

Introducción al Marco Lógico



CIAT - COFUPRO

Vicente Zapata S. © 2003

Que informacion sobre el “Proyecto” contiene el Marco Lógico?

- Razones por las cuales se lleva a cabo el proyecto
- Qué resultados o productos se espera lograr
- Cómo se van a lograr los resultados
- Qué factores externos son críticos para que tenga éxito
- Dónde encontrar la información requerida para evaluar el éxito del proyecto
- Qué hay que hacer para lograr los objetivos
- Qué insumos se requerirán.

Estructura del M.L.

“El Proyecto”	<i>Cómo sabremos que lo hemos hecho bien?</i>	<i>Donde encontramos la información?</i>	<i>Cuáles son factores externos de éxito?</i>
<i>Porqué vamos a hacerlo?</i>			
<i>Qué queremos lograr?</i>	<i>Esto es lo que debemos haber logrado al final.</i>		
<i>Que resultados hay que producir?</i>			
<i>Cómo vamos a hacerlo?</i>			

Estructura del M.L.

La lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
Finalidad			
Propósito			
Resultados y Productos			
Actividades			
			Condiciones iniciales

Grupos Participantes

- **Beneficiarios**
 - Todos los que se benefician de la implementación del proyecto
- **Socios**
 - Aquellos que implementan el proyecto
- **Grupos de Interés**
 - Individuos, grupos, instituciones o firmas que tienen relación con el proyecto y que pueden ser afectados o afectar el proceso o los resultados del mismo.

Tipos de Beneficiarios

- Grupos Objetivo
 - El grupo o entidad que será beneficiado en forma inmediata y positiva por el proyecto a nivel del *propósito* del mismo
- Beneficiarios Finales
 - Aquellos que se benefician del proyecto en el largo plazo

El Método del M.L.

Fase de Análisis		Fase de Planificación	
Identificar Grupos de Interés (G.I.)	Análisis de G.I: Identificación y caracterización de los G.I., grupos objetivo y beneficiarios.	Definir la lógica del Proyecto	Marco Lógico: definir los objetivos en términos medibles, evaluar la lógica interna, definir medios, estrategias y costos
Identificar/ deducir/ analizar.	Análisis de problemas: Identificación de problemas clave, limitaciones y oportunidades, determinando las relaciones causa-efecto	Hacer la planificación operativa del proyecto	Cronograma: Determinar la secuencia y dependencia de las actividades, estimar tiempos, identificar hitos y responsables.
	Análisis de Objetivos: Desarrollo de objetivos a partir de los problemas, determinando las relaciones medio-fin		Presupuesto: a partir de las actividades, planificar la disponibilidad de recursos y el presupuesto
Seleccionar las mejores opciones	Análisis Estratégico: Identificación de las estrategias apropiadas para lograr los objetivos		

Analisis del Contexto Externo

- **Proposito:**
 - Tener una comprension clara de la situacion presente y la influencia del contexto en los diferentes grupos de interes
- **Condicion**
 - Debe fundamentarse en lineas de base e investigacion que integre el conocimiento y los diferentes puntos de vista de los grupos de interes.
- **Herramienta:**
 - El arbol de problemas puede ser una herramienta interesante para sintetizar las reflexiones sobre el contexto

Participacion de los Grupos de Interes y Calidad de los Proyectos

- Permite que las intervenciones esten ajustadas a las realidades politicas, sociales y economicas.
- Incrementa la apropiacion
- Aumenta la relevancia, factibilidad y sustentabilidad de las intervenciones
- Fortalece las capacidades locales
- Fortalece la sociedad civil y los procesos democraticos

Crterios de Calidad

- **Relevancia:** el proyecto se dirige a problemas reales de los beneficiarios y contribuye significativamente a los objetivos de desarrollo en el largo plazo
- **Factibilidad:** Los objetivos del proyecto pueden lograrse
- **Sustentabilidad:** Los beneficios del proyecto continuaran fluyendo despues de que el periodo de asistencia externa haya culminado



Preguntas y comentarios...

Paso 1: Analisis de Grupos de Interes



- Es un procedimiento que permite:
 - Identificar individuos, grupos y organizaciones que tienen vinculos con el proyecto
 - Identificar intereses y expectativas de los grupos que tienen mayor importancia para el proyecto

Procedimiento para el Analisis de G. de I.

- Identificar los grupos mas importantes
- Categorizarlos (beneficiarios, intermediarios, socios, etc.)
- Caracterizarlos y analizarlos
- Identificar la influencia y consecuencias que surgen de las relaciones con y entre los grupos de interes.

Aspectos que debe cubrir el Análisis de G.de I.

- Características sociales
 - Status grupal (formal / informal)
 - Estructura del grupo (liderazgo)
 - Grado de percepción de los problemas
- Interés y motivación
 - Necesidades y aspiraciones
 - Intereses (expresos/ocultos)
 - Expectativas y preocupaciones
 - Actitudes hacia el proyecto

Aspectos que debe cubrir el Análisis de G.de I., Cont...

- Potencial
- Fortalezas y debilidades
- Posibles contribuciones al proyecto
- Conclusiones para la planificación
 - Como tener en cuenta a cada grupo
 - Que acciones realizar
 - Como interactuar con cada grupo

Analisis de G.de I.: Resumen

Nombre del Grupo de Interes	Caracteristicas: <ul style="list-style-type: none">• Sociales• Economicas• Genero• Estructura organizacional• Status• Actitudes	Intereses y Expectativas	Sensibilidad y respeto por asuntos que cruzan fronteras de cada grupo o institucion	Potencial Debilidades Capacidad instalada Conocimiento Experiencia Contribuciones potenciales	Implicaciones y conclusiones para el proyecto Acciones requeridas Como interactuar con cada grupo
1					
2					

Preguntas y comentarios...



Paso 2: Analisis de Problemas

- Es un procedimiento que permite:
 - Analizar la situacion existente
 - Identificar problemas clave en este contexto
 - Visualizar los problemas en forma de diagrama o arbol
 - Mostrando las relaciones causa:efecto

El Arbol de Problemas los organiza de manera jerarquica

- Identificar problemas mayores que existen en un contexto determinado (lluvia de ideas)
- Seleccionar un problema mayor inicial, causa de otros problemas
- Buscar problemas relacionados con el problema inicial

Jerarquia Causa:Efecto

- Establecer la jerarquia de causa:efecto
 - Problemas que causan en forma directa el problema inicial, deberan colocarse debajo de este
 - Problemas que son efectos directos del problema inicial se colocan arriba de este
 - Se conectan los problemas, sus causas y efectos con flechas de causa:efecto
 - Se revisa el diagrama y se verifica su validez y exhaustividad

Tener en Cuenta...

- Formular los problemas como situaciones negativas
- Identificar problemas existentes, no imaginarios o futuros
- El problema no es la ausencia de solución, sino una situación negativa existente
 - Faltan pesticidas : formulación equivocada
 - Cosecha destruida por insectos : correcta

Establecimiento de las relaciones Causa:Efecto entre Problemas

		<i>Ingresos decrecientes de los productores</i>		
	<i>Perdida de la fertilidad del suelo</i>		<i>Disminucion del precio de los productos</i>	
<i>Erosion por despale en epoca de lluvias</i>	<i>Aplicacion inadecuada o pobre de fertilizantes</i>		<i>Tamano pequeno y manejo inadecuado post-cosecha</i>	<i>Imposibilidad de acceso a otros mercados</i>

Efectos



Causas

Preguntas y comentarios...



Analisis de Objetivos

- Una tecnica que permite:
 - Describir la situacion que se alcanzara una vez se haya resuelto el “problema”.
 - Identificar potenciales soluciones para una situacion dada
 - Formular propuestas positivas y realísticas deseadas

Analisis de Objetivos



- Como hacerlo?
 - Reformular todos los problemas o situaciones negativas halladas en el analisis de problemas en terminos positivos,
 - Deseables
 - Alcanzables

Analisis de Objetivos: Traducir los aspectos negativos en situaciones futuras deseadas

		<i>Aumento en los ingresos de los productores</i>		
	<i>Recuperacion de la fertilidad en el suelo</i>		<i>Mejoramiento del precio de los productos</i>	
<i>Detenimiento de la erosion mediante uso de barreras</i>	<i>Aplicacion adecuada de fertilizantes</i>		<i>Mejoramiento del tamano del producto y mejor manejo post-cosecha</i>	<i>Acceso a nuevos mercados</i>

Niveles de Objetivos

- Objetivos de nivel superior a cuyo logro contribuye el proyecto
- El objetivo central del proyecto en terminos de beneficios sostenibles para los grupos objetivo
- Los productos y resultados de las actividades que se realizan
- Tareas que se realizan para lograr los productos y resultados
- Finalidad/Mega-objetivo
- Proposito del proyecto
- Resultados y productos
- Actividades

A stylized graphic of a pen nib, oriented horizontally with the tip pointing to the right. The nib is rendered in shades of brown and gold, with a bright yellow highlight at the tip. A thin, horizontal line extends to the left from the base of the nib, transitioning from dark purple to blue. The entire graphic is set against a solid black background.

Preguntas y comentarios...

Analisis de Estrategias

- El proposito es:
 - Identificar opciones alternativas viables o maneras de contribuir al logro de los objetivos
 - Acordar estrategias prioritarias basadas en una evaluacion de la relevancia, factibilidad y sustentabilidad de cada una de ellas
 - Concentrar los recursos del proyecto en lo que es realmente importante y factible

Analisis de Estrategias...cont.

- Para cada una de las estrategias seleccionadas, analizar:
 - La relevancia de la estrategia con respecto a los objetivos
 - La factibilidad de la estrategia tomando en consideracion los recursos de cada uno de los actores involucrados
 - La posibilidad de que la estrategia continue produciendo los resultados despues de finalizado el proyecto.

Analisis de Estrategias...cont

- Importante tener en cuenta:
 - Los puntos de vista de los diferentes grupos de interes, especialmente los beneficiarios y grupos objetivo.
 - El potencial y capacidad de grupos de interes y donantes para hacer contribuciones al proyecto
 - Los objetivos que persiguen otros proyectos e intervenciones en la misma area del proyecto
 - Los factores que afectan la sustentabilidad del proyecto (políticas, economía y finanzas, capacidades organizacionales, medioambientales y tecnicas, etc.)

Analisis de Estrategias: decision basada en prioridades de presupuesto, disponibilidad de recursos humanos, aceptacion social y urgencia



Preguntas y comentarios...

Paso 4: Del analisis estrategico a la logica de intervencion

- Procedimiento
 - Completar la formulacion de objetivos
 - Transferir los objetivos a la matriz del Marco Logico: objetivos, productos, resultados
 - SELECCIONAR LA ESTRATEGIA ADECUADA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
 - Revisar los objetivos para observar su congruencia con la ESTRATEGIA.
 - Identificar posibles actividades necesarias para el logro de los objetivos.

Como identificar actividades?

- Deduciendolas de la jerarquia de objetivos
- Por medio de estudios (revision de literatura)
- A traves del sondeo de las opiniones de los grupos de interes
- *Tener en cuenta:*
 - *Solo se incluyen actividades principales en el ML.*
 - *Relacionar las actividades con los resultados y productos atribuyendo numeros correspondientes.*

Preguntas y comentarios



Paso 5: Identificar los supuestos

- Los supuestos son:
 - Factores externos que influyen o llegan a determinar el éxito de un proyecto
 - Porque se necesitan?
 - La lógica de intervención nunca cubre todos los aspectos de la realidad. Los factores externos ejercen una influencia importante en el éxito de un proyecto. Por ello deben ser identificados y tenidos en cuenta
 - Cual es un “requerimiento previo”?
 - Una condición que debe llenarse antes de que se inicien las actividades del proyecto.

Como identificar los supuestos?

- Identificar en la jerarquia de objetivos aquellos que no se satisfacen con la ESTRATEGIA seleccionada pero que son importantes para el exito del proyecto
- Colocarlos como factores externos al nivel apropiado del marco logico.
- Identificar otros factores externos no incluidos en la jerarquia, y que deben cumplirse para lograr el proposito y los resultados.

Como identificar los supuestos... Cont.

- Identificar los requerimientos previos que hay que cumplir antes de que se inicien las actividades del proyecto
- Establecer la importancia de los factores externos.
- Contrastar la logica de intervencion con los supuestos

Donde se ubican los supuestos?

- Supuestos necesarios para lograr los resultados
- Supuestos necesarios para lograr el proposito
- Supuestos necesarios para lograr la finalidad
- A nivel de las actividades relacionadas con el respectivo resultado
- A nivel de resultados
- A nivel del proposito
 - (No hay supuestos a nivel de la finalidad)

Preguntas y comentarios...



Los Indicadores

- Sirven para:
- Aclarar las características de los objetivos, productos y resultados
- Servir de base para el seguimiento y la evaluación de desempeño del proyecto
 - Frecuentemente, es necesario establecer mas de un indicador por cada objetivo. En su conjunto los indicadores arrojan informacion confiable sobre el logro de los objetivos.

Características de los Indicadores

- Especificos en cuanto a calidad y cantidad
- Independientes entre si: cada indicador se refiere al logro de un objetivo o resultado.
- Verificables: basados en informacion accesible
- Directamente medibles.

Criteria for the formulation of good indicators

- Validos
- Objetivos
- Confiables
- Accesibles
- Utiles
- Compartidos
- Representa el indicador al objetivo que mide?
- Define en forma precisa lo que se quiere medir?
- Los datos pueden compararse a lo largo del tiempo del proyecto?
- Los datos pueden recogerse facilmente en terminos de tiempo y recursos?
- Tendran los datos utilidad en la toma de decisiones y en el aprendizaje?
- Los grupos de interes estan de acuerdo con el uso de este indicador?

La logica de los objetivos y los supuestos

*La logica de
Intervencion*

Supuestos

<p>FINALIDAD\ <i>El proyecto habra contribuido a la finalidad</i></p>			
<p>PROPOSITO <i>Se lograra el proposito</i> <i>Si este se cumple</i></p>			<p><i>Y los supuestos a este nivel resultan favorables</i></p>
<p>PRODUCTOS Y RESULTADOS <i>Se lograran los productos y resultados</i> <i>Si estos se producen</i></p>			<p><i>...y los supuestos se cumplen favorablemente</i></p>
<p>ACTIVIDADES <i>Si se realizan las actividades</i></p>			<p><i>...y los supuestos se cumplen favorablemente</i></p>
			<p>CONDICIONES PREVIAS</p>

Sintesis conceptual...

Preguntas y comentarios...