



Bienvenida

Desarrollar proyectos es muy importante para concretar acciones. En ocasiones tenemos ideas que pueden tener un gran impacto pero es necesario traducirlas en propósitos, productos y actividades que permitan llevarlas a la práctica.

La pregunta es: ¿Cómo empezar a trabajar de manera ordenada? ¿Cómo poder presentar una propuesta y un presupuesto coherente ante organismos nacionales e internacionales para conseguir recursos?

La buena noticia es que existen herramientas para guiar paso a paso la construcción de proyectos y éstas, están disponibles en este programa. Destacan: el árbol de problemas, la matriz de involucrados, el árbol de objetivos, el análisis de viabilidad y la matriz del marco lógico.

Con la ayuda de estos instrumentos, su metodología y un análisis reflexivo, se guía el trabajo para la elaboración de diagnósticos o líneas de base, lo que permite identificar: problemas e involucrados para luego definir propósitos y objetivos que se traducen en componentes, productos, actividades, indicadores y medios de verificación.

Este trabajo ordenado permite al final: contar con un plan rector que guía nuestro camino; integra de una manera coherente la descripción del proyecto y conforma un documento apropiado para gestionar recursos y evaluar avances.

Te invitamos a realizar este ejercicio que sin duda aportará una gran riqueza para tu organización.

Objetivos

Competencias a desarrollar

Al finalizar la guía se espera que tú como participante hayas desarrollado la capacidad de:

- Formular, diseñar y proponer un proyecto de desarrollo con el "Enfoque de Marco Lógico".
- Aplicar el "Enfoque de Marco Lógico" para la ejecución, monitoreo y evaluación de un proyecto.
- Utilizar diferentes herramientas para la elaboración de diagnósticos, desarrollo de un plan de acción, operación y evaluación de un proyecto.



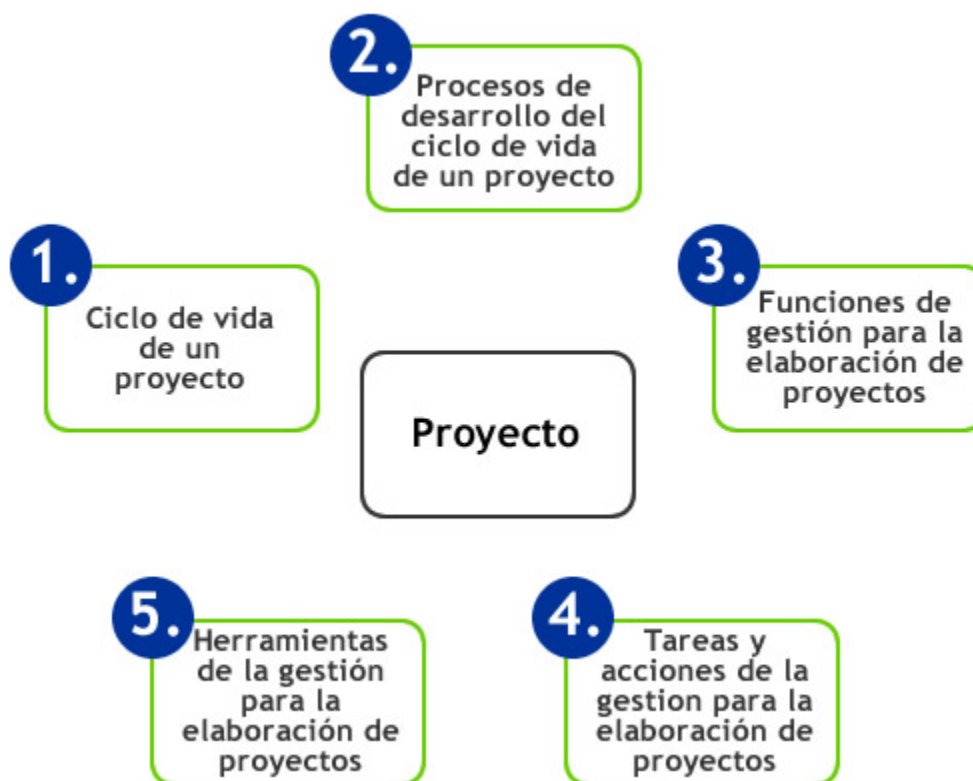
Ciclo de vida de un proyecto y sus etapas

Proyecto

Para la mejor comprensión de las herramientas que se utilizan en este programa, incluida la de marco lógico, éstas se enmarcan en el ciclo de vida de un proyecto, ya que no tendría sentido describirla de manera aislada sin su correspondiente contextualización en la elaboración y presentación del mismo.

De manera general se puede decir que un proyecto es un proceso delimitado en el tiempo que incluye una serie de actividades con objetivos establecidos, diseñados para producir un resultado en un tiempo esperado y con recursos presupuestados.

Es importante identificar el ciclo de vida, los procesos de desarrollo que se incorporan, las tareas y acciones de la gestión para la elaboración de proyectos y las herramientas para la gestión para comprender como se entrelazan todos los elementos, te invitamos a leer en el orden correspondiente la información que se presenta a continuación.





1. Ciclo de vida de un proyecto

Normalmente todo proyecto tiene un ciclo de vida, el cual comprende desde que comienza a planificarse hasta que se completan las actividades, lo que incluye las fases de: identificación, concepción y ejecución.

Las fases están estructuradas de manera integral, por lo que cada una sirve de base a la siguiente (**tal y como se muestra en la siguiente imagen**).

Esquema del ciclo de vida de un proyecto



2. Procesos de desarrollo del ciclo de vida de un proyecto

El proceso de desarrollo del ciclo de vida de un proyecto no es estático ni lineal, su elaboración se reanuda una y otra vez considerando las fases anteriores, lo que permite abordar de nuevo o profundizar diferentes cuestiones de análisis, planificación y decisión gracias a la experiencia acumulada.

Es así como los objetivos no quedan definidos de una sola vez en la fase de identificación sino que, a medida que se ejecuta el proyecto, tendrán que ser verificados repetidamente y, de ser necesario, modificados.

Esquema del ciclo de vida de un proyecto





3. Funciones de gestión para la elaboración de un proyecto

Las funciones de gestión para la elaboración de proyectos son: definir objetivos, planificar, decidir, motivar, organizar, dirigir, controlar e informar.

Estas deben estar presentes a lo largo de la vida del proyecto.



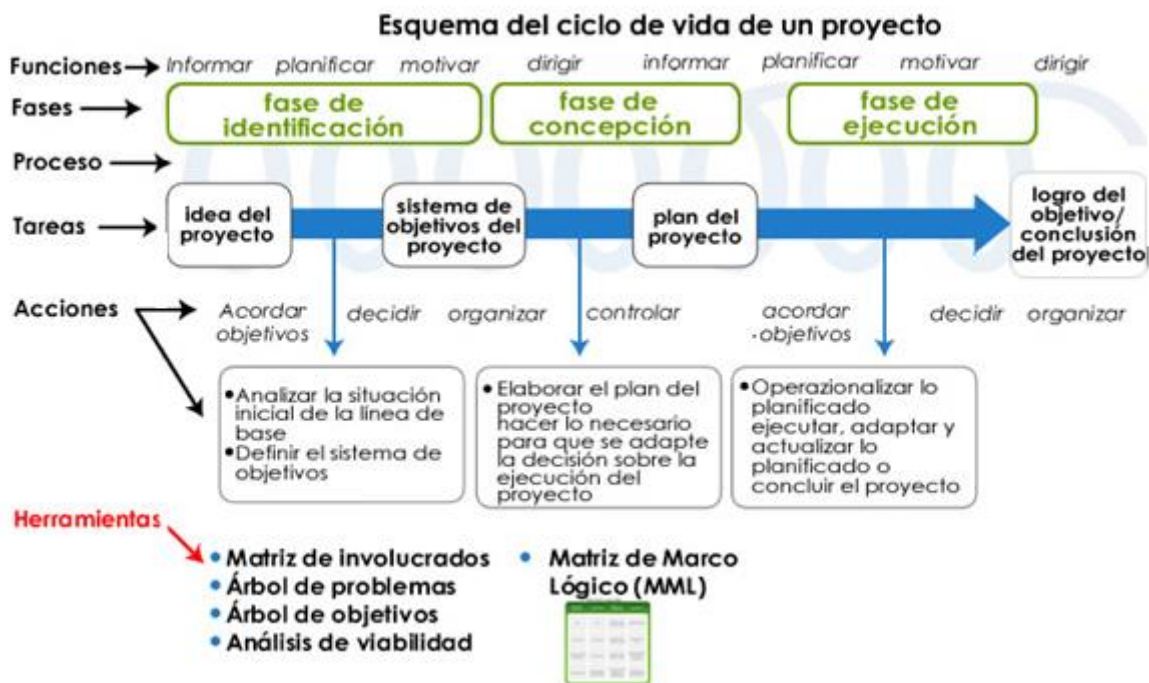
4. Tareas y acciones de la gestión para la elaboración de proyectos

Las tareas a desarrollar son: identificar la idea del proyecto, definir el sistema de objetivos del proyecto, integrar el plan del proyecto, alcanzar el logro de los objetivos.



5. Herramientas de la gestión para la elaboración de proyectos

Matriz de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de viabilidad, matriz del marco lógico.

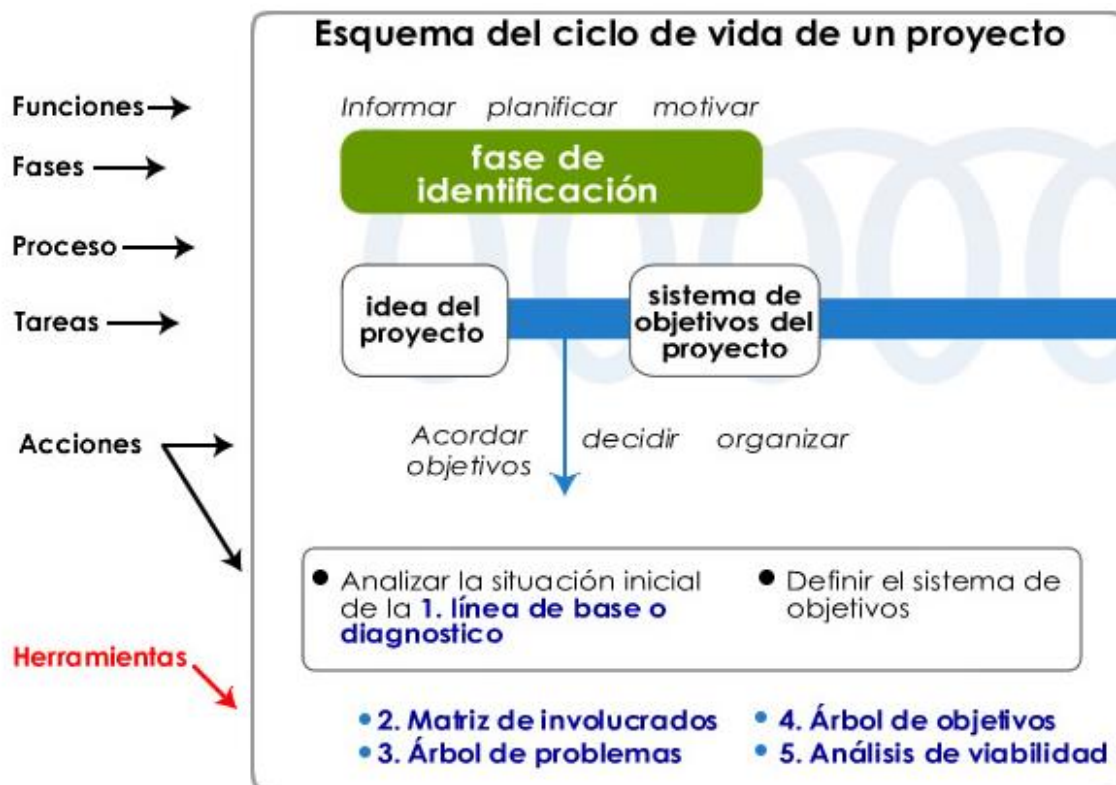




Identificación – idea

Fase de identificación

En la primera fase del ciclo del proyecto, es necesario realizar el análisis y diagnóstico del problema que se quiere resolver.



1. Línea de base o diagnóstico

¿Qué es y para qué sirve el diagnóstico o la línea de base?

¿Qué es y para qué sirve la Línea de Base o diagnóstico?



¿Qué es y para qué sirve la Línea de Base?

¿Qué es y para qué sirve la Línea de Base o diagnóstico?

La Línea de Base (LB) es un conjunto de evidencias y apreciaciones sobre la situación inicial de la población objetivo de un proyecto, así como de la dinámica del contexto en que interviene. Esta información será la base para realizar la comparación con mediciones posteriores de los cambios logrados.

Por tanto, son un tipo de investigación aplicada dirigida a obtener los referentes básicos de la evaluación del proyecto. Sirven para determinar la situación de inicio de los indicadores de efecto e impacto del proyecto, levantando su primer valor. La Línea de Base muestra evidencias cualitativas de la situación de la población objetivo al inicio de la intervención, recogidas a través de entrevistas, talleres, grupos focales y reuniones de la comunidad, quedando registradas mediante textos, grabaciones, vídeos y fotografías.

Contenido de la Línea de Base

Contenido de la Línea de Base

¿Qué es y para qué sirve el diagnóstico o la línea de base?

El diagnóstico de Línea de Base debe de contener información tanto de tipo cuantitativa como de tipo cualitativa, en la cual se deben considerar los siguientes elementos:

- Caracterización de la población objetivo antes de la intervención.
- La dinámica del contexto y su relación con la situación de la población objetivo.
- Análisis de las oportunidades y riesgos del entorno que afectarían el logro de los resultados (supuestos del Marco Lógico).
- El primer valor (punto de partida) de los indicadores de efecto e impacto.



Resultados esperados de la Línea de Base

Resultados esperados de la Línea de Base

Resultados esperados de la Línea de Base

Conocer la dinámica del contexto y su relación con la población objetivo es analizada para examinar el entorno institucional (rol de los gobiernos locales en la promoción económica, el tipo y cantidad de instituciones que prestan asistencia técnica y las modalidades de servicios de crédito existentes), al igual que las características de las organizaciones de la zona y otros grupos que pudieran estar ligados a las causas de la problemática identificada.

Establecer los supuestos de los factores de riesgo no controlables que afectan el impacto (supuestos que se encuentran en la matriz del marco lógico) se debe levantar información relacionada con aspectos tales como medidas de política pública, legislación y factores medio ambientales y culturales. Es necesario hacer seguimiento a tales factores para capitalizar las oportunidades del entorno o en su defecto definir estrategias para aminorar y/o frenar sus posibles influencias negativas.

Identificar los primeros valores de los indicadores de efecto e impacto (también conocidos como línea de base) es importante pues dan apoyo a la gestión del proyecto en la toma de decisiones y ofrecen información relevante para los reportes anuales al FIDA y a otras instancias, quedando incorporados a la base de datos del sistema de Seguimiento y Evaluación.

Características de la Línea de Base

Características de la Línea de Base

Características de la Línea de Base o diagnóstico

La idea fundamental a tener en es que la Línea de Base diagnóstico está acotada (focalizada) muy acotados, pues sólo recogen información que pueda ser comparada posteriormente con los resultados del proyecto, para determinar el antes y el después.

De esta forma se establece que la Línea de Base o diagnóstico ofrece grandes ventajas para el éxito de una gestión orientada al impacto y al aprendizaje, mientras que su ausencia o deficiencia afecta la evaluación del proyecto.

- Finalmente, el uso adecuado de los Línea de Base permite:
- Diseñar las bases de un Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (PSES) para múltiples actores.
- Afinar las estrategias y ajustar los indicadores de efecto e impacto.
- Definir resultados y metas realistas dados los recursos y tiempos trazados.
- Mayor conocimiento del equipo técnico en los problemas de la población objetivo abordados por el proyecto.
- Desarrollar el compromiso y la participación de los diferentes grupos de actores en el desarrollo de los sistemas de PSES.



Línea de Base y Enfoque de Marco Lógico

Línea de Base y Enfoque de Marco Lógico

Línea de Base o diagnóstico y Enfoque de Marco Lógico

En el Enfoque de Marco Lógico la primera etapa, como se vio en el módulo anterior es la identificación o bien el establecimiento de la Línea de Base, la cual constituye la fase menos formalizada del ciclo en la gestión del proyecto. Está orientada a sentar sus bases y se trata de determinar cuáles son los problemas que han de resolverse o, en su caso, las oportunidades que pueden aprovecharse. Implica aproximarse a un cierto análisis de la realidad en la que se desenvuelve la eventual intervención a poner en marcha.

Supone, fundamentalmente, contextualizar y madurar la idea de aquello que se puede, se desea y es necesario hacer. Idea que puede surgir de múltiples fuentes pero que, en cualquiera de los casos, ha de ser filtrada por el correspondiente análisis técnico-político.

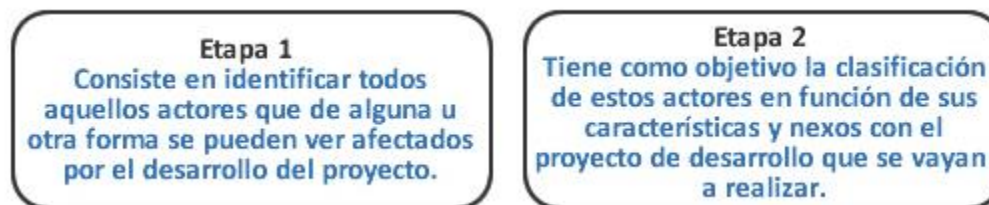
En este sentido la **Línea de Base** juega un papel importante para precisar, justificar y tipificar a la población objetivo del proyecto (¿para quién?, ¿con quién?) al que iría destinada la acción de cooperación, así como de aquellas otra categorías poblacionales que, de un modo u otro, forman parte del contexto de la intervención.

El Enfoque de Marco Lógico otorga una importancia central a esta fase ya que sobre ella se va a construir buena parte de la estructura, sistematización y lógica del proyecto. Es así que los cuatro pasos iniciales del método -análisis de involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas- constituyen la fase de identificación de la Línea de Base del proyecto.

2. Matriz de involucrados

Para la realización del Marco Lógico, un insumo de información útil puede ser la identificación de los diferentes involucrados en el proyecto. Esta tarea puede realizarse con una herramienta denominada “Matriz de involucrados” que se describe a continuación.

Este tipo de análisis se realiza en dos etapas:



Para poder clasificarlos de una manera más sencilla puedes utilizar la siguiente matriz.

Matriz de involucrados				
Grupo	Características	Intereses	Problema percibidos	Recursos y mandatos

- **Grupo:** Son los diferentes involucrados en nuestro proyecto de desarrollo.
- **Características:** Se refiere a los elementos generales del grupo en cuestión.
- **Intereses:** Esta columna es llenada con la razón de ser del grupo o bien con los intereses que se persigue en relación al proyecto de desarrollo social.
- **Problemas percibidos:** Aquí se llenará con los problemas que el grupo en cuestión perciben como los más importantes a resolver según el contexto en el que se encuentran.
- **Recursos y mandatos:** Los recursos se refiere a los medios económicos, humanos y materiales con los que cuenta el grupo para alcanzar sus intereses. Los mandatos se refieren a la autoridad formal que tiene un grupo para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada. Los mandatos normalmente corresponden a organizaciones formalmente constituidas y se encuentran en sus documentos oficiales, como estatutos, que describen la misión de la organización.

A continuación te presentamos un ejemplo de cómo utilizar la Matriz de involucrados aplicado en un caso real.

Ejemplo del Ejido San Felipe

Problemática

En los años 60, el Doctor Velasco consciente de las necesidades que la escasez del agua genera en las comunidades del altiplano neoleonés, implementa varias trampas de agua dentro de los ejidos de esta zona. En los años 90, visita de nueva cuenta las comunidades, con el fin de conocer cuál Ejido había sido el que mejor mantenimiento y



cuidado había dado a las trampas de agua. Después de ello, elige al Ejido San Felipe (localizado en el municipio Dr. Arroyo, al sur del estado de Nuevo León) para ser el benefactor de la implementación de nuevas tecnologías que dieran respuesta a la necesidad de agua potable.

El Proyecto Agua y Vida se comenzó a implementar en el año 1996 con una visión filantrópica buscando cubrir la necesidad de la escasez del agua en el Ejido, generando dependencia hacia la coordinación del Proyecto limitando la sustentabilidad de las fases implementadas. Este proyecto fue diseñado e implementado en sus primeras etapas por el Dr. Velasco, director del mismo, quien desde una perspectiva técnica y una visión filantrópica, dio inicio a las actividades con los miembros del Ejido San Felipe, lo que con el pasar de los años fue generando una cierta dependencia por parte de los ejidatarios hacia el ITESM. Esto pone en riesgo la sustentabilidad del Proyecto hoy.

El proyecto Agua y Vida tiene como objetivo fundamental:

“Introducir una cultura del agua en el medio rural ejidal del semidesierto mexicano considerando: Un conocimiento básico de las necesidades del medio, un acercamiento periódico y consistente con las personas del lugar seleccionado para la realización del proyecto y la estructuración de un programa realista de trabajo, que pueda llegar a constituir las bases de una forma de vida autosuficiente, sustentable y consecuentemente más digna para los pobladores de nuestros ámbitos secos¹”

Para lograr este objetivo el PAyV se dividió en diversas fases:

Fase 1 Abastecimiento de Agua Potable para Consumo Humano.

Fase 2 Creación de una Fuente de Trabajo Permanente, que Permitiría el Arraigo de sus Pobladores, desarrollo de ganadería caprina

Fase 3 Producción de Frutales

Fase 4 Producción de Hortalizas (Autoconsumo):

Fase 5 Producción de Alimentos Autóctonos.

Fase 6 Estimular y Mejorar la Producción de Vainas y Goma de Mezquite; así como de Dátil de Palma China

Fase 7 Utilización de una Fuente de Agua Salina Existente

Fase 8 Establecer la Educación Preescolar. Fundar un Centro de Salud e Iniciar el Uso de Letrinas.

Estas fases así como el objetivo fundamental no se han podido cumplir a cabalidad debido a que en sus primeras etapas se ha centrado más en el desarrollo de la parte técnica del proyecto que en la parte social del mismo. Las implicaciones de esto ha sido la respuesta inmediata a la necesidad del agua, evitando de este modo la mortandad infantil y frenado en gran medida la emigración al norte. Sin embargo también ha generado una dependencia por parte de la población hacia la coordinación del PAyV.



El proyecto comenzó con una visión filantrópica buscando cubrir la necesidad de la escasez del agua en el Ejido, generando dependencia hacia la coordinación del Proyecto limitando la sustentabilidad de las fases implementadas.

Ahora veamos cómo se llenó la Matriz de Involucrados basándose en la Problemática que acabas de leer.

Matriz de involucrados [Ejemplo Ejido San Felipe]				
Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	
Población	Ejido San Felipe	<ul style="list-style-type: none"> Una vida digna para ellos y sus hijos Tener sustento económico Elevar el nivel de vida como ejidatarios 	<ul style="list-style-type: none"> Escasez de agua durante largos periodos de tiempo Carencia de dinero. Carencia de electricidad No existe un programa de generación de alimentos División dentro del ejido No hay apoyo por parte del Municipio 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición al trabajo Buena posición geográfica Gran cantidad de terreno Animales propios No se aprovecha toda el agua de lluvia Conocimientos adquiridos a través de la implementación de proyectos PROCAMPO Tallar la lechugilla
Organizaciones del sector público	CONAZA	Transformar las zonas áridas en un lugar de oportunidades, donde la forma de vivir sea digna y con un mejor futuro, conjuntando esfuerzos para revertir la marginación de las comunidades rurales de las zonas áridas.	<ul style="list-style-type: none"> Escasez de agua durante largos periodos de tiempo. Mala calidad de vida en los ejidos de altiplano 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto gubernamental Ley de desarrollo rural sustentable Convenios Plan de acción para combatir la desertificación en México Código de ética de la CONAZA
	Comisariado ejidal	Mejorar la calidad de vida de los ejidatarios	<ul style="list-style-type: none"> Escasez de agua durante largos periodos de tiempo. Falta de recursos económicos para manutención 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento en implementación de proyectos Presencia y conocimiento del ejido Poder de convocatoria Organización del ejido
	CONAFOR	Desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas, de conservación y restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de los planes y programas, y en la aplicación de la política de desarrollo forestal sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> El ejido se encuentra en una de las áreas críticas para la deforestación y el saqueo de recursos La economía se basa en la producción de lechugilla 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto aportado por la SEMARNAT Convenios con diferentes organismos internacionales Campañas Boletines Leyes forestales Decreto de creación Estatuto orgánico Plan Negocio de Forestación Plan estratégico forestal
	FIRA	Otorgar crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología al sector rural y pesquero del país.	<ul style="list-style-type: none"> Poca aplicación de nuevas tecnologías en la zona del altiplano. Falta de ganadería diversificada en la zona No existe la comercialización de granos. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposiciones Cursos Capacitaciones Talleres de formación Tecnología disponible

Organiza- ciones del sector privado	ITESM	Prestigió las tecnologías aplicadas son viables. Buena imagen por aportación de la comunidad. Congruencia entre los actos y la teoría de la misión Tec 2015	<ul style="list-style-type: none"> ●Poca aplicación de las propuestas de desarrollo generadas en las tesis ●No existe una completa transferencia y generación de conocimiento de acuerdo con la misión 2015 	<ul style="list-style-type: none"> ●Maestros conocedores en ramas específicas ●Presupuesto para apoyar proyectos ●Centros de Investigación ●Centros Comunitarios y Aprendizaje ●Reglamentos internos Misión Tec 2015
	Proyecto agua y vida	Validación de las investigaciones y tesis que se desarrollan dentro del ITESM Investigación (Agricultura, desarrollo de tecnologías)	<ul style="list-style-type: none"> ●Escasez de Agua (Comer, lavar bañarse) ●12 lts/día por habitante ●Pobreza ●Falta de Cultura (instrucción) ●Machismo ●Malos programas de gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ●Centros de Investigación del Tec ●Comunidad Tec ●Instalaciones del Campus ●Respaldo del Tec ●Convenios con diversos organismos ●Apoyos por medio del maestro
	MDLS	Implementar un proyecto social sustentable en el ejido que mejore la calidad de vida de los habitantes y que sea replicable	<ul style="list-style-type: none"> ●No existe un autoempleo constante ●Existe una dependencia del ejido hacia el ITESM ●El proyecto "Agua y Vida" es asistencialista ●No hay una conciencia por parte de los ejidatarios ●El proyecto "Agua y Vida" no cuenta con el recurso humano necesario 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento en el desarrollo social ● Apoyo por parte del ITESM ● Conocimiento en áreas ingenieriles ● Convenios de la MDLS con otros organismos ● Reglamento de la MDLS

3. Árbol de problemas

La matriz del Marco Lógico construye sus fines y propósitos sobre los problemas a resolver, por lo que, a continuación se presenta la estrategia denominada "Árbol de problemas" que puede ser de ayuda para identificar la problemática a resolver así como sus causas y efectos.

Árbol de problemas: Objetivos

- ✓ Analizar la situación actual en el contexto del problema seleccionado.
- ✓ Identificar los problemas principales entorno al problema de desarrollo y sus relaciones de causalidad.
- ✓ Visualizar las relaciones de causa y efecto en un diagrama.



Descripción de los pasos necesarios para realizar un Árbol de problemas.

Paso 1

1. Se recomienda, a partir de una primera lluvia de ideas, establecer cuál es a juicio del grupo el problema central que afecta a la comunidad.
Ejemplo:

Inadecuada
velocidad de los
vehículos

Alto número
de peatones
cruzando

Mala
visibilidad

No existe
señalización

Paso 2

2. Una vez identificado el problema central colocarlo en la parte superior del pizarrón o superficie de trabajo.
Ejemplo:

Alta tasa de accidentes en la intersección

Inadecuada
velocidad de los
vehículos

Alto número
de peatones
cruzando

Mala
visibilidad

No existe
señalización

Paso 3

3. Identifique otros problemas percibidos por los involucrados, que pueden ser causas directas del problema central y escríbalos en la parte inferior del problema principal.
Ejemplo:



Paso 4

4. Analice nuevamente la situación e identifique otros problemas con el objeto de poder detectar las causas iniciales o de raíz que llevan a la problemática principal.
Ejemplo:



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



4. Árbol de objetivos

Una vez que hayas realizado el Árbol de problemas puedes hacer uso de una tercer herramienta llamada Árbol de objetivos.

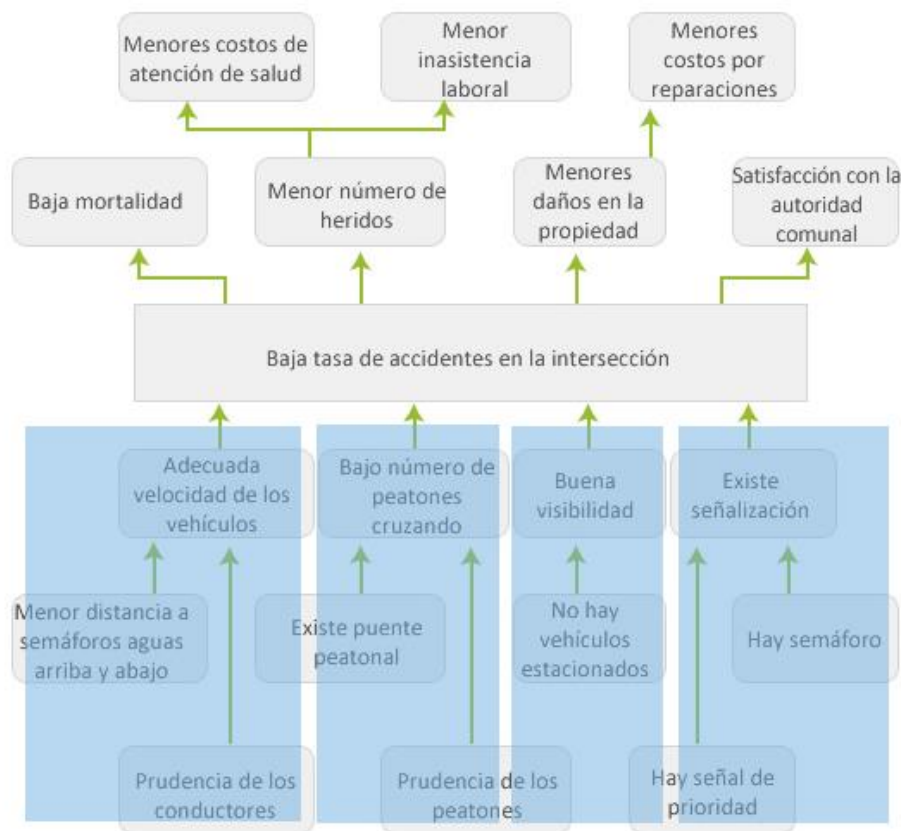
El objetivo de esta herramienta consiste principalmente en cambiar todos los conceptos que pusiste en el Árbol de problemas en forma positiva.

La identificación de problemas generalmente nos lleva a definir los objetivos de nuestra tarea. Una manera sencilla para construir el árbol de objetivos es cambiar los conceptos negativos que se encontraron en el “Árbol de problemas” en forma positiva.

A continuación se muestra el procedimiento para realizar el “Árbol de objetivos”.

1. Cambiar todos los problemas expresados en forma negativa, en forma positiva (por ejemplo: alta tasa de accidentes en la intersección, se cambia por: baja tasa de accidentes en la intersección)
2. Agrupar aquellos objetivos que podrían ser resueltos con un mismo tipo de objetivo. Por lo regular suelen estar relacionados con las causas de los problemas.

* Ver los cuadros en azul.

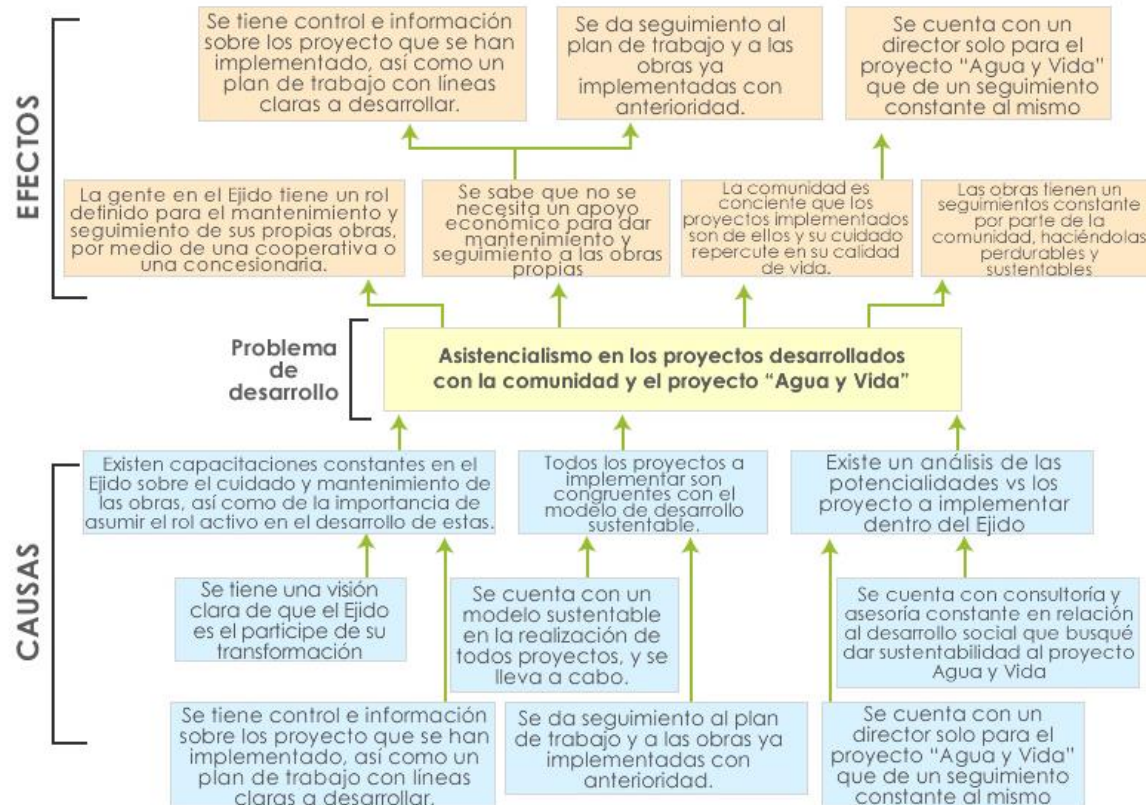


Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.



A continuación te presentamos un ejemplo de cómo utilizar el **Árbol de objetivos** aplicado en un caso real.

Ejemplo del Ejido San Felipe



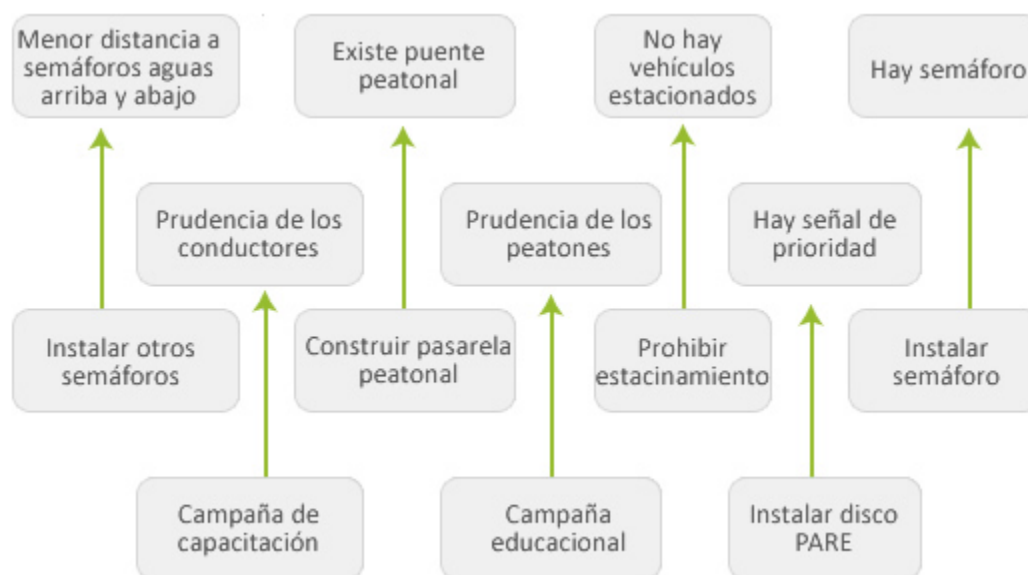
5. Análisis de viabilidad

El análisis de viabilidad sirve para identificar las oportunidades factibles conforme a los riesgos, dificultades, etc. del proyecto a desarrollar.

Esta herramienta te ayudará a formular acciones para solucionar el problema planteado.

Para cada base del árbol de objetivos identifica acciones que puedan corregir la problemática como aparece en la imagen siguiente.

Ejemplo:



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

Seleccionar las alternativas

Luego de formular las respectivas acciones para la solución del problema, se deben configurar alternativas viables y pertinentes. Para ello es necesario el análisis de las acciones propuestas considerando los siguientes aspectos:

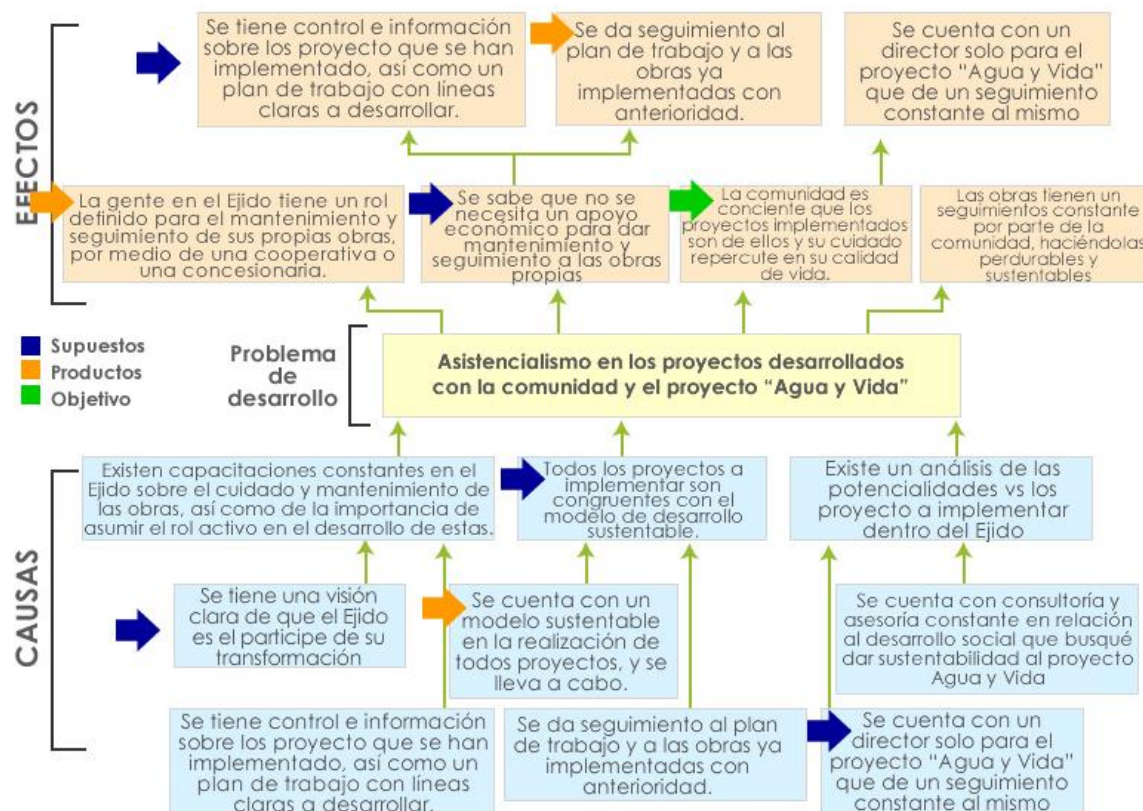
1. Seleccionar entre acciones, esto se hace clasificándolas en dos tipos: Complementarias y Excluyentes.
 - Acciones Complementarias, serán aquellas que están relacionadas unas con otras, por lo tanto es posible agruparlas en torno a la solución. Por ejemplo: Realizar una campaña de capacitación está relacionada con realizar una campaña educativa, por lo tanto son complementarias, es decir se complementan.
 - Acciones excluyentes, por el contrario, no es posible realizarlas en conjunto, estas nos ayudan a decidir por una estrategia. Esto se puede expresar a modo de ejemplo entre dos proposiciones, “reparar un camino” o “reconstruir un camino”, la decisión entre hacer una o la otra acción las clasifica como excluyentes. La instalación de un puente peatonal es excluyente de la instalación del semáforo, ya que si se realiza una no será necesario realizar la otra.



2. Agrupar las que sean complementarias y analizar su nivel de incidencia en la solución del problema.
3. Dar prioridad a las de mayor porcentaje de incidencia presumible.
4. Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestaria, institucional) de las alternativas.

A continuación te presentamos un ejemplo de cómo utilizar el Análisis de viabilidad aplicado en un caso real.

Ejemplo del Ejido San Felipe



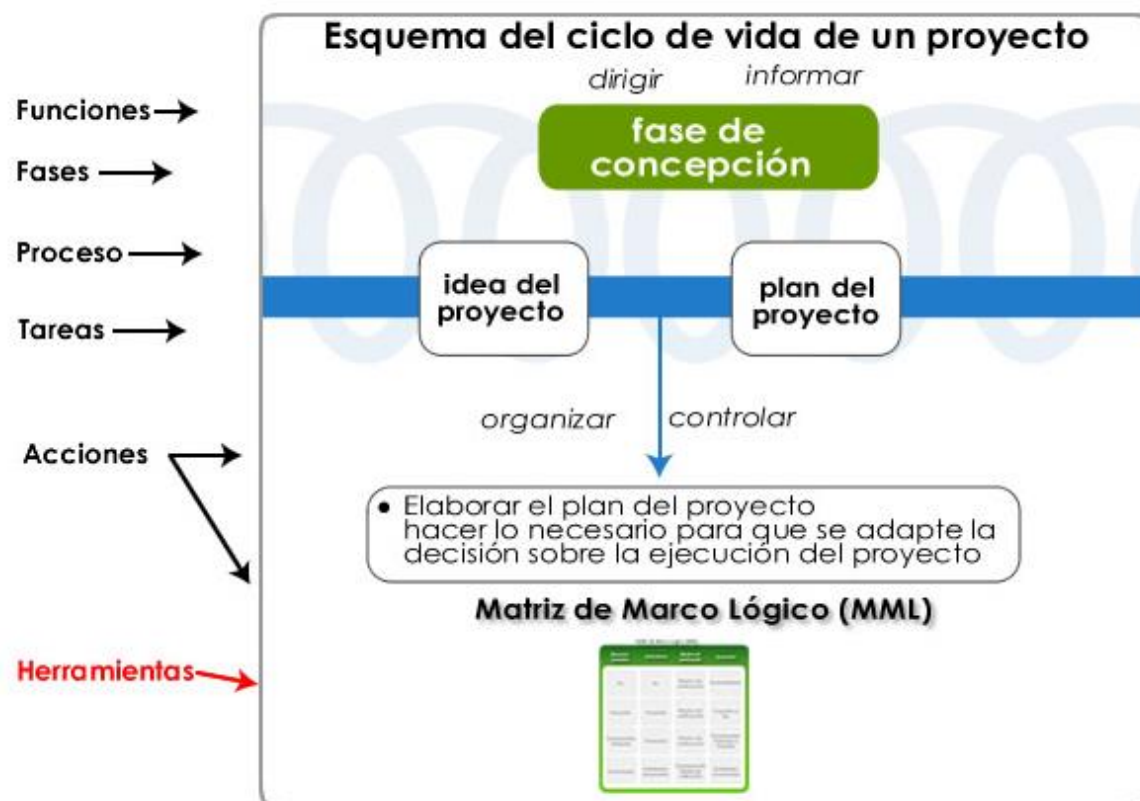
Estas herramientas te ayudarán a realizar tu diagnóstico para que después puedas utilizar esta información en tu Matriz de Marco Lógico.

Concepción – plan

Fase de concepción

En esta segunda fase es donde se desarrolla el plan del proyecto, y donde se utiliza la Matriz de Marco Lógico como herramienta.

La Matriz de Marco Lógico básicamente es una herramienta-documento que apareció en un inicio como un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto en un formato simplificado que facilita, a un golpe de vista, comprender la lógica interna de una intervención.



Matriz de Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El diseño del Marco Lógico debe ser un proceso participativo (todos los miembros del Equipo del Proyecto, stakeholders, beneficiarios y otros). Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación en el proceso de diseño, de los posibles involucrados y beneficiarios.

1. Es un instrumento de gestión de proyectos.
2. Permite fortalecer la preparación y la ejecución de proyectos.
3. Resume los principales resultados de la preparación del proyecto.
4. Sirve de base para la programación de la ejecución.
5. Facilita el seguimiento y la evaluación de resultados.

Matriz de Marco Logico (MML)

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Indicadores de Fin	Medios de verificación	Sostenibilidad
Propósito	Indicadores de Propósito	Medios de verificación	Propósito a Fin
Componentes/ Productos	Indicadores de Productos	Medios de verificación	Componentes/ Productos a Propósito
Actividades	Actividades/ presupuestos	Comprobación Medios de verificación	Actividades a Componentes

El formato 4 x 4 de la Matriz del Marco Lógico (Anexo I), permite que los equipos de proyectos resalten gráficamente los Resultados de un proyecto y los Componentes que se esperan generar para los beneficiarios del proyecto.

La Matriz del Marco Lógico ayuda a los diseñadores y ejecutores de proyectos en:

- Definir objetivos claros, que se puedan medir y que estén ligados por sus causas
- Definir indicadores y metas específicas para medir los resultados y efectos del proyecto
- Definir los términos de referencia de los ejecutores del proyecto
- Identificar las fuentes de información y establecer el sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) del proyecto
- Definir los insumos requeridos (humanos, financieros, de tiempo, etc.)
- Desarrollar Planes de Operaciones Anuales (POAs)
- Identificar los factores externos, que puedan influir en los Resultados del proyecto.

Las 16 celdas que conforman la Matriz del Marco Lógico, se encuentran dinámicamente relacionadas, por medio de una lógica vertical y horizontal o de Causa-Efecto. Por lo tanto, los cambios que se efectúen en una celda, normalmente también ocasionan cambios en el resto de las celdas.

Hay cuatro columnas en el Marco Lógico: El Resumen Narrativo, los Indicadores, los Medios de Verificación, y los Supuestos.



Matriz de Marco Logico (MML)

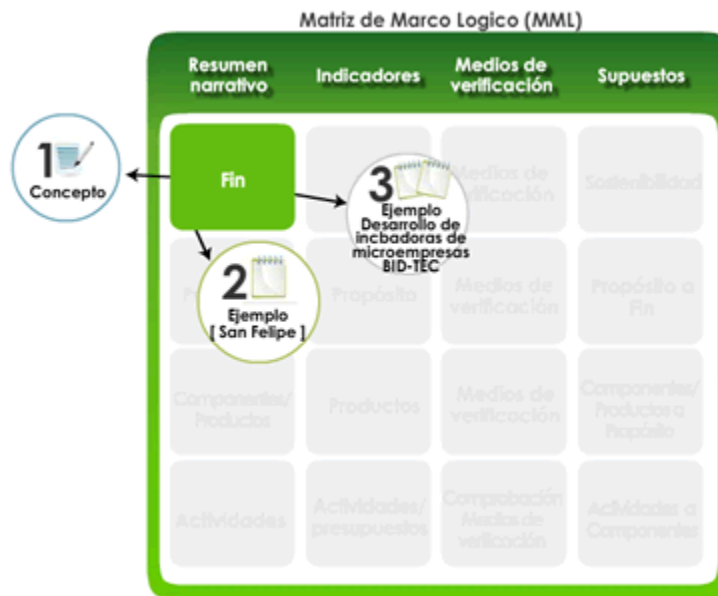
Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Indicadores de Fin	Medios de verificación	Sostenibilidad
Propósito	Indicadores de Propósito	Medios de verificación	Propósito a Fin
Componentes/ Productos	Indicadores de Productos	Medios de verificación	Componentes/ Productos a Propósito
Actividades	Actividades/ presupuestos	Comprobación Medios de verificación	Actividades a Componentes

La metodología para llenar cada uno de los cuadros de la matriz que se ha diseñado en este programa, implica el trabajar con cada uno de ellos.

Matriz de Marco Logico (MML)

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Indicadores de Fin	Medios de verificación	Sostenibilidad
Propósito	Indicadores de Propósito	Medios de verificación	Propósito a Fin
Componentes/ Productos	Indicadores de Productos	Medios de verificación	Componentes/ Productos a Propósito
Actividades	Actividades/ presupuestos	Comprobación Medios de verificación	Actividades a Componentes

Por cada espacio encontrarás la información conceptual que te ayudará a comprender lo que se pide en cada cuadro, dos ejemplos que puedes usar como guía y un botón que te llevará a una página en donde podrás escribir la información sobre tu proyecto. Una vez en esta página escribe tu usuario y contraseña para que tu información se guarde y la puedas acceder e imprimir cuando consideres necesario.



Este proceso te permitirá hacer un análisis reflexivo de tu tarea a desarrollar.

Con el objeto de guiar la construcción de la matriz, se han puesto números en el orden en que debe realizarse. Sigue la secuencia para desarrollar tu trabajo de manera adecuada.





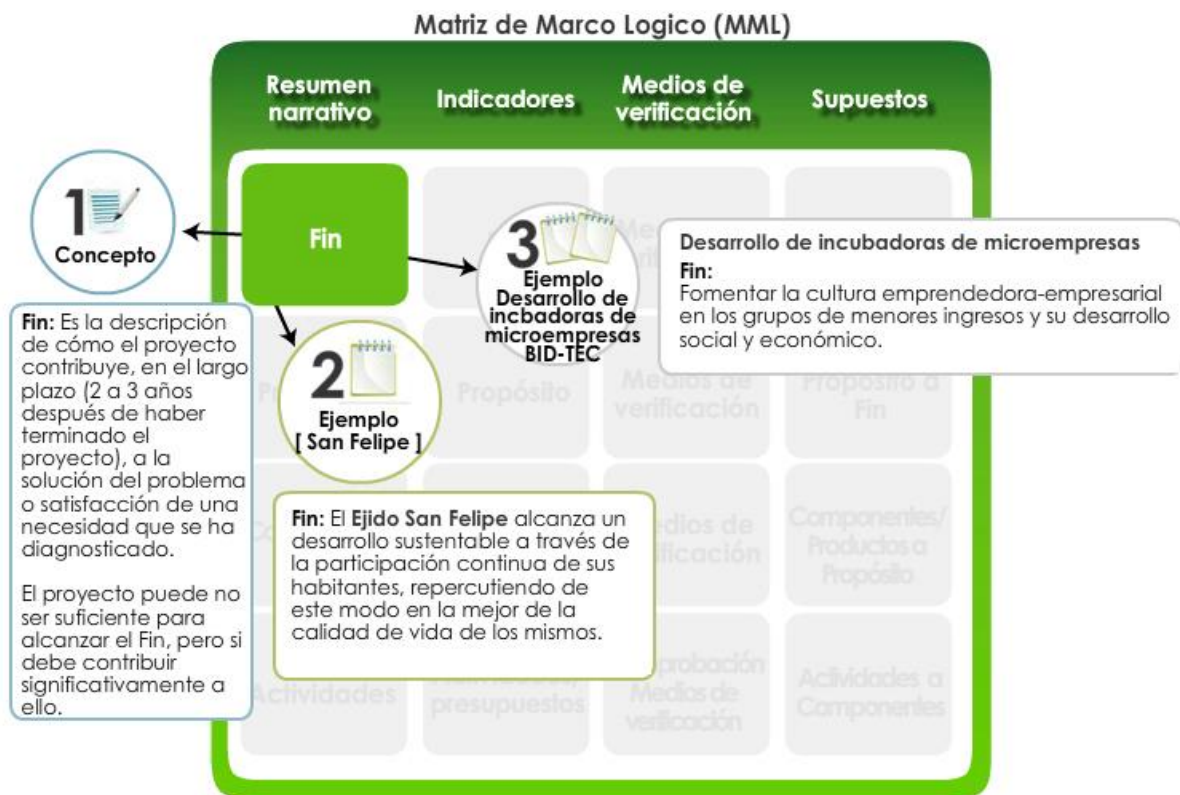
La primera columna del “Resumen Narrativo”:

Establece los **cuatro niveles jerárquicos** entre el **Fin**; **Propósito**, **Componentes** y **Actividades** y permite responder a las interrogantes: ¿Cuál es la finalidad del proyecto?, ¿Qué efectos directos se esperan lograr con el proyecto?, ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos? Y ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?

El concepto principal que origina la primera columna de la Matriz del Marco Lógico es la relación **causa-efecto**. Esta sería la lógica de **“si/entonces”** aplicada a un grupo de objetivos y forma la estructura jerárquica del diseño. Por ejemplo, **si** entregamos estos Servicios/Productos (nivel de Componentes), esperamos **entonces** alcanzar estos Efectos Directos o resultados (nivel de Propósito).

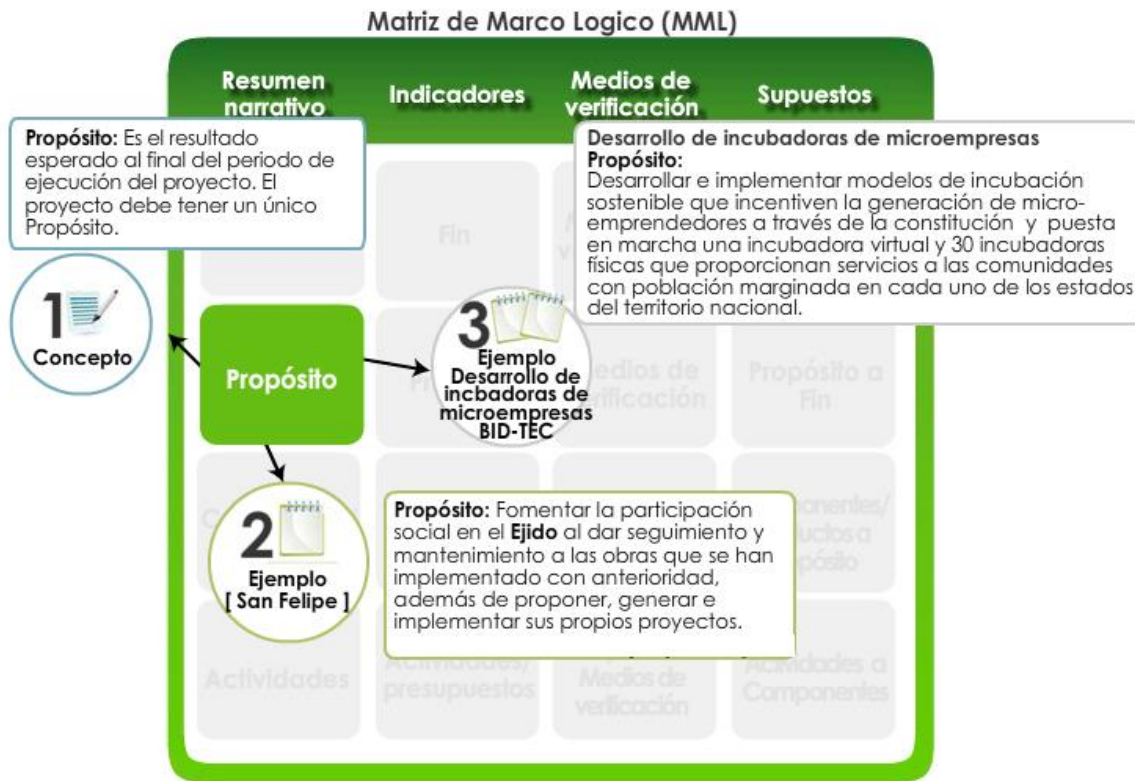
Ejemplo: Si implementamos la nueva metodología y capacitamos a las PyMEs, entonces mejorara la eficiencia, calidad, producción, servicio al cliente, aumentara la cartera, etc. Cabe notar que en algunos proyectos, será posible medir efectos directos durante la ejecución, mientras que en otros casos solamente será posible medir los efectos directos al terminar el proyecto o después.

Fin





Propósito



Componentes/Productos



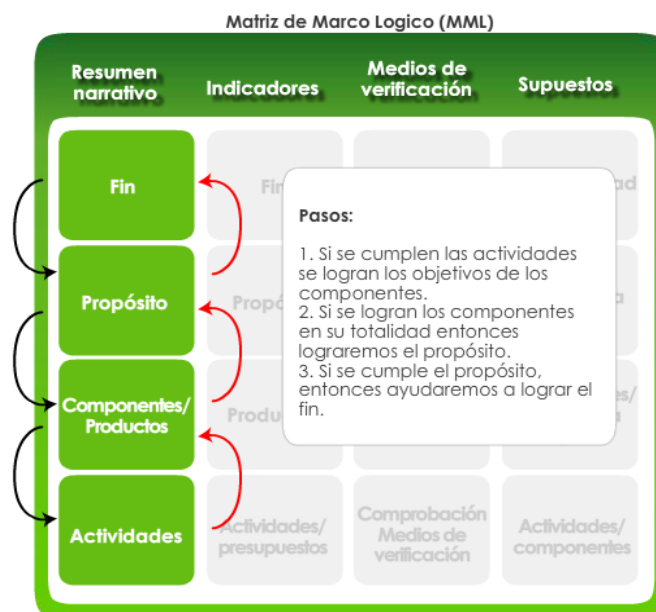


Actividades



Verificación

La forma de verificar si la primer columna tiene una lógica que ayude a la realización al proyecto es: siguiendo una lógica opuesta a como se realizó la primer columna, es decir verificar los siguientes enunciados:





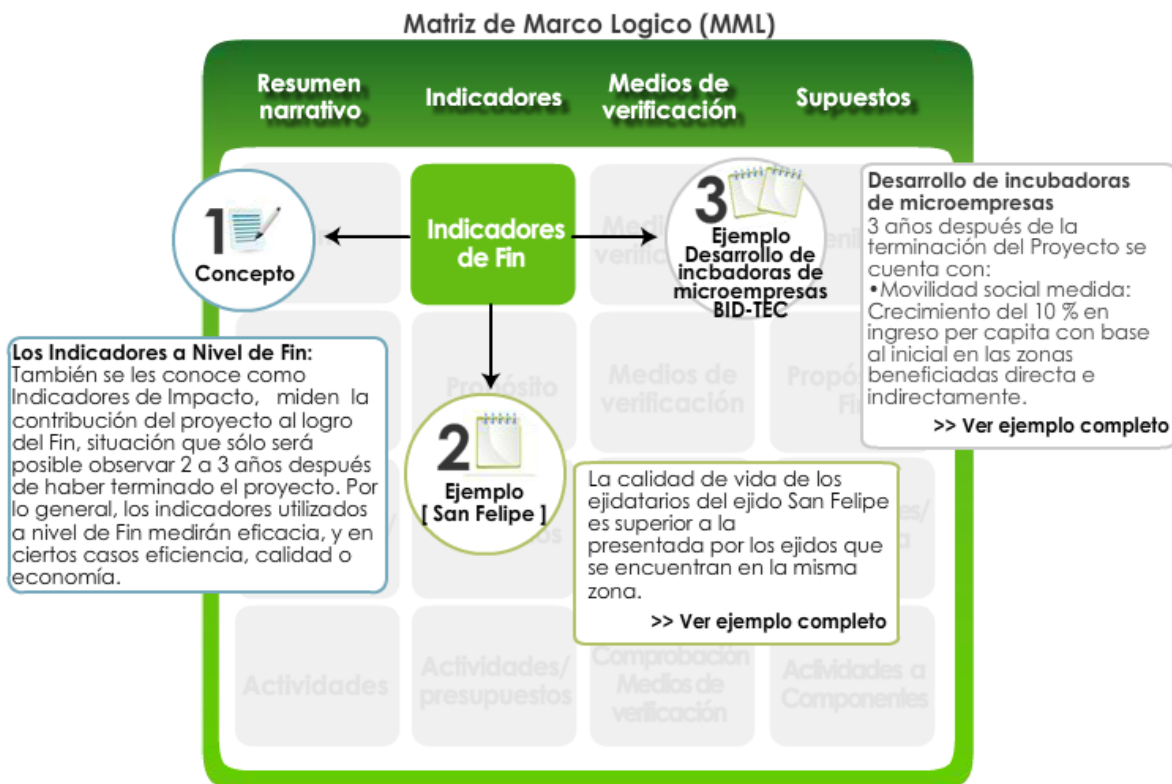
La Segunda Columna “Indicadores”

Se utiliza para definir los indicadores de desempeño en cada nivel del diseño del proyecto. **Los indicadores establecidos en cada nivel, deben ser independientes unos de otros.**

Como Identificar y Desarrollar los Indicadores

Debemos tener presente que los Indicadores pueden ser **Cuantitativos**: ejemplo: número, cantidad, coeficiente, porcentaje, proporción, promedio, índice. Así como **Indicadores Cualitativos**: Describe procesos o resultados, tales como: *participación, empoderamiento, motivación, diálogo y otros aspectos de relaciones humanas*. Asimismo, describen las percepciones, actitudes, los comportamientos y otros atributos tales como: *nivel de satisfacción, habilidad para la toma de decisiones, capacidad gerencial, etc.* Los indicadores cualitativos permiten captar la perspectiva de los involucrados, los beneficiarios en particular, proporcionando los detalles descriptivos que permiten reubicar los resultados cuantitativos en un contexto más humano.

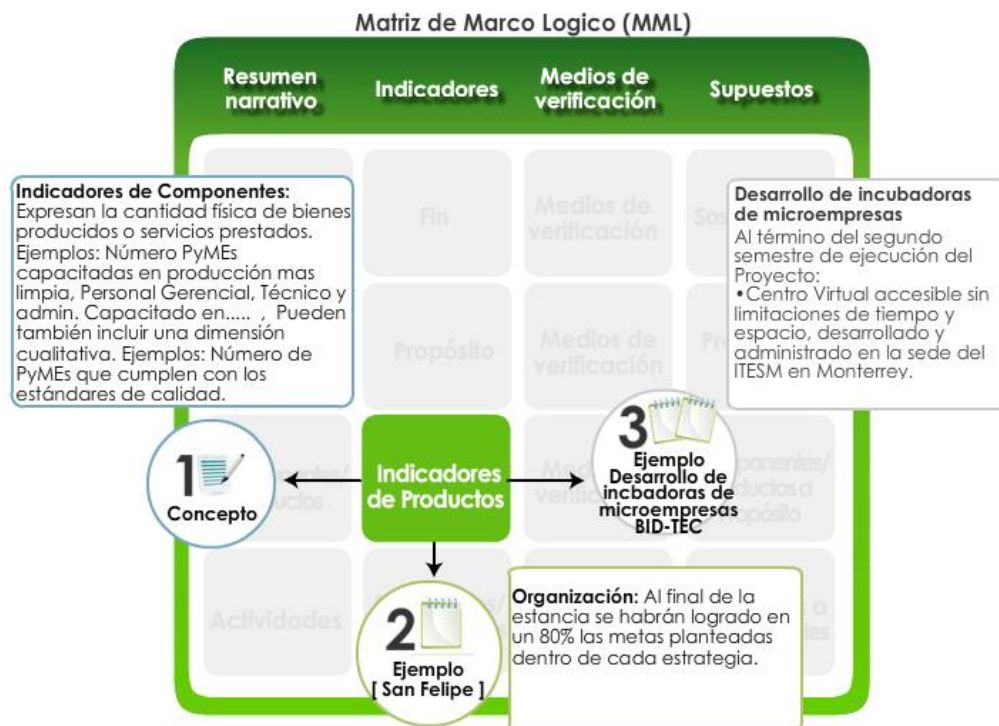
Indicadores de Fin



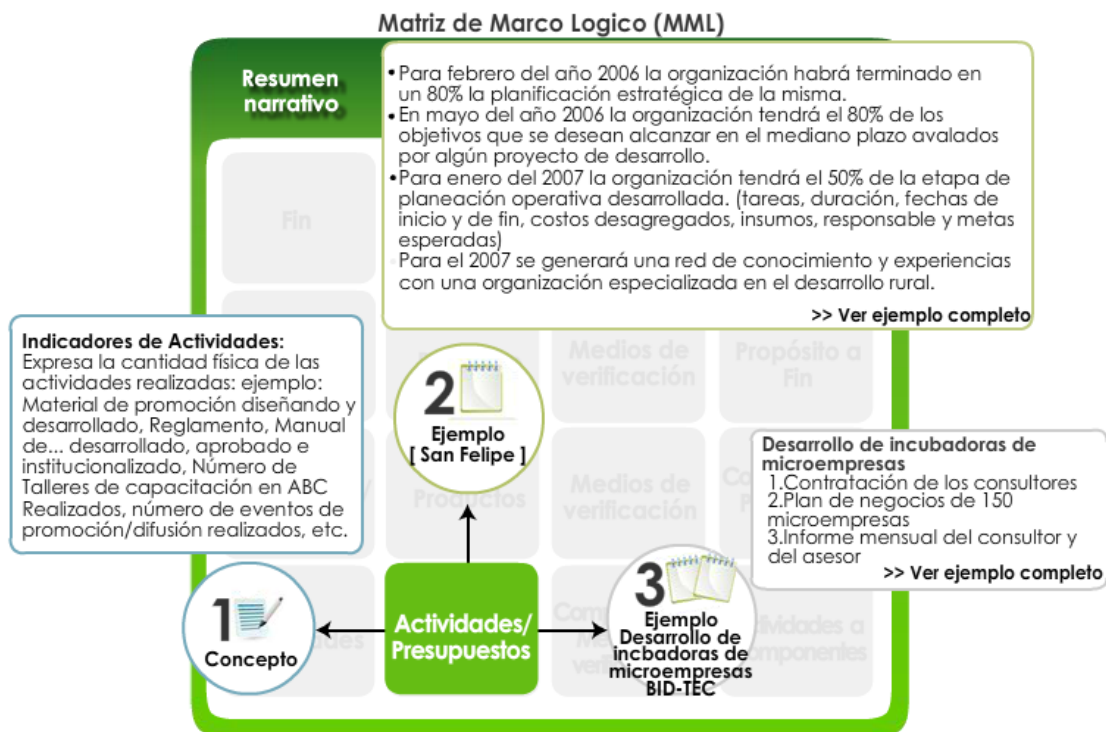
Indicadores de Propósito



Indicadores de Productos



Actividades/Presupuestos



Pasos Básicos para Formular Buenos Indicadores

- Asegurarse de que los objetivos enunciados sean claros (saber exactamente qué es lo que se quiere medir).
- Identificar una lista de posibles indicadores.
- Evaluar cada indicador que está siendo considerado y seleccionar los mejores (solamente unos pocos) con el acuerdo de otros interesados en la medida de lo posible.
- Aplicar el CCT estándar para definir el indicador (Calidad, Cantidad y Tiempo).
- Para cada indicador, ofrecer la mayor cantidad de información disponible. En la medida de lo posible, desagregar esa información en términos de sexo o de género.
- Informarse de la existencia de una **línea de base** o tomar los pasos necesarios para comenzar a recaudar dicha información. Eso es muy importante para la medición de progresos hacia el objetivo de desarrollo. La información de línea de base puede ser una observación en un momento específico, un promedio, o un valor acumulativo sobre un periodo definido de tiempo.
- **Hay que tener un balance:** buscar el equilibrio apropiado entre la necesidad de un número limitado de indicadores y el deseo de cubrir todos los aspectos importantes del objetivo a ser medido. Se recomienda darles preferencia a esos indicadores para los cuales se puede identificar una línea de base y generar suficiente información para su verificación.



Dimensiones claves para formular buenos Indicadores por Resultado

- **Economía:** adquisición de recursos humanos y materiales a un bajo costo.
- **Eficiencia:** generar el máximo de Productos con una cantidad determinada de Insumos/recursos o utilizando la menor cantidad de Insumos para la cantidad y calidad de Productos y servicios requeridos.
- **Efectividad:** asegurar que el proyecto o cualquier Producto generado por el proyecto, está alcanzando los resultados que se había fijado desde un principio. Un ejemplo es el número de usuarios que encuentran útil un nuevo servicio y que expresan satisfacción con su Efecto directo.
- **Equidad:** asegurar que el producto o servicio es accesible y está al alcance de todas aquellas personas que necesiten usarlo.

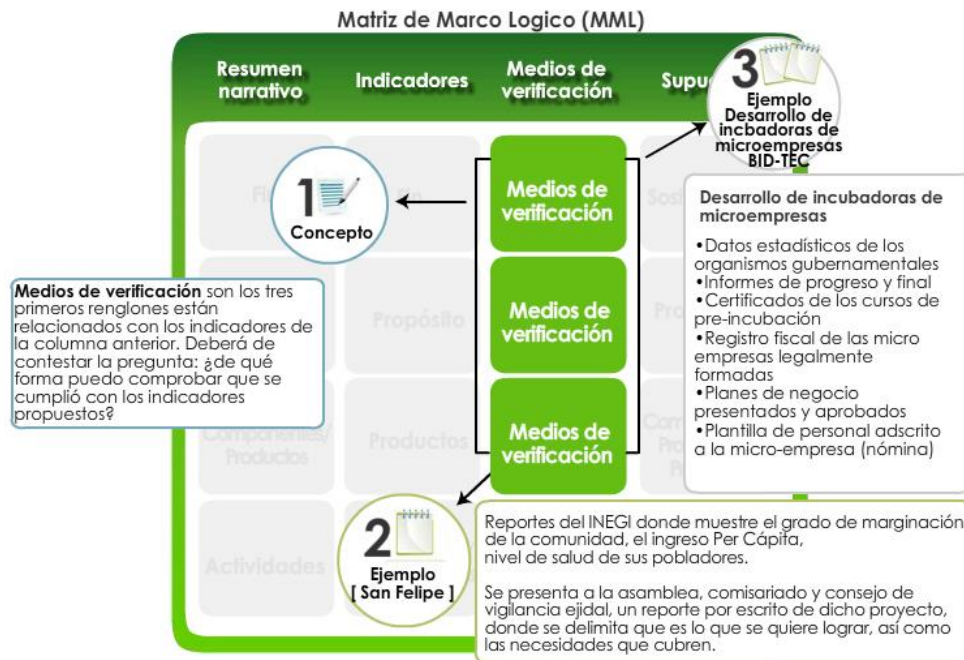
La Tercera Columna “Medios de Verificación”:

En esta columna es donde **se identifican las herramientas y los métodos para verificar el progreso del proyecto...** Esta columna se transforma en la base o el fundamento del sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto. ¿Qué debemos entender por Monitoreo y Evaluación?

- **Monitoreo:** Un procedimiento sistemático para controlar la efectividad y eficiencia de la implementación de proyectos, identificar resultados y deficiencias, y recomendar posteriormente medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.
 - **Evaluación:** Una evaluación y apreciación sistemática y objetiva del diseño, la ejecución, eficiencia, efectividad, los procesos y resultados de un proyecto en curso o terminado. Las evaluaciones representan un desafío para el diseño y buscan determinar el cumplimiento y la aplicabilidad de los objetivos del proyecto, los efectos directos, así como su sostenibilidad. Las evaluaciones típicamente se llevan a cabo en la mitad del proceso de implementación y durante la terminación del proyecto. La atención se concentra resultados del proyecto, claramente establecido en el nivel de Propósito, así como también en las lecciones aprendidas (positivas/negativas) de la experiencia del proyecto.



Medios de verificación



Comprobación de Medios de verificación





Cuatro principios de base del Monitoreo y Evaluación (M y E):

- **Participación:** incluir en el proceso de diseño a las partes directamente afectadas y lograr acuerdo para llevar a cabo conjuntamente el M&E
- **Negociación:** lograr acuerdo sobre lo que será motivo de monitoreo y evaluación, cómo se recabará la información, quién hará la recolección y el análisis de la información, con qué frecuencia se recabará la información y qué formato se utilizará, cómo se difundirán los resultados entre las partes involucradas, y finalmente qué acciones se tomarán como consecuencia.
- **Aprendizaje:** constituye la base para las mejoras y medidas correctivas subsiguientes.
 - **Flexibilidad:** es fundamental, dada la variedad de interesados involucrados, los cambios del ambiente externo y la necesidad de mejorar el desempeño a lo largo del camino.

Características de un buen proceso de MyE

- **Imparcialidad:** El proceso de M&E debería ser neutral y justo. Todos los aspectos del proceso de evaluación, deben caracterizarse por su imparcialidad. Deben evitarse los intereses personales o conflictos de intereses.
- **Credibilidad:** La credibilidad se origina de la confianza que los interesados tienen en el proceso de M&E y se construye siguiendo los estándares de disciplina del M&E. ¿El diseño de la evaluación es apropiado y la información es confiable y válida? Una buena disciplina asegura la minuciosidad del análisis de la información y relaciona los resultados con las conclusiones y recomendaciones.
- **Utilidad:** La utilidad del proceso de M&E se mide realmente por la ayuda y habilidad que brinda a los encargados de implementar el proyecto, para aprender del sistema. Los productos del sistema de M&E necesitan ser oportunos y adecuados, a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones. Asimismo, deben presentarse en un lenguaje claro y conciso, que pueda ser comprendido fácilmente por todos.
- **Participación:** El éxito del sistema de M&E sólo será posible si el sistema incorpora toda la variedad de necesidades, intereses y expectativas de los interesados. Que proporcione un intercambio de conocimientos y experiencias: el sistema de M&E debe proveer un intercambio de conocimiento y experiencias para el proceso de toma de decisiones y para el aprendizaje institucional. Por lo tanto, deben establecerse los mecanismos de difusión necesarios, a fin de asegurar que todos los interesados tienen acceso oportuno a los resultados del proceso de M&E.
- **Costo-beneficio:** El sistema de M&E debe mantener un equilibrio entre la necesidad de minuciosidad de la información y el costo de generar dicha información. El mayor impacto del sistema de M&E se logra cuando los resultados agregan valor a la experiencia de los interesados con el proyecto, y cuando los interesados invierten su tiempo y esfuerzo en el proceso.



La Cuarta Columna “Supuestos”:

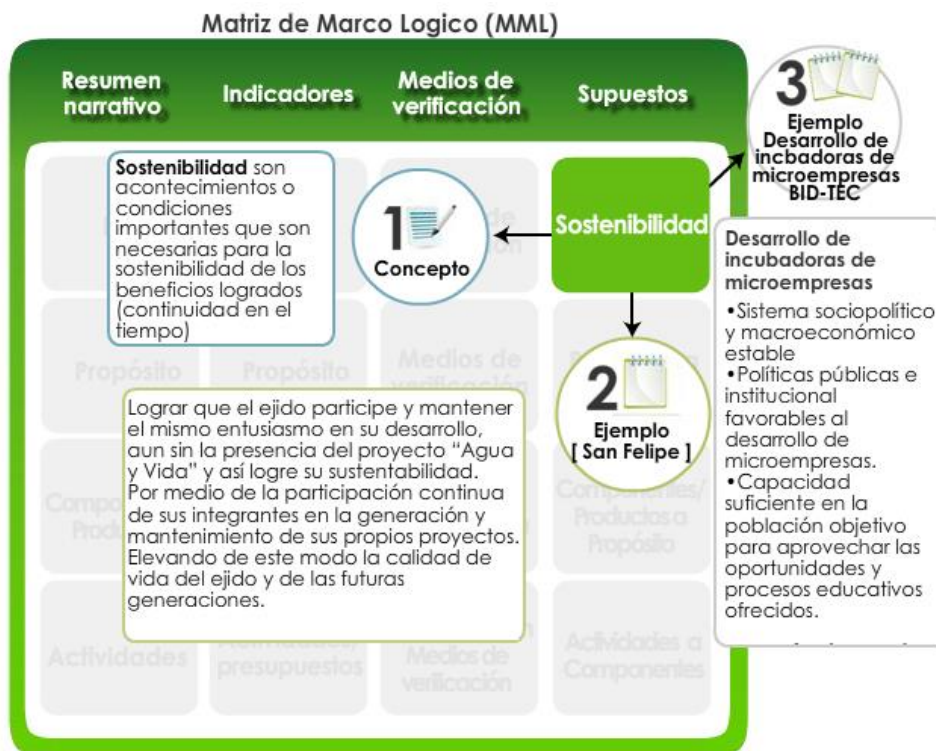
Son los **factores externos, que están fuera del control del proyecto**, que inciden en el éxito (fracaso) del mismo, esta columna es la *más Dinámica del Marco Lógico*, dado que los supuestos *requieren de un adecuado y continuo monitoreo*.

Los Supuestos corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del proyecto. Se deben identificar aquellos supuestos que tengan una *probabilidad razonable de ocurrencia* y deben ser *redactados de forma positiva*.

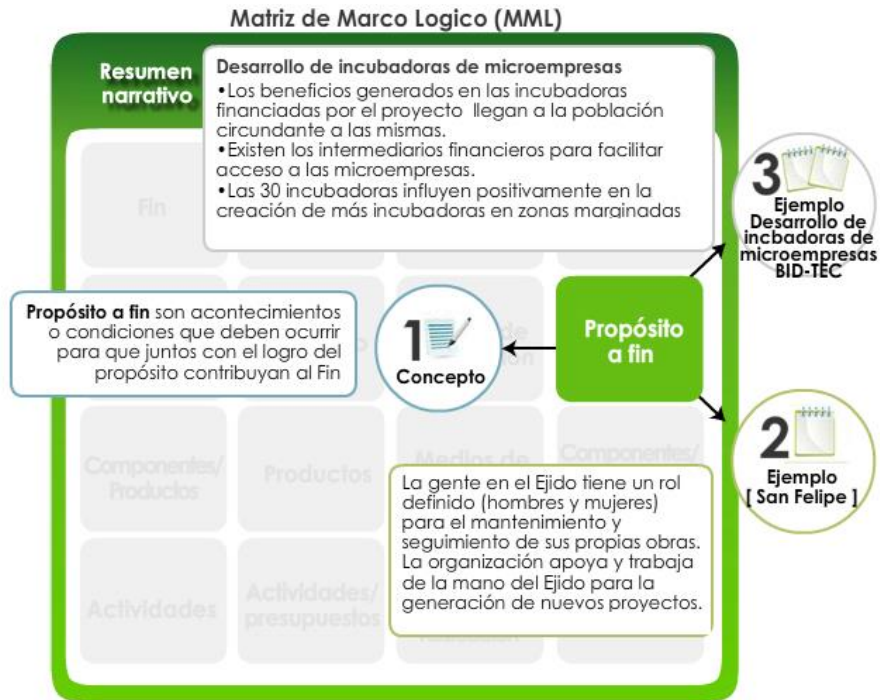
Pasos a seguir para desarrollar buenos Supuestos

1. Identificar los supuestos que pueden ser importantes y las condiciones futuras que son de vital importancia para la lógica del diseño (condiciones positivas).
2. Identificar los Supuestos en la etapa inicial del diseño.
3. Eliminar los posibles Supuestos que no son importantes o cuya probabilidad sea baja para lograr el Efecto Directo deseado del proyecto
4. Ser específicos en los enunciados y utilizar metas, siempre que sea posible.
5. Evaluar la probabilidad de ocurrencia del resto de los Supuestos.
6. .Desarrollar una estrategia de mitigación para los Supuestos de alto riesgo.
7. Asegurarse que los Supuestos reflejan los riesgos discutidos en el documento de proyecto.

Sostenibilidad



Propósito a fin



Componentes/Productos a Propósito



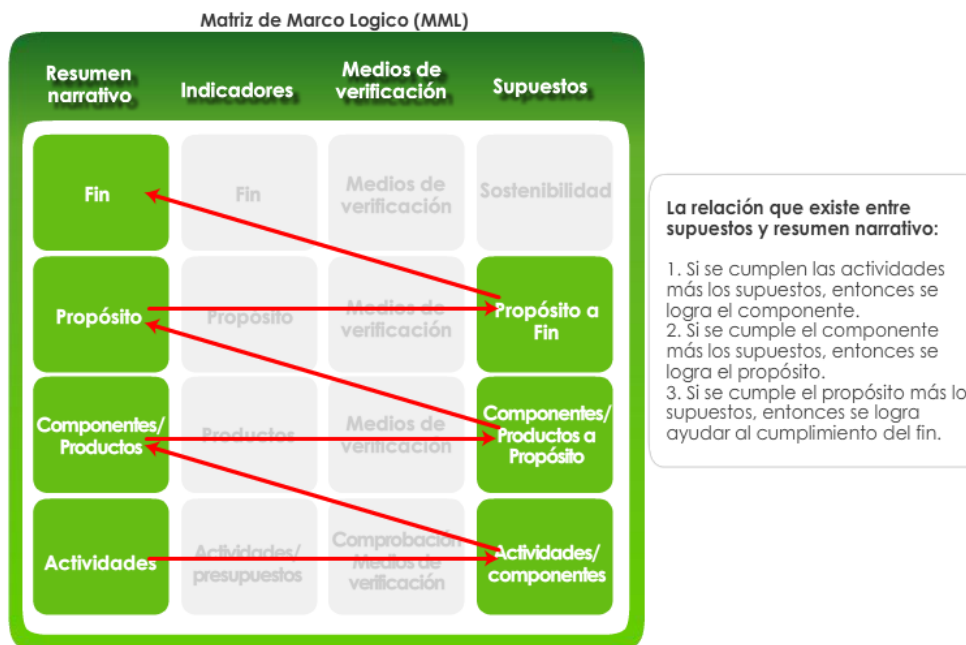


Actividades a componentes



Verificación:

La relación que existe entre supuestos y resumen narrativo es la siguiente:



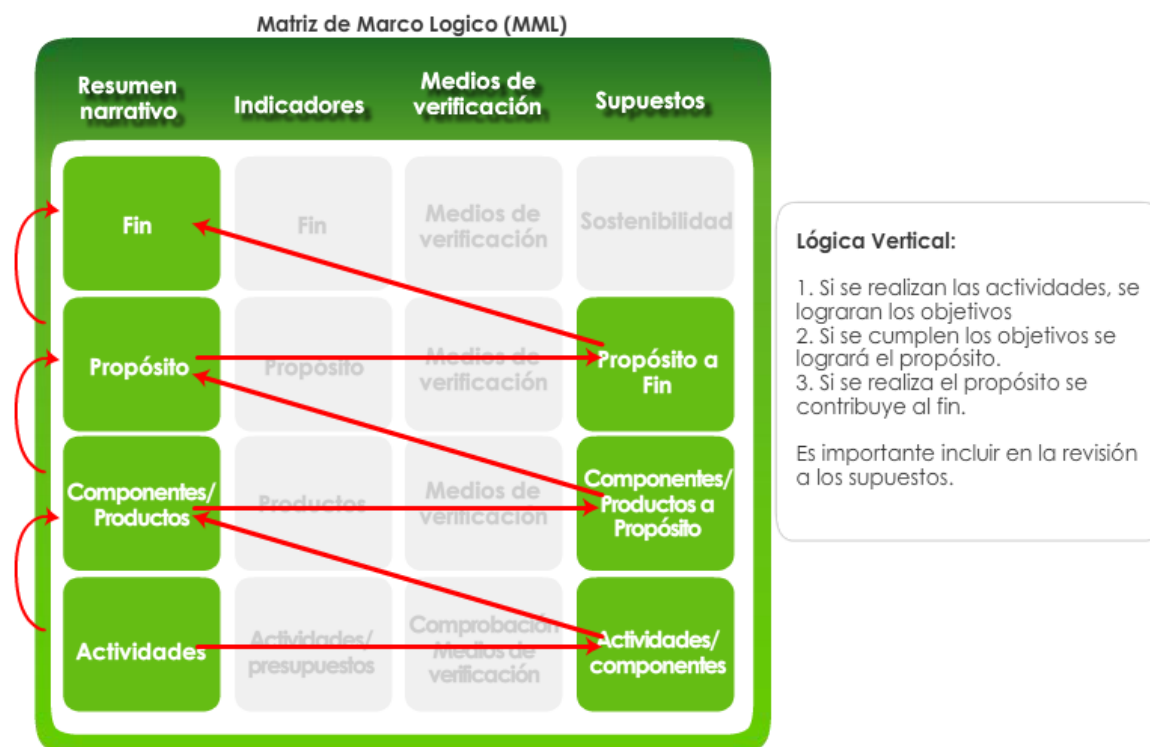
Fuente: CEPAL

Realización de la Matriz de Marco Lógico

Finalmente, y una vez que has llenado toda la MML es necesario que verifiques la lógica de la misma, para esto es necesario considerar dos lógicas: **Vertical y horizontal**

Lógica Vertical. Se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico y postula lo siguiente: Si se realizan las actividades, se logran los objetivos, si se cumplen los objetivos se logrará el propósito y si se realiza el propósito se contribuye al fin.

Es importante incluir en la revisión a los supuestos.





Realización de la Matriz de Marco Lógico

Lógica Horizontal. Se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).



Fase de ejecución- operación y evaluación

En esta tercera fase es donde se desarrolla.

