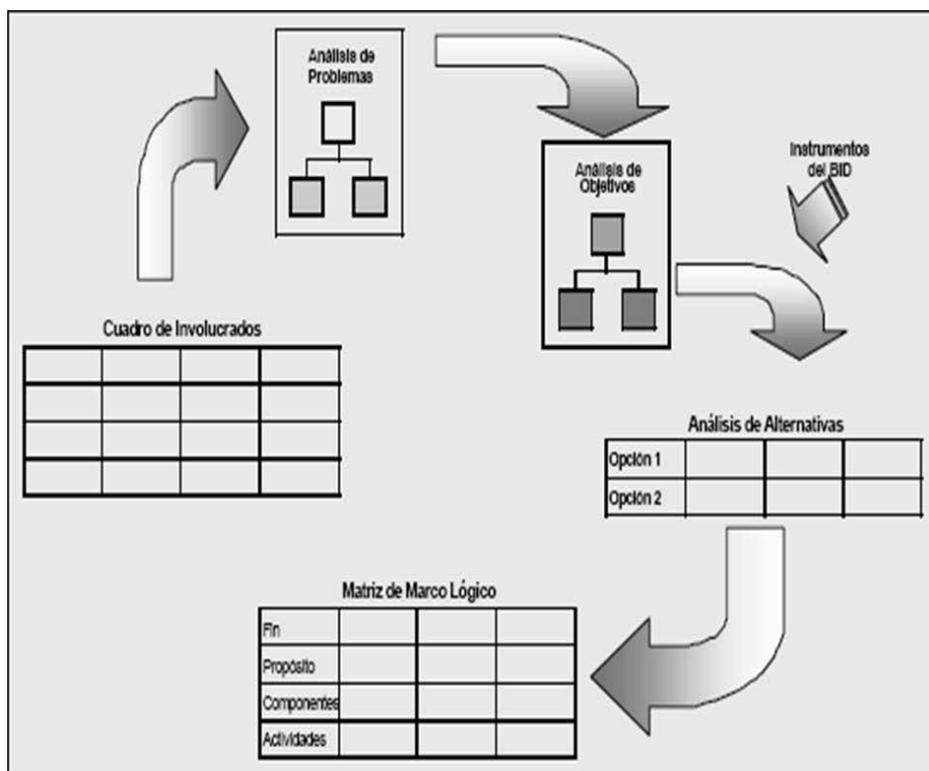


Gráfico No. 1 SML de El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos

2. CONTENIDO

La mala planificación es un problema fundamental en la ayuda internacional al desarrollo mediante el financiamiento de proyectos o programas de desarrollo. A menudo, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados físicos esperados; pero frecuentemente falta un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos que vayan a determinar el éxito o fracaso del proyecto.

En la planificación las deficiencias se reflejan generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento. Durante la ejecución, se pone a menudo demasiado énfasis en los resultados físicos y muy poco en aspectos propios del mismo proyecto.

En otros casos, los proyectos no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos (en algunos casos ni siquiera se averigua sobre sus reales necesidades).

La experiencia ha demostrado que una adecuada planificación en la fase de preparación de proyectos y un adecuado seguimiento de las actividades del proyecto en la fase de ejecución pueden traducirse en proyectos mejores y el ahorro

consecuente de recursos, sean estos económicos, financieros, naturales, humanos.

El Enfoque del Marco Lógico (EML) se desarrolló en respuesta a algunos de estos problemas:

- Planificación imprecisa y objetivos múltiples no relacionados con las actividades.
- Proyectos fracasados y sin clara responsabilidad gerencial.
- Metas poco claras y sin base objetiva para comparar, al menos, lo planificado con los resultados obtenidos.

El Marco Lógico es un instrumento de Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos.

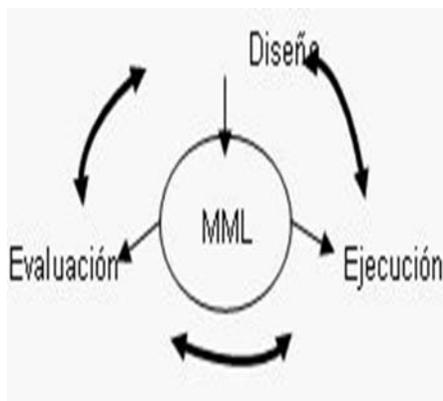


Gráfico No. 2 La Matriz del Marco Lógico y su intervención como instrumento de Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos.

Se constituye en una herramienta de gestión de proyectos, que parte del entendimiento del ciclo de vida de los

proyectos, tal como se describe en el siguiente gráfico.



Gráfico No. 3 Ciclo de Vida de un Proyecto

Los proyectos o programas son diseñados para dar respuesta a un problema, una carencia o una oportunidad que traduce la necesidad de una población o beneficiarios; situación insatisfactoria y que requiere “cambio”. La situación actual demanda un cambio hacia una situación futura “deseada” cuyo camino es precisamente ese conjunto de actividades que logrará ese cambio, denominado proyecto o programa.

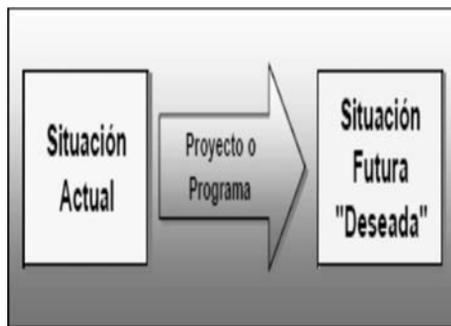


Gráfico No. 4 Secuencia de análisis

Para determinar claramente el problema de los involucrados se puede utilizar la lluvia de ideas a fin de lograr una intervención democrática, en la que los actores explican sus carencias; en consenso y luego de una selección se escoge un solo problema a ser resuelto a través de la sistematización de actividades del proyecto; reformulándose todas las condiciones

negativas en condiciones positivas. El diagnóstico de la situación actual se

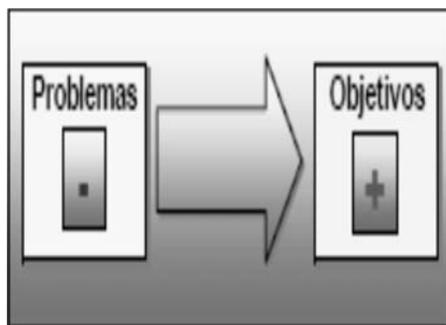


Gráfico No. 5 Problemas y Objetivos

evalúa a través de las herramientas de diagnóstico que comprende el análisis de involucrados y el análisis del problema (árbol de relación causas-efectos)



Gráfico No. 6 Herramientas de Diagnóstico (Involucrados y Problemas) y Herramientas de Identificación (Objetivos y de Alternativas)

Ahora bien, para identificar la situación futura “deseada” se utilizan otras dos herramientas adicionales de identificación: el análisis de objetivos (árbol de relación medios-fines) y el de alternativas, mediante el cual se identifican diferentes estrategias, que

de ser ejecutadas darán como resultado la situación futura “deseada”. Una vez concluido lo anterior, se procede a la construcción de la Matriz del Marco Lógico, como consecuencia de este proceso sistémico.

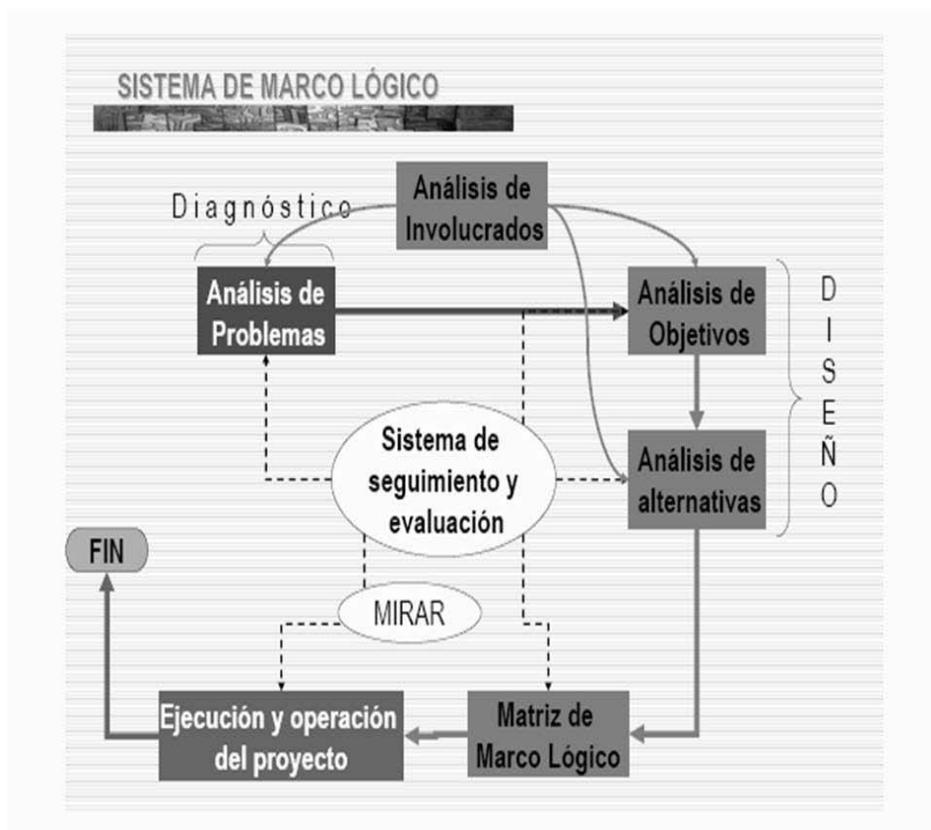


Gráfico No. 7 La MML en el SML

La MML puede ser utilizada en todas las etapas del “ciclo de proyectos”: identificación, orientación, análisis, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación ex post; cuyo objetivo es comunicar la información esencial del proyecto y se constituye en la base para el diseño de un Plan de Seguimiento de Desempeño y Evaluación, al proporcionar objetivos, indicadores y metas.

La MML se presenta en forma de matriz de cuatro columnas por cuatro filas: Las cuatro columnas contienen:

- Resumen Narrativo, de objetivos y actividades.

- Indicadores verificables Objetivamente, como metas específicas a ser alcanzadas.
- Medios de Verificación, donde puede obtenerse la información sobre los indicadores; y,
- Supuestos, factores que están fuera de control de los ejecutores del proyecto y que implican riesgos.

Las cuatro filas de la MML contienen información sobre Objetivos y Actividades, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos, en cuatro niveles jerárquicos:

- Fin (impacto), al cual contribuirá el proyecto de manera significativa después que éste entre en la fase de operación y por lo general sería logrado después de completar la ejecución del proyecto, es decir del mediano al largo plazo,
- Propósito (efecto directo), que se logra después de completar la ejecución del proyecto. Se considera el “efecto directo” que se espera a partir de la ejecución del proyecto.

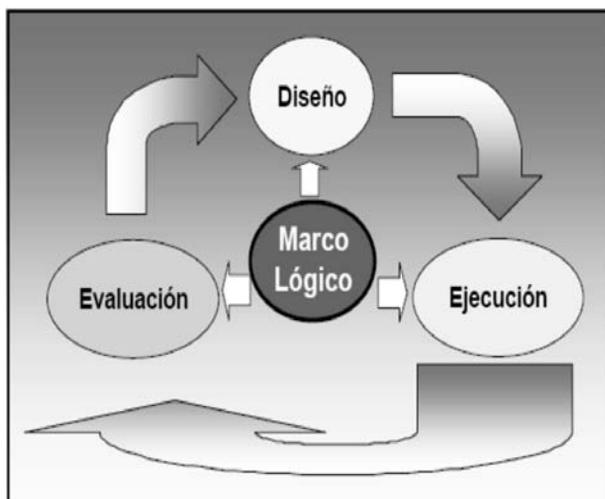


Gráfico No. 8 La MML en el Ciclo de Proyectos

El título del proyecto debe derivarse del propósito. Para que este sea claro el proyecto debe contener un solo propósito.



Gráfico No. 9 Propósito

- Componentes (productos o resultados), que se producen durante la ejecución del proyecto.
- Actividades, requeridas para producir los componentes planificados.

En consecuencia, el método utilizado comprende una serie de hipótesis lógicas:

A nivel de objetivos, la descripción de los mismos obedece a la siguiente explicación:

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

Gráfico No. 11 Columna de Nivel de Objetivos

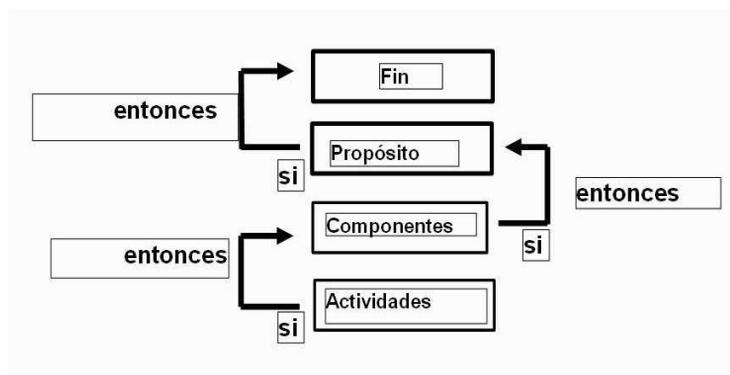


Gráfico No. 10 Integración en un Proyecto

La siguiente descripción establece la precisión con la que debe anotarse los respectivos fines en cada nivel jerárquico:
(Ver Gráfico No. 12 Descripción de Objetivos)

Nivel de Objetivo	
	<p>Los FINES son los "objetivos superiores" a cuyo logro contribuye el PROPÓSITO. 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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> Obras construidas Equipos instalados Capacidad institucional desarrollada
	<p>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 "macroactividades", indicando a qué componente pertenecen</p>

Gráfico No. 12 Descripción de Objetivos

Por lo tanto, los objetivos reflejan logros, éxitos y metas cumplidas y no son ni actividades ni tareas.



Gráfico No. 13 Ideograma de Objetivos

En la segunda columna de la MML, se describen indicadores que resultan ser las especificaciones cuantitativas de la relación entre dos o más variables que permiten verificar el nivel de logro alcanzado en el cumplimiento de los objetivos, respecto a la línea de base de información ex ante del proyecto, es decir la situación “sin proyecto”.

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

Gráfico No. 14 Columna de Indicadores

Entonces, los indicadores son la expresión de medida de los objetivos, por lo tanto deben cumplir características de cantidad (que cantidad), calidad (de qué manera) y temporalidad (para cuando), para cada nivel de objetivo.



Gráfico No. 15 Conceptos Claves de Indicadores

Por ejemplo, a nivel de:

- Propósito: “Aumentada la eficiencia del sistema de transporte público en la comunidad.
- 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 ”

En lo referente a Medios de Verificación, tercera columna de la MML, éstos se constituyen en evidencias del alcance de los indicadores anteriormente mencionados, estableciéndose en la base del sistema de información para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

En lo referente a Medios de Verificación, tercera columna de la MML, éstos se constituyen en evidencias del alcance de los indicadores anteriormente

mencionados, estableciéndose en 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.

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

Gráfico No. 16 Columna de Medios de Verificación

En la cuarta columna de la MML, se definen los supuestos, que resultan ser factores externos, que están fuera del alcance de la gerencia del proyecto y cuya ocurrencia es necesaria para asegurar el cumplimiento de objetivos del proyecto.

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



Gráfico No. 17 Columna de Supuestos

Los supuestos en cada nivel conectan las relaciones:

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

Los supuestos deben ser monitoreados y gestionados por la gerencia del proyecto y refleja cómo se puede manejar los riesgos ambientales, financieros, sociales, institucionales, políticos, climatológicos, etc., basados en supuestos que irían a ocurrir.

En consecuencia, cada nivel del proyecto debe identificar las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar la etapa siguiente y en el desarrollo del Marco Lógico esto radica en la condición encadenada de objetivos (zigzag), que se evalúan de abajo hacia arriba:

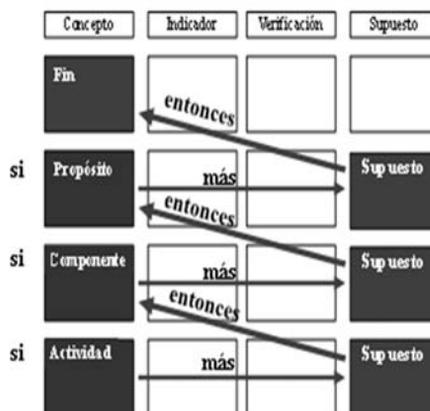


Gráfico No. 18 Encadenamiento del Marco Lógico

- Si se llevan a cabo las Actividades y ocurren ciertos Supuestos en la fila de Actividades, se tendrán las condiciones necesarias y suficientes para producir los Componentes (Productos) planteados.

- Si se producen los Componentes (Productos) y ocurren ciertos Supuestos en la fila de Componentes (Productos), se tendrán las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
- Si se logra el Propósito y ocurren ciertos Supuestos en la fila de Propósitos, se tendrán las condiciones necesarias para contribuir significativamente al logro del Fin.
- Los Supuestos que se incluyen en la fila correspondiente al Fin tienen que ver con “sostenibilidad”; es decir, las condiciones requeridas para que el flujo de beneficios continúe después que el proyecto ha sido ejecutado.

3 . C O N C L U S I O N E S Y R E C O M E N D A C I O N E S

El Marco Lógico es una herramienta dinámica para la presentación de resultados finales. Se modifica y completa durante el proceso de preparación del proyecto.

El Marco Lógico tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto, tanto en los organismos financiadores como en las entidades ejecutoras.

La MML puede contribuir en todas las etapas del ciclo de proyecto: diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.

La construcción del MML se realiza de manera secuencial: se realiza un análisis de involucrados, se construye el árbol de problemas y el árbol de objetivos y se concluye con el análisis de alternativas. Finalmente se construye la Matriz de Planificación. Para la identificación del proyecto.

La MML es una herramienta flexible que puede y debería ser modificada o ajustada a lo largo del ciclo del proyecto.

La verificación de resultados de la MML se realiza de abajo hacia arriba y la secuencia está referida a la disposición del financiamiento para la realización de las actividades de un determinado proyecto, que dará lugar al alcance de los componentes o resultados del proyecto, luego de lo cual se alcanzará el propósito del mismo y finalmente este actuará como un coadyuvante al fin ulterior, generalmente relacionado con la sostenibilidad del proyecto.

4. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Agencia Noruega Para La Cooperación Para El Desarrollo. Grupo De Trabajo De Norad Sobre Metodología. Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. [en línea] [España]: Madrid, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1993. Disponible <http://www.ongdclm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico.pdf>
- [2] Banco Interamericano De Desarrollo. Oficina De Evaluación. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. [en línea] [USA]: Washington, BID, 1997. Disponible <http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/laevalua.htm>
- [3] Banco Interamericano De Desarrollo. Oficina De Evaluación. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo I. La matriz de marco lógico. [en línea] [USA]: Washington, BID, 1997. Disponible <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBOOK/lamatriz.htm>
- [4] Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. 2ª ed. México, McGraw-Hill, 1990. 283 p. ISBN 968-422-775-5
- [5] Camacho, Hugo. El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. [en línea] [España]: Madrid, Fundación CIDEAL, 2001. 237 p. ISBN: 84-87082-17/3. Disponible www.preval.org/documentos/00423.pdf
- [6] Ortegón, Edgar. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. [en línea] [Chile]: Santiago, CEPAL, 2005. 124 p. ISBN 92-1-322719-1. Disponible <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/22239/P22239.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/topbottom.xslt>
- [7] Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico: errores frecuentes y recomendaciones para evitarlos. [En línea] Disponible: [.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Marco%20logico.pdf](http://www.ongdclm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Marco%20logico.pdf)

- [8] Ovando Jurado, Raúl Eduardo. Matriz de Estructura Lógica. [en línea] [España]: Madrid, Escuela Interamericana de Administración Pública - Fundación Getulio Vargas, 36 p. Disponible.org/PUBLICACIONES%20DIGITALE S/cooperacion%20desarrollo/Marco%20logico.pdf
- [9] Agencia Alemana De Cooperación Técnica Para El Desarrollo. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos. [en línea] [Alemania]: Herrmann & Herrmann, 2001. Disponible <http://www.jjponline.com/marcologico/general.html>
- [10] Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Oficina de Evaluación. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, DC, 1997.
- [11] Comisión de la Europea. de Gestión del Ciclo de Proyectos: Enfoque integrado y marco lógico. Ginebra, Suiza, 1993.
- [12] Gómez Galán, Sainz Ollero, “El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Segunda Edición, CIDEAL, Madrid, 2003.
- [13] Ortegón, Edgar, Pacheco, Juan Francisco, Prieto, Adriana, “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Manuales serie CEPAL. Julio 2005. 244 p.