



DIPLOMADO

GOBERNABILIDAD Y GERENCIA PÚBLICA

MATERIA

DISEÑO, GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS

CONTENIDO

EL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO

DOCENTE

ARQ. GONZALO A. GARCÍA CRISPIERI

Introducción

¿Consideran ustedes que una planificación inadecuada es una de las principales razones por las que los proyectos fracasen?

¿Cómo puede asegurarse de que su proyecto se convierta en un ÉXITO en lugar de un FRACASO?

Les propongo un intercambio de IDEAS

EL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha estado planificando y ejecutando proyectos durante más de cuarenta años, está utilizando en la actualidad el SISTEMA DE MARCO LÓGICO (SML) como una herramienta efectiva para la planificación de proyectos.

¿Qué es el Sistema de Marco Lógico?

Para el BID, el SML es una herramienta basada en resultados para la conceptualización, diseño, ejecución, operación, seguimiento y evaluación de un Proyecto.

Sistema del Marco Lógico

El **SML** sirve para estructurar el proceso de planificación de proyectos y comunicar información esencial sobre el proyecto a los involucrados de forma eficiente en un formato fácil de leer.

¿Qué cubre el curso sobre el **Sistema del Marco Lógico** del BID?

Se centra en el uso del **SML** para el diseño y conceptualización de un Proyecto.

Cubre los siguientes temas:

1. Análisis de:

1.1. Involucrados

1.2. Problemas

1.3. Objetivos

1.4. Alternativas

2. La **Matriz de Marco Lógico** (MML)

3. La **MML** para proyectos grandes y complejos (incluyendo aquellos que tienen más de una instancia ejecutora)

4. Alcance de la responsabilidad del **Gerente del Proyecto**

5. Uso de la **MML** en el ciclo de proyectos del BID

Sistema del Marco Lógico

Según **Percy Bobadilla Díaz**, el SML es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en la etapa del diseño, planificación, monitoreo y evaluación de un **Proyecto de Desarrollo**.

Permite elaborar de manera coherente y articulada los componentes centrales que configuran una hipótesis de acción (proyecto).

Estos componentes centrales son ubicados en una matriz conformada por cinco columnas y cuatro filas:

Columna 1: JERARQUÍA DE OBJETIVOS (se plantean los cambios y medios)

Columna 2: METAS (logros cuantificables)

Columna 3: INDICADORES (unidades de medida)

Columna 4: FUENTES DE VERIFICACIÓN (espacios donde se recogerá la información señalada por el indicador)

Columna 5: SUPUESTOS (aspectos fuera del control del proyecto y que podrían afectar su viabilidad)

Matriz del Marco Lógico para la elaboración de un Proyecto de Desarrollo

TÍTULO DEL PROYECTO:

JERARQUÍA DEL OBJETIVO (1)	METAS (3)	INDICADORES (4)	FUENTES DE VERIFICACIÓN (5)	SUPUESTOS (2)
Fin (Objetivo de Desarrollo)				
Propósito (Objetivo General) (Situación Final)				
Resultados (Objetivo Específico)				
Acciones (Actividades Principales)				

Matriz del Marco Lógico para la elaboración de un Proyecto de Desarrollo

TÍTULO DEL PROYECTO:



Pasos para la construcción de la **Matriz del Marco Lógico (MML)**

Como se deben formular cada uno de los componentes que conforman la **Matriz del Marco Lógico**:

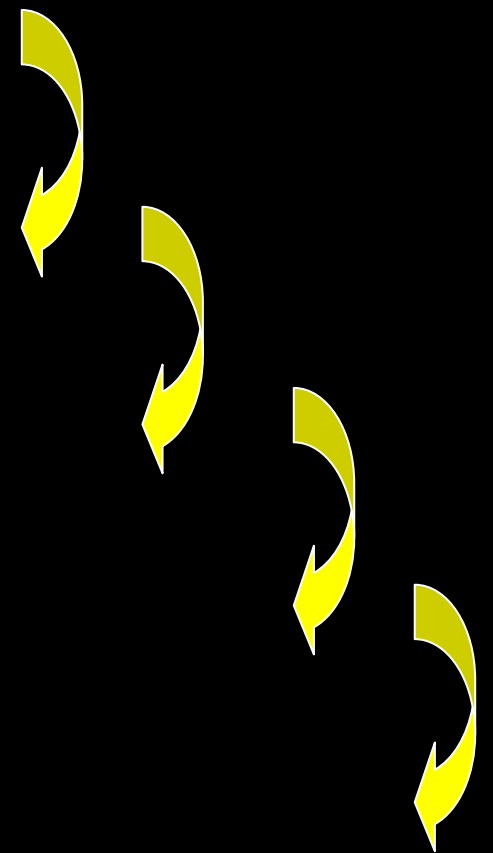
Primer Paso: Formulación de la **COLUMNA 1** de **JERARQUÍA DE OBJETIVOS**

Segundo Paso: Formulación de la **COLUMNA 5** de los **SUPUESTOS**

Tercer Paso: Formulación de la **COLUMNA 2** de las **METAS**

Cuarto Paso: Formulación de la **COLUMNA 3** de los **INDICADORES**

Quinto Paso: Formulación de la **COLUMNA 4** de las **FUENTES DE VERIFICACIÓN**



Primer paso: formulación de la **columna 1**

Jerarquía de Objetivos

FINES, CAMBIOS y/o
MODIFICACIONES

La **Jerarquía de Objetivos** está conformada por los siguientes niveles:

FIN U OBJETIVO DE DESARROLLO: es el **objetivo de mayor nivel jerárquico**, permite tener un referente macro-social de largo plazo en el cual se encuentran involucrados no solo la entidad/institución que ejecuta el Proyecto, sino también otras entidades o proyectos (Estado, ONGs, gobiernos municipales, entre otros) que trabajan en el mismo tema. En ese sentido, la entidad/institución ejecutora del Proyecto aporta un nivel de contribución para el cumplimiento hacia el **FIN**.

PROPOSITO U OBJETIVO GENERAL: es el **objetivo de impacto** que el Proyecto se compromete a cumplir al término de su ejecución. Todos los esfuerzos están orientados a la consecución del mismo. La formulación del **PROPÓSITO** nace como **respuesta al problema central identificado** en el árbol de problemas u otra herramienta utilizada.

Primer paso: formulación de la **columna 1**

Jerarquía de Objetivos

FINES, CAMBIOS y/o

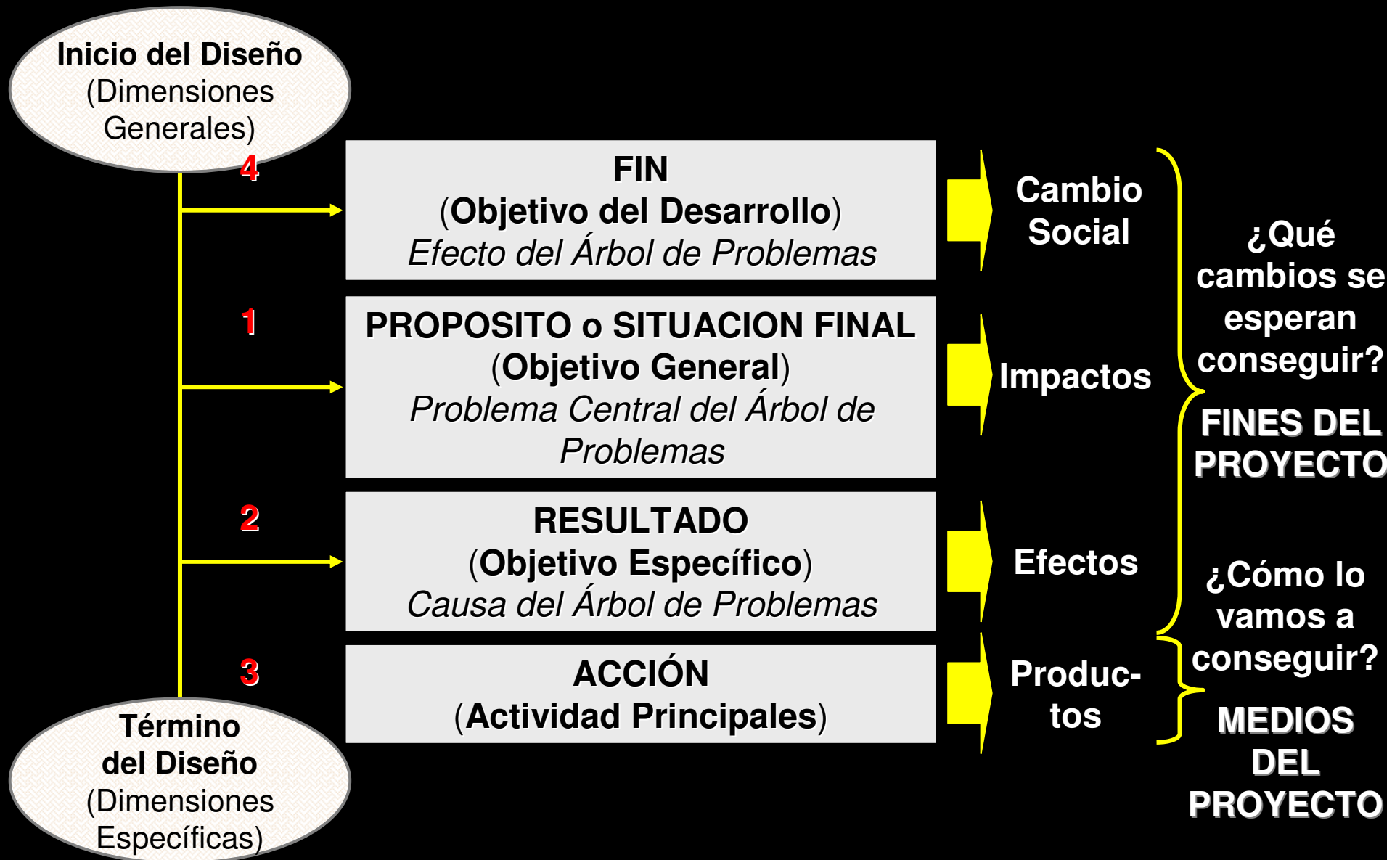
MODIFICACIONES

RESULTADOS U OBJETIVOS ESPECÍFICOS: son los efectos esperados que el Proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del **PROPÓSITO** (impacto). Al igual que en el **PROPÓSITO**, la consecución de los **RESULTADOS** son responsabilidad directa del Proyecto y su diseño debe suponer que los **RESULTADOS** definidos deben ser suficientes para alcanzar el **PROPÓSITO**. La formulación de los **RESULTADOS** nacen del análisis y revisión de las causas del árbol de problemas y en su conjunto deben garantizar el logro del **PROPÓSITO**. Pueden formularse entre tres a cinco **RESULTADOS** dependiendo de la complejidad del Proyecto.

MEDIOS

ACCIONES o ACTIVIDADES: son los principales medios que deberán ejecutarse para asegurar el logro de los **RESULTADOS** definidos. Nos indican como se desarrollará el Proyecto y el tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario formular un conjunto de **ACTIVIDADES** por cada **RESULTADO** definido. Al igual que en el nivel anterior, las **ACCIONES PROPUESTAS** por cada **RESULTADO** deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento. Las **ACTIVIDADES** planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del Proyecto.

Columna de Jerarquía de Objetivos (Primera Columna del Marco Lógico)

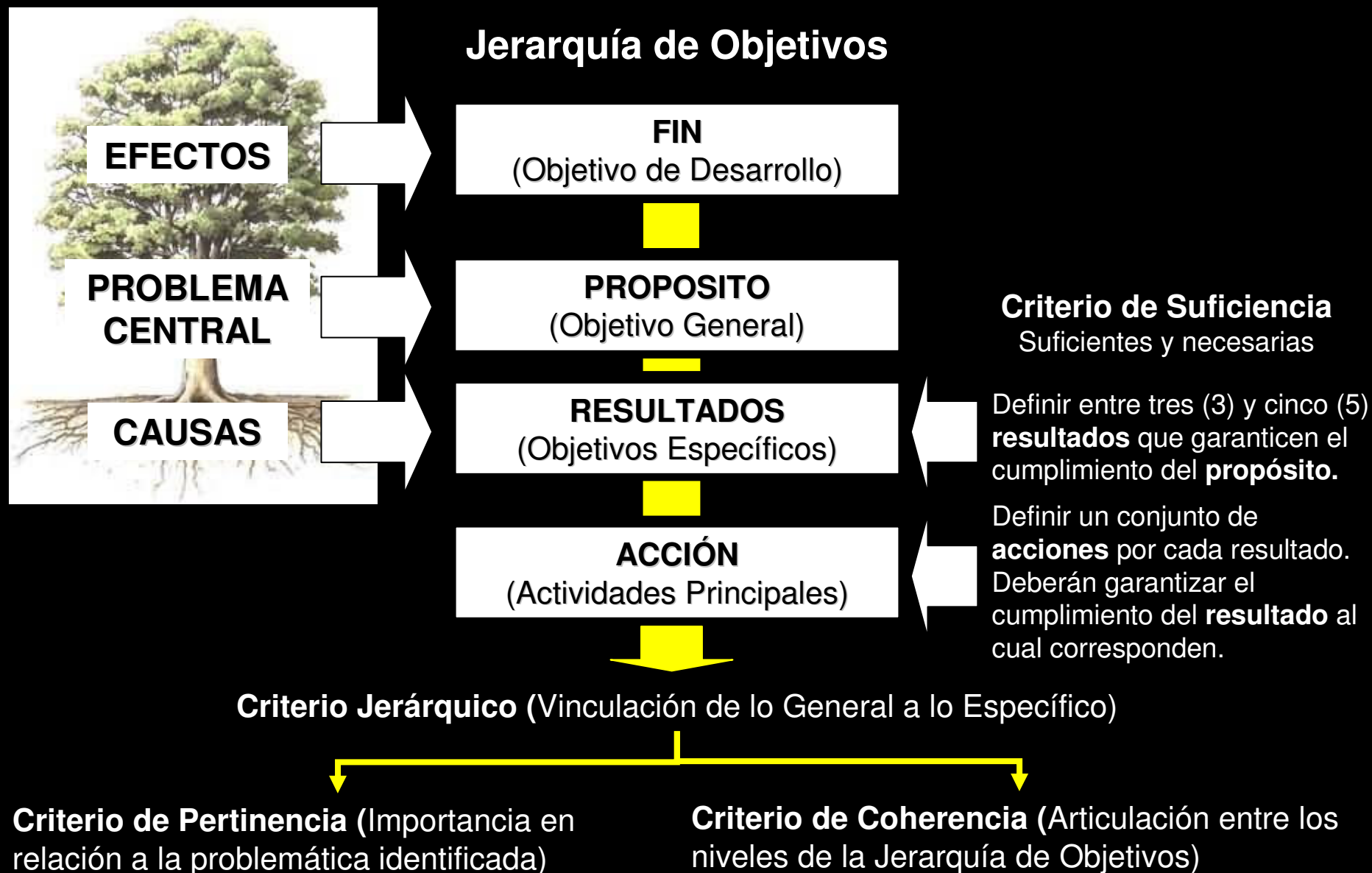


El **Marco Lógico** de un Proyecto implica, el establecimiento de un conjunto de vinculaciones

Se recomienda comenzar con la formulación de: 1º) el **PROPOSITO**, 2º) los **RESULTADOS**, 3º) las **ACCIONES** y finalmente 4º) el **FIN**



Elaboración de la Jerarquía de Objetivos (Resumen Esquemático) ➡ El **Árbol de Problemas**



Criterios para el Diseño de la Jerarquía de Objetivos (Referido A los Tres Primeros Niveles de la Columna)

1. Los Objetivos aluden a los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en la realidad en la cual intervenimos. Estos deben diferenciarse de los medios necesarios (acciones) para lograr dichos cambios.

- ✓ **¿Qué cambios esperamos lograr a partir de los problemas identificados y qué capacidad tienen la organización/institución para lograrlos?**
- ✓ **¿A dónde queremos llegar con esos cambios?**

Los objetivos se deben formular teniendo como referente:

- ✓ **Diagnósticos precisos (Fundamental las encuestas)**
- ✓ **Las capacidades reales del equipo de trabajo**
- ✓ **La disponibilidad de tiempo y motivación de los actores**
- ✓ **Análisis de fuerzas externas: positivas y negativas**

Criterios para el Diseño de la Jerarquía de Objetivos (Referido a los Tres Primeros Niveles de la Columna)

2. Importancia y características de los Objetivos:

- ✓ Los objetivos señalan lo que se quiere lograr y hacia donde debemos orientar todos nuestros esfuerzos.
- ✓ Son fundamentales para programar y relacionar entre sí las actividades, haciendo buen uso de los recursos.
- ✓ Son esenciales para evaluar los resultados de las actividades, medir los avances y sopesar los logros.
- ✓ Deben ser producto y síntesis del encuentro de intereses de la organización/institución y los actores.

Tomando en consideración la importancia de los mismos, éstos deben tener las siguientes características:

- ✓ Ser claros, redactados en lenguaje sencillo.
- ✓ Concretos, breves.
- ✓ Realistas y viables.
- ✓ Pertinentes.

Criterios para el Diseño de la **Jerarquía de Objetivos** (Referido a los Tres Primeros Niveles de la Columna)

3. Errores más comunes en la formulación de objetivos:

Traslado o confusión entre objetivos de desarrollo y objetivos de proyectos

Ejemplo del error: Contribuir al desarrollo humano de las niñas y niños del país, mejorando sus niveles de bienestar y promoviendo su desarrollo integral. (Este es un objetivo de Desarrollo no un objetivo de Proyecto)

Ejemplo correcto: Las niñas y niños menores de tres años en situación de riesgo logran acceder a condiciones favorables para su desarrollo integral.

Amplitud o sobre dimensionamiento

Ejemplo del error: Las madres y padres de familia de las niñas y niños usuarios del programa contratan, implementan y utilizan servicios de asistencia técnica en relación a la Estimulación Temprana.

Ejemplo correcto: Las madres y padres de familia usuarios del programa acceden a servicios de capacitación en estimulación temprana.

Confusión entre los objetivos y los medios o instrumentos para cumplirlos

Ejemplo del error: Extender la cobertura y la atención focalizada haciendo uso de los módulos, y canales de comunicación diseñados para el programa de desarrollo integral de las niñas y niños beneficiados.

Ejemplo correcto: Las niñas y niños en las zonas de pobreza y extrema pobreza son atendidos con más y mejores servicios para su desarrollo integral.

Criterios para el Diseño de la **Jerarquía de Objetivos** (Referido a los Tres Primeros Niveles de la Columna)

3. Errores más comunes en la formulación de objetivos:

Fusión de varios objetivos en uno

Ejemplo del error: La comunidad se compromete, promueve, participa y gestiona el programa para la desarrollo integral de las niñas y niños de las comunidades.

Ejemplo correcto: Participación en la gestión del programa por parte de la comunidad para la atención integral de los niños y niñas.

Redacción confusa y uso de términos complejos

Ejemplo del error: Ampliación del cuidado de las niñas y niños de las unidades familiares desarticuladas a una amplia red interrelacionada de actores sociales comprometidos con la integridad del desarrollo.

Ejemplo correcto: Implementación de un programa comunal para el desarrollo integral de niñas y niños.

Formular los objetivos como productos o metas, minimizando la importancia de los procesos.

Ejemplo del error: 90% de disminución de las enfermedades recurrentes como I.R.A, E.R.A, TBC, etc. después de dos años de implementado el proyecto.

Ejemplo correcto: Los beneficiarios desarrollan prácticas y hábitos de cuidado y prevención en enfermedades por parte de los beneficiarios del proyecto (I.R.A., E.D.A., etc.)

Criterios para el Diseño de la **Jerarquía de Objetivos** (Referido a los Tres Primeros Niveles de la Columna)

3. Errores más comunes en la formulación de objetivos:

No correspondencia entre los objetivos y el diagnóstico de problemas y necesidades

- ✓ Problema identificado: Los niños y niñas no acceden a los programas de asistencia social (estatal, privado, etc.)

Ejemplo del error: (Objetivo) Difundir los conceptos de una adecuada crianza a través de medios masivos de comunicación.

Ejemplo correcto: (Objetivo) Ampliar la cobertura de los Programas de asistencia social (público, privado, etc.) hacia las niñas y niños de pobreza y extrema pobreza.

Objetivos expresados en función de los intereses de la institución sin tomar en cuenta la perspectiva de los beneficiarios

- ✓ Necesidad de la población: Ampliación para el acceso a los programas de asistencia social (público o privado).
- ✓ Necesidad de la institución: Contar con cinco (5) paquetes publicitarios de difusión de los programas.

Ejemplo del error: (Objetivo) Implementar cinco (5) paquetes publicitarios relacionados a los Programas.

Ejemplo correcto: (Objetivo) Los niños y niñas acceden a la atención que brinda el Programa de manera focalizada.

Segundo Paso: Formulación de la Columna 5 de Supuestos

Definición:

La columna de los SUPUESTOS de la Matriz del Marco Lógico representan los factores externos que escapan al control de las organizaciones o instituciones y que en principio pueden repercutir notablemente en la ejecución de los Proyectos.

Todo Proyecto de desarrollo se mueve en un campo de incertidumbre, cuyo conocimiento sólo es posible mediante el acceso a determinado tipo de información.

Pasos para su formulación:

- ✓ Los SUPUESTOS se definen teniendo como referencia la columna **JERARQUÍA DE OBJETIVOS**.
- ✓ Se recomienda comenzar por la elaboración de SUPUESTOS para el nivel de las **ACCIONES**. No es necesario que para cada **ACCIÓN** se defina un SUPUESTO.
- ✓ Luego se prosigue con la formulación de SUPUESTOS para el nivel de los **RESULTADOS**. El número de SUPUESTOS para este nivel dependerá de la complejidad del Proyecto. Se recomienda elaborar un SUPUESTO para cada **RESULTADO** definido.
- ✓ Finalmente se concluye con la formulación de SUPUESTOS al nivel del **PROPÓSITO**.
- ✓ No se definen SUPUESTOS en el nivel del **FIN**.

Condiciones Necesarias y Suficientes para un buen diseño de **Proyecto de Desarrollo**

JERARQUÍA DEL OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Se contribuye al Fin (Objetivo de Desarrollo)			<i>Entonces</i>	No se definen
Si se logra el Propósito (Objetivo General) (Situación Final)			<i>Entonces</i>	3 Si se cumplen
Si se logran resultados (Objetivo Específico)			<i>Entonces</i>	2 Si se cumplen
Si desarrollamos acciones (Actividades Principales)			<i>Entonces</i>	1 Si se cumplen

Ejemplo de la **Matriz del Marco Lógico**

JERARQUÍA DEL OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños agricultores del valle de Pampabamba				
Propósito: Incrementar los ingresos de los pequeños agricultores del valle de Pampabamba, debido a la alta productividad de la papa.				Se mantiene los precios comerciales de la papa estables en el mercado nacional e internacional.
Resultado N° 1: Los agricultores de papa cuentan con capacidades técnico productivas competitivas. Resultado N° 2: Los agricultores de papa del valle de Pampabamba han mejorado la calidad de su producción. Resultado N° 3: Los agricultores del valle del Pampabamba se encuentran vinculados a los mercados nacionales e internacionales				Se mantiene el interés de los comerciantes o intermediarios por vincularse con el Proyecto. Disposición de diversas entidades de cooperación técnica y financiera por establecer convenios con la asociación de pequeños productores. La situación de la agricultura y su desarrollo es un tema de agenda en la política gubernamental.



DIPLOMADO

GOBERNABILIDAD Y GERENCIA PÚBLICA

MATERIA

DISEÑO, GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS

CONTENIDO

**EL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO
(Fin de la Primera Parte)**

DOCENTE

ARQ. GONZALO A. GARCÍA CRISPIERI