



ENFOQUE MARCO LOGICO

**GOBERNACION DEL QUINDIO
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE
PLANEACION
AREA DE PROYECTOS E INVERSION PUBLICA**

JOSE VICENTE CHACON CORTES – ALVARO DE JESUS BERMUDEZ ALVAREZ



Objetivos del Curso-Taller

General

Los participantes están capacitados para utilizar la técnica del Marco Lógico y herramientas complementarias en el diseño y ejecución de proyectos.

Específicos

Los participantes entienden el concepto de los instrumentos y conocen la utilidad de los mismos en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Los participantes saben aplicar la metodología en las diferentes etapas de los proyectos, incluyendo el uso de la herramienta.

Los participantes cuentan con una vivencia práctica de aplicación de las técnicas y herramientas estudiadas.

MARCO LOGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



Diseño



Marco
Lógico



Ejecución

Evaluación





Por qué se desarrolló el Marco Lógico

- Los proyectos carecían de la precisión requerida, incorporando múltiples objetivos que no estaban directamente relacionados con los objetivos de los proyectos.
- En la ejecución de los proyectos no quedaba claro cuál era el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto (o de la agencia ejecutora).
- No había una idea clara respecto de cómo determinar si un proyecto había sido exitoso, y los evaluadores carecían de una base “objetiva” para comparar lo planeado con lo ejecutado.



Distinción entre la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico

ETAPAS	MOMENTOS
1. Etapa Analítica o Identificación del problema y alternativas de solución (análisis de la situación existentes para crear una visión de la situación deseada)	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de Involucrados o análisis de Participación. (Imagen de la realidad).2. Análisis de Problemas (Imagen de la realidad).3. Análisis de Objetivos (Imagen del futuro y de una situación mejor).4. Análisis de Alternativas-Selección de estrategias
2. Etapa de Planificación o de Construcción de la matriz de Planificación del Proyecto MPP (La idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución)	<ol style="list-style-type: none">1. Construcción de la matriz de Planificación2. Lógica Vertical: Objetivo General, objetivos específicos, resultados y actividades3. Lógica Horizontal: Indicadores, fuentes y factores externos.



Herramientas Auxiliares

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

ANALISIS DE OBJETIVOS



ANALISIS DE PROBLEMAS

ANALISIS DE ALTERNATIVAS



IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

El proceso de planificación nace de la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla, surge de distintos ámbitos:

- .La aplicación de una política de desarrollo
- .Recuperación de infraestructura
- .Necesidades de grupos de personas
- .Bajos niveles detectados por planificadores
- .Condiciones deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.
- .Acuerdos internacionales como la viabilidad necesaria para el intercambio comercial entre países.

- **Elementos analíticos o Herramientas:**

A. **Análisis de Involucrados:** Permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos.

Involucra:

- . Identificar todos aquellos que pueden tener interés o que se pueden beneficiar directa o indirectamente.
- . Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- . Identificar su posición de cooperación o de conflicto.
- . Diseñar estrategias ante posibles conflictos.
- . Interpretar los resultados del análisis y definir como se pueden ser incorporados al proyecto.



Matriz de Involucrados

1ra consulta			2da consulta		
Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Interés en un Proyecto	Conflictos Potenciales

CUADRO DE INVOLUCRADOS SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO (STU) CIUDAD DE SAN BENITO

INVOLUCRADOS	PROBLEMAS	INTERESES	RECUSOS/ MANDATOS
Pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> •El STU es Inadecuado •Demoras Frecuentes •Accidentes Frecuentes •Pasajeros heridos •Los choferes son descorteses •Los choferes conducen mal 		
Compañía Pública de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> •Flota Vieja •Mantenimiento Inadecuado 		
Departamento de Obras Públicas Municipal	<ul style="list-style-type: none"> •Topografía Complicada 		
Sindicato de Choferes	<ul style="list-style-type: none"> •Salarios bajos •Jornada prolongada •Autobuses en mal estado •Caminos en mal estado 		

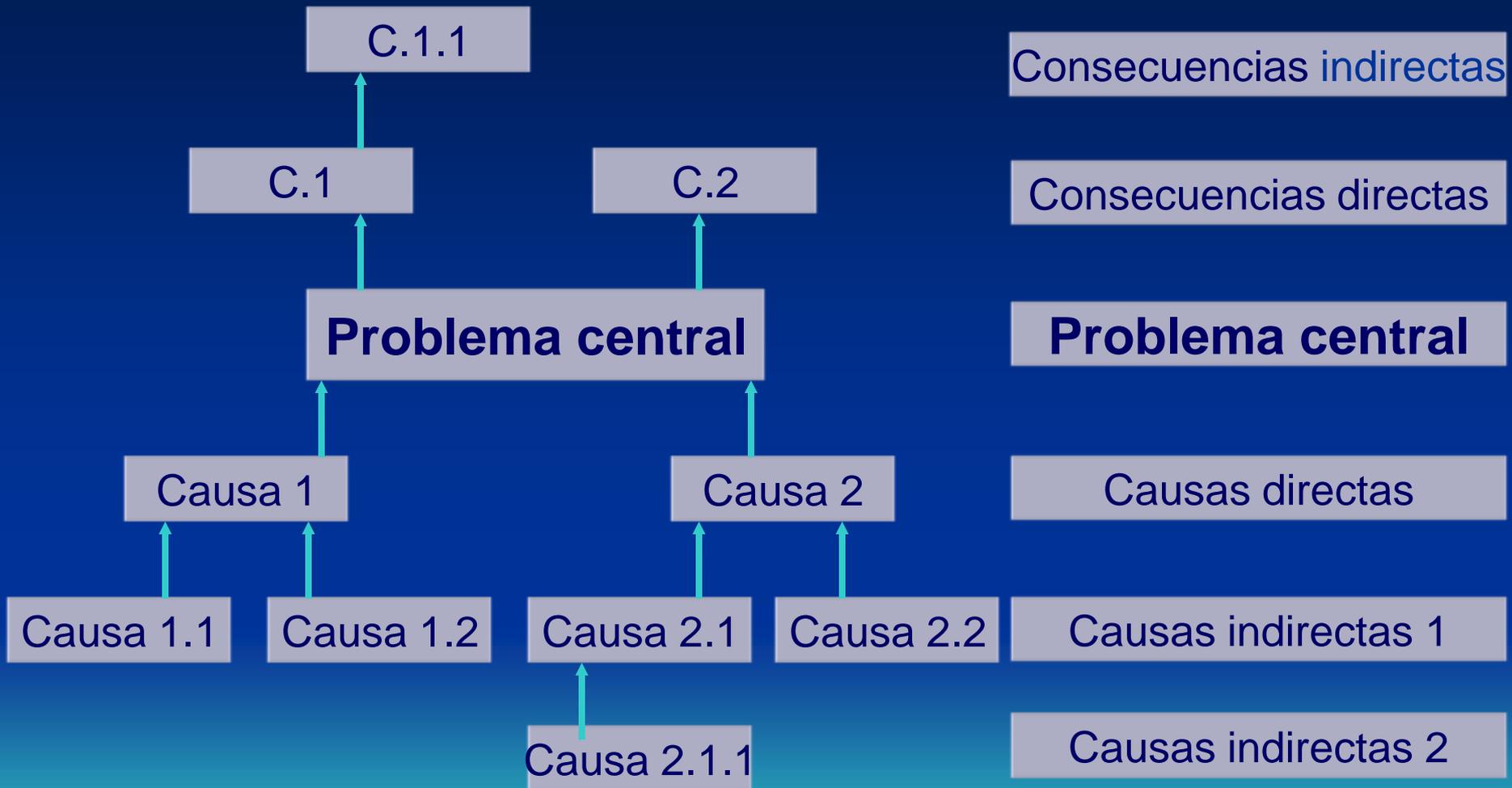
- **Elementos analíticos o Herramientas:**

B. Análisis 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



ARBOL DEL PROBLEMA



CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- Redactar cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa (no ambigua).
- Escribir solamente un problema cada vez.
- 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.



Ejemplo de Problemas Mal Redactados

Incorrecto

Las aguas negras desbordadas provocan enfermedades por el mal estado del sistema de drenaje.

Los turistas podrían dejar de visitar el país por temor a los asaltos.

Pobreza.

Correcto

- El sistema de drenaje se encuentra en mal estado.
- Las aguas negras se desbordan.
- La comunidad es afectada por enfermedades.
- Alto nivel de delincuencia en el País.
- Bajo ingreso per-cápita.
- Desigual distribución de ingresos.

Ejemplo de Soluciones Disfrazadas de Problemas

Incorrecto

Correcto



Falta de acueducto.



- El agua no es apta para consumo humano.



Ausencia de un hospital de maternidad.



- Alta mortalidad materno-infantil.



La policía no cuenta con armas y equipos de defensa personal.



- Altos índices de delincuencia.

Ejemplo de Árbol de problemas



C. Análisis de Objetivos: Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas

Es una técnica para:

- Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos y
- Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama: el árbol de objetivos
- Se habla de situaciones positivas

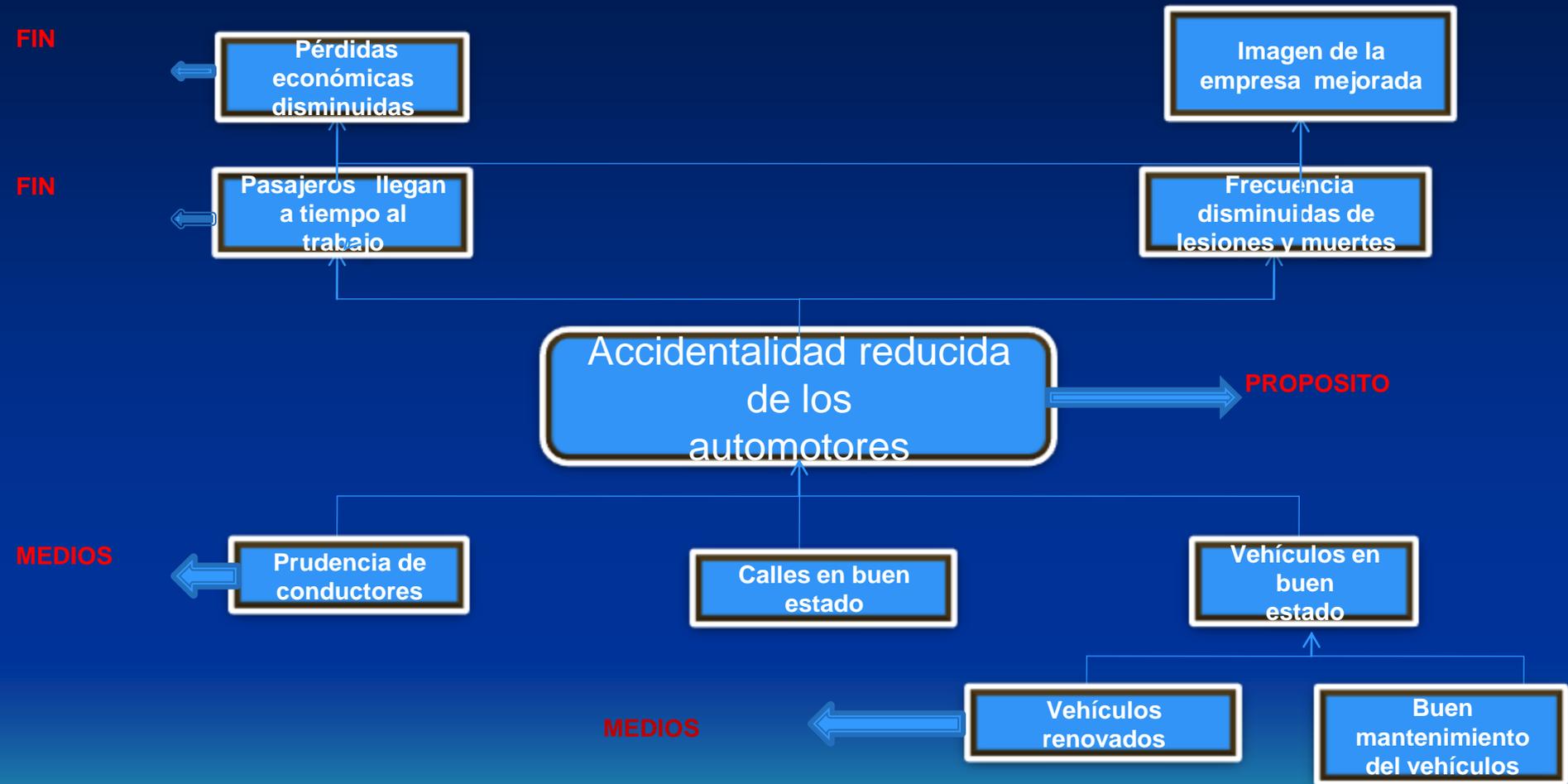




Árbol de objetivos



Ejemplo de Árbol de objetivos

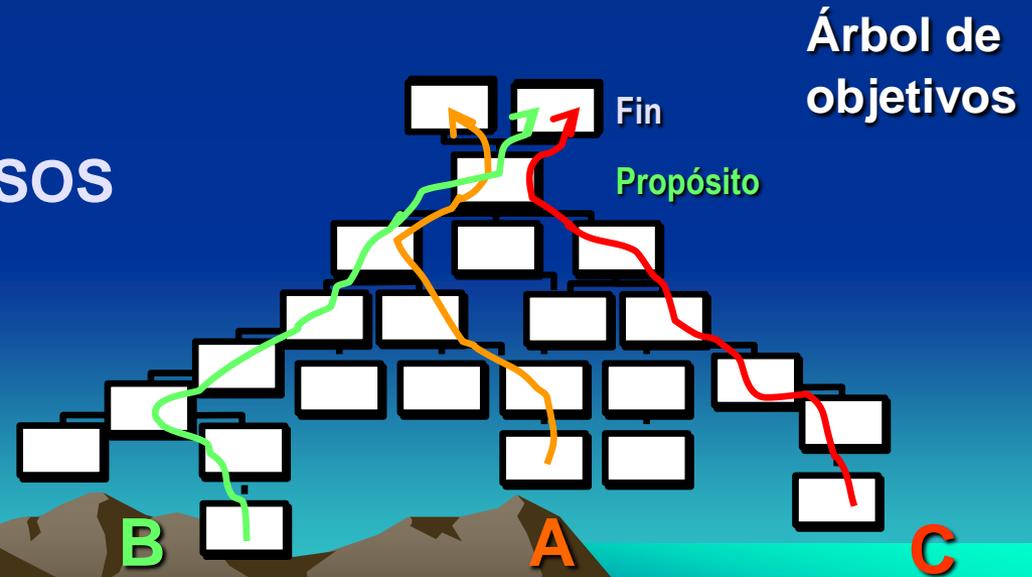


C. Análisis de alternativas

Es una técnica para:

- Identificar posibles cursos distintos de acción, que puedan llegar a ser estrategias del proyecto
- Evaluar estas posibles opciones y
- Determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

**DISTINTOS CURSOS
DE ACCIÓN
POSIBLES**



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.



La Matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo
de

Objetivos Indicadores Medios de Verificación Supuestos

Fin

Propósito

Componentes

Actividades

	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Permite:

☰ resumir

☰ y comunicar la información esencial de un proyecto en una tabla

MATRIZ DE PLANIFICACION

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: DISMINUIR LA CONTAMINACION AMBIENTAL MEDIANTE EL EFICIENTE MANEJO DE LOS RESIDUOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE CIRCASIA			
Propósito: DISMINUIR LA CONTAMINACION AMBIENTAL MEDIANTE LA EJECUCION DE PROCESOS DE PLANIFICACION EL EFICIENTE MANEJO DE LOS RESIDUOS ORGANICOS E INORGANICOS EN			
Componentes: 1- CAPACITACIONES REALIZADAS 2- ASESORIA			
Actividades: 1.1-CONVOCATORIA 1.2- AUDITORIO 1.3-CAPACITADORES 1.4- INSUMOS; MATERIALES, EQUIPOS, 1.5- LOGISTICA OPERATIVA 2.1-SERVICIOS PROFESIONALES			



MATRIZ DE PLANIFICACION

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin:			
Propósito:			
Componentes:			
Actividades:			

Fin (Por qué el programa es importante para los beneficiarios y la sociedad?)



Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado.

Ejemplo

El problema principal de sector salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el FIN sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.



Propósito (Por qué es necesario para los beneficiarios?)

Es el resultado directo a ser logrado al final del periodo de ejecución como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa.

Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. Es la contribución específica a la solución del problema (o problemas) diagnosticado (s).

Ejemplo: Un proyecto de irrigación el gerente del programa tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación, asegurar que el agua corra por ella, de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua, pero no tiene la responsabilidad por el propósito de del programa o proyecto: el aumento de la producción agrícola



Componentes (resultados)

Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, Población capacitada, alumnos egresados, etc.).

El conjunto de los componentes permite el logro del propósito.

Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios.

Ejemplo: Obras terminadas, estudios terminados, capacitaciones terminadas entre otros.

Actividades (Qué se hará?)

Son las principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente.

*Ejemplo: Se define el siguiente producto o componente
“Programa de conductores desarrollado.*

Para desarrollar o ejecutar este componente se deben desarrollar las siguientes actividades en orden cronológico:

- *Diseño y programación de cursos*
- *Arriendo de salas*
- *Contratación de profesores*
- *Selección de participantes por curso*
- *Puesta en marchas de los cursos*
- *Evaluación de los cursos*





Fuentes o medios de verificación

Indica donde el ejecutor o evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores.

Supuestos

Comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros que hacen que el mismo fracase.



Indicadores

Los indicadores representan las señales que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto. Miden el nivel de “logro” y permiten, durante el monitoreo y el seguimiento, determinar si el proyecto debe ajustarse, reformularse o replantear las actividades para obtener los logros previstos. Los indicadores también sirven en la etapa de evaluación final para establecer la contribución del proyecto al desarrollo o al mejoramiento de las condiciones de vida de la población objeto.

Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, calidad, eficiencia y economía.

A través de los indicadores se puede obtener información de diferentes ámbitos de control en la implementación de programas públicos: proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto.

Indicadores

En resumen, los indicadores:

- Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- Especifican de manera precisa cada nivel de logro (resultados, objetivo, finalidad).
- Establecen metas para analizar en qué medida se ha cumplido lo planeado.

Para el diseño de los indicadores hay que tener en cuenta lo siguiente:

FUNCIONES DEL INDICADOR

Explicitar: sacar afuera lo implícito. Expresar claramente lo que se entiende.

Verificar: Probar.





Indicadores

CARACTERÍSTICAS

Central: Debe medir lo esencial (o el núcleo).

Plausible: Lo que mide el indicador debe ser atribuible al proyecto.

Objetivo: No debe depender de otras mediciones.

Económico: No debe ser costoso obtenerlo.

COMPONENTES DE LOS INDICADORES

QUIÉN: Los beneficiarios o grupo objetivo.

DÓNDE: Lugar.

CUÁNDO: Tiempo, para establecer cuando se logra el objetivo

QUÉ: Lo que pretende solucionar.

CÓMO o DE QUÉ TIPO: Efecto o calidad, para establecer un estándar sobre
el

cual comparar

CUÁNTO: Cantidad, es decir cuánto queremos producir

PASOS PARA LA FORMULACION DE INDICADORES

EJEMPLO:

Paso 1: Objetivo específico “Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz.

Paso 2: Cantidad, 1.000 pequeños agricultores (2 Hectáreas o menos) **umentan el rendimiento promedio de arroz en un 40%** (pasan de una producción x a y)

Paso 3: Calidad, 1.000 pequeños agricultores (2 Hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (pasan de una producción x a y) **manteniendo la misma calidad (e,g peso de los gramos) de la cosecha de1992.**

Paso 4: Tiempo, 1.000 pequeños agricultores (2 Hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (pasan de una producción x a y) **entre octubre de 1994 y octubre de 1996** manteniendo la misma calidad (e,g peso de los gramos) de la cosecha de1992.

Una vez formulado el indicador se deben establecer metas

