

UNIVERSIDAD DE PUEBLA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN DESARROLLO EDUCATIVO

SEGUNDO SEMESTRE

MODULO: DESARROLLO DE PROYECTOS

ASESOR: MAESTRO JOSÉ LUIS VILLEGAS VALLE

ALUMNO: RUBÉN LÓPEZ GARCÍA

TITULO DEL TRABAJO: RESUMEN DEL CAPÍTULO IV

TLAXCALA TLAX., ABRIL DEL 2013

**EL MARCO LÓGICO.**

La metodología de marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

* Planificación de proyectos carentes de dirección y con objetivos múltiples muy abiertos.
* Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.  
  Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito.
* los evaluadores del proyecto no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como 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), la 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.  
Identificación del problema y alternativas de solución:  
Este proceso nace con la necesidad de contestar una interrogante o situación problemática. La Metodología Marco Lógico incorpora cuatro elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describirán a continuación:

**ANALISIS DE INVOLUCRADOS**

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

**Análisis del problema**

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. Se toman en cuenta los siguientes pasos:

* Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
* A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer como el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
* Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
* Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
* Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas.
* Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario.

**ANÁLISIS DE OBJETIVOS**

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertirlos estados negativos en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.

**IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA**  
  
En esta parte 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.  
  
**SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA**  
  
Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos dentro de la intervención y de los objetivos que quedarán fuera de la intervención. Este análisis requiere:

* La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
* Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
* La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

* Diagnostico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
* Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
* Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
* Análisis de los beneficios.
* Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

**ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO**

Esto se refiere a la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos. Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la matriz de marco lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.  
  
 **LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO PRESENTA**

* En forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee 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).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto.

**LÓGICA VERTICAL (DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS)**

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina lógica vertical. 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.

**EVALUACIÓN DE LA COLUMNA DE LOS INDICADORES**  
Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:

* Los indicadores de propósito no sean un resumen de los componentes, sino una medida del resultado de tener los componentes en operación;
* Los indicadores de propósito midan 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.

**MEDIOS DE VERIFICACIÓN**  
  
La Matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones 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.

**LÓGICA HORIZONTAL**

El conjunto Objetivo – Indicadores-Medios de verificación define lo que se conoce como lógica horizontal en la matriz de marco lógico. Ésta puede resumirse en 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.

**INDICADORES**  
  
Se puede definir como indicador a la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente.  
  
Puede haber varios indicadores para cada componente, como también para el propósito y el fin que persigue el proyecto. Sin embargo, esto no es necesario si con un solo indicador se puede definir adecuada y operacionalmente el objetivo. Como regla general se debe usar el mínimo de indicadores requeridos para especificar adecuadamente un objetivo.

**MEDIOS DE VERIFICACIÓN**  
En la matriz de marco lógico los medios de verificación indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores, por esto es necesario tomar algunas precauciones al momento de redactarlos. Demás está decir que así como los indicadores, los medios de verificación deben ser prácticos y económicos y que proporcionan, ambos, la base para supervisar y evaluar el proyecto.

**SUPUESTOS**

Los supuestos son las condiciones suficientes para obtener los resultados. También definen la sostenibilidad del resultado en muchos casos.  
Los supuestos son factores críticos, que están fuera del control de la gerencia del proyecto o de la agencia ejecutora (que implican riesgo) cuya ocurrencia es necesaria para que el proyecto logre sus objetivos y, por lo tanto, afectará sus probabilidades de éxito.

**ELEMENTOS IMPORTANTES PARA FORMULAR LOS SUPUESTOS.**  
  
Hay cuatro elementos importantes para tomar en cuenta en la formulación de supuestos:

* Deben representar un riesgo al éxito o a la ejecución del proyecto.
* Deben permitir ser monitoreados y medidos.
* La redacción.
* Los cambios.

**LA EVALUACIÓN**

La evaluación es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.  
Ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.  
  
La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo.

**TIPOS DE EVALUACIÓN**

* La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto.
* La evaluación sumativa se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto.

**RAZONES PARA LLEVAR A CABO UN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**Existen múltiples razones para llevar a cabo el monitoreo y evaluación, tanto el aprendizaje, como el sentido de pertenencia de los beneficiarios respecto del proyecto, lo que se ve potenciado con la información que es obtenida y difundida adecuadamente. Del mismo modo existen otras razones, las cuales se mencionaran veremos sucintamente a continuación:

* Oportunidades de aprendizaje llevan a lecciones aprendidas.
* El sentido de pertenencia o propiedad de un proyecto permite que varios involucrados acepten responsabilidad compartida.
* Transparencia.
* Corresponsabilidad.
* Reconocimiento.

**LIMITACIONES Y DIFICULTADES DE UN EFECTIVO MONITOREO Y EVALUACIÓN**  
  
Quien planifica debe tener en cuenta estos factores para realizar una buena evaluación:

* Diseño inadecuado.
* Recursos limitados: No tener personal adecuado, no tener medios de transporte, no tener personal entrenado.
* Cultura de statu quo: Resistencia al cambio significa no aceptar información.
* Sesgo: Tiene muchas formas por ejemplo, Tamaño o selección de una muestra que la hacen no representativa, no aleatoria; personas que recogen información o evaluadores que ya tienen opiniones formadas; personas que quieren ver ciertos resultados tanto, que ejercen influencia sobre la recolección o interpretación de la información.
* Problemas de Información: Puede resultar de la falta de información o de la calidad de la información.