

# El Marco Lógico



## Clase 4 : La aplicación del método del Marco Lógico

*SAG*

*Octubre 2014*

- **Carlos Echeverría**
- Ingeniero Comercial y Periodista
  - MBA Y PMP

# LA APLICACIÓN DEL MÉTODO Y SUS VENTAJAS

El Método del Marco Lógico, al igual que cualquier otro método, debe aplicarse dentro de un determinado contexto, que es su espacio de validez.

# Condiciones para la aplicación del método

Antes de poder preparar la MML de un programa o un proyecto, es indispensable realizar un trabajo previo de preparación y evaluación de la iniciativa, para lo cual existen numerosas metodologías.

Cuando se ha realizado un buen trabajo de preparación y evaluación de un programa, los antecedentes disponibles deberían incluir:

# Condiciones para la aplicación del método

- El proceso seguido para la identificación del problema,
- La definición de la población objetivo del programa,
- El estudio de causas y efectos (Árbol del Problema),
- El planteamiento de fines y determinación de medios para la solución (Árbol de Objetivos),
- El diagnóstico de la situación actual en el área de estudio,
- La determinación del déficit de atención de la población,
- El análisis de las alternativas de programa, señalando cual fue seleccionada y porqué,
- Un detalle de los costos y beneficios estimados para el programa (los identificados y los valorados),
- La evaluación (privada-social) de la iniciativa
- El presupuesto para su ejecución, indicando la contribución de las distintas fuentes de financiamiento.
- El calendario para su implementación
- Los modelos organizacionales que se ocuparán

# Condiciones para la aplicación del método

La documentación que registra dicha información servirá de referencia a quienes deban acometer la ejecución del programa (con frecuencia no son los mismos que lo prepararon y evaluaron) y constituirá un elemento fundamental si algún día se desea hacer una evaluación ex-post.

# Condiciones para la aplicación del método

**Un alcance acerca de la población:** la población que tiene un problema, y a quiénes el programa trata de proporcionarle medios para que lo resuelvan. Siendo un protagonista tan importante en un programa, es necesario precisar las características de la población afectada por el problema que abordará el programa.

Dada las necesidades ilimitadas y los recursos escasos, corresponde delimitar adecuadamente el conjunto de personas o afectados que se constituirán en los beneficiarios potenciales del programa. Para ello, se establecen las siguientes definiciones:

# Condiciones para la aplicación del método

- **Población de Referencia:** Corresponde a la población global (con y sin problema), que se toma como referencia para el cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. La importancia de definir la población de referencia, está en que para ésta suele conocerse con mayor precisión sus atributos y características, mediante estadísticas, tasa de crecimiento, y otros datos asociados a áreas geográficas y grupos etáreos, étnicos, laborales, etc.
- **Población Potencial:** Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por el), y que por lo tanto requiere de los servicios o bienes que proveerá el programa. Indica la magnitud total de la población en riesgo. Dicha estimación permitirá proyectar a largo plazo el aumento de dicha población, si no se interviene adecuadamente.

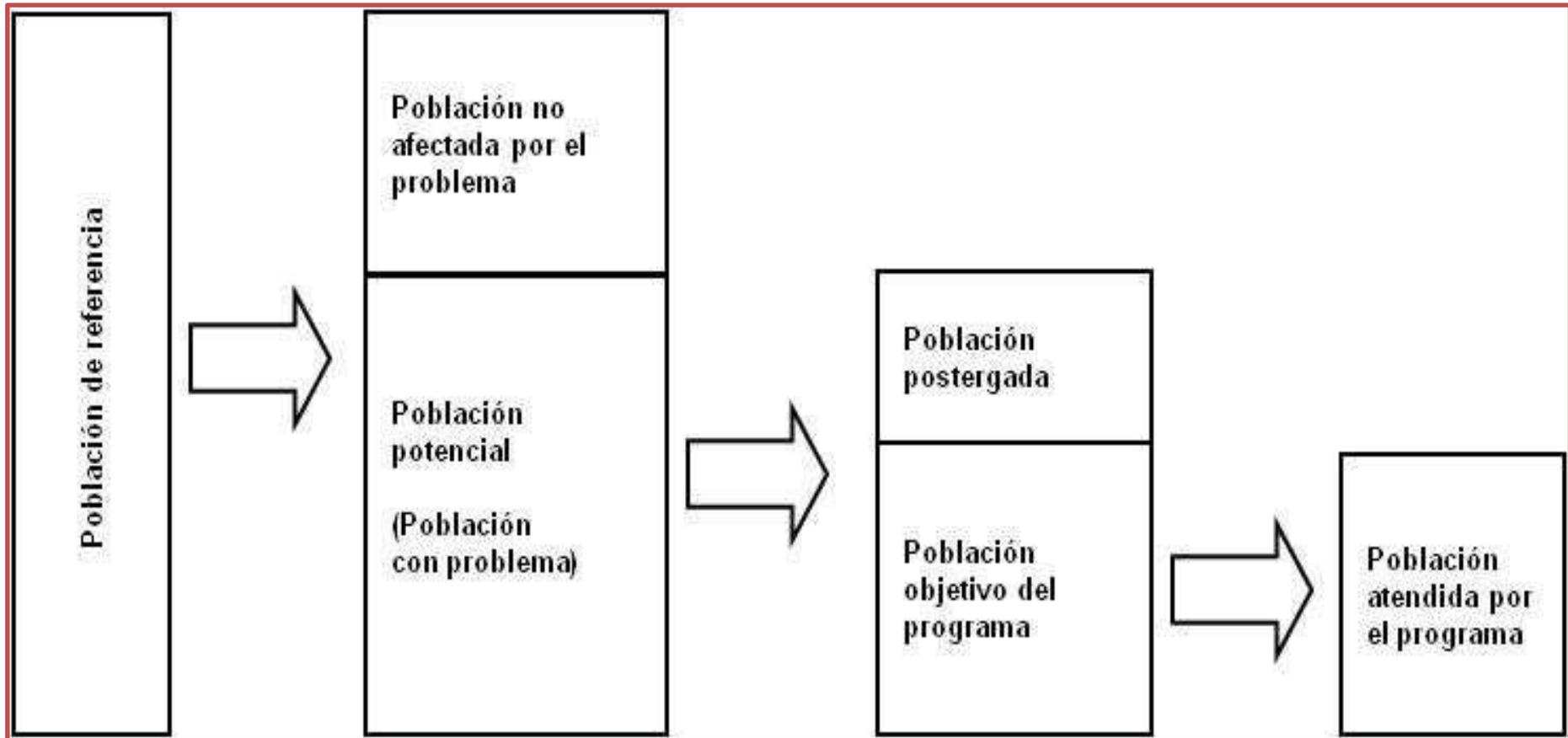
# Condiciones para la aplicación del método

• **Población Objetivo.** Es el número de beneficiarios potenciales del programa (personas, familias, empresas, instituciones).

Es aquella parte de la población potencial a la que el programa (una vez analizados algunos criterios y restricciones), estará en condiciones reales de atender.

# Condiciones para la aplicación del método

## POBLACIÓN OBJETIVO DE UN PROGRAMA



# Condiciones para la aplicación del método

La población objetivo será la “meta” del programa, y constituirá la base de su dimensionamiento.

En la medida que se conozcan mejor las particularidades de la población afectada por el problema mayor serán las posibilidades de logro de los objetivos de la intervención, dado que tendrán absoluta correspondencia con los protagonistas de la misma.

Por ello, la presentación de la población objetivo debe incluir una acabada caracterización, que describa el grupo afectado y sus particularidades, de acuerdo al tipo de problema a resolver.

# Condiciones para la aplicación del método

En particular, es muy importante establecer con la mayor claridad, los criterios para la focalización en la selección de la población a atender con el programa (población objetivo). La focalización, se puede realizar mediante diferentes criterios, Por ejemplo:

- ✓ Lineamientos de política
- ✓ Ubicación espacial
- ✓ Grupos etáreos
- ✓ Género
- ✓ Nivel de ingreso
- ✓ Grupos vulnerables
- ✓ Límites administrativos
- ✓ Limitaciones técnicas

# Condiciones para la aplicación del método

## Utilidad del método

Contribuye a una buena gestión del Ciclo de Vida de los proyectos y programas en los siguientes aspectos:

- *La amplia difusión que ha tenido su aplicación, así como el énfasis puesto en que su estructura sea consensuada con los principales involucrados, permite generar un lenguaje común, facilitando la comunicación y evitando ambigüedades y malos entendidos.*
- *Al resumir en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del programa permite focalizar la atención y los esfuerzos de ésta.*
- *Permite alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas, coordinación y riesgos del programa con todos los involucrados.*
- *Sienta una base para evaluar la ejecución del programa y sus resultados e impactos.*

# Condiciones para la aplicación del método

La MML facilita mucho la evaluación de un programa al término de un período preestablecido, como las etapas de este o el simple corte anual de algún presupuesto.

Se sabrá qué analizar y cómo hacerlo y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada.

Si en algún instante durante la fase de operación se desea evaluar los resultados que ha generado o está generando el programa, la MML nos proveerá indicaciones respecto a qué debemos observar y cómo hacerlo.

Demás está decir que la existencia de una MML es también de gran ayuda para la evaluación ex-post de programas y proyectos

# Condiciones para la aplicación del método

Sin embargo, la MML no es autosuficiente. No soluciona por si sola todos los problemas de la gerencia ni garantiza el éxito del programa.

Para ello es necesario recurrir a otras herramientas y a técnicas complementarias que permiten saber si el programa es conveniente para el país (evaluación social) y para la institución que lo emprende (evaluación privada).

Seria inaceptable iniciar un estudio de conveniencia o de viabilidad de un programa, sin tener resueltos los temas de diseño de este, que se explicitan en su Marco Lógico.

# Condiciones para la aplicación del método

El MML no es suficiente para garantizar una buena programación de la ejecución del programa o un efectivo y eficiente control de la ejecución, ni asegura que el programa contará con el apoyo de la comunidad y de las autoridades involucradas.

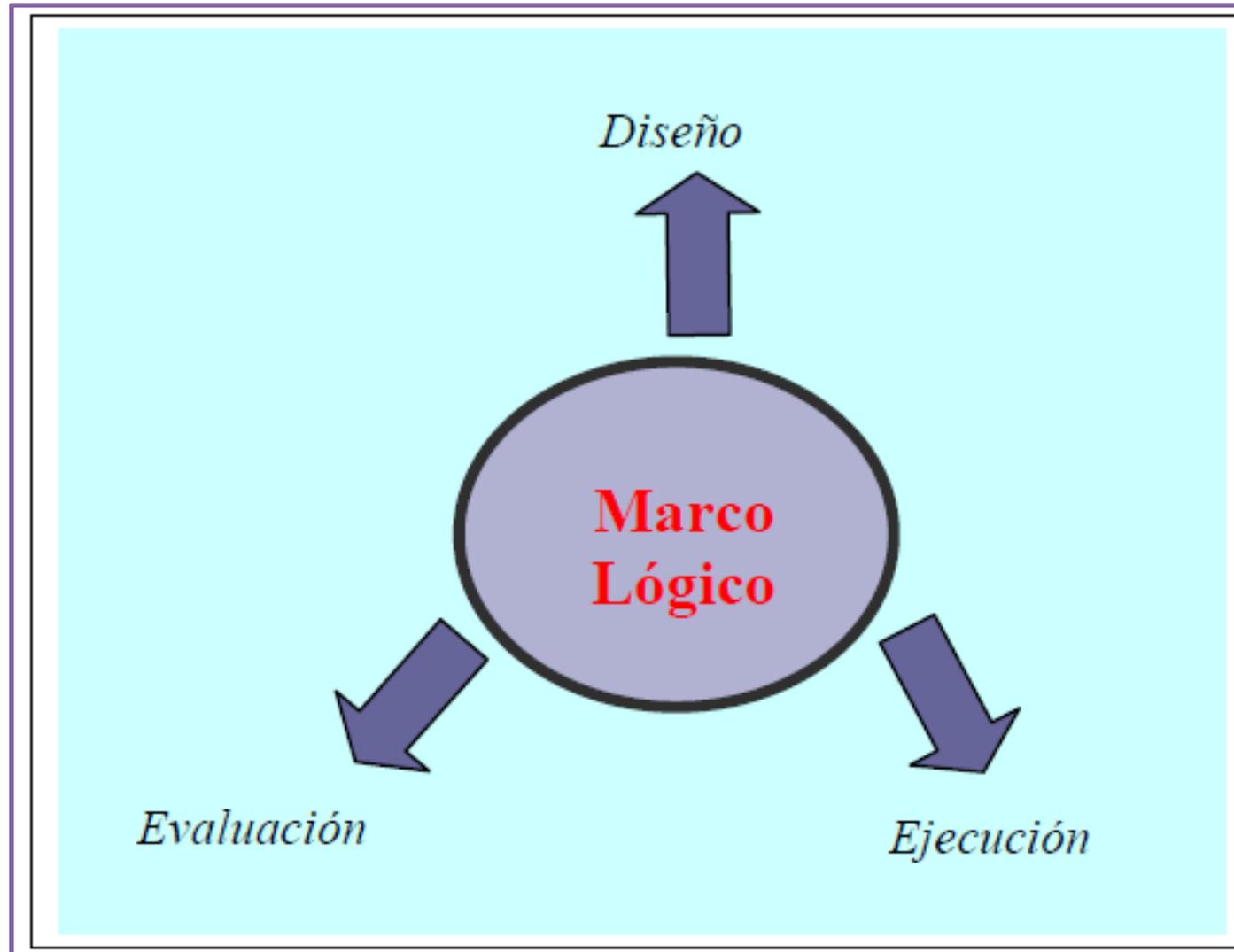
Por ello la MML suele emplearse en conjunto con otros métodos, técnicas y herramientas en metodologías de formulación y gestión de programas

# Condiciones para la aplicación del método

En resumen, la MML es una herramienta muy útil y recomendable para la gestión del ciclo de vida de los programas, pero debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida de estos.

No es única, ya que distintas agencias han adaptado el concepto básico, generándose así una serie de distintas versiones de lo que debe ser una MML.

# MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



# Profundizando Conceptos

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;

# Profundizando Conceptos

- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

# Profundizando Conceptos

Distinguir entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la **Matriz de Marco Lógico**.

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima.

El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “**ayuda para pensar**” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa.

# Profundizando Conceptos

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- **Identificación del problema y alternativas de solución**, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses.

Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el **análisis de involucrados**, el **análisis de problemas** (imagen de la realidad), el **análisis de objetivos** (imagen del futuro y de una situación mejor) y **el análisis de estrategias** (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)

# Profundizando Conceptos

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla.

Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos, algunos de ellos pueden ser:

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

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

El enfoque de resolución de problemas se caracteriza por referirse a una situación concreta, en la cual se identifican tres elementos centrales:

- Una **Situación Actual** (o situación problema), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia un estadio mejor;
- Una **Situación Potencial** (o situación deseada), que es ese estadio mejor, que sería viable alcanzar; y
- La presencia de determinados tipos de obstáculos o de **Barreras** existentes, las cuales impiden que la situación actual evolucione hacia la situación potencial detectada.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

La solución a la situación-problema conlleva a determinar la manera de sobrepasar las barreras, de modo que la situación actual empiece a evolucionar hacia su potencial, en forma natural y estable.

Los programas y proyectos específicos tienen el propósito, justamente, de actuar sobre esas barreras, de modo de eliminarlas o aminorarlas para así poder sobrepasarlas.

La forma más general de plantear una ***situación-problema*** es definir los componentes del proceso de cambio que debe operar sobre la situación actual a fin de lograr transformarla hasta la situación potencial.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

La solución que se busca a la situación problema constituye el contenido del programa o proyecto que se empieza a formular.

Debe recordarse que el proceso de formulación es un avance progresivo desde lo que en un principio es una simple idea hasta lo que al final será una propuesta de acción plenamente justificada y dimensionada, con especificación de recursos y formas organizativas tanto para ejecutar el proyecto como para operar las instancias organizadas por él.

La primera tarea que es necesario realizar al preparar un programa es identificar correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos.

A pagina 42 del Manual



# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Esta metodología se basa en la construcción de los llamados **Árbol de Problema** y **Árbol de Objetivos** para definir acciones que permitan atacar las causas del problema, combinándolas en alternativas de programa.

Los distintos pasos que contempla el método, y que se examinarán en detalle a continuación son:

- Identificar el problema principal
- Examinar los efectos que provoca el problema
- Identificar las causas del problema
- Establecer la situación deseada (objetivo)
- Identificar medios para la solución
- Definir acciones
- Configurar alternativas de programa
- Establecer el marco institucional para implementar la solución al problema

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## **Identificación del problema y alternativas de solución**

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos, algunos de ellos pueden ser:

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

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Sin importar el origen, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente.

La Metodología Marco Lógico incorpora cuatro elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describirán a continuación.

**A. Análisis de involucrados**

**B. Análisis del problema**

**C. Análisis de objetivos**

**D. Identificación de alternativas de solución al problema**

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## **Análisis de involucrados**

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado.

El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos.

Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## Análisis de involucrados

El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## Análisis del problema

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “ lluvia de ideas ” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## **Análisis del problema**

- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

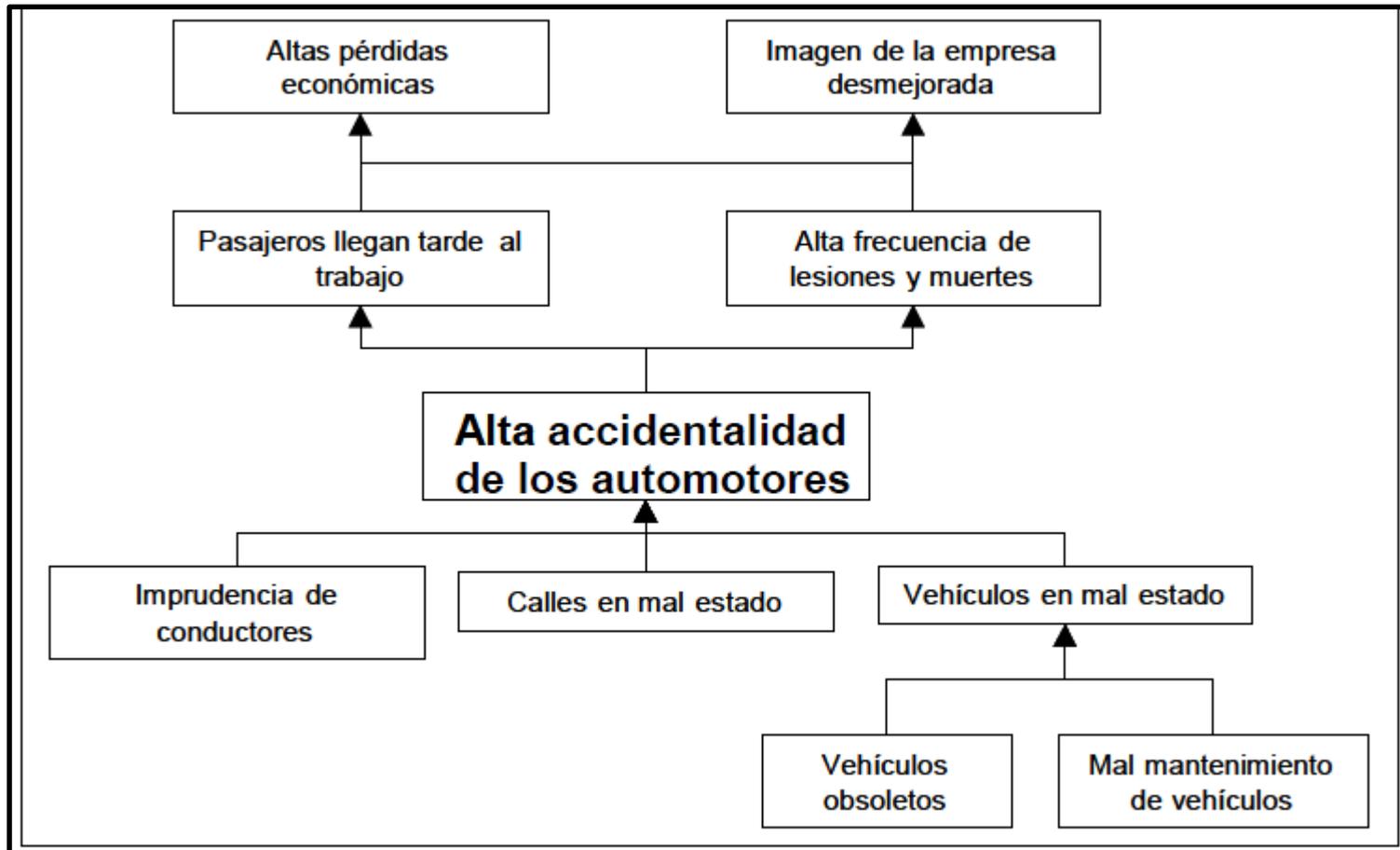
# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnico económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

A manera de ejemplo ilustrativo se puede apreciar el árbol de problemas del esquema, producto del análisis de una empresa de transporte, cuyo problema central es la alta accidentalidad de sus automotores. El árbol refleja las causas y consecuencias de dicho problema.



# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## **Identificación de alternativas de solución al problema**

Tal y como se indica en la serie Guía Metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de inversión pública, a partir de los medios que están mas abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio.

El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

Es así como para los medios identificados en el ejemplo de la empresa de transporte, se pueden establecer las siguientes acciones:

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

- Prudencia en los conductores: puede resolverse con A. Contratación de nuevos conductores y/o B. Capacitación en manejo seguro.
- Vehículos renovados: A. Compra de vehículos y/o B. Reparación de vehículos.
- Buen mantenimiento de Vehículos. A. Contratación de servicios de mantenimiento y/o B. Crear unidad de mantenimiento.
- Calles en buen estado. No se identifican acciones para este medio debido a que se considera que está fuera del alcance de la empresa. Se supone debe comunicarse de este problema a las organizaciones responsables respectivas y en la matriz de marco lógico se tratara este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Si consideramos las acciones enunciadas anteriormente; podemos decir que para el buen mantenimiento de vehículos tendríamos dos acciones que son excluyentes. Para los otros dos medios tendríamos acciones que pudieran ser complementarias.

A partir de estas acciones el equipo de proyectos puede ya establecer algunas alternativas para evaluar y decidir cuál llevara a cabo. Acorde con el ejemplo, se podrían identificar como alternativas:

- ***Alternativa 1.*** Contratación de servicios de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.
- ***Alternativa 2.*** Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos .

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## Selección de la alternativa óptima

Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados.

Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines.

Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnostico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## **Estructura analítica del proyecto (EAP)**

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Entenderemos, entonces, como Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a la esquematización del proyecto.

Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

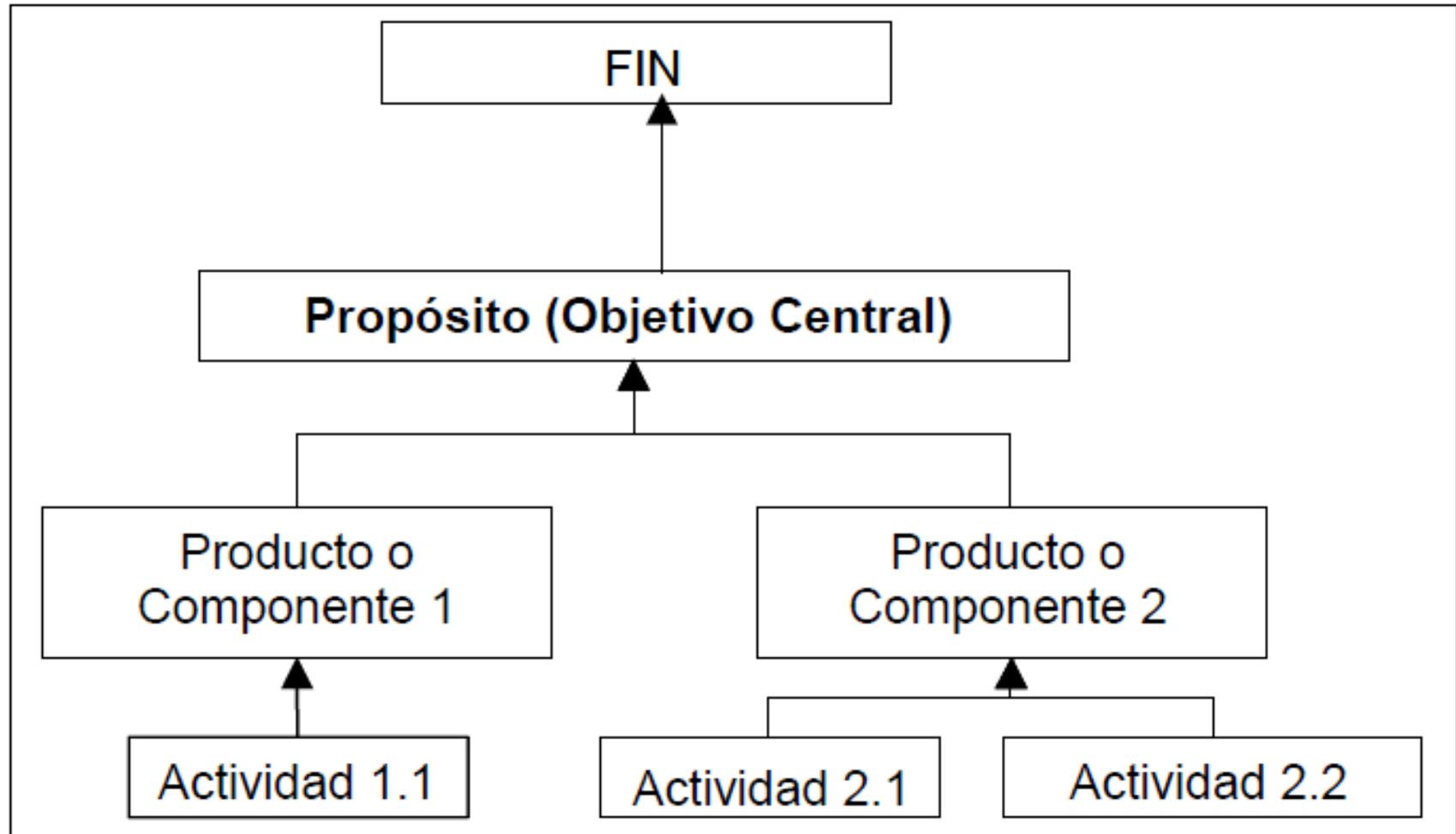
# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.

Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Para construir la EAP (Estructura Analítica del Problema) deberíamos seguir los siguientes pasos:

- Partiendo de arriba hacia abajo. Lo primero será obtener los fines o fin, dependiendo del proyecto, los cuales se toman del árbol de objetivos.

Para el ejemplo se consideraron los niveles superiores en el árbol y que además fueran los más importantes para la empresa.

Gastos económicos disminuidos

Imagen de la organización mejorada

Frecuencia disminuida de lesiones y muertes

- De igual manera, el problema central se identifica a partir del árbol de objetivos: Accidentalidad Reducida de los automotores.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Para identificar los productos o componentes se puede analizar la información obtenida en la identificación de alternativas, mirar cual de ellas es la seleccionada y el análisis de costos de la misma.

Normalmente en la configuración de las alternativas aparecen enunciados los productos y además estos se desarrollan en actividades cuando se hace el estudio de costos de cada alternativa.

Continuando con el ejemplo los componentes serían.

- Programa de capacitación de conductores desarrollado
- Vehículos nuevos adquiridos
- Taller de mantenimiento implementado
- Calles pavimentadas

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Para identificar las acciones es preferible revisar el presupuesto de la alternativa óptima, donde un rubro o grupo de estos, se proponen como acciones.

Por ejemplo, el componente del ejemplo, programa de capacitación de conductores desarrollado, implicaría acciones como:

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

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

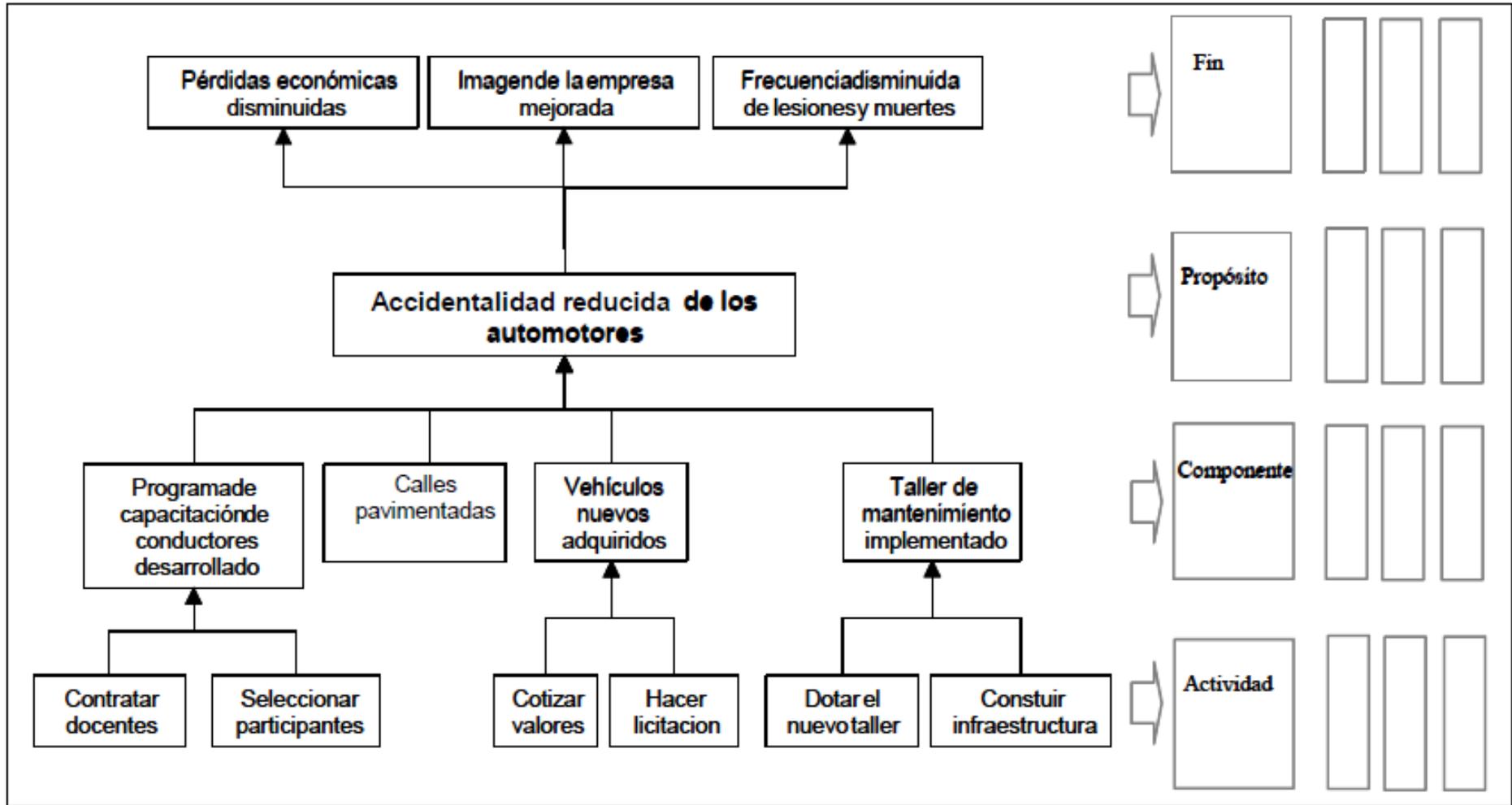
Lo que sigue es pasar de la EAP a una matriz de marco lógico.

Este paso enmarca la EAP en una matriz de cuatro por cuatro, que contiene diferentes elementos en orden vertical (filas): Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y en sentido horizontal (columnas): Resumen narrativo, Indicadores, Medios de verificación y Supuestos.

El paso que hay que dar para la construcción de la matriz de marco lógico se esquematiza en la página siguiente.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO, BASE PARA LA MML



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## Matriz de (planificación) marco lógico

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Cada uno de los elementos que componen la Matriz de Marco Lógico se describe a continuación:

## I. Fin

¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?  
El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. Si por ejemplo, el problema principal en el sector de 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.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## II. Propósito

¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?

El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciban como el más importante.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación).

Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

Por ejemplo, en un proyecto de irrigación el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación y asegurarse que el agua corra por ellas.

Él puede tener la responsabilidad de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua y cómo lograr cultivos con el agua, pero no puede tener la responsabilidad por el Propósito del proyecto: el aumento de la producción agrícola. Los granjeros pueden no estar dispuestos a cambiar sus prácticas: puede haber una sequía que reduzca el agua disponible para las obras; una plaga o una peste puede atacar el área.

Esto está fuera del control del gerente de proyecto, pero sí está bajo su responsabilidad tomar acciones ante las condiciones adversas tratando de lograr el propósito planteado.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## III. Componentes (resultados)

¿Qué entregará el proyecto?

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto.

Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## IV. Actividades

### ¿Qué se hará?

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente.

Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

[Volver Pagina 76 del Manual](#)

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

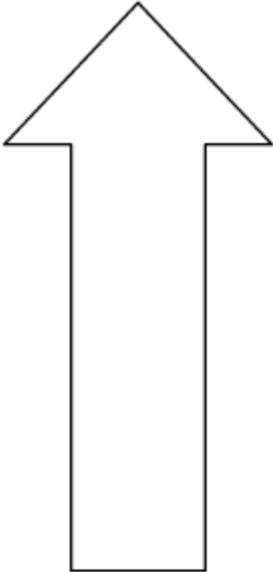
## **Lógica vertical (de la columna de objetivos)**

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

# “PROCESO DE DESARROLLO DEL MARCO LÓGICO”

## LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

**Fuente:** Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.