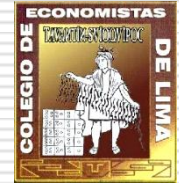


**COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LIMA**

**Jueves Económico**



---

# **ENFOQUE DE MARCO LOGICO EN LA GESTION DE PROYECTOS**

*Mag. Econ. Margott De La Cruz H.*

---

**Lima, 6 de mayo 2010**

# Contenido

---

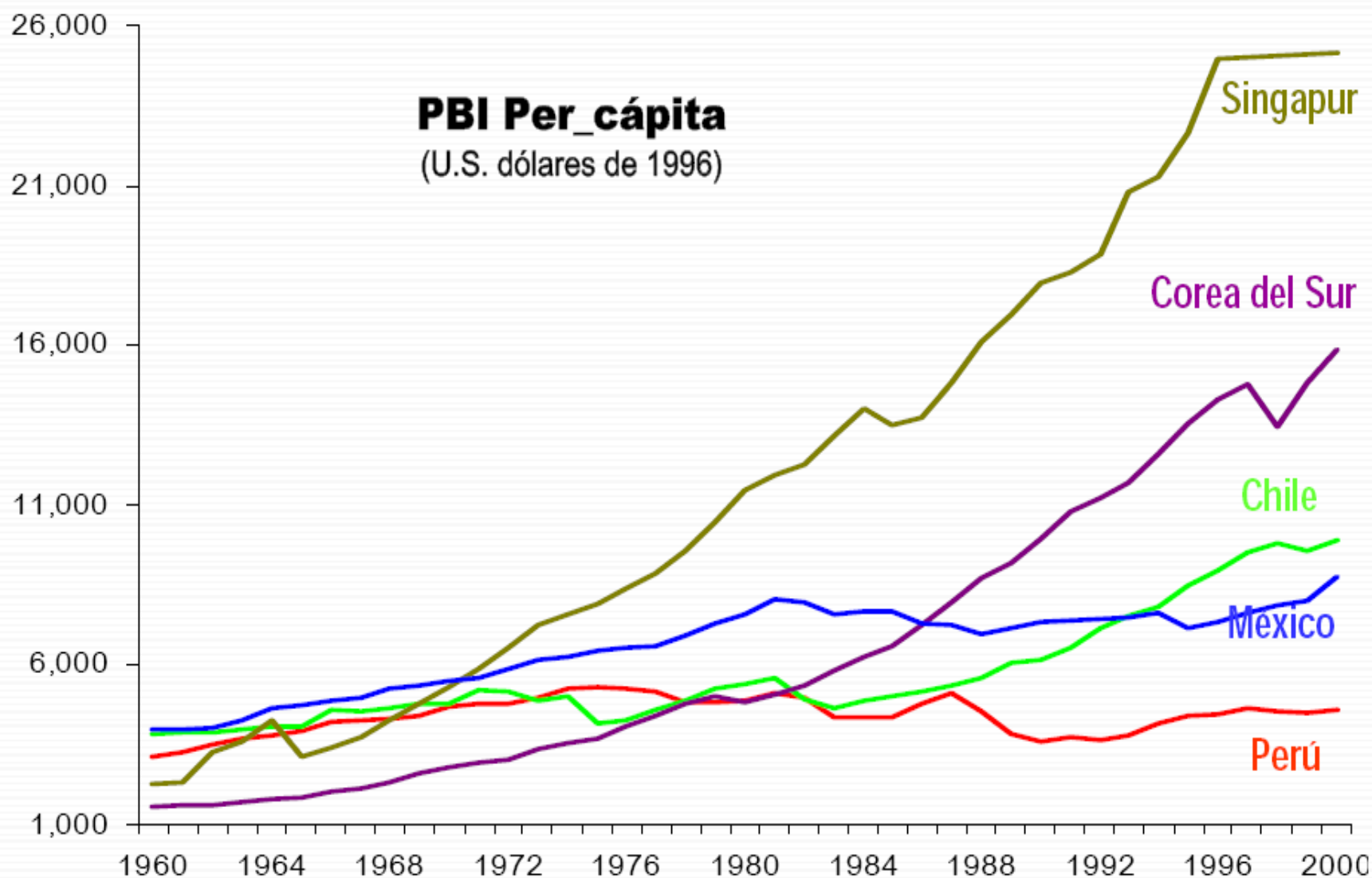
- 1. Introducción**
  - 2. ¿Porqué fallan los proyectos?**
  - 3. El Marco Lógico en la Gestión de Proyectos**
  - 4. Ventajas y limitaciones del Marco Lógico**
  - 5. Conceptos básicos en el EML**
  - 6. Pasos de la aplicación del Marco Lógico**
  - 7. Matriz del Marco Lógico**
-

---

# 1. Introducción

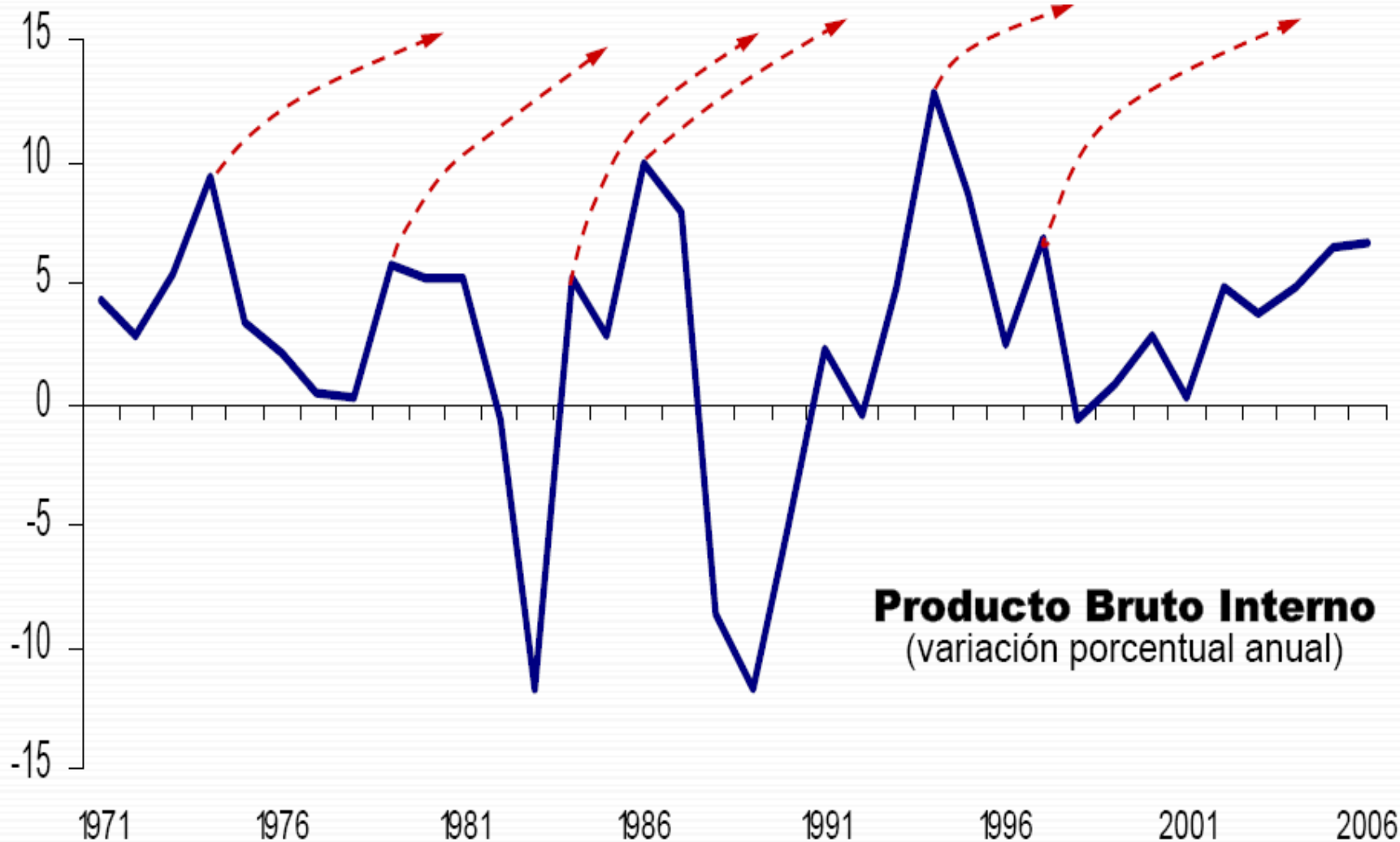
---

# Recuperar el tiempo perdido ...



# No perder una nueva oportunidad

---



**Producto Bruto Interno**  
(variación porcentual anual)

Por definición, no puede haber una metodología que dé respuesta precisa al problema de la incertidumbre de la realidad social, en los procesos de toma de decisión; sin embargo, obviarla conlleva a la improvisación, la ineficiencia y el fracaso en la gestión.

PLANIFICAR no es otra cosa que pensar sistemáticamente antes de actuar en una realidad cambiante.

La planificación exige el análisis de la situación, para alcanzar los objetivos deseados.

El ML es una herramienta de planificación.

## 2. ¿Por qué fallan los proyectos?

---

- ❑ Mayormente por problemas de diseño: diseños muy complejos, documentos largos y confusos, nadie los lee, solo se pueden producir unas cuantas copias
  - ❑ En el diseño no intervienen profesionales o técnicos con experiencia práctica en ejecución de proyectos
  - ❑ El diseño lo hacen unos; la ejecución, el seguimiento de la ejecución y la evaluación, otros, sin relación entre ellos
-

## 2. ¿Por qué fallan los proyectos?

---

- ❑ El diseño se hace con objetivos que no responden a los problemas que dieron origen a los proyectos
  - ❑ En los diseños no se hacen planes de ejecución ni de evaluación
  - ❑ Los diseños no se corrigen con la información que se obtiene de las evaluaciones de los proyectos, la cual más bien se usa como instrumento de auditoría, para encontrar culpables
-

# Mayores debilidades de la inversión pública

---

- ❑ Débil programación multianual de la inversión. Cambios en las prioridades.
  - ❑ Baja calidad de la pre-inversión que se traduce en retrasos durante la ejecución.
  - ❑ Débil programación operativa anual (POA, POI)
  - ❑ Alta rotación de funcionarios: el promedio de permanencia de un responsable de OPI en los Gobiernos Locales es menor a 12 meses
- 
- ❑ Débil seguimiento y monitoreo de la inversión

# Deficiencias detectadas por el Sistema de Inversión Pública

**DUPLICIDAD DE LA INVERSION**

**PROYECTOS NO SOSTENIBLES**

**SOBREDIMENSIONAMIENTO  
DE LA INVERSION**

**DESVIACIONES DE  
OBJETIVOS Y POLITICAS**

**ALTO RIESGO DE LA INVERSION**

**PROYECTOS NO RENTABLES**

**SOLUCIONES INAPROPIADAS**

**INVERSIONES NO PRIORITARIAS**

**USO  
INEFICIENTE  
DE LOS  
RECURSOS  
PÚBLICOS**

# 3. El Marco Lógico en la gestión de proyectos

---

El Enfoque del Marco Lógico es un **método de gestión de proyectos** que tiene como propósito ofrecer una estructura al proceso de planificación y comunicar información clave a los tomadores de decisión, relativa a la evolución del proyecto desde su misma gestación. El método bien puede usarse en todas las etapas de preparación y ejecución del proyecto: identificación, evaluación ex-ante, diseño, presentación ante los comités de revisión, ejecución y seguimiento, evaluación ex-post.

***Es un sistema de planificación por objetivos***, un método de gestión de proyectos que permite aplicarse en todas sus fases.

## ***ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ML***

El **Enfoque del Marco Lógico** surgió a finales de los 60 como metodología de trabajo de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos. (USAID). En sus primeras versiones, era simplemente una “matriz de planificación” que permitía organizar objetivos, resultados y actividades de los proyectos y los vinculaba mediante correspondientes lógicas.

Años más tarde, comenzando la década de los 80, empezó a emplearse en Europa el **método ZOPP**, siglas de su denominación alemana *Ziel Orientiere Projekt Planung* que significa **Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos**. Este método fue creado por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ y sistematizó los pasos de la identificación de proyectos a través de un encadenamiento que conducía hasta la elaboración de la propia matriz de planificación.

Hoy el **Enfoque de Marco Lógico** es utilizado por la mayoría de las Agencias de Cooperación y Desarrollo.

---

Entre los ***organismos de cooperación bilateral*** se encuentran:

USAID, de Estados Unidos de América

CIDA, Canadá

NORAD, Noruega

DDI, Reino Unido

JICA , Japón

GTZ, Alemania

INTERCOOPERATION, Suiza

AECI, España

SIDA, Suecia

MEF-SAI, Francia

---

BADC, Bélgica

DANIDA, Dinamarca

Entre los ***organismos de cooperación multilateral*** se encuentran, entre otros:

---

- Comisión Europea
  - Organización de los Estados Americanos (OEA)
  - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
  - Organización e las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
  - Banco Interamericano de Desarrollo
  - Banco Asiático de Desarrollo
  - Banco Africano de Desarrollo
  - Banco Mundial
- 
- Corporación Andina de Fomento

# Enfoque de Marco Lógico

---

- ✓ Ofrece una estructura al proceso de planificación.
  - ✓ Es un **sistema de planificación por objetivos**.
  - ✓ Es un enfoque de **planificación participativa**.
  - ✓ Es un **método de gestión de proyectos** que permite aplicarse en todas sus etapas de preparación y ejecución del proyecto: identificación, evaluación ex-ante, diseño, búsqueda de financiamiento, ejecución, seguimiento y evaluación ex-post.
  - ✓ Es un **método de toma de decisiones**. Comunica información clave del proyecto desde su diseño.
  - ✓ Es un **método secuencial**.
  - ✓ Es un **método muy gráfico**, visual.
-

# Conceptos clave:

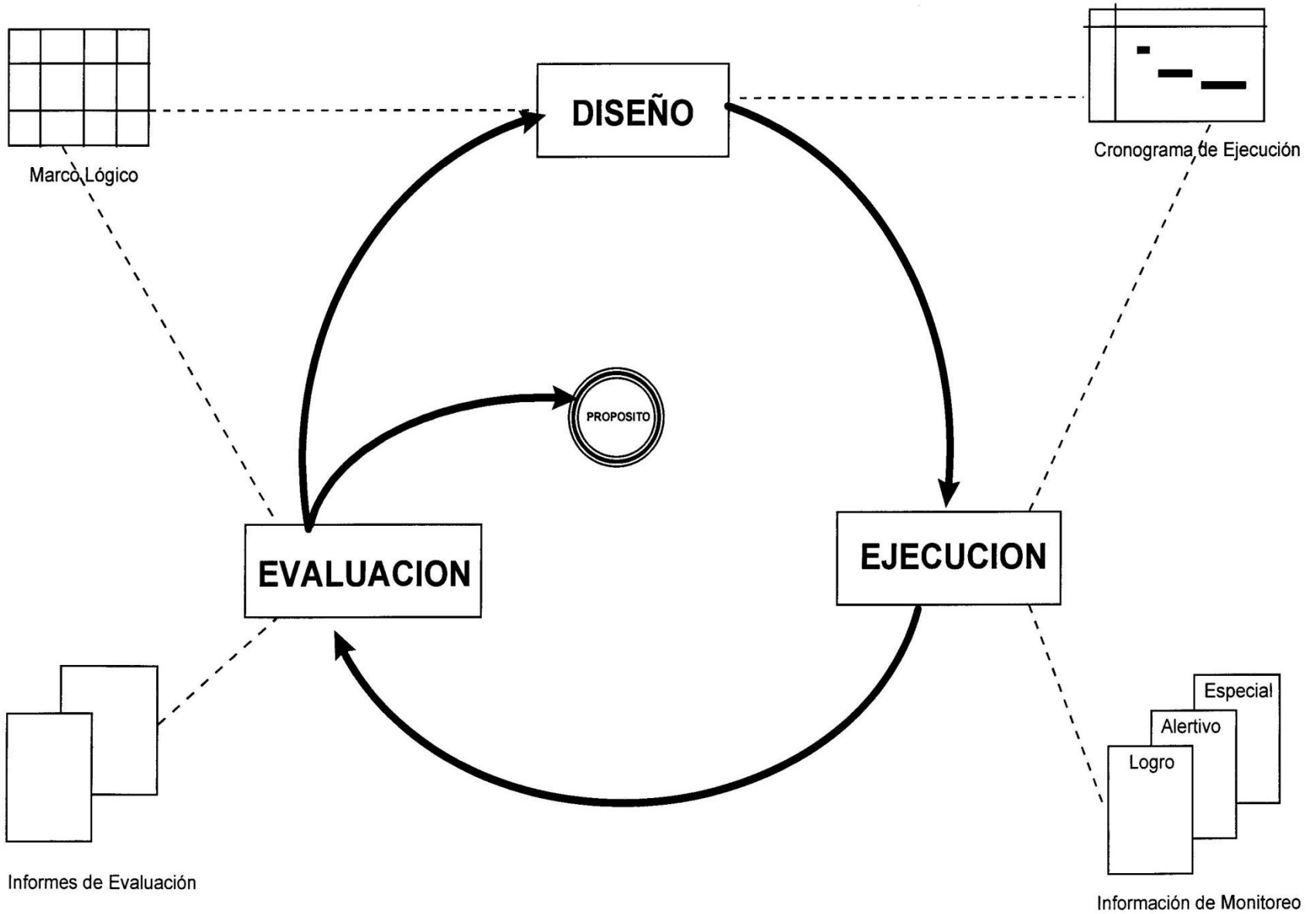
---

- ✓ Orientación por objetivos
  - ✓ Relación causa – efecto
  - ✓ Éxito también depende de factores externos
-

# El Uso del EML

---

- ✓ Planificación → análisis paso a paso de la situación presente y de las medidas a tomar
  - ✓ La MP o MML es el resultado final del proceso de planificación con el EML
  - ✓ La MP se utiliza como un punto de partida para la formulación del proyecto
  - ✓ La MP es un punto de referencia en todo el ciclo del proyecto
-



# CICLO DEL PROYECTO

# 4. Ventajas y Limitaciones del ML

## VENTAJAS

---

- ✓ Analiza el **entorno** del proyecto desde su inicio.
- ✓ Aporta una **terminología** uniforme que facilita la comunicación entre las partes involucradas y sirve para reducir ambigüedades.
- ✓ Identifica cómo **medir** el éxito o fracaso de un proyecto. Define claramente los elementos clave de un proyecto.
- ✓ Clarifica el **propósito** y la justificación de un proyecto. Permite diferenciar los objetivos de los medios para lograrlos.
- ✓ Aporta un **formato** - la matriz de planificación- para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, resultados y riesgos que comparten todos los involucrados.
- ✓ Proporciona **información útil** para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.
- ✓ Enfoca el trabajo técnico en los **aspectos críticos** y puede reducir documentos de proyectos en forma considerable.

# 4. Ventajas y Limitaciones del ML

## **LIMITACIONES**

---

- ✓ Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo.
- ✓ Es una herramienta analítica general. Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, costos y factibilidad de estrategias y tecnología, efectos sobre el medio ambiente, etc.
- ✓ Es una herramienta para la preparación, ejecución y evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costo/beneficio, la planificación de tiempos, el análisis de impacto, etc.
- ✓ Solo se puede lograr todos los beneficios del uso del EML por medio de una capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico.

# 5. Conceptos básicos en el EML

- ❑ El propósito de los proyectos es inducir cambios con resultados deseados dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general.
- ❑ Un proyecto se basa en sus insumos, la realización de ciertas actividades y llevará a cierto número de resultados que, se espera, contribuirán al logro de los objetivos deseados.
- ❑ El éxito o no de un proyecto depende tanto de los factores que la gestión del proyecto pueda controlar, como de cierto número de factores externos.
- ❑ Se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna.
- ❑ Dado que no existe absoluta certidumbre de que lo previsto se cumpla en la realidad, se considera el proceso como una secuencia de hipótesis de desarrollo que se puede analizar y describir.

# ***El Marco Lógico de un proyecto implica: el establecimiento de un conjunto de vinculaciones***

*si los insumos están disponibles,  
entonces las actividades se  
realizarán*

*si las actividades se realizan,  
entonces se producirán los  
resultados*

*si se producen los resultados,  
entonces se logrará el objetivo  
específico*

*a largo plazo, esto contribuirá al  
cumplimiento del objetivo global*

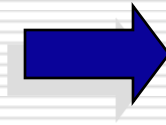


# 6. Pasos de la Aplicación del ML

---

Análisis de :

- 1) Los Involucrados
- 2) Los Problemas
- 3) Los Objetivos
- 4) Las Alternativas



Diseño:

- 5) Matriz de Planificación del Proyecto

Las primeras cuatro fases corresponden a la **identificación del proyecto**. Requiere de rigurosidad y sistematización en la búsqueda de información acerca del problema analizado, lo cual redundará en un diagnóstico y el planteamiento de adecuadas estrategias de acción. Buscan respuestas a:

¿cuál es la necesidad manifiesta o latente?

¿quiénes la padecen?

¿por qué existe esa situación?

¿qué se ha hecho anteriormente para remediarla?

¿cómo puede solucionarse, cuáles son los caminos?

1

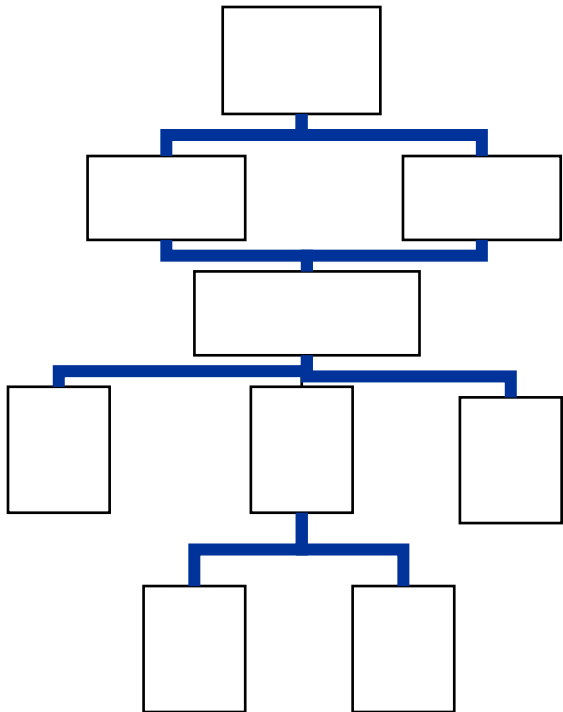
## Análisis de los Involucrados



Produce una imagen global de los grupos de interés, los beneficiarios y los organismos involucrados. Recoge información acerca de todos los actores involucrados: su situación, sus mecanismos de poder, sus intereses, sus puntos de vista, sus relaciones...

2

## Análisis de los Problemas



Fase donde se analiza de manera participativa y consensuada los problemas y se grafican mediante el ***Arbol de Problemas*** a través de relaciones causa-efecto.

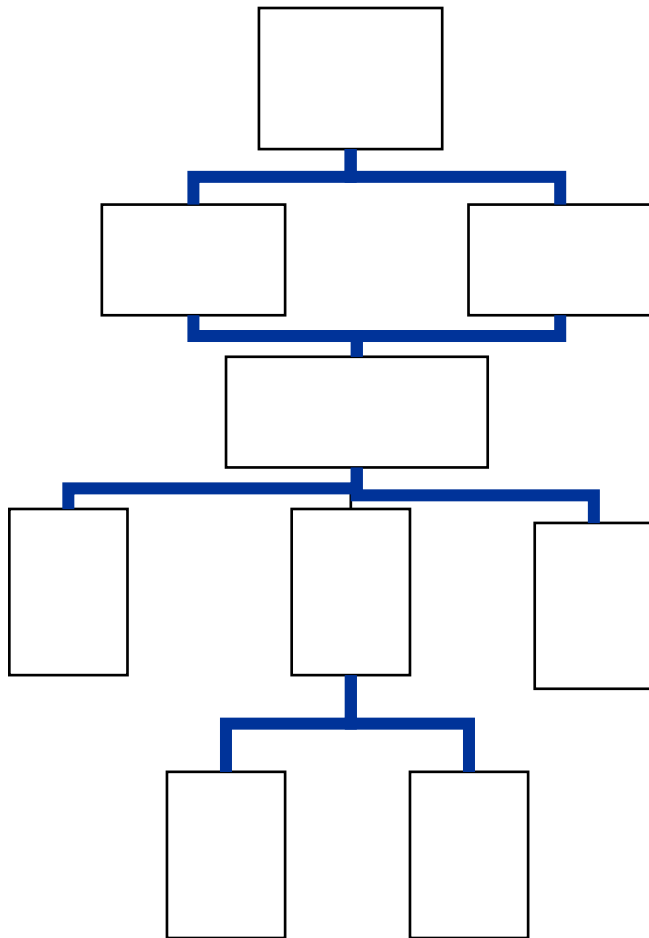
Partiendo de la información disponible, se analizará la situación existente visualizando las relaciones causales.

Identificar los problemas **existentes** y no posibles, imaginados o futuros.

Un problema no es la ausencia de una solución, sino un **estado negativo** existente.

3

## Análisis de los Objetivos



Se reformulan todos los elementos del *Árbol de Problemas* en condiciones deseables positivas mediante medios-fines con el ***Arbol de Objetivos***.

Revisar las relaciones medios-fin resultantes a fin de garantizar que el árbol de objetivos es válido y completo. Si es necesario, revisar los planteamientos, borrar objetivos irreales y agregar nuevos.

4

## **Análisis de las Alternativas**

Se identifican posibles opciones estratégicas para la intervención de desarrollo que se desea realizar. Las posibilidades son las diferentes ramas de raíces de medios-fines del Árbol de Objetivos.

Analizar la alternativa más viable, considerando criterios técnicos, financieros, institucionales, ambientales, probabilidad de lograr los objetivos, riesgos sociales, etc.

Seleccionar la estrategia del proyecto

# Paso 5. Diseño del Proyecto

---

- Formular los objetivos
  - Identificar los factores externos
  - Establecer los indicadores
  - Definir las estrategias de seguimiento y evaluación
-

El **diseño** busca respuestas a:

---

*¿Por qué y para qué se va intervenir?*

*¿Qué se va a hacer?*

*¿a quiénes se va a beneficiar?*

*¿cómo se va a hacer?*

*¿con quiénes se va a contar para la ejecución ?*

*¿dónde se va a efectuar?*

*¿ cuándo se va a efectuar?*

*¿con cuáles recursos se realizarán las acciones?*

---

# 5. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Factores Externos
FIN:			
PROPOSITO:			
Resultados:			
Actividades:			

La **Matriz de Planificación de Proyectos (MPP)** es una matriz de cuatro por cuatro que incluye en su **primera columna** los elementos básicos del proyecto y responde a lo que el EML denomina “*La lógica de la intervención*” o la “*lógica vertical*”

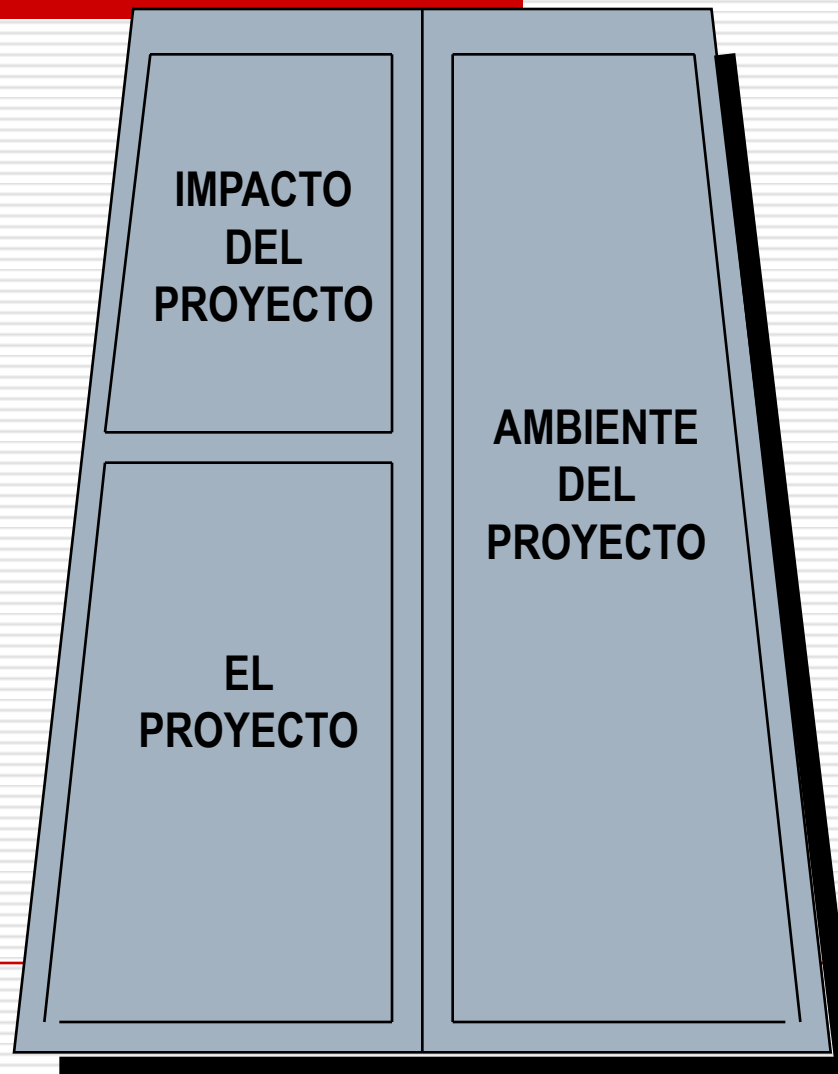
La **segunda columna** corresponde a los *indicadores verificables* que señalen cómo determinar el éxito de la intervención. La **tercera** se refiere a las fuentes de verificación o información que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de los indicadores. Por último la **cuarta columna** establece los factores externos, también llamados *hipótesis* o *supuestos* en las diversas variantes del EML, que son los elementos del entorno que hay que considerar para aminorar los riesgos y contar con mayor espacio de viabilidad.

# Elementos Básicos de la Matriz del Marco Lógico

OBJETIVOS	IVOs	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<i>FIN</i>			
<i>PROPOSITO</i>			
<i>RESULTADOS</i>			
<i>ACTIVIDADES</i>			

# Elementos Básicos de la Matriz del Marco Lógico

---



# Elementos Básicos de la Matriz del Marco Lógico



# Elementos Básicos de la Matriz del Marco Lógico



# Factores externos

---

Los **Factores Externos** denominados también *Supuestos* o *Hipótesis* se refieren a la situación de incertidumbre y riesgos que presenta el proyecto.

Estas Hipótesis son los acontecimientos, situaciones, decisiones importantes que deberían cumplirse para que la lógica de la primera columna de la MPP pueda mantenerse; son situaciones que están fuera del alcance del proyecto y que esperamos se den para que el proyecto se ejecute de acuerdo a lo programado.

Podemos decir entonces que los Factores Externos son condiciones necesarias para el éxito del proyecto. Al considerarse estas Hipótesis y observar su poca probabilidad de cumplimiento, la consecución del proyecto se vería afectado por los altos riesgos.

# A modo de conclusión

- ✓ Frente a las múltiples necesidades y escasos recursos, necesitamos proyectos eficaces y eficientes.
- ✓ La planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación son partes del ciclo del proyecto.
- ✓ Planificar: “mirar hacia adelante y razonar hacia atrás”
- ✓ La planificación tiene éxito cuando se tienen “objetivos claros y compromisos fuertes”
- ✓ El EML es una herramienta para mejorar la calidad de los proyectos y es útil en todo el ciclo del proyecto.
- ✓ Elemento clave del éxito del Proyecto: Mantener las fuerzas concentradas en el punto decisivo.



*A todas las mamás:*

**¡Que tengan un  
¡Que tengan un  
excelente Día!!!**