

### Aclaraciones previas

- Si bien el Sistema de Marco Lógico (SML) es utilizado generalmente por organismos internacionales<sup>1</sup>, consideramos que es una técnica apta para la toma de decisiones en la dirección de empresa.
- El SML adquiere su importancia al lograr integrar los tres niveles (estratégico, táctico y operativo) en sus tres etapas (planificación, gestión y evaluación). Puede convertirse en una herramienta eficaz para insertar (o fortalecer) el pensamiento estratégico y sistémico en la dirección y gestión de las pymes. En consecuencia, cada empresa estructurará su SML
- Con el propósito de darle una aplicación concreta, la exposición del tema está basada en los cursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Por lo tanto, el contenido tiene correlación con la metodología exigida a los proyectos con intervención del Banco.

### EL MARCO LOGICO

El Marco Lógico es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos.

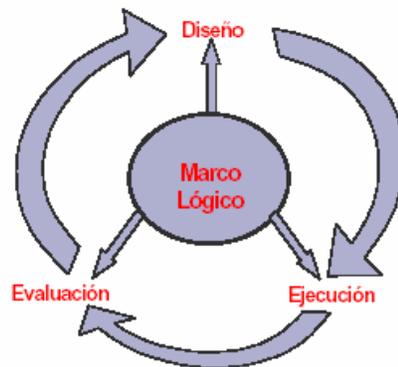
Se sustenta en dos principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación.

Identificado un problema de desarrollo<sup>2</sup>, se pretende resolver el mismo mediante un proceso racional (lógico), que **concatene** los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos.

La complejidad del escenario actual obliga a la **toma de decisiones participativas**. En otras palabras, exceptuando situaciones especiales, sólo la participación de todos los involucrados permite un abordaje más integral del problema, y por ende, mayores posibilidades de éxito.

El marco lógico acepta las teorías de la complejidad y de sistemas en la administración. Los problemas esenciales nunca son fragmentos y los problemas globales son cada vez más esenciales. Además, todos los problemas particulares no pueden plantearse y pensarse correctamente si no es en su contexto.

### **EL MARCO LÓGICO** **Una herramienta para fortalecer el Diseño, la ejecución y la Evaluación de Proyectos**



Fuente: Documentos CEPAL

<sup>1</sup> BID, Banco Mundial, OEA, AECI, etc. En Anexo I se transcriben párrafos del prólogo del manual sobre "Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española", editado por la Agencia Española para la Cooperación Internacional (AECI). En Anexo II, modelos de MML aplicados por instituciones bancarias internacionales.

<sup>2</sup> En la empresa, un problema caracterizado por la dirección como crítico para la supervivencia, crecimiento o rentabilidad. En términos de planificación, sería un objetivo estratégico.

### DISEÑO DEL SISTEMA DE MARCO LOGICO

Un **Sistema de Marco Lógico** (SML) está estructurado en tres módulos, que conforman un proceso dinámico, eslabonado y circular.

- Diseño,
- Ejecución
- Evaluación

En este trabajo nos ocuparemos del primer módulo.

El **diseño** tiene tres etapas:

- Diagnóstico del problema (situación actual)
- Definición del proyecto (situación futura)
- Elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML)

### Problemas de Desarrollo, Proyectos, Programas

Como comentamos en párrafos anteriores, el proceso se inicia a partir de la identificación o detección de un problema de desarrollo o crítico para el futuro desenvolvimiento de la sociedad o de la organización. Es un problema de tal magnitud que amerita concentrar esfuerzos y recursos en su resolución. La mejora de la competitividad de un sector económico, la calidad de la educación, la mejora de la salud en población de riesgo, son ejemplos a nivel país o provincia. Una importante renovación tecnológica, el cambio de la cultura organizacional, el rediseño organizacional o el comercial, son ejemplos de problemas de distintas magnitudes en una empresa, que se detectarán de acuerdo a los mecanismos que en ella funcionan.

Desde ese problema comienza efectivamente el diseño del SML.

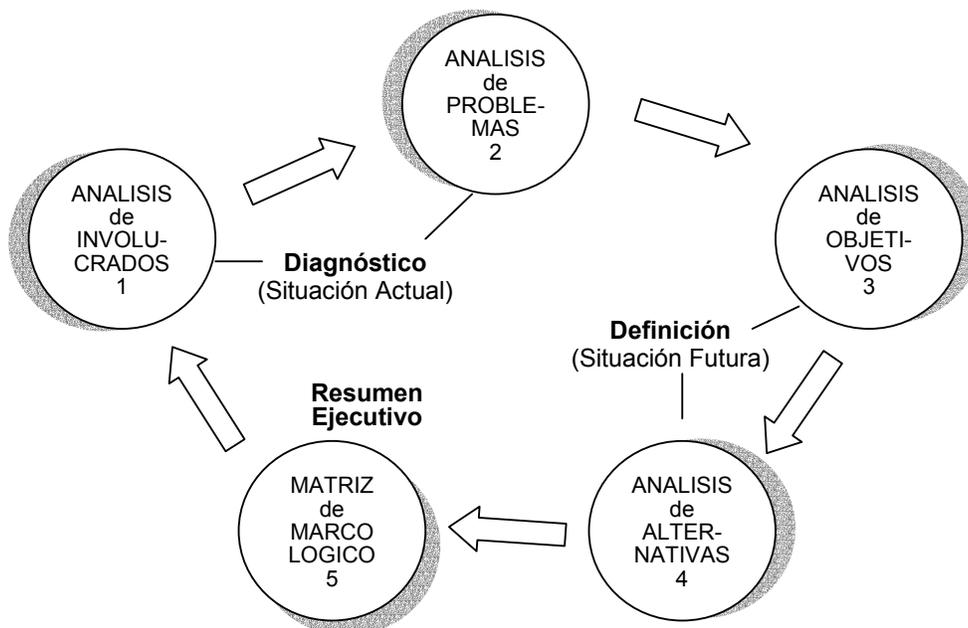
En la metodología del BID, existen dos conjuntos de actividades y recursos que aportarán a la solución: los proyectos y los programas.

Los **proyectos** tienden a un aporte concreto a la solución total. Es decir, aportan una solución parcial.

Un **programa** está conformado por dos o más proyectos. Su función está en solucionar integralmente el problema (o al menos, en la mayor globalidad posible). Los problemas muy complejos pueden necesitar dos o más programas (y cada uno de ellos con sus respectivos proyectos)

Comprobamos cómo funciona el enfoque sistémico. Se detecta y se estudia el problema en su globalidad. En la luz arrojada, se analizan las distintas partes del problema. Se encaran sus soluciones en un marco integral y en forma conjunta. En otras palabras, se estudia el todo, se analizan sus partes como integrantes de ese todo y se estructura un conjunto armónico de programas y proyectos que fusionados permitirían acceder a una solución global.

### GRAFICO DEL DISEÑO DE UN SML



## **DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

Detectado el problema de desarrollo, el paso siguiente es realizar un amplio análisis del mismo, en sus distintas facetas. Se está precisando y especificando la situación actual.

Para ello, se cuenta con dos herramientas: el análisis de involucrados y el análisis de problemas.

### **Análisis de Involucrados**

Se trabaja con los grupos directa o indirectamente involucrados y/o afectados en el problema de desarrollo.

El **propósito** fundamental es determinar qué cambios son requeridos y factibles desde el punto de vista de los beneficiarios y desde los niveles de decisión.

#### **Tipología de grupos**

- Grupos de población (por localización, por nivel de ingresos, por etnia, por edad, etc)
- Organismos del Sector Público (centralizados y descentralizados, incluyendo empresas públicas)
- Organismos del Sector Privado (cámaras, centros, empresas, etc)
- Organismos de la Sociedad Civil (ONG, fundaciones, sindicatos, otras sin fines de lucro)
- Organizaciones Religiosas (Iglesias y otras organizaciones religiosas influyentes)
- Grupos Políticos
- Organizaciones Externas (otros países, ONG internacionales, organizaciones binacionales, org. de seguimiento de objetivos especiales –ej. derechos humanos- organismos internacionales, etc)

#### **Se considerarán**

- Sus intereses
- Sus potencialidades
- Sus limitaciones
- Sus percepciones del problema
- Sus recursos
- Sus mandatos (el de los estatutos, cartas constitutivas o normativas)

Deberá considerarse tanto a los grupos que apoyan como a los que se oponen. Sendos grupos deben considerarse e incluirse en el cuadro de involucrados que se detalla más adelante.

#### **Objetivos de la inclusión de todos los involucrados**

Se pretende lograr:

- Una aproximación integral al problema
- Mayor objetividad en el diseño y la ejecución, incorporado los diferentes puntos de vista
- Incremento del sentido de pertenencia de cada involucrado en el proyecto.

#### **Técnicas utilizadas**

- Entrevistas
- Focus group
- Talleres

#### **Cuadro de Involucrados**

Con los estudios realizados, se confeccionará un cuadro con características similares al siguiente:

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

Cada grupo ocupará una fila, con su identificación precisa y el detalle de sus intereses, de cómo perciben el problema y de sus recursos y mandatos.

#### **Intereses**

Son los relacionados directamente con el problema de desarrollo identificado. También, pueden ser posibles soluciones sugeridas por el grupo.

#### **Problemas percibidos**

Son las condiciones negativas que percibe el grupo, en relación con el problema de desarrollo. Es decir, son las manifestaciones concretas que el grupo detecta de acuerdo a su percepción.

Deben ser planteadas de la manera más negativa posible y no deben constituir soluciones encubiertas. Ejm: correcto: atrasos permanentes en los procesos; incorrecto: falta de personal

#### **Recursos**

Aportes precisos de cada grupo. Son de dos tipos: financieros y no financieros. Estos últimos pueden ser muy importantes; ejm: opinión pública, huelgas, influencias, etc.

## Sistema de Marco Lógico – Fundamentos y Diseño

Una organización formal tiene ambos recursos:

- Financieros, determinados en su presupuesto
- No financieros, tales como recursos humanos, influencias, tecnología, contactos, etc.

La población en general no tiene recursos financieros nuevos (salvo para atender tarifas de servicios), pero tienen mano de obra, influencia, grupos de presión, votación, etc.

### Mandato

Es la autoridad formal para proporcionar un servicio o cumplir una función. Está fijado en los documentos oficiales (estatutos, cartas orgánicas, leyes, etc)

### **Análisis de Problemas**

Sobre los problemas concretos percibidos por los involucrados y expresados en la etapa anterior, se pretende encontrar las relaciones causales y por ende la jerarquización de esos problemas percibidos, en el marco del contexto y del problema de desarrollo.

### **Utilidades**

La metodología propuesta tiene los siguientes beneficios:

- Permite analizar la situación actual, en su contexto
- Identificar los problemas principales y sus relaciones causa-efecto, en relación con el problema de desarrollo determinado en el origen.
- Visualizar las relaciones causa-efecto e interrelaciones en un diagrama, construyendo el Arbol de Problemas.

La definición correcta de las relaciones causa-efecto y la jerarquización de los problemas percibidos permite mejorar el diseño del proyecto, su ejecución y su evaluación, a través de un modelo lógico y sobre el cual se basará la búsqueda de la solución parcial o total al problema de desarrollo.

### **Proceso para el Arbol de Problemas**

- Paso 1: Escribir el problema de desarrollo en la parte superior de un pizarrón (o usando tarjetas)
- Paso 2: Identificar los problemas percibidos por los involucrados que son causas directas del problema de desarrollo, y colocarlas debajo del mismo.
- Paso 3: Luego, colocar otros problemas percibidos que son causa de los problemas colocados por el paso 2. Así sucesivamente hasta que se llegue a los problemas “raíces”.
- Paso 4: Determinar si algún problema percibido por los involucrados es efecto del problema de desarrollo (paso 1). Si así ocurriera, colocarlo por encima de éste.
- Paso 5: Trazar líneas con flechas de los problemas causa a los problemas efecto.
- Paso 6: Asegurarse que el diagrama tiene sentido.

### **Limitaciones**

La metodología descrita tiene dos limitaciones:

- las causas no tienen ponderación
- las causas pueden producir círculos (dos o más problemas son causa y efecto recíprocos), que complican el análisis.

### **DEFINICION (identificación) DEL PROYECTO**

Identificado el problema de desarrollo y descrita la situación actual, la etapa siguiente es definir o identificar la solución que se pretende. En otros términos, significa determinar cuál es la situación futura deseada y la estrategia elegida para alcanzarla.

En esta etapa también se cuenta con dos herramientas: el análisis de objetivos y el análisis de alternativas.

### **ANALISIS DE OBJETIVOS**

Conceptualmente es un proceso que consiste en la conversión de los problemas percibidos en objetivos o soluciones, como paso inicial para identificar la situación futura deseada.

condiciones negativas → condiciones positivas  
cadena causa efecto → cadena medio-fin

**Utilidad**

La metodología sugerida provee los siguientes efectos:

- Describe una situación que podría existir después de resolver los problemas
- Identifica las relaciones medio-fin entre objetivos (objetivos medios y objetivos fin)
- Visualiza esas relaciones en un diagrama, construyendo el Arbol de Objetivos

**Proceso para el Arbol de Objetivos**

- Paso 1: Convertir el problema de más alto nivel en un objetivo
- Paso 2: Convertir los problemas de los demás niveles en objetivos.
- Paso 3: Revisar la lógica del diagrama, trazando líneas con flechas de los objetivos medio a los objetivos fin
- Paso 4: De ser necesario: a) reformular objetivos, b) agregar nuevos objetivos intermedios y c) eliminar los que no parecen necesarios o no resultan realistas.
- Paso 5: Asegurar el encadenamiento medio-fin, desde el objetivo base o inicial hasta el de mayor nivel considerado.

Nota: La utilización del vocablo “encadenamiento” no significa que se obtendrá un (1) encadenamiento. Por el contrario, es muy posible que se diseñen varios de ellos, que originarán distintas alternativas

**Condición necesaria**

Posiblemente, en el encadenamiento haya objetivos que deben cumplirse pero que están fuera del alcance del proyecto, conformando una condicionalidad “externa” al mismo. Estos objetivos “externos” deberán considerarse como supuestos (ver MML).

**ANALISIS DE ALTERNATIVAS**

El encadenamiento de objetivos (o los distintos encadenamientos) permite establecer la base para determinar las distintas estrategias alternativas que podrían contribuir al cambio de la situación actual a la situación futura deseada.

**Criterios de evaluación**

Esas estrategias deberán ser evaluadas a través de diversos criterios, que dependerán del problema de desarrollo. En general se pueden enumerar los criterios:

- Financiero
- Ambiental
- Cultural
- Económico
- Viabilidad política
- Etc
- Socioeconómico
- Legal

**Cuadro de evaluación**

La evaluación puede realizarse de una manera muy práctica utilizando un cuadro de evaluación como el que se detalla:

Estrategia	Criterios					
	Financiero	Económico	Socioecon.	Ambiental	Viab.Política	Legal
Estrategia 1						
Estrategia 2						
Estrategia 3						

**Elección de la estrategia**

La decisión se adoptará considerando:

- Los intereses de los beneficiarios del proyecto
- Recursos financieros disponibles
- Los resultados de los estudios financieros, económicos, socioeconómicos, etc. señalados en la evaluación.
- Los intereses y mandatos de las entidades ejecutoras potenciales y demás involucrados directa o indirectamente.

**Proceso de análisis alternativas y elección estrategia**

- Paso 1: Identificar los diferentes conjuntos de objetivos (los diferentes encadenamientos) que podrían ser estrategias potenciales
- Paso 2: Considerar las alternativas a la luz de:
  - Recursos disponibles
  - Fuentes de financiamiento
  - Viabilidad política
  - Intereses de beneficiarios, unidades ejecutoras y demás involucrados
- Paso 3: Realizar los estudios pertinentes
  - económico
  - financiero
  - socioeconómico
  - etc.
- Paso 4: Tomar la decisión sobre una estrategia (o combinación de ellas) más apropiada para el proyecto

Nota 1: Los pasos 2 y 3 pueden invertirse.

Nota 2: El análisis de alternativas no es un proceso concreto, si no mas bien un medio para obtener preciada información que respalde la toma de decisiones.

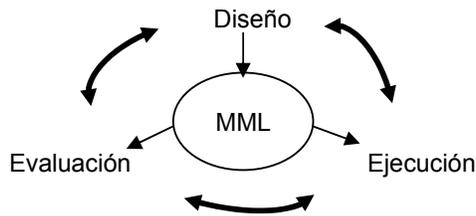
**MATRIZ DE MARCO LOGICO**

Herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación del proyecto.

La Matriz de Marco Lógico (MML) se utiliza en todas las etapas y por ello debe ser modificada y mejorada a lo largo del diseño y ejecución.

En proyectos que serán financiados por el BID, la MML es elaborada inicialmente por el equipo del país y luego con la participación del prestatario, los consultores, el equipo de proyecto, la representación del BID y la entidad ejecutora

La MML (con la documentación respaldatoria) se convierte en el elemento nuclear del marco lógico, ya que ella expresa el diseño y establece las bases de ejecución y evaluación, en un proceso dinámico.



**Utilidades**

- Da estructura al proceso de planificación
- Comunica la información esencial sobre el proyecto
- La expresión como matriz es un efectivo resumen ejecutivo

**Conformación**

La MML en general es formulada como una matriz de cuatro por cuatro

Sus columnas expondrán el Resumen Narrativo de Objetivos y Actividades, Indicadores Verificables Objetivamente (IVO), Medios de Verificación y Supuestos

Sus filas, el Fin, el Propósito (o efecto directo), los Componentes-Productos y las Actividades.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

### **RESUMEN NARRATIVO**

Es la primera columna de la MML. Incluirá la enunciación (con el desagregado indispensable) del fin, del propósito, de los componentes-productos y de las actividades.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

### **FIN**

Indicará el fin, el impacto al cual contribuirá el proyecto de manera significativa una vez que el mismo haya finalizado en su fase de operación.

Es una expresión de la solución (parcial o total, según el problema sea complejo o no, respectivamente) al problema de desarrollo que se ha diagnosticado. Se expresa como un objetivo.

Por ejemplo: Si el problema de desarrollo es la falta de competitividad del sector turístico de una ciudad (CT), el objetivo a nivel de fin sería: *Competitividad del sector turístico, mejorada*. Es fácil de comprender que éste es un problema complejo y se necesitarán dos o más proyectos para alcanzar ese fin. En este caso cada proyecto tendrá el mismo fin, pero cada uno hará su aporte concreto (que es el propósito del proyecto).

Si el problema de competitividad es en una empresa, seguramente se necesitarán al menos dos proyectos. Uno relacionado con el encadenamiento producto-mercado y el otro con el de comunicación-mercado.

Por convención, el objetivo expresado en el Fin debe redactarse como resultado logrado o producido. Debe reflejar logros, éxitos y metas cumplidas. Ejm: correcto: competitividad del sector turístico, mejorada; incorrecto: se mejorará la competitividad del sector turístico.

Si el proyecto forma parte de un programa, en general la descripción del fin de los proyectos comienza con “*contribuir a.....*”

### **PROPOSITO**

Es el efecto directo que se espera lograr después de completada la ejecución. Representa el cambio que fomentará el proyecto. Es el aporte concreto a la obtención del objetivo expresado en el fin.

Por ejemplo. Si el Fin es competitividad del sector turístico mejorada, el propósito de un proyecto podría ser *segmentación definida*; otro proyecto: *cartelería y señalización, terminada*. Otro: *repavimentación calles de acceso, terminada*.

Cada proyecto aportará su cuota de logro al objetivo fijado en el Fin y en conjunto (se espera) alcanzarán la totalidad del mismo. Todos estos proyectos conformarán un programa.

Todo proyecto debe tener un solo propósito. La razón es la claridad. Además, si hubiera dos es posible que en la ejecución se de prioridad a uno en desmedro del otro.

También el propósito, debe expresarse como objetivo y redactado como resultado logrado.

En los proyectos, el propósito da el nombre al mismo.

### **COMPONENTES-PRODUCTOS**

Son los resultados (tangibles e intangibles) específicos que se producen durante la ejecución. Son necesarios para alcanzar el propósito. Son los productos (tangibles e intangibles) que financia el proyecto.

Obras, estudios, servicios, capacitación, etc son ejemplos de componentes-productos.

Es razonable plantear que si todos los componentes-productos son producidos de la manera planeada, se logrará el propósito

Por lo tanto, análogamente que Fin y Propósito, deben ser redactados muy claramente y como resultados o productos finales (objetivo logrado)

## Sistema de Marco Lógico – Fundamentos y Diseño

Siguiendo con el caso de los acápite anteriores, estudio de imagen terminado, carteles indicadores 10, 15 y 20 km, la pavimentación de la calle n° 120 Av. San Martín, entre calles Colón y Enrique Carbó, son ejemplos de componentes-productos.

La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad directa de producir los componentes con el presupuesto asignado

En los proyectos del BID, los componentes-productos son partes esenciales.

### ACTIVIDADES

Aquellas actividades necesarias para producir los componentes-productos.

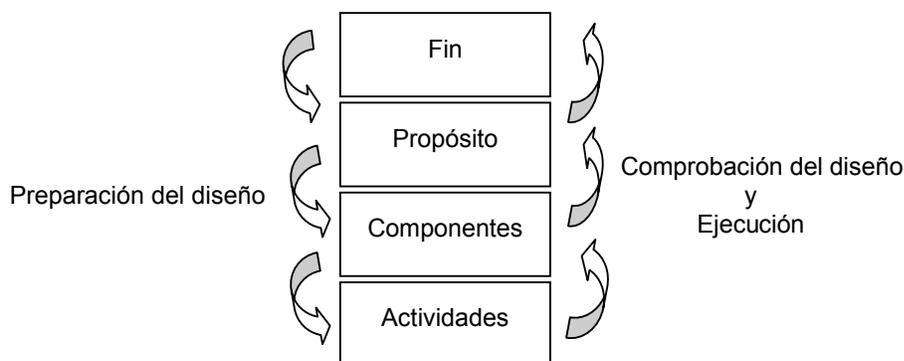
Deben confeccionarse detalladamente, porque se constituirán en el punto de partida para el plan de ejecución.

Por lo tanto, salvo casos especiales, las actividades **no** se determinan como objetivos.

En la MML se detallan las actividades agrupadas por componente y en orden cronológico, estimando el tiempo de realización y los recursos requeridos.

La ejecución del proyecto queda incorporada al diseño de la MML, a través de este capítulo.

### INTEGRACION EN UN PROYECTO

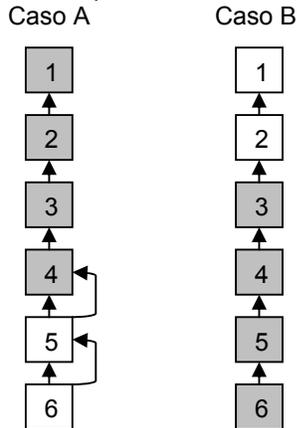


**Ejemplo** (adecuado de los cursos del BID)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>Fin</b> Contribuir a la calidad de la educación secundaria mejorada			
<b>Propósito</b> Calidad de la educación primaria, mejorada			
<b>Componentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escuelas primarias rehabilitadas y equipadas</li> <li>● Currículum de primaria actualizado e implantado</li> <li>● Docentes capacitados y certificados</li> <li>● Bibliotecas equipadas y mantenidas</li> </ul>			
<b>Actividades</b> Las necesarias para producir cada componente detallado ut-supra			

**Niveles de Objetivos**

En el Arbol de Objetivos es posible que se establezcan más de cuatro niveles de objetivos. Gráficamente:



En estos casos deberá determinarse si los de menor nivel (en el gráfico: 5 y 6) son tareas o actividades requeridas para completar un nivel superior. Si ello ocurriera (caso A), entonces esos objetivos (en el gráfico: 5 y 6) pasarían a ser considerados actividades de un nivel superior (en el gráfico, p.e. del nivel 4)

Ejemplo: (fuente: cursos del BID)

Fin: Nivel de vida en el área rural, mejorado

Propósito: Ingreso per capita de pequeños productores, incrementado

Componentes: Producción de trigo, incrementada

Actividades: Distribuir semillas

Distribuir semillas era un objetivo en el Arbol de Objetivos.

Si así no fuera (caso B), se está en presencia de un problema (caracterizado como complejo) que necesitará más de un proyecto para diseñar la solución

**INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)**

Conforman la segunda columna de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin	Indicadores		
Propósito	Indicadores		
Componentes	Indicadores		
Actividades	Presupuesto		

Indicador es la especificación cuali o cuantitativa que se utiliza para medir si se alcanzó un objetivo. Estas especificaciones han sido aceptadas colectivamente por los involucrados como adecuadas para medir el logro de los objetivos.

**Utilidad**

- Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de Fin, Propósito y Componentes
- Muestran cómo puede medirse el éxito de un proyecto
- Cada indicador incluye la meta específica que permite medir si el objetivo ha sido alcanzado
- Dan las bases para el seguimiento del desempeño y para la evaluación
- En resumen, si se puede medir, se puede administrar

**Composición**

Todo indicador debe poseer los siguientes componentes:

C E T +

- Cantidades: cuánto; son las cuantificaciones necesarias.

## Sistema de Marco Lógico – Fundamentos y Diseño

- **Especificaciones:** de qué tipo, características, calidad, etc; es la definición, la identificación clara que despeje toda duda
- **Tiempo:** para cuándo, entre cuando y cuando; expresa el período o fecha en el que debe ser logrado el objetivo o realizadas las actividades; el período base es importante.
- **±:** otras condiciones que se estimen necesarias para darle precisión, por ejm, lugar.

**Ejemplo:** supongamos que “los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz” es un objetivo a nivel propósito.

Cantidad: cuántos agricultores? Supongamos 100

qué significa pequeño?: propietarios de 2 ha o menos

en cuánto mejorarán?: un 40% sobre el año base 2004

Especificaciones: cuál es el rendimiento de arroz? p.e peso promedio del grano y otras características en cuanto a calidad y demás

Tiempo: entre junio 2005 y junio 2008

Lugar: Provincia de Entre Ríos, Departamento de San Salvador.

### Indicadores por nivel

- **Fin:** A nivel fin se refieren al *impacto general* que tendrá el proyecto
- **Propósito:** Se refieren al *efecto directo* logrado después de terminada la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto.
- **Componentes:** Son descripciones breves (pero claras) de cada uno de los componentes que serán producidos durante la ejecución. No se refiere a los insumos, sino a los productos finales considerados como componentes.
- **Actividades:** Contiene el costo de cada actividad. La sumatoria representará el costo de cada componente a ser producido en el proyecto. La sumatoria total es el costo del proyecto.

### Requisitos

- **Prácticos:** implica: medir lo que es importante – tener una cantidad mínima necesaria de indicadores para medir si se alcanzó el objetivo – la meta es realizable – el indicador no se refiere a algo que no ocurrirá
- **Independientes:** no puede haber relación causa-efecto con el objetivo; por ejm, el nº de consultores contratados para completar un componente no podría ser indicador de ese componente.
- **Focalizados:** específico y medible, cantidad, calidad, especificaciones, tiempo y lugar
- **Acordados:** Los indicadores deben ser acordados por los distintos grupos involucrados, en especial los que diseñan, los que ejecutan y los beneficiarios
- **Verificados Objetivamente:** relacionado con la tercera columna de la matriz, en donde se indican las fuentes para obtener la información.

Los logros deben ser verificados objetivamente, para que todas las personas, aún las más escépticas, puedan estar de acuerdo con la evidencia

### Indicadores Intermedios

En general es necesario establecer metas intermedias (que figurarán en la misma columna o en anexo), con la periodicidad apropiada (trimestral, semestral y/o anual), ya que estos indicadores intermedios son importantes para el seguimiento del desempeño. Son indispensables a nivel de componentes.

### Indicadores Cualitativos

Todo proyecto debe poseer al menos un indicador cualitativo, y entre ellos no puede faltar la opinión de los beneficiarios y otros involucrados que se estime necesario, con respecto al desempeño del proyecto.

### Banco de Indicadores del BID

Para proyectos a ser financiados por el BID, esta institución desarrolla un banco de indicadores que han sido utilizados en otros proyectos, para colaborar con los diseñadores.

### MEDIOS DE VERIFICACION

Conforman la tercera columna de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin	Indicadores	Medios de Verificación	
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	
Actividades	Presupuesto	Medios de Verificación	

Contiene las fuentes de donde se obtendrán datos e informaciones sobre la situación, comportamiento y desempeño de cada indicador durante la ejecución.

Como informarán sobre los indicadores, los MdeV permitirán que los mismos cumplan los cinco requisitos, especialmente prácticos y verificable objetivamente.

Estas fuentes serán acordadas para darles objetividad y transparencia, facilitando la medición y evitando conflictos futuros.

Es posible que deban realizarse acuerdos especiales para obtener información (p.e. contratar un estudio de mercado). En estos casos corresponderá, además, incluirse como Actividad, con su costos y tiempos pertinentes.

Puede utilizarse como fuente de información la inspección visual de un especialista. Ejm: en la producción de un componente que es una obra.

El MdeV por antonomasia a nivel actividades (indicadores: presupuesto) son los registros contables.

Cada indicador puede tener dos o más fuentes que se complementen

Si se acuerdan dos fuentes que brindarán la misma información, será necesario establecer las condiciones para dilucidar las posibles diferencias entre ellas. Ejemplo: índices de variación de precios u otras informaciones estadísticas elaboradas por distintos organismos.

#### Fuentes

- Secundarias: En general son las de menor costo, pero pueden necesitar tabulaciones o procesamientos especiales, que deberán estar establecidas en el diseño
- Primarias: Con mayor costo. Indispensablemente hay que indicar:
  - quién financiará la recolección de datos
  - quién realizará la recolección de datos
  - en qué períodos
  - qué cantidad razonable de información se requiere

#### Ejemplos de Medios de Verificación

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 Isabela han aprobado los exámenes de certificación de matemáticas y gramática, requeridos por el nuevo curriculum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 los archivos de la Unidad Ejecutora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos del Ministerio de Educación. (¿Qué datos? ¿Estamos seguros de que el Ministerio de Educación normalmente tiene los datos que necesitamos como indicadores? ¿Se necesita algún tipo especial de tabulación?)</li> <li>• Informe Anual del Ministerio de Educación. (¿Cómo sabemos si este Informe Anual publica la información desagregada para la provincia de Isabela?. 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?)</li> </ul>

## Sistema de Marco Lógico – Fundamentos y Diseño

<p>Para el final del 4º año de ejecución del proyecto, el 85% de la población de Palmira expresa un alto grado de satisfacción con los servicios de salud prestados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la encuesta bianual realizada por el Departamento de Estadística del Ministerio de Salud de Palmira (ver actividad de proyecto 4.3); informes de satisfacción de clientes, producidos y distribuidos por la Unidad Ejecutora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de beneficiarios. (¿Qué encuestas? ¿Quién las lleva a cabo? ¿Quién las financia?).</li> <li>Resultados de encuestas a hogares de la Oficina Nacional de Estadística. (¿Estas encuestas hacen preguntas lo suficientemente específicas para que sean de utilidad al proyecto? Normalmente ese no es el caso.)</li> </ul>
--	---	--

Fuente: cursos del BID

### SUPUESTOS

Es la cuarta columna de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin	Indicadores	Medios de Verificación	Sostenibilidad
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	Propósito a Fin
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	Componentes a Propósito
Actividades	Presupuesto	Medios de Verificación	Actividades a Componentes

En esta columna se considerarán las condiciones positivas que son necesarias para avanzar al siguiente nivel y que están fuera del alcance directo del proyecto.

Se está indicando que pueden existir riesgos en el no cumplimiento de esas condiciones necesarias o que ocurran condiciones negativas para el desarrollo del proyecto.

Por ello, la pregunta que surge es ¿cómo se pueden manejar esos riesgos (fuera del control directo) para que el proyecto no fracase?

Riesgos que pueden ser de diversa índole: financieros, institucionales, políticos, sociales, ambientales, etc.

Un proyecto bien diseñado es aquel cuyos riesgos son "manejables"

Consecuentemente, es imperioso considerar esos riesgos en cada fase: actividades, componentes, propósito y fin.

Siguiendo la perspectiva positiva, los riesgos en la MML se expresan como **algo que debe ocurrir**; es decir, como un objetivo.

Riesgo "externo" (condición negativa) = Supuesto (condición positiva)

Estos objetivos, condiciones positivas, son los considerados Supuestos en la cuarta columna de la matriz.

Ejemplo: consideremos un ejercicio anterior

Fin: Nivel de vida en el área rural, mejorado

Propósito: Ingreso per capita de pequeños productores, incrementado

Componentes: Producción de trigo, incrementada

Actividades: Distribuir semillas

La actividad "distribuir semillas" puede estar sujeta a los siguientes riesgos posibles de ocurrir:

- que la financiación prevista no se otorgue
- o que el proveedor no entregue en tiempo las semillas

En la columna Supuestos, entonces se discriminará (en descripción positiva, como objetivo)

- Financiación otorgada por XXX, efectivizada para el día xx/xx/xx
- Semillas recibidas, clasificadas y controladas en depósito NN al xx/xx/xx

La **característica** de los supuestos es que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto o unidad ejecutora

**Utilidad**

- Se refuerza la viabilidad del proyecto
- Permite realizar un seguimiento de los riesgos “externo”
- Evita o disminuye la incidencia de los mismos

**Requisitos**

- Enunciar muy precisamente; para ello, utilizar el CET+ de indicadores
- Analizar la importancia del supuesto y la probabilidad de ocurrencia
- Ejercer influencia durante el diseño y la ejecución para aumentar la probabilidad de que ocurran los supuestos

**Algunas reglas**

Traducido en términos de supuesto (condición positiva) la regla es:

- Si existe altísima probabilidad de que el supuesto ocurra (el riesgo es mínimo) no es necesario incluirlo
- Si hay posibilidad de que el supuesto se logre, entonces se incluye en la MML
- Si hay bajísima probabilidad de que el supuesto ocurra (altísimo riesgo), es necesario reformular el proyecto o cancelarlo. Se está en presencia de un supuesto fatal. En el ejemplo anterior, si es muy baja la posibilidad de obtener la financiación (alto riesgo de no obtener financiación), deberá reformularse el proyecto reemplazando actividades (distribuir semillas) o directamente cancelar el proyecto.

En el diseño de cada fase hay que preguntarse “qué puede fallar”. El propósito no es incluir todos los riesgos, sino aquellos que razonablemente son importantes y pueden ocurrir.

**Supuestos por línea**

Actividades (de Actividades a Componentes)

Acontecimientos o condiciones que deben ocurrir para que juntos con las actividades se logren los componentes

Componentes (de Componentes a Propósito)

Acontecimientos o condiciones que deben ocurrir para que juntos con los componentes para lograr el propósito

Propósito (de Propósito a Fin)

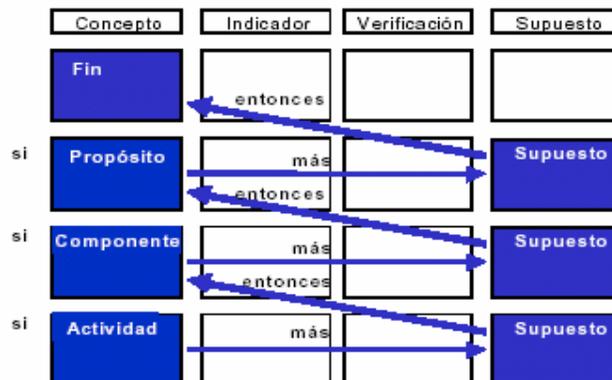
Acontecimientos o condiciones que deben ocurrir para que juntos con el logro del propósito contribuyan al Fin

Fin (sostenibilidad)

Acontecimientos o condiciones importantes que son necesarias para la sostenibilidad de los beneficios logrados (continuidad en el tiempo)

**CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES**

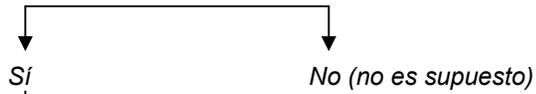
Contribución encadenada de objetivos  
(Zigzag)



Fuente: Documentos CEPAL

**Cómo Analizar**

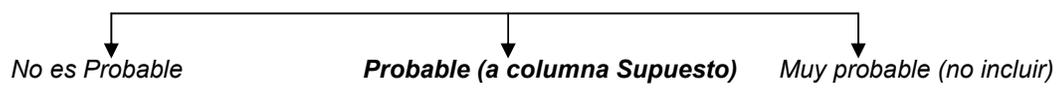
1. ¿Es externo al proyecto?



2. ¿Es importante?



3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el supuesto?



4. ¿Puede ser rediseñado el proyecto?



Fuente: cursos BID

## **ANEXO I**

Publicación AECI: **Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española**

### **PRÓLOGO**

Una de las necesidades más sentidas por la Cooperación Española y los profesionales que en ella trabajan era la adopción de una metodología para la gestión de proyectos que pudiera dar respuesta a las cada vez mayores exigencias de planificación y mejora de la calidad de la ayuda, surgidas fundamentalmente tras la aprobación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo en julio de 1998.

La Agencia Española de Cooperación Internacional respondió a este reto con la elaboración y publicación, en noviembre de 1998, de la Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española, cuya segunda edición se presenta ahora.

Esta Metodología, basada en el Enfoque del Marco Lógico, debe proporcionar las herramientas adecuadas para la gestión integral del ciclo de vida de toda intervención de cooperación para el desarrollo.

Lejos de constituirse en una serie de formularios más o menos burocratizados, la Metodología debe ser entendida y manejada como un instrumento flexible, ágil y eficaz que permita a los profesionales que trabajan en nuestra cooperación no sólo la necesaria homogeneización de procedimiento, sino la adopción de una perspectiva global compleja y actualizada de cada una de las fases por las que atraviesa esta acción transformadora de la realidad que es todo proyecto de desarrollo. Pretende cubrir esta Metodología desde la identificación al diseño, ejecución que fue elaborada y publicada por la Oficina de Planificación y evaluación de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica en junio de 1998, y que se ha visto reforzada y completada con un segundo volumen aparecido en enero de 2001.

Este esfuerzo de la Cooperación Española por dotarse de métodos eficaces de gestión se traducirá, sin duda, en una paulatina mejora en la calidad de nuestra ayuda, potenciando la coherencia interna de nuestras intervenciones y la eficacia en la toma de decisiones y asignación de recursos.

Conviene resaltar el carácter abierto de esta Metodología, sujeta por definición a las eventuales mejoras y aportaciones que vaya proporcionando la experiencia de los profesionales de nuestra cooperación, como ya ha ocurrido en esta nueva edición.

**ANEXO II**

**Marco Lógico para un proyecto (Matriz) con financiación del Banco Mundial**

<b>Resumen del Proyecto</b>	<b>Indicadores del Desempeño</b>	<b>Sistema de Evaluación y Monitoreo</b>	<b>Suposiciones Importantes</b>
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>			
Mejorar el desarrollo de niños en la primera infancia		Sistema de Evaluación	
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>			
Programar y administrar centros de atención infantil que ofrezcan cuidado y educación de calidad a los niños	Indicadores clave de desempeño Algunos indicadores que midan como las entregas del proyecto han impactado a los niños o a los otros beneficiarios.	Sistema de Evaluación	Suposiciones sobre la relaciones entre el impacto proyecto y la meta general.
<b>RESULTADOS:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creada</li> <li>• Educadores capacitados</li> <li>• Centros establecidos</li> <li>• Materiales nuevos</li> <li>• Administración en curso</li> </ul>	.Indicadores de entregas Miden el valor agregado al proyecto.	Sistema de Monitoreo	Suposiciones sobre la relación entre las entregas del proyecto el impacto del proyecto
<b>ACTIVIDADES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad para generar demanda</li> <li>• Seleccionar cuidadores y supervisores</li> <li>• Capacitar a cuidadores</li> <li>• Construir y mejorar centros</li> <li>• Desarrollar materiales</li> <li>• Proponer sistema de administración</li> <li>• Supervisión y capacitación continua</li> <li>• Administrar</li> <li>• Evaluar</li> </ul>	Indicadores de Entradas Normalmente son los indicadores acerca de los recursos financieros, físicos y humanos necesarios para llevar completar las actividades.	Sistema de Monitoreo	Suposiciones sobre la relación entre el las actividades implementadas del proyecto y las entregas

**Fuentes**

- *Adaptado del "The Logical Framework" preparado por el Departamento de Análisis de Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo de 1993.*
- *IDB y NORAD*

**ANEXO III –**

**Modelo Usado por la Dirección e Presupuesto (Chile)**

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control) <sup>1</sup>	Fórmula de Cálculo		
FIN:				
PROPÓSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

Fuente: [www.dipres.cl/control\\_gestion/.../metodologia.pdf](http://www.dipres.cl/control_gestion/.../metodologia.pdf) –

**BIBLIOGRAFIA EN ESPAÑOL**

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Oficina de Evaluación.** Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, DC, 1997.
- **Comisión de la Comunidad Europea.** Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos: Enfoque integrado y marco lógico. Ginebra, Suiza, 1993.
- **Documentos** del BID, BIRF, AECI, CEPAL, ETC