

Enfoque Basado en Derechos Humanos y Marco Lógico

Módulo 3

El marco lógico: Metodología y herramientas para la planificación de proyectos sociales



Eveling Carrazco y Víctor Valbuena

¿Qué es la metodología del Enfoque del Marco Lógico (EML)?

Es una herramienta y procedimiento que se aprende haciendo que ha sido utilizada por varias agencias de desarrollo y cooperación internacional para la planificación y programación de proyectos sociales.

(CIDEAL, 2001)

Diseño, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación de programas/proyectos

Orientado a objetivos, Y beneficiarios y facilita la participación de actores

Objetivos claros y resultados deseados (impacto real y medible)

Monitoreo (mide logro y hace ajustes) y Evaluación (impactos/resultados)

Mejora la eficacia y eficiencia (actividad-recursos-indicadores de éxito)

Coordinación y Comunicación entre actores



¿Cómo y por qué surge el EML?

El EML fue elaborado a principios de los años 70 la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

La metodología buscaba mejorar la precisión en el diseño y planificación de proyectos y está asociada con frecuencia a los organismos de cooperación internacional.

El EML se convirtió en una herramienta cada vez más empleada para la planificación de cualquier intervención pública (IP).

No garantiza por si sola los resultados positivos de un proyecto pero asegura una mejora en la planificación y ejecución.

Ha sufrido muchos ajustes por parte de agencias del desarrollo.

Actualmente varios organismos de cooperación lo están reemplazando por otros métodos más flexibles y participativos

El EML y su vínculo con los niveles estratégico, programático y operativo

Nivel estratégico

Orienta las acciones del desarrollo en contextos nacionales (prioridades, metas del país, compromisos internacionales)

Marcan el rumbo y la velocidad sobre lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer, con quien y para quien.

Nivel programático: conexión de lo macro y lo micro

Ayuda a identificar el rol de las instituciones y su armonización con las políticas multisectoriales, regionales y locales estén alineadas a los objetivos y metas del nivel estratégico.

(CEPAL, 2015, p.10)

Nivel operativo

Se diseñan y ejecutan los proyectos y programas en el nivel sectorial, local o municipal con límites temporales más cortos y propósitos mucho más específicos.

Se vinculan a metas de desarrollo, orientaciones nacionales, regionales e internacionales.

Etapas y herramientas del marco lógico

Etapa 1.

Identificación del problema y las alternativas de solución

El análisis de involucrados.

El análisis de problemas (imagen de la realidad).

El análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor).

El análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

Etapa 2.

La planificación y la matriz del marco lógico

Es un plan operativo de actividades y recursos.

Análisis de involucrados: ¿para qué y con quiénes?

Identifica las percepciones, intereses, expectativas de los actores involucrados del nivel local, nacional, regional e internacional.

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Neutrales/ excluidos	Perjudicados/ oponentes

Matriz de análisis de participantes e involucrados, o actores

Análisis de los problemas: ¿Qué sucede y por qué (causa-efectos)?

A partir de una primera “lluvia de ideas” se identifican problemas existentes.

Se establece cuál es el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.

En la identificación de los problemas interactúan diferentes percepciones, opiniones, experiencias y conocimientos de las personas

¡Ojo! ¡Recuerda! Un problema no es la ausencia de una solución (ej.: “no hay...”, “falta de...”) sino un estado negativo existente.

Mal formulado

No hay pesticidas disponibles

No se cuenta con plantas eléctricas para la bomba de agua

Falta de un programa de salud sexual y reproductiva para las mujeres

Formulación adecuada

Cosecha reducida por plagas

Limitado acceso al agua

Reducido acceso de las mujeres a programas de salud sexual reproductiva

Análisis de los problemas:

¿Qué sucede y por qué (causa-efectos)?

Se ordena el problema principal y al rededor de este se organiza la información recolectada para determinar las causas y efectos del problema

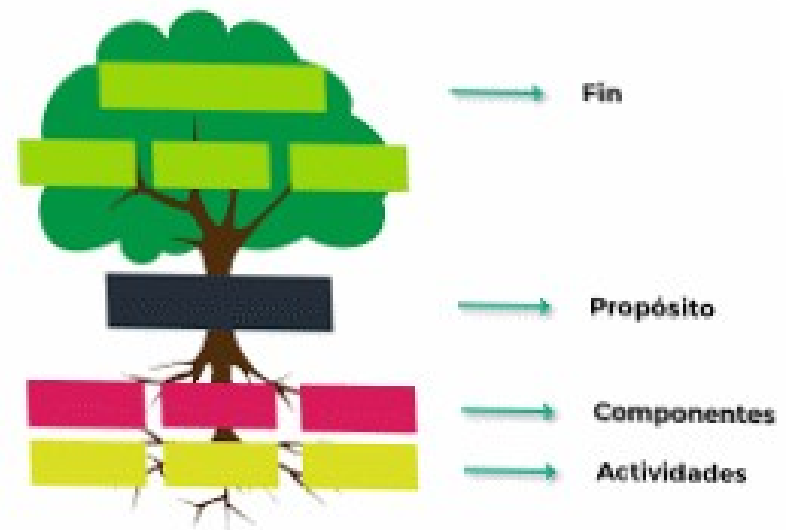
El problema debe ser específico y concreto

Se pueden delimitar los problemas en bloques de ejes temáticos

No definir más de tres niveles de causas, acotando así a las causas sustantivas y directamente relacionadas con el problema y con el ámbito de competencia de la organización responsable.

Construcción del árbol del problema:
Una imagen completa de la situación negativa encontrada ¿Por qué se produce esta situación indeseable?

¿Cuáles son sus efectos?



Análisis de Objetivos:

¿Cómo se soluciona (fines-medios)?

Paso 1.

Cambiar las condiciones negativas del Árbol de Problemas a condiciones positivas que se estime son deseadas y viables de ser alcanzadas.

Paso 2.

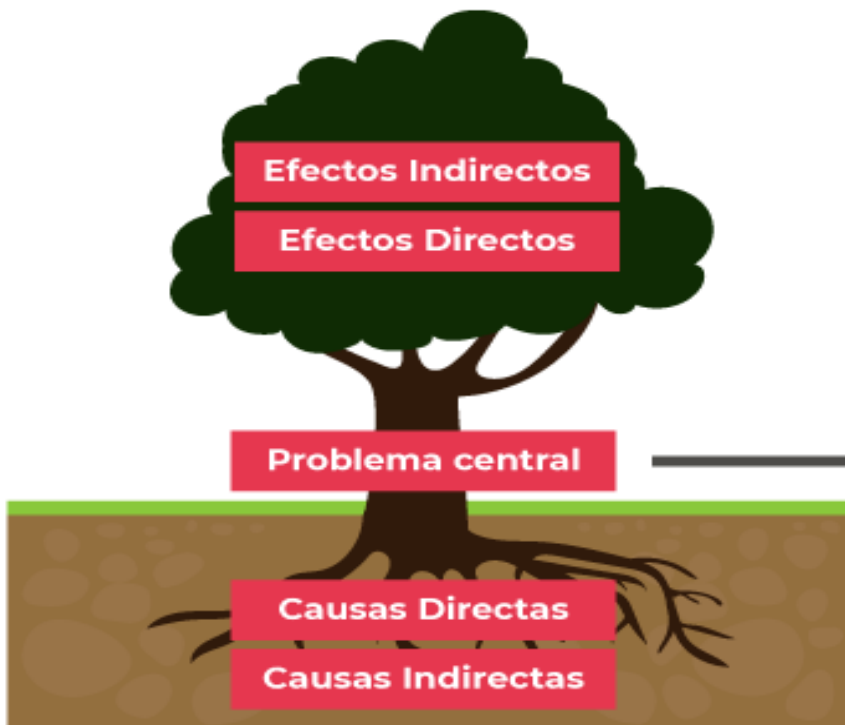
El problema central pasa a ser el objetivo específico en torno al cual se construye el árbol de objetivos.

Las causas del problema se convierten en los medios para alcanzar esos objetivos.

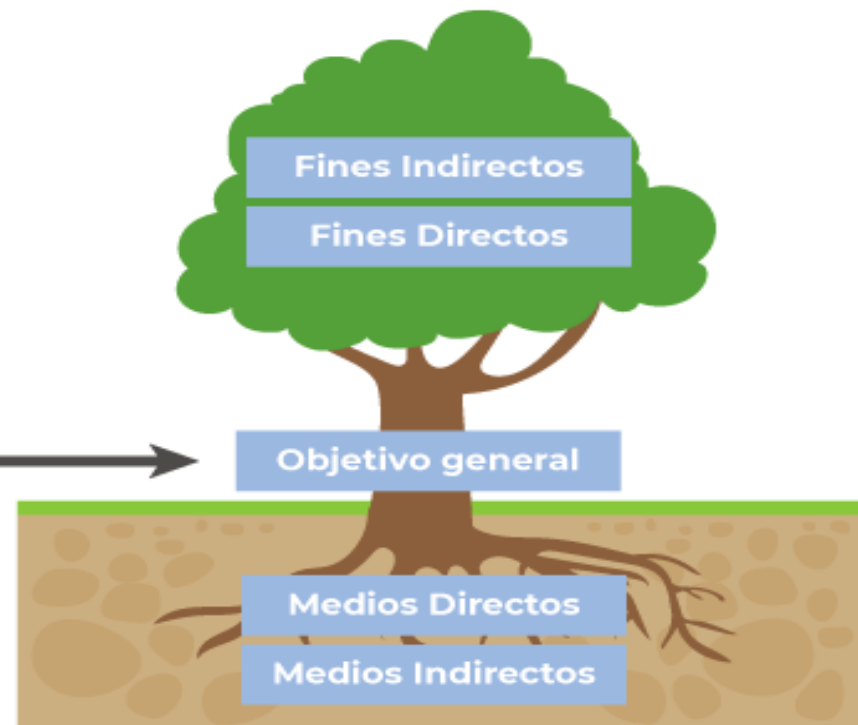
Los efectos se convierten en fines dando origen a las construcciones de indicadores de efecto, impacto o de desarrollo.

Análisis de Objetivos: ¿Cómo se soluciona (fines-medios)?

ÁRBOL DEL PROBLEMA



ÁRBOL DE OBJETIVOS



Análisis de Objetivos:

¿Cómo se soluciona (fines-medios)?

Paso 3.

Examinar las relaciones entre medios y fines para garantizar la validez lógica del esquema de análisis.

Paso 4.

Si hay inconsistencias es necesario volver a revisarlo.

Paso 5.

Identificar aquellas causas del problema que no son modificables por el programa, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del programa (poder legislativo, otra dependencia administrativa).

Preguntas	Ponderación Promedio %				
	0	25	50	75	100
¿Se reformulan los problemas del árbol de problemas en soluciones expresadas en estados positivos?					
¿Existe una jerarquía en los objetivos?					
¿Está claro cuáles son los objetivo global y específico?					
¿Los medios para alcanzar los objetivos contribuirán a solucionar los problemas?					
¿Existe coherencia entre la relación medios-fines y el árbol de problemas?					
Los objetivos más amplios, ¿responden a las necesidades de mujeres y de hombres?					
¿Influye la selección de objetivos en la división de funciones y responsabilidades entre mujeres y hombres?					
¿Especifican los objetivos: ¿a quién va dirigido y quién se espera que se beneficie del proyecto, estableciendo una distinción entre mujeres y hombres?					
¿A qué necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres responde el proyecto?					

Alternativas de solución: ¿Cuáles son las posibilidades óptimas?

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.

Paso 1. Identificación de acciones

Se requiere formular acciones prácticas y efectivas para solucionar el problema lo que implica operacionalizar aquellos medios ubicados en la parte más baja del árbol de objetivos.

Se recomienda contar con una cantidad considerable de acciones para cada medio.

Alternativas de solución:

¿Cuáles son las posibilidades óptimas?

Paso 2. Propuesta de alternativas

Identificar aquellas acciones que son deseables, factibles y complementarias que contribuyan a la solución y eliminar aquellas que no son factibles.

Paso 3. Selección de estrategias

La selección se realiza analizando su nivel de incidencia, de factibilidad y de viabilidad física, técnica, presupuestaria, ambiental, política, institucional y cultural de ser aplicada.

Se escogerá aquella con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

Alternativas de solución: ¿Cuáles son las posibilidades óptimas?

Paso 4. Viabilidad

Realizar estudios económicos, financieros, de viabilidad ambiental, etc.

Paso 5. Establecer la estrategias más adecuadas y que puede ser adoptada por el proyecto

Alternativas de solución: ¿Cuáles son las posibilidades óptimas?

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.

Alternativas de solución: ¿Cuáles son las posibilidades óptimas?

Tipo de estrategias según titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades

Estrategia	Criterios					
	Financiera	Económica	Social	Ambiental	Política	Legal
Estrategia 1						
Estrategia 2						
Estrategia 3						

Evaluación de las alternativas

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Es un resumen de los aspectos más importantes del proyecto y está compuesta por 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).

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Y Cuatro filas que informan 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.

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Formato clásico de la Matriz del Marco Lógico

	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos a largo plazo				
Objetivos a mediano plazo				
Objetivos específicos				

¿Qué quiere alcanzar el proyecto?

¿Cómo sabemos que los objetivos se están alcanzando?

¿Cómo conseguimos los datos?

¿Qué factores podrían afectar el logro de los objetivos?

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Matriz de Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<i>Fin</i> <i>(Objetivo de Desarrollo)</i>				
<i>Propósito</i> <i>(Objetivo General)</i> <i>(Situación Final)</i>				
<i>Resultados</i> <i>(Objetivo Específico)</i>				
<i>Acciones</i> <i>(Actividades Principales)</i>				

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Primera columna

Congruencia entre los objetivos y el resumen narrativo

Se apoya en el árbol de objetivos para elaborar el resumen narrativo.

Elementos a destacar:

- Impactos que generará el programa,
- resultados directos que se consiguen al solucionar el problema,
- los bienes y servicios (componentes del programa), la forma en que se generan esos bienes y programas)
- Por qué el proyecto es importante para las personas, entidades y la sociedad

Fin

Descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado.

Representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo).

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Propósito

¿Es necesario el proyecto para las personas, comunidades, entidades beneficiarias?

Describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución.

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

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

Componentes (resultados):

¿Que entregará el proyecto?

Son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna.

Los componentes del proyecto son necesarios para lograr el Propósito,

La implementación de los componentes contribuyen a alcanzar el propósito

Actividades:

¿Que hará el proyecto?

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.

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico

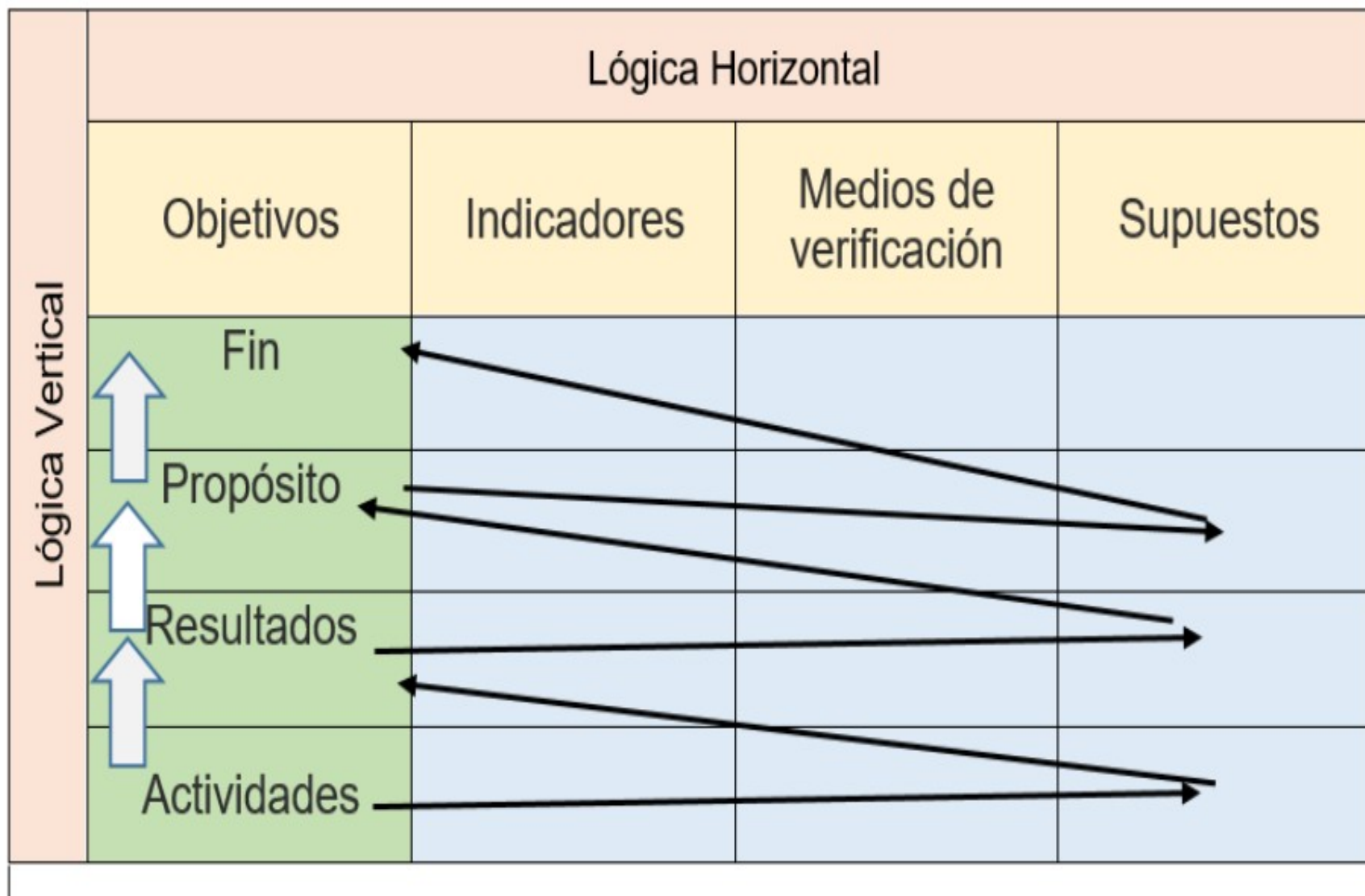
Lógica vertical (de la columna de objetivos)

La constituyen los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos.

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.

Etapa de planificación: La matriz del marco lógico



Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo

La matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado.

Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes.

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores

Por ejemplo, 10 escuelas técnicas, ubicadas en Madrid con capacidad para 1000 estudiantes por año y según los lineamientos del Ministerio de Educación.

Los indicadores de Actividad en la fila correspondiente.

El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un componente.

Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores

Evaluación de la columna de los indicadores

Los indicadores de Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación; los indicadores de Propósito miden lo que es importante.

Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;

El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores

Evaluación de la columna de los indicadores

Medios de verificación (acerca de la información de los indicadores)

Identificar fuentes existentes de información o a hacer provisiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto.

No toda la información tiene que ser estadística.

La producción de componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista.

La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores

Lógica Horizontal

El conjunto Objetivo–Indicadores-Medios de Verificación define lo que se conoce como Lógica Horizontal.

Incluye los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.
- Los supuestos son riesgos (ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos...) que se identifican para cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin.

Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores

El razonamiento:

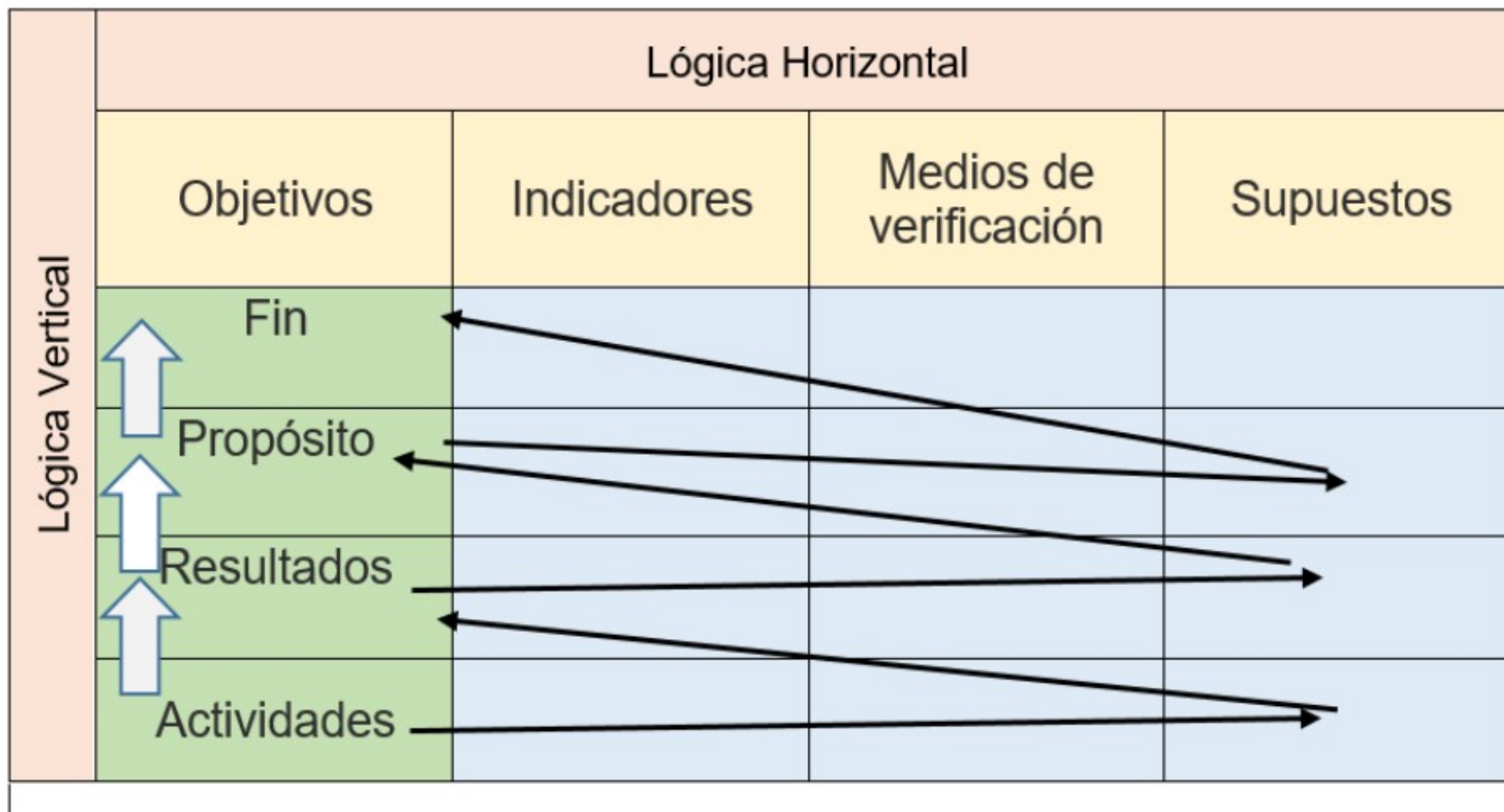
Si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados.

Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto.

Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin.

Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

Indicadores, presupuesto y evaluación de indicadores



Sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación y aprendizaje

¿Qué es y para qué sirve?

Hace parte de la gerencia social integral y dinámica de proyectos sociales según su contexto.

Brinda información, avances, desafíos, conocimiento y aprendizajes dirigidos a fortalecer el proceso de toma de decisiones pertinentes que garanticen los resultados esperados

¿Qué se requiere?

- Tomar decisiones
- Selección de los participantes
- Variables e indicadores
- Medir el desempeño (valores intermedio)
- Procesamiento de la información y elaboración de informe

Sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación y aprendizaje

Es un sistema interrelacionado e interactuantes entre sí, en este caso elementos de dos subsistemas, el monitoreo y evaluación, donde uno alimenta al otro y éste a su vez realimenta al primero, generando aprendizajes y posibilitando una rendición de cuentas sustentada, confiable y oportuna.

Se monitorean y evalúan dos dimensiones: desempeño (eficiencia y eficacia en el nivel de la planificación operativa); e impacto (transformaciones en el entorno – en específico de los grupos meta).

El Sistema de MyE debe tener un coste de operación moderado, proporcional a la inversión y capacidad de la organización ejecutora; estar orientado al análisis, aprendizaje y toma de decisiones sustentadas y oportunas.

Diferencias entre monitoreo, seguimiento, evaluación y el aprendizaje

	Monitoreo	Seguimiento	Evaluación	Aprendizaje
Objetivo	<p>Brinda información de la planificación operativa para hacer ajustes</p> <p>Observar y recolectar información de datos en diferentes momento del proceso e implementación del proyecto</p> <p>Mide el 'estado' de la cuestión (enfoque de eficiencia) de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y en base al sistema de indicadores construido en una etapa previa.</p>	<p>El seguimiento es un proceso continuo</p> <p>Observación, registra y sistematiza la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia.</p> <p>Es importante medir la LdB para informar el grado de avance del proyecto</p> <p>Alerta aprendizaje</p> <p>Proporciona evidencias</p>	<p>Emite un juicio de valor, merito o valía del objeto evaluado: política, programa, proyecto o servicio con el fin de mejorarlo, rendir cuenta e iluminar acciones futuras</p> <p>Identifica los logros alcanzado por los objetivos de impacto</p>	<p>Contribuye a la gestión del conocimiento</p> <p>Sistematización del aprendizajes y experiencias</p> <p>Genera conocimiento</p> <p>es un proceso por medio del cual la persona se apropia del conocimiento en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores.</p>
Tipo de indicadores	Insumo y productos	LdB / indicadores del proyecto	De resultado e impacto	

	Monitoreo	Seguimiento	Evaluación	Aprendizaje
Aspectos a considerar	Cumplimiento de actividades, tareas, metas y recursos	Las expectativas, hipótesis, supuestos, los indicadores de los componentes y resultados esperados.	Cumplimiento de los objetivos planteados: coherencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad, género	Dónde está el conocimiento que la implementación del proyecto necesita, cómo documentamos el conocimiento que el proyecto va generando, y cómo se transfiere conocimiento y se promueve su adaptación y uso. Identifica lecciones aprendidas
Frecuencia	Mensual o trimestralmente	El seguimiento consiste en tener diferentes momentos de medición de la situación del municipio para evaluar el proceso en marcha.	Ex-ante, medio término, al final y de impacto	
Fuentes	Informes de los equipos técnicos		Informe de evaluación	
Responsables	Equipo implementador	Equipo técnicos/ equipo especialistas, las personas involucradas	Especialistas, equipos técnicos, personas involucradas	

EBDH en el sistema de monitoreo y seguimiento

En el sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos se requiere contar con algunos que vigilen en avance de los DDHH, indicadores anclados a las normas de los DDHH/ compromisos y su vinculo a lo programático e indicadores del cumplimiento y desempeño

Cumplimiento de compromisos con DDHH	Desempeño
Indicadores estructurales (Compromiso)	Indicadores de insumos
Indicadores de procesos (esfuerzos)	Indicadores de productos
Indicadores de efectos directos (resultados)	Indicadores de impactos
Anclados a las normas de DDHH	Anclados en los objetivos programáticos