

## El Marco Lógico de Proyectos

### V

Finalmente y como cierre de esta primera parte, recomendamos para el resumen de la *descripción* de un proyecto social, el Marco Lógico de Proyectos, instrumento que descansa en (los principios básicos. En primer lugar, entiende la relación entre los elementos de un proyecto como del tipo: medio-fin o causa-efecto y, en segundo lugar, asume el proyecto en interacción con un sistema o entorno más amplio que condiciona las posibilidades de logro de la intervención, (supuestos externos).

El Marco Lógico propone una Matriz conceptual *para organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos* de cualquier proyecto entre sí y con su entorno. Los conceptos claves de esa matriz son: *recursos, actividades, productos, objetivos, indicadores y supuestos o factores externos*.

Esta herramienta permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar una estructura coherente al proceso de planificación, diseño y ejecución del proyecto, a la vez que permitir la comunicación de la información esencial de este. Dicho marco puede utilizarse en todas las etapas relativas al diseño, ejecución y evaluación de proyectos: programación, identificación, análisis, revisión, ejecución ex-ante, evaluación ex-post, etc.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a todo proyecto <sup>11</sup> :

- > Carencia de precisión en la planificación de los proyectos: En general se detecta una formulación de objetivos poco claros y no siempre relacionados con las actividades o productos propuestos, entre otros aspectos.
- > Poco éxito en la ejecución de los proyectos. A pesar de un contar con un buen diseño técnico, muchas veces el resultado no es del todo exitoso o el esperado. Al respecto interesa conocer donde falló el proyectos de quien quienes es la responsabilidad, qué factores influyeron en no alcanzar las metas y resultados esperados, etc.
- > Carencia de un Diagnóstico y Proyección Futura adecuados: No hay una imagen clara de como sería la realidad intervenida si el proyecto tuviera éxito, de este modo los posibles evaluadores no tienen una base objetiva para comparar los planificado con lo efectivamente acontecido en la realidad.

11. BID: « Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. » Marzo 1997

## **Ventajas de su utilización**

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo, BID, las principales ventajas apuntan a los siguientes aspectos:

- > Utiliza conceptos y términos consensuados, lo que facilita la comunicación y que sirve precisar otros conceptos y/o mejorar los ya incorporados
- > Otorga un formato que favorece la precisión de objetivos, resultados y supuestos o factores externos que podrían poner en riesgo el proyecto
- > Provee de una estructura analítica común que puede ser utilizada tanto por los diseñadores, ejecutores y evaluadores del proyecto.
- > Enfoca el trabajo técnico en los aspectos centrales y fundamentales, reduciendo los documentos e informes de los proyectos
- > Suministra información para organizar y preparar en forma lógica, el plan de ejecución del proyecto.
- > Otorga la información necesaria para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.
- > Proporciona la estructura para expresar en un solo cuadro, la información más relevante e importante de un proyecto.
- > Proporciona una estructura que permite la comparación y dialogo entre proyectos de distintas áreas del quehacer humano.

## **Estructura.**

El marco lógico se presenta como una matriz de 4x4.

Las columnas se refieren a:

1. Un resumen de los objetivos y actividades
2. Indicadores (Lo claramente observable y/o medible de los resultados específicos a lograr)
3. Medios de verificación (Instrumentos que permiten verificar los resultados)
4. Supuestos (Factores externos que implican riesgos o aportes al proyecto)

Las filas se refieren a :

1. **Fin último** al cual el proyecto *contribuye de manera significativa*, luego de transcurrido un lapso de tiempo razonable y una vez terminada sus acciones, o bien de ser el caso, mientras se ejecute permanentemente (**Objetivo General**)
2. **Propósitos logrados cuando el proyecto ha sido ejecutado**. Responsabilidad directa de las acciones del proyecto (**Objetivos Específicos**)
3. Resultados y / **Productos logrados en el transcurso de la ejecución el proyecto**
4. **Actividades necesarias** para producir los resultados o componentes.

A continuación en la segunda parte de esta guía, se encontrarán con el desarrollo completo de un diseño para un proyecto social, la que termina con el esquema del proyecto en la forma de la matriz de marco lógico.

LA ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO<sup>12</sup>

RESUMEN DE COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
<p><b>FIN (OBJETIVO GENERAL)</b></p> <p>Es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema central que enfrenta</p>	<p>Miden el impacto general que tendrá el proyecto. Específicos en términos de calidad, cantidad y tiempo, grupo social y lugar</p>	<p>Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas, etc.</p>	<p>Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo), de los beneficios generados por el proyecto</p>
<p><b>PROPOSITO: (OBJETIVO ESPECIFICO)</b></p> <p>Es la efectividad lograda como resultado de las acciones del proyecto. Es o son la (las) hipótesis sobre el efecto o beneficio que se desea lograr</p>	<p>Describen el efecto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar</p>	<p>Son las fuentes que el ejecutor y el evaluador, pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los productos del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas, etc.</p>	<p>Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin</p>
<p><b>RESULTADOS (PRODUCTOS):</b></p> <p>Son los productos que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo a los ofrecido en él.</p>	<p>Son descripciones breves pero claras de cada uno de los productos a lograr durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de los productos que deberán obtenerse.</p>	<p>Indican donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido planificados han sido logrados. Las fuentes pueden incluir inspección, informes, entrevistas, etc.</p>	<p>Son los acontecimientos, las condiciones o decisiones que tiene que ocurrir para que los productos del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo</p>
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>Son las tareas que el equipo del proyecto debe realizar para completar y cumplir con cada uno de los resultados o productos ofrecidos.</p>	<p>Acá se señala el presupuesto para cada producto a ser logrado por el proyecto</p>	<p>Indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye un registro contable de la unidad ejecutora</p>	<p>Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del proyecto), que tienen que suceder para completar los productos del proyecto</p>

12 BID, "Evaluación: Una Herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos"; BID, 1997

## II. PARTE

### EJEMPLO DE LA ELABORACION DEL DISEÑO PARA UN PROYECTO SOCIAL

#### A. PASOS PREVIOS A LA ELABORACION DE UN PROYECTO

##### 1. Construcción del árbol de problema

La Comisión para la Prevención del Medio Ambiente (COPREMAM), solicita a personas naturales y/o instituciones presentar propuestas para resolver el tema de las **altas tasas de enfermedades infecciosas y consecuentes contagios, en sectores periféricos del Gran Santiago.**

Un equipo de investigadores del instituto: HOMEKO, decide presentarse ya que el tema pertenece a una de las líneas desarrolladas por la institución.

Dado que el problema a resolver ya está definido, el equipo a partir de la experiencia e información acumulada inicia los pasos previos a la elaboración de su propuesta de proyecto:

De manera general el equipo elabora lo que según su experiencia, conocimientos y otras fuentes sería el árbol para este problema. El siguiente esquema muestra dicho árbol.

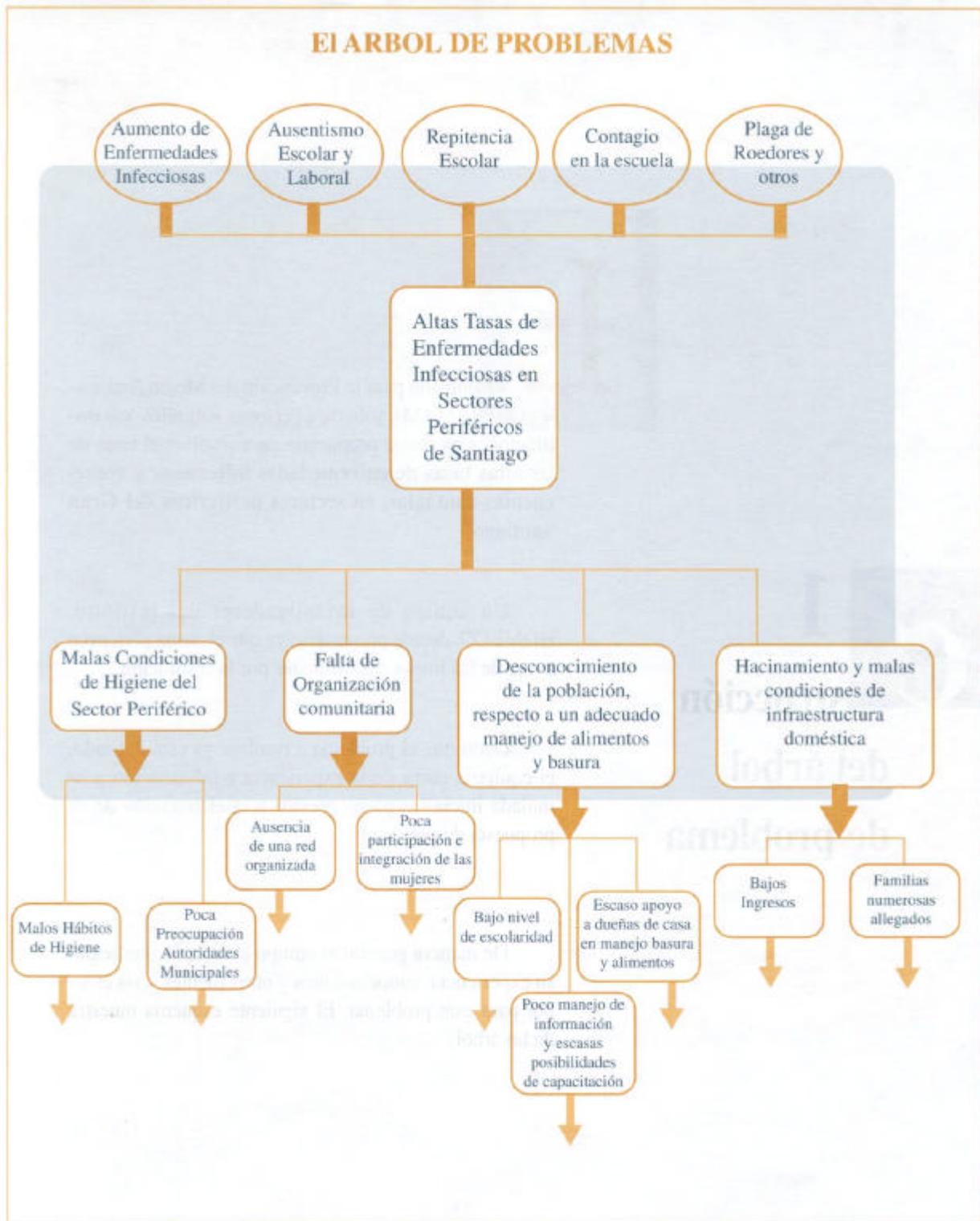
##### 2. Diagnostico de la Situación Problema

###### (a) Identificación de los grupos afectados: ¿Quienes sufren el problema?

Las Familias y habitantes de sectores periféricos de Santiago. Dado lo extenso del universo, el equipo a cargo decide reducirlo y trabajar con una muestra, para posteriormente y en segunda etapa, corregir y replicar en la población total.

A partir de una muestra representativa del universo, seleccionan el sector correspondiente a la Población NN de la comuna de Cerro Navia.

C U A D R O 1



**(b) Definición de la línea base -indicadores del estado inicial (previo a la intervención):**

*¿Cuáles son las condiciones y características que describen el problema -tasas de enfermedades infecciosas- en el grupo seleccionado?;*

*¿Cómo se expresa y refleja objetivamente esta situación ?*

Para responder a estas interrogantes, el equipo estudia la realidad de la población donde pretender realizar su proyectos, focalizando su mirada en las enfermedades infecciosas: tipo, distribución y tasas; en las posibles causas de ellas; en las consecuencias y efectos que dicha situación tiene para la población (Hombres, Mujeres, Niños, Ancianos, etc.), en todos los niveles sociales, no sólo a nivel de la salud, para así llegar a definir cuál o cuáles causas y/o efectos, abordará el proyecto a diseñar.

De esta manera se espera que el diagnóstico de la situación entregue información cuantitativa y cualitativa sobre todos los aspectos anteriormente señalados y muchos otros que emerjan de la propia realidad estudiada.

### **3. Identificación del Problema Central a resolver por el Proyecto**

Ciertamente el problema tiene muchas más causas y efectos que los reflejados en el árbol del problema inicial, pero hemos seleccionado aquellas que " a juicio" del equipo a cargo de la propuesta, serían las más relevantes.

La petición era diseñar una propuesta para resolver el problema de las **Altas Tasas de Enfermedades Infecciosas, en lo sectores periféricos de Santiago**. A partir del análisis de la información entregada por el diagnóstico, el conocimiento acumulado por la institución y el equipo a cargo, más otras investigaciones sobre el tema, se establece que las principales causas para que ocurra tal situación son: Malas condiciones de higiene del sector (doméstico y comunal); Bajos Ingresos; Bajo nivel socioeconómico y el desconocimiento de la población respecto del manejo adecuado de los alimentos y la basura de su sector, entre otras.

De acuerdo a las múltiples causas que originan el problema (sociales, culturales, educativas, económicas, et. :) y, en atención a su experiencia y competencias, definen que el problema central a resolver por su proyecto, será "*El escaso conocimiento de la población respecto del manejo adecuado de los alimentos y la basura de su sector*"

Este proceso se realizará a través de una capacitación a las dueñas de casa de un sector específico de la periferia de Stgo., de manera piloto, para a partir de sus resultados, corregir, adecuar y posteriormente ampliar la propuesta a todos los sectores periféricos solicitados.

Dicha capacitación se orienta al manejo de los alimentos y la basura, y a la constitución y funcionamiento de una red social organizada en tomo al tema.

***(a) Principales causas del problema***

La información manejada les permite relacionar algunas variables que están en la "raíz" del problema. De esta manera identifican las siguientes causas:

- > Falta de Organización comunitaria para este tipo de problemas
- > Escaso apoyo a dueñas de casa en manejo adecuado de alimentos y basura
- > Bajo nivel de escolaridad de la población y escasas posibilidades de capacitación
- > Hacinamiento y malas condiciones de infraestructura domiciliaria, entre otras más.

***(b) Principales Efectos***

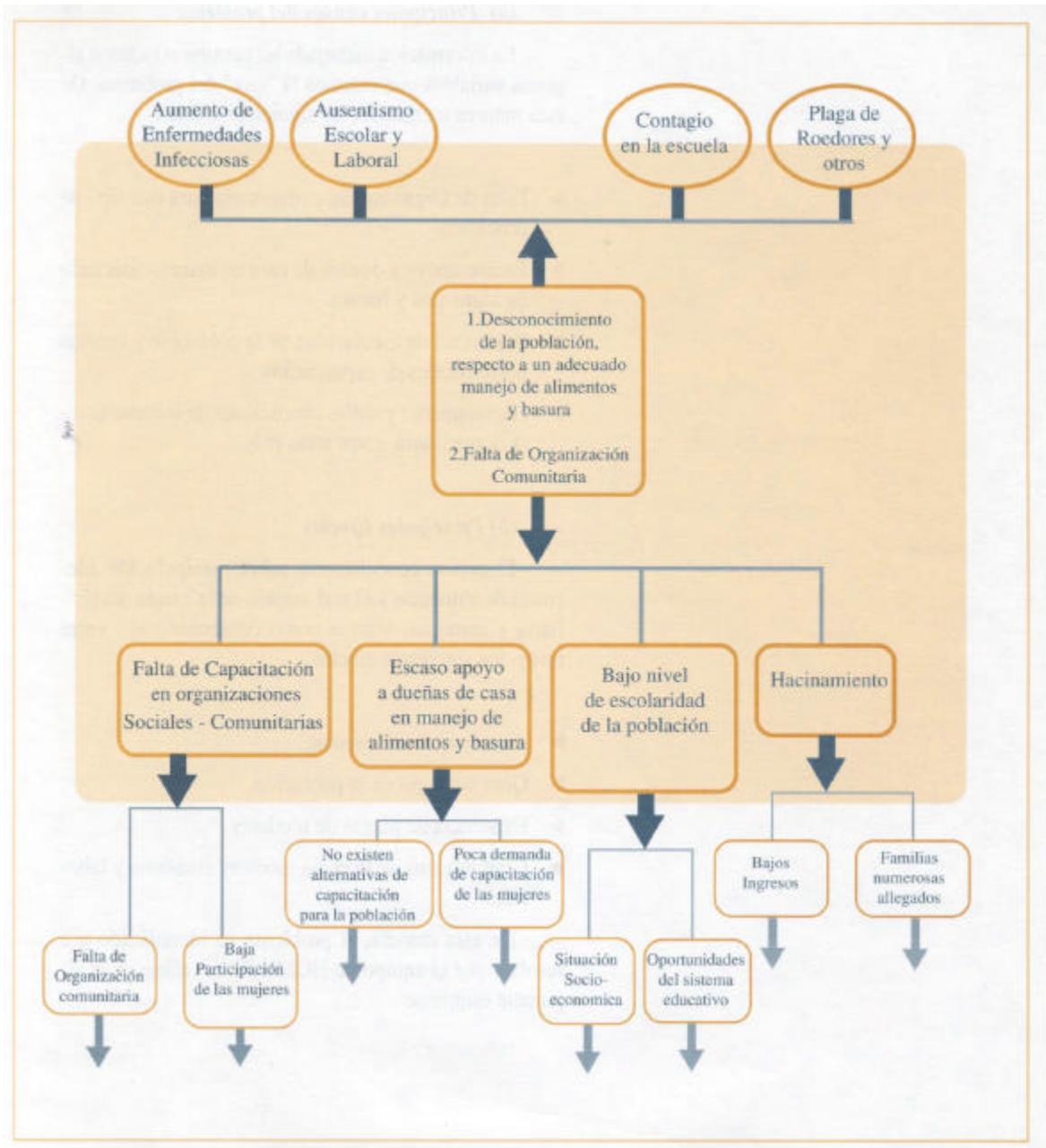
El escaso conocimiento sobre manipulación adecuada de alimentos y el mal manejo de la basura domiciliaria y comunal, acarrea como consecuencias - entre otros- los siguientes efectos:

- > Alto ausentismo escolar,
- > Gran contagio en la población,
- > Existencia de plagas de roedores
- > Gran número de licencia médicas escolares y laborales

De esta manera, el problema ya identificado y a resolver por el equipo de HOMEKO se refleja en el siguiente esquema:

## C U A D R O 2

### EL ARBOL DE PROBLEMAS PARA LAS CAUSAS SELECCIONADAS



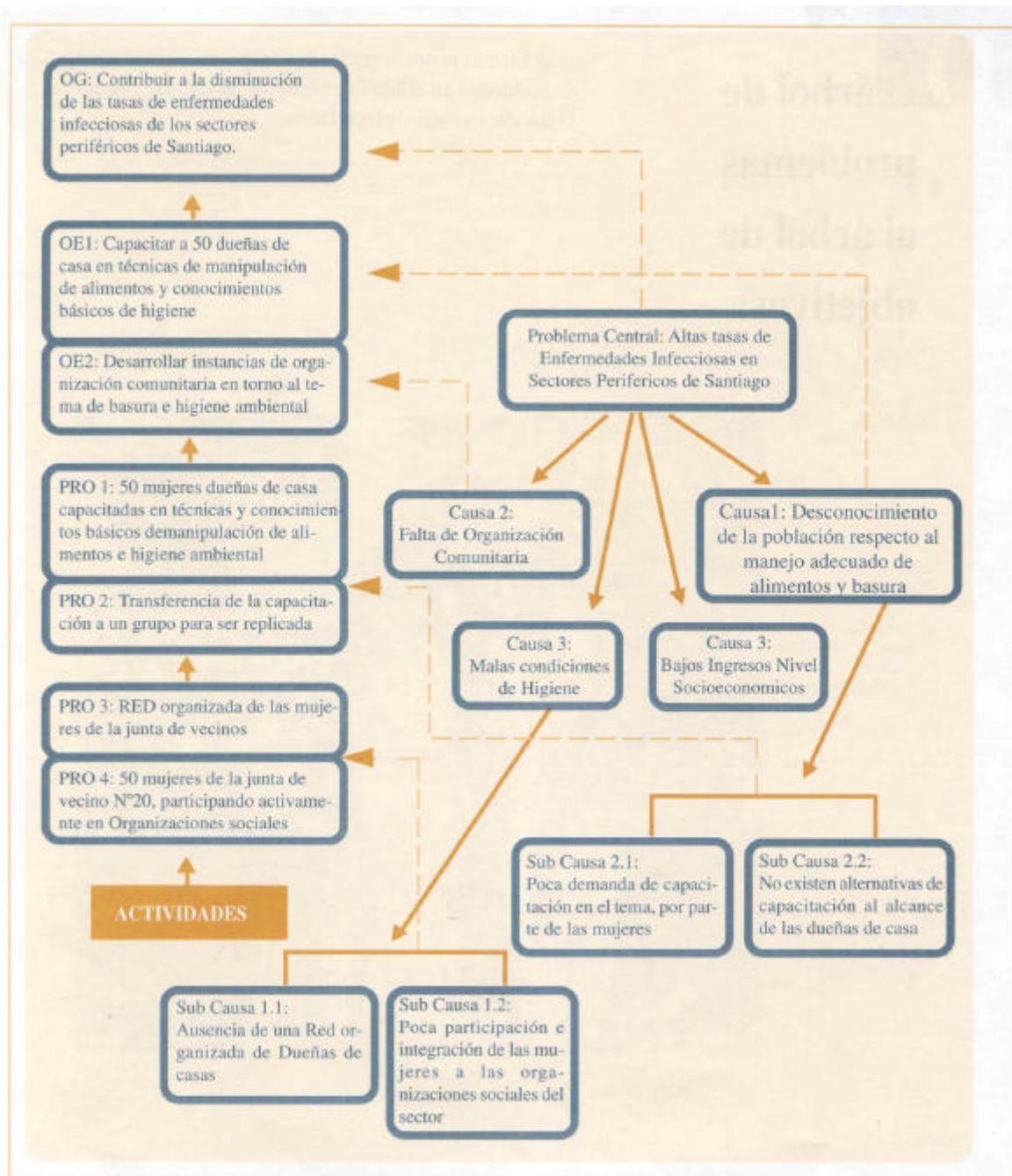
#### 4. Del árbol de problemas al árbol de objetivos:

En este punto se realiza la transformación del árbol de problemas en el árbol de objetivos. El esquema a continuación muestra dicha relación.



### C U A D R O 3

#### DEL ARBOL DE PROBLEMAS AL ARBOL DE OBJETIVOS



Así y ya con el problema identificado, los objetivos definidos se elabora la propuesta, que busca cambiar la situación problema para mejorar la calidad de vida de la población involucrada