

# Construyendo con la MML

**Ramón Montes-Barreto**

## Introducción

De manera general, las tareas de identificación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas se desarrollan sin un marco de planeación estratégica que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, región, municipio o institución.

Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos o grandes metas, la asignación de los recursos se determina de manera caprichosa y se encamina hacia múltiples direcciones que no pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas.



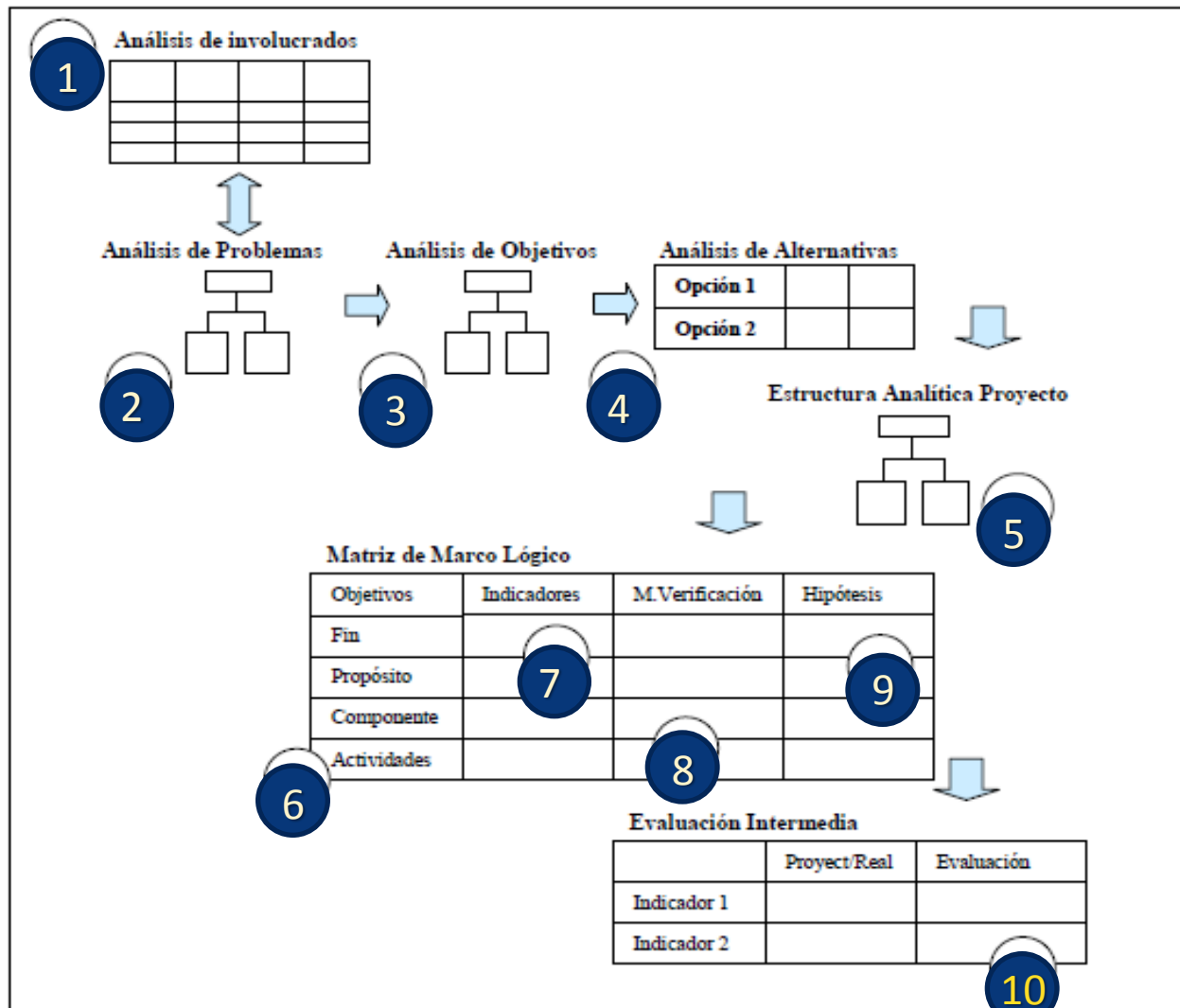
Se debe distinguir con claridad entre:  
Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico.

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

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



## ESTRUCTURA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

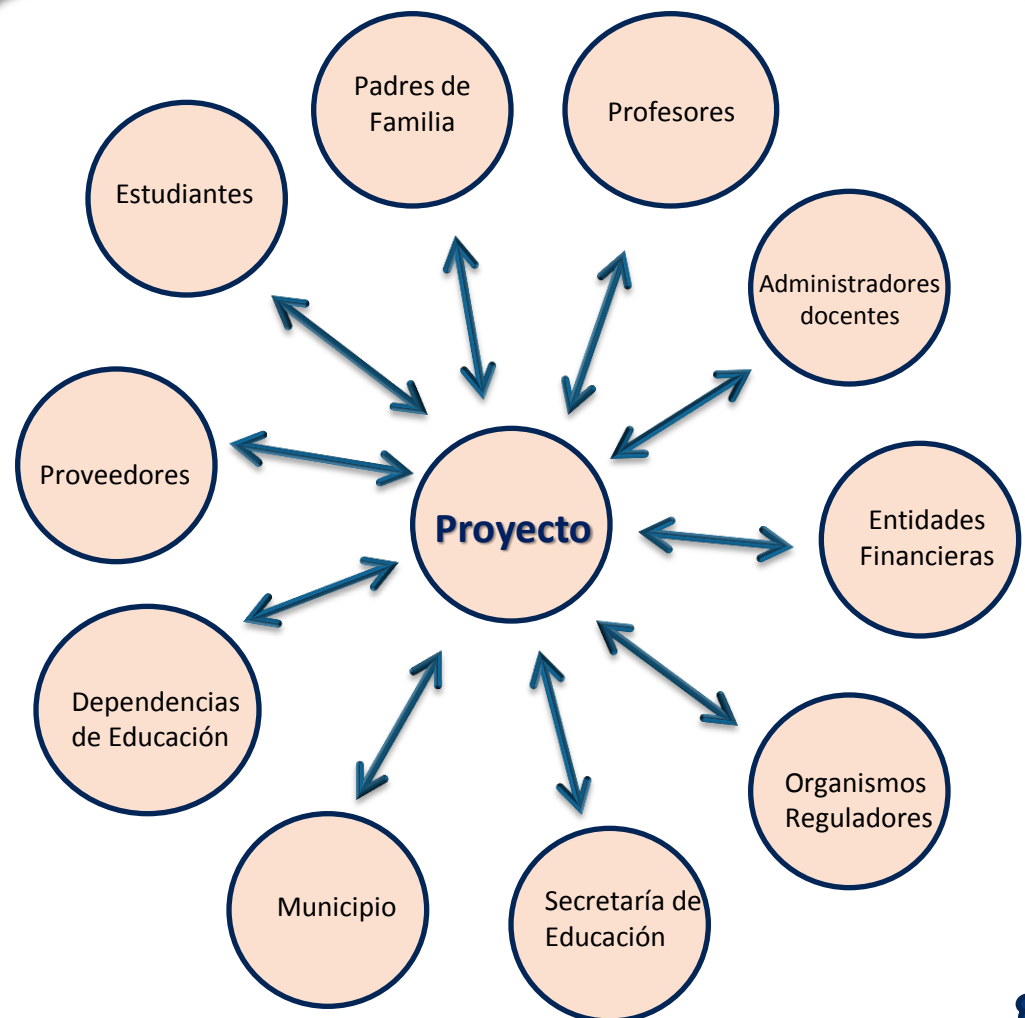


La Metodología del Marco Lógico contempla la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso, por lo tanto, identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar sus dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y lograr acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.

## Identificación de Involucrados

### Paso 1

Significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto. El diagrama permite visualizar los distintos actores involucrados y cuáles podrían ser las categorías de actores a utilizar dependiendo de las características de cada actor (por ejemplo: Instituciones públicas, Municipio, Secretaría de Educación, organismos reguladores, dependencias, docentes y otros)



## Análisis del problema

### Paso 2

Para asegurar un buen análisis es necesario, en primer lugar, conocer el problema, es decir, identificarlo plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema.

Hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto.

Se recomienda que a partir de una “lluvia de ideas” establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas, el problema central que afecta a la comunidad analizada.

Se recomienda:

- Centrar el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central. Lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución. No es lo mismo decir falta un hospital (falta de solución), que decir que existen “altas tasas de morbilidad” en un área específica (problema)

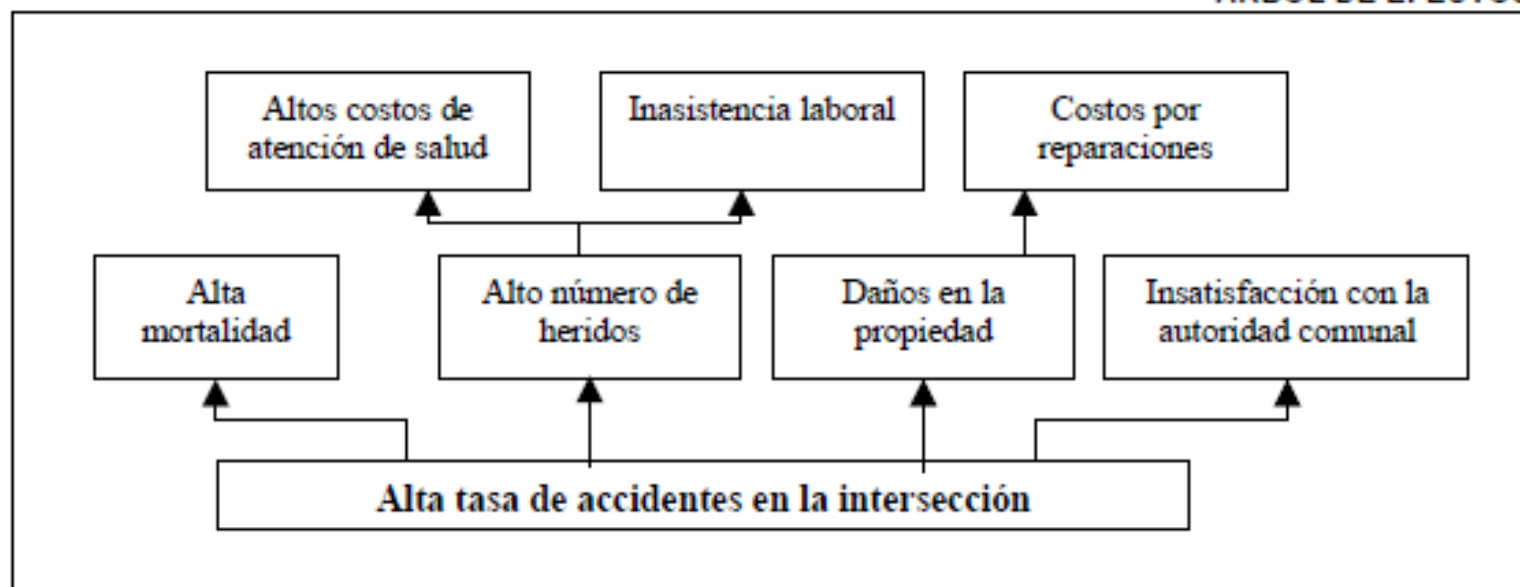
**Ir a Transformación Deseada**



### Graficar el árbol de efectos

Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

#### ÁRBOL DE EFECTOS

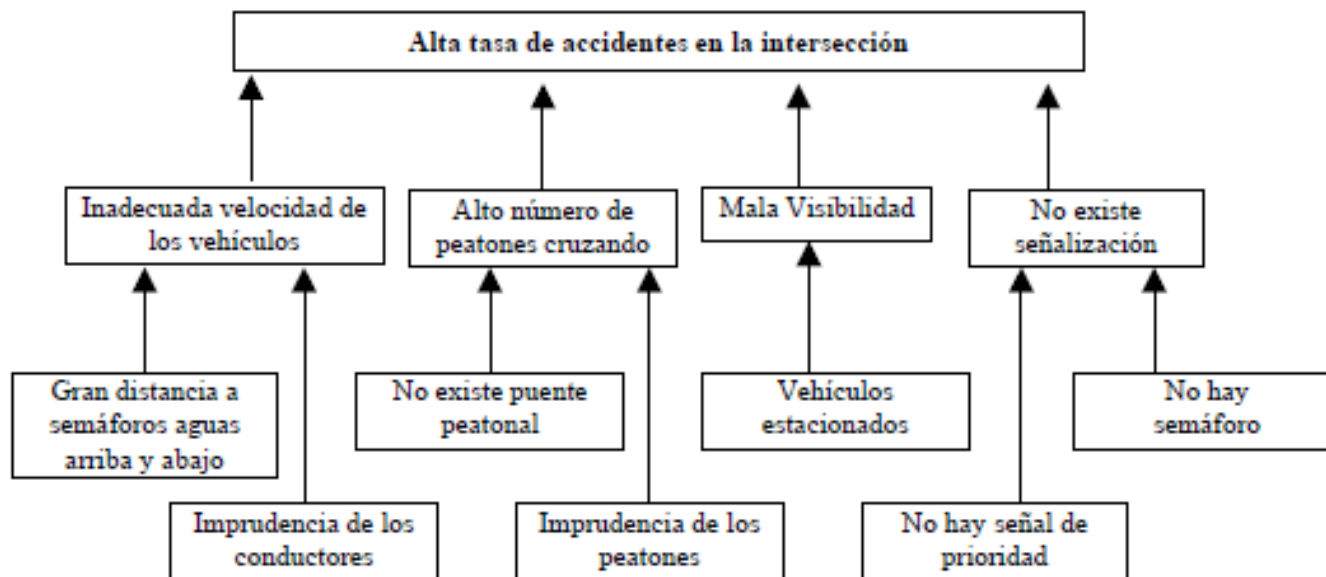


Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

### Graficar el árbol de causas

A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden originar el problema.

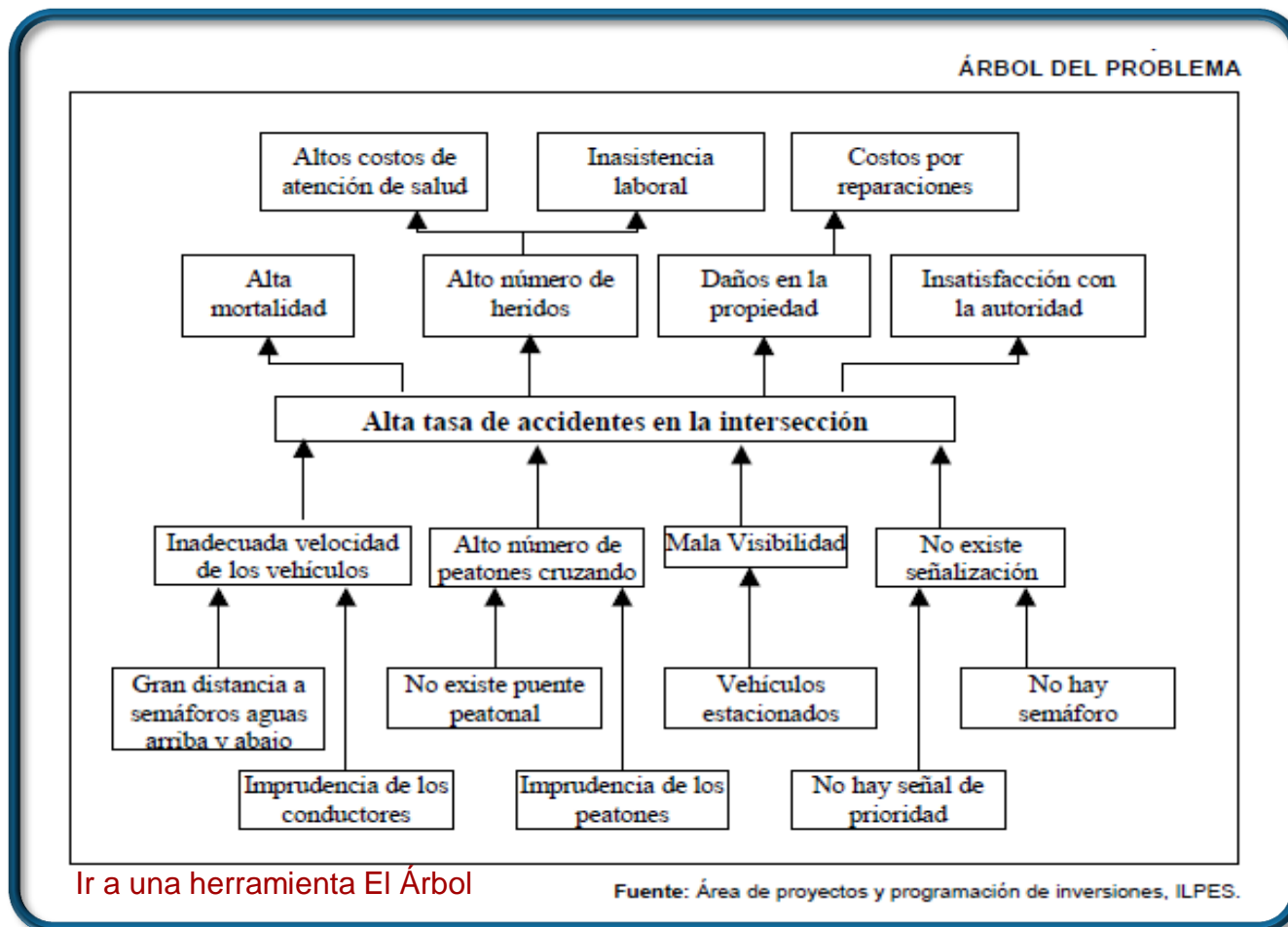
Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema. Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado. En el esquema se muestra el árbol de causas.





## Graficar el árbol de problemas.

Una vez que se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlas en un solo cuadro que representará el resumen de la situación del problema analizado.

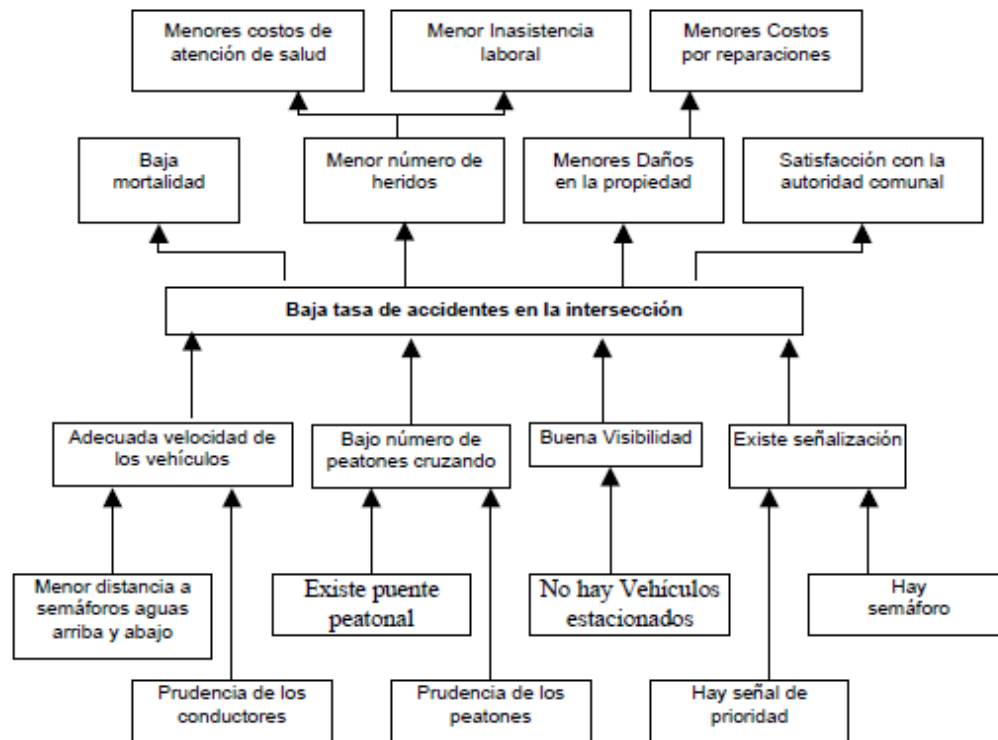


## Análisis de objetivos.

Graficar el árbol de medios y fines.

Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.

Paso  
3



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



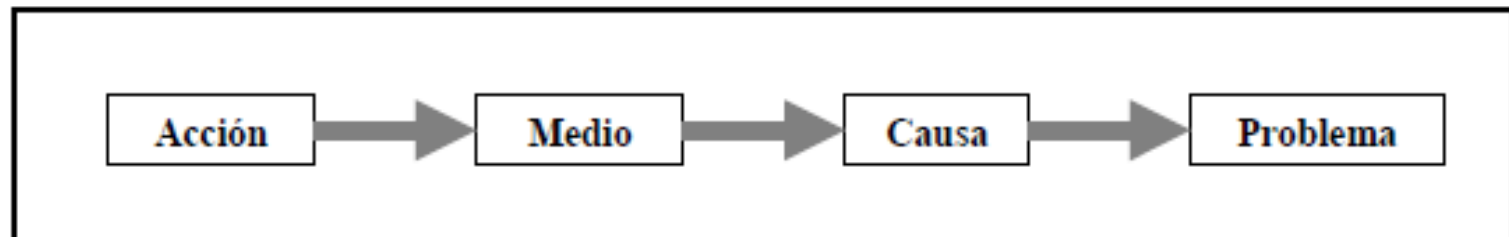
## Selección de la estrategia óptima

Se deben formular acciones para solucionar el problema planteado, para esto se debe utilizar como herramienta el árbol de objetivos (medios) con el fin de buscar de manera creativa, una acción que lo concrete efectivamente en la práctica.

### Paso 4

Para cada medio existen diversas acciones posibles; la identificación de éstas dependerá de la creatividad y experiencia de quienes analizan un problema. Es importante verificar la coherencia entre causa, medio y acción. La relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa; para hacer efectivos estos medios, se debe identificar una acción que lo operacionalice.

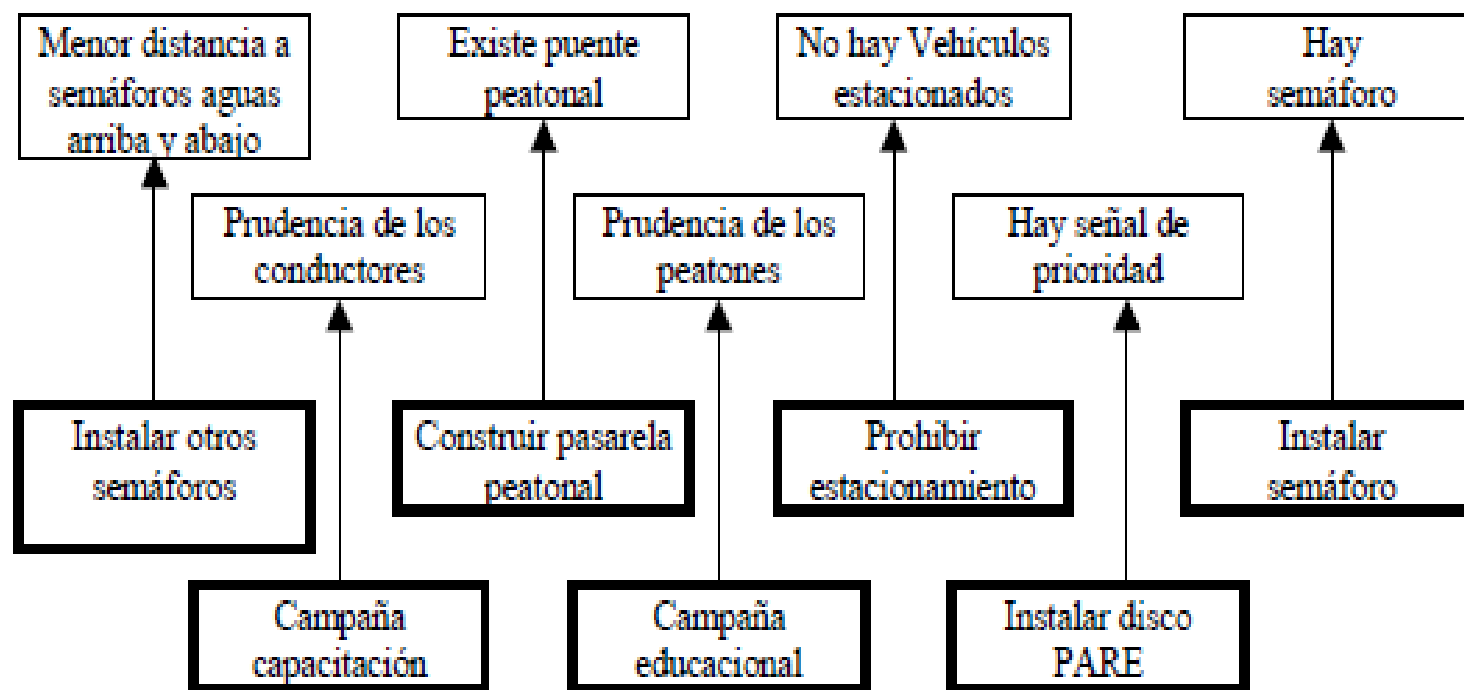
### COHERENCIA CAUSA, MEDIO Y ACCIÓN



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



## ÁRBOL DE ACCIONES



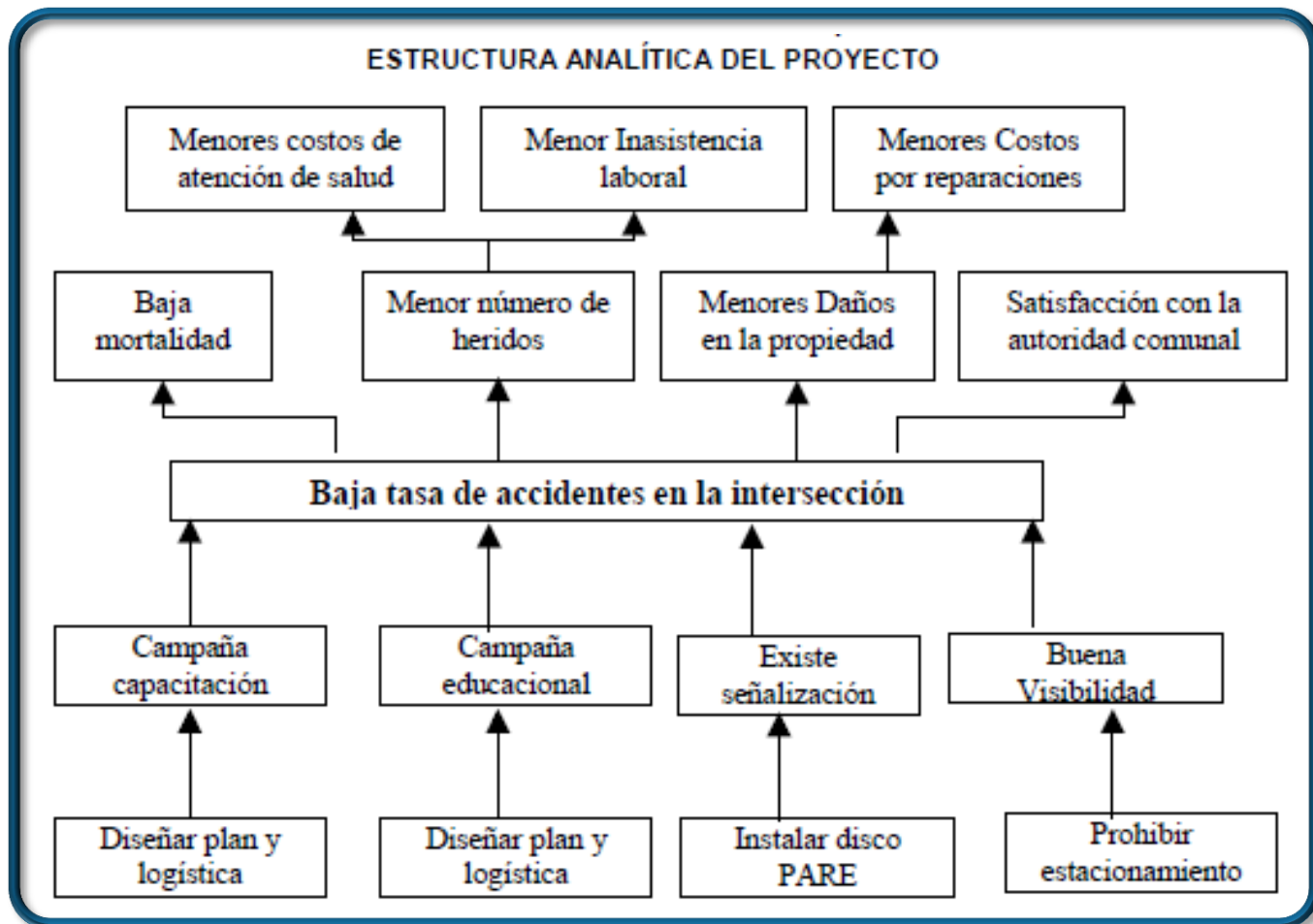
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.



## Elaborar la estructura analítica del proyecto.

Consiste en diagramar un árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada pero con 4 niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades. El fin y el propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes y actividades deberán construirse a partir de la información producto de los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental que se utilizaron para el análisis de alternativas.

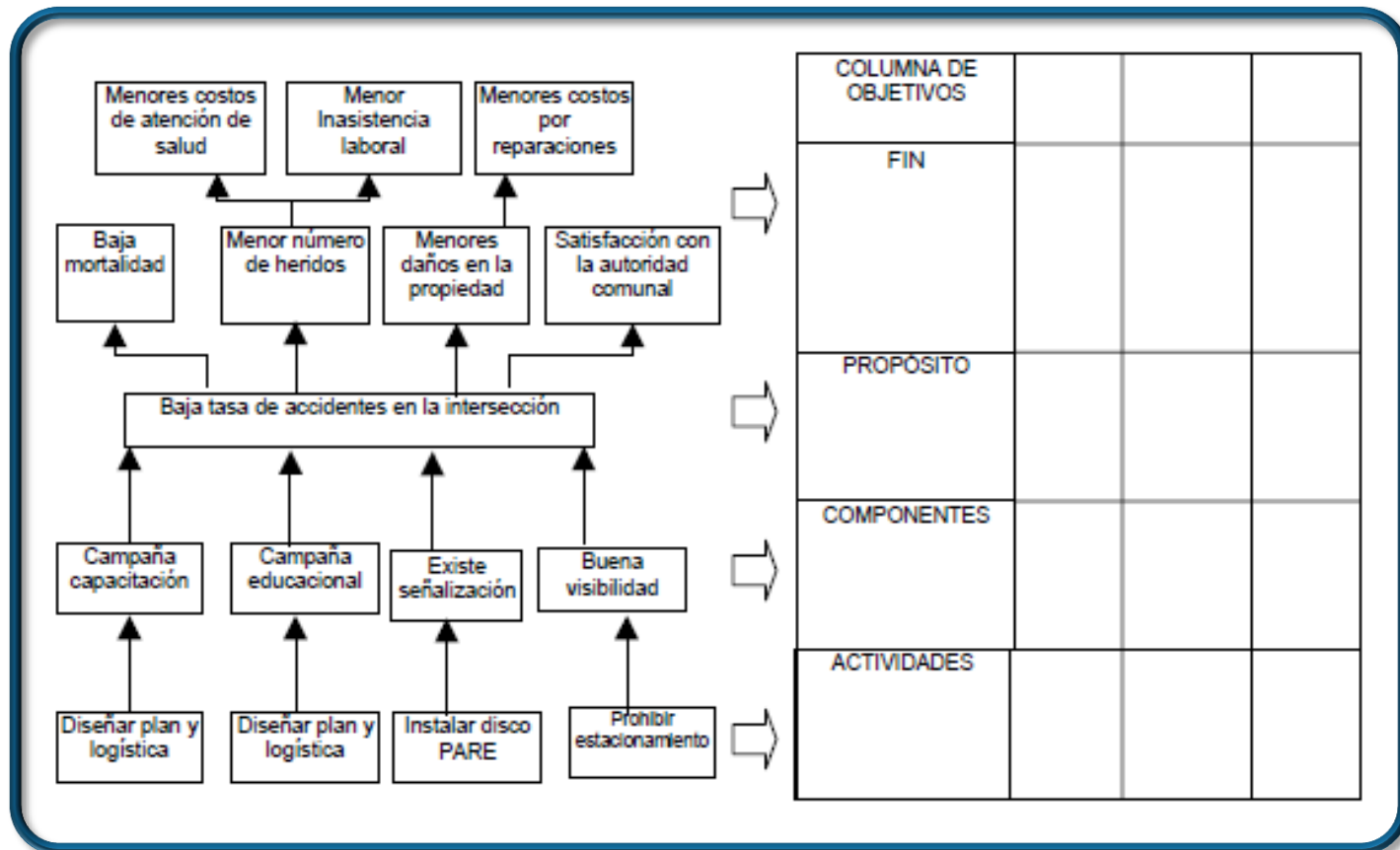
Paso  
5



## Resumen narrativo de objetivos y actividades.

Sintetiza las actividades del proyecto, los productos que se entregarán, y los resultados de corto, mediano y largo plazo que se esperan lograr en la población objetivo.

LA EAP Y LA COLUMNA DE OBJETIVOS DE LA MML



Paso  
6



Paso  
7

## Indicadores



Definen operacionalmente lo escrito en la columna de objetivos de la MML. También describen las metas del proyecto en cada nivel de objetivos: Fin, Propósito o componente esperado. De este modo, se convierten en el punto de referencia y “carta de navegación” para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto.

Los indicadores bien formulados aseguran una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes del proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del Proyecto. Así mismo, al finalizar la intervención se conocerá si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios (BID, 2003).

Generalmente un resultado se puede medir a través de varios indicadores, sin embargo, la propuesta del Marco Lógico es especificar la cantidad mínima necesaria para concluir si se alcanzó o no el objetivo que se evalúa. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes (BID, 1997).



Debe elaborarse una lista lo más completa posible de todos los indicadores disponibles para observar el logro en los diferentes niveles de objetivos de la MML del proyecto:

Cada indicador deberá detallar:

- ¿Para quién? (grupo meta)
- ¿Cuánto? (cantidad)
- ¿De qué tipo? (calidad)
- ¿Cuándo? (tiempo)
- ¿Dónde? (lugar/área)



REVISIÓN DE CRITERIOS PARA LOS INDICADORES							
Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Meta				
			Cantidad	Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo Social
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							





Paso  
8

## Medios de verificación

Luego de seleccionar los indicadores, se deben precisar los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención.



**MEDIOS DE VERIFICACIÓN POR INDICADOR**

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
			Fuente de información	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							

Fuente: Handbook of monitoring and evaluating for results. Evaluation office UNDP

Paso  
9

## Supuestos

El último paso en la construcción de la matriz de marco lógico es la definición de supuestos en cada uno de los niveles de objetivos del proyecto: fin, propósito, componentes y actividades. Los supuestos son factores externos que están fuera del control de la institución responsable de la intervención, que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos de la intervención. Los riesgos a los que está expuesto el proyecto pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos y otros factores (BID, 1997).

FACTORES DE RIESGO						
Nivel	Resumen Narrativo	Factores de riesgo				
		Financiero	Político	Social	Ambiental	Legal
Fin						
Propósito						
Componentes						
Actividades						



## Evaluación intermedia (formativa)

Paso  
10

Centra su atención sobre las metas intermedias permitiendo al gerente del proyecto conocer cómo está progresando la intervención. Así mismo, permite identificar áreas donde medidas correctivas pueden ser necesarias para mejorar la probabilidad de alcanzar el Objetivo de Desarrollo (Propósito) del proyecto. La evaluación intermedia se puede hacer en cualquier momento durante la ejecución del proyecto. El objetivo es analizar la evolución de los indicadores y supuestos de la matriz de marco lógico en la mitad de la fase de operación del proyecto. Se busca identificar fallas en el diseño y el plan de ejecución del proyecto, establecer si el proyecto se ha implementado conforme al plan, examinar los supuestos del proyecto y determinar el riesgo o la probabilidad de no cumplir con los objetivos, a nivel de propósito y fin.



### COMPARACIÓN DE INDICADORES

Indicador	Proyectado (P) / Efectivo (E)	Año 1	Año 2	Año 3	----	Año n	Evaluación
1	P E						
2	P E						
3	P E						
4	P E						
5	P E						
6	P E						
7	P E						
8	P E						
9	P E						
10	P E						

