

Anexo1

Teoría del Programa a través del Enfoque del Marco Lógico

Índice

1. <u>Introducción</u>	<u>3</u>
2. <u>El proceso de desarrollo del Marco Lógico</u>	<u>5</u>
<u>2.1 Etapa de análisis o identificación de la IP</u>	<u>7</u>
<u>2.1.1. Análisis de participación</u>	<u>7</u>
<u>2.1.2. Análisis de problemas</u>	<u>10</u>
<u>2.1.3. Análisis de objetivos</u>	<u>12</u>
<u>2.1.4 Análisis de alternativas</u>	<u>13</u>
<u>2.2. Etapa de planificación o diseño de la IP. Contenido de la Matriz Lógica</u>	<u>15</u>
<u>2.2.1. Primera columna: qué hacemos</u>	<u>16</u>
<u>2.2.2. Segunda columna: los indicadores</u>	<u>18</u>
<u>2.2.3. Tercera columna: las fuentes de verificación</u>	<u>23</u>
<u>2.2. 4. Cuarta columna: las fuentes externas, las hipótesis</u>	<u>26</u>
<u>2.2.5 Lógica de la relación en la Matriz Lógica</u>	<u>31</u>
3. <u>Conclusiones</u>	<u>34</u>
4. <u>Bibliografía</u>	<u>35</u>

1. Introducción

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una herramienta analítica concebida por Leon Rosenberg y Lawrence Posner para la USAID (Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos) en los años 70 con el objetivo de incrementar la precisión en el diseño y planificación de proyectos y asociada con frecuencia a los organismos de cooperación internacional.

Con el tiempo, dado su valor analítico y su capacidad para poner en relación los objetivos con las actividades, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados frente a los reales, el EML se ha convertido en una herramienta cada vez más empleada para la planificación de cualquier intervención pública (IP).

Este EML no puede garantizar por sí solo resultados positivos aunque sí asegura una mejora en la planificación y ejecución de la IP. Esto se debe a que expresa en forma de matriz el conjunto de acontecimientos reseñables dentro de la planificación de la intervención (insumos o medios, costes, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global) así como su relación causal interna.

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES-	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Objetivo Global			
Objetivo Específico			
Resultados			
Actividades	Medios	Costes	
			Condiciones previas

Las ventajas más reseñables de este enfoque son

- Permite visualizar el diseño de la IP de manera integral ya que incorpora los elementos constitutivos en una sola matriz.

- Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades y vacíos de las IP ofreciendo, a los que toman decisiones, un sistema de información mejor y más pertinente.
- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos clave interrelacionados que constituyen una IP bien diseñada. Dicho análisis tiene como base los objetivos, los resultados y las actividades de una IP además de sus relaciones causales. Previamente se han de analizar los problemas, los objetivos y las posibilidades o alternativas.
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos de la IP y los factores externos (hipótesis fuera de control de la IP que pueden influir en su éxito).
- Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en la IP.
- El uso del EML y del seguimiento sistemático de la IP asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original de la IP

2. El proceso de desarrollo del Marco Lógico

En primer término, es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla el 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.

Así, la Metodología de Marco Lógico (ML) se divide en dos etapas:

- La etapa de análisis o identificación de la IP

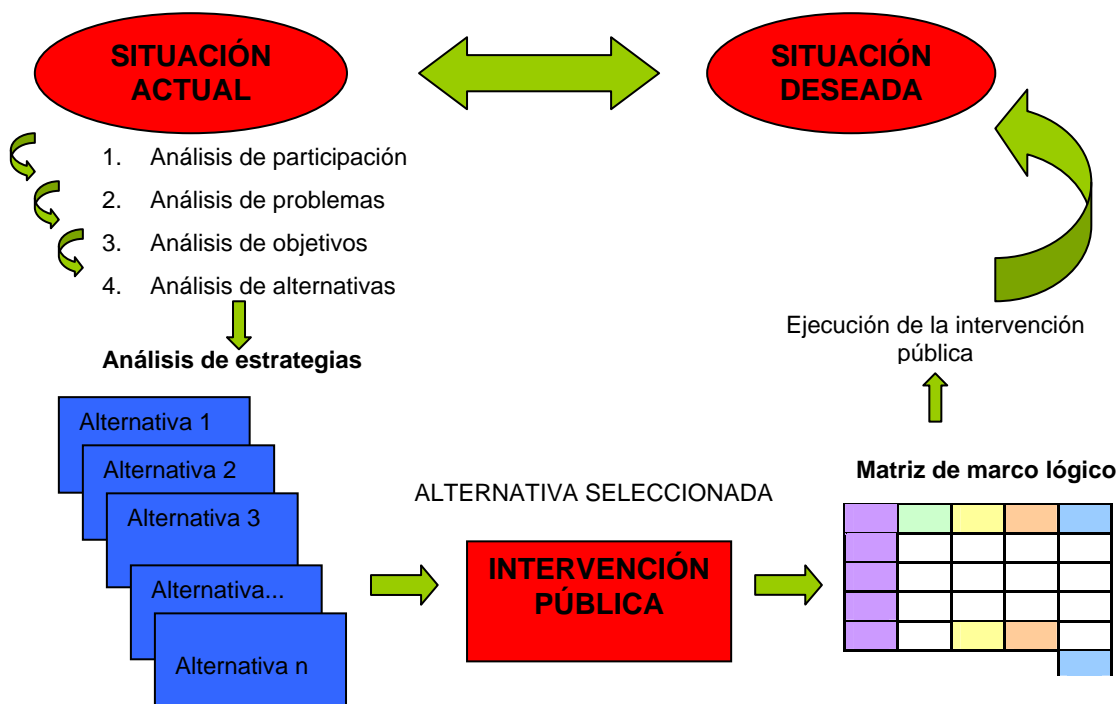
Se hace un análisis paso a paso de la situación presente para crear una visión de la “situación deseada” y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Las IP son diseñadas para resolver problemas a los que se enfrentan los grupos beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis a realizar:

1. Análisis de participación ⇒ ¿para quién? ¿con quién?
2. Análisis de problemas ⇒ ¿qué sucede? ¿por qué? (efectos – causas)
3. Análisis de objetivos ⇒ ¿cómo se soluciona? (fines – medios)
4. Análisis de alternativas ⇒ ¿posibilidades? ¿cuál es la más óptima?

- La etapa de planificación o diseño de la IP

La idea de la IP se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución donde se definen los elementos de la IP, los factores externos y los indicadores

Estas etapas se pueden visualizar a través del siguiente gráfico:



Para poder comprender de una manera sencilla el desarrollo del ML se toma como apoyo el siguiente ejemplo indicado en el manual “Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos” realizado por Cato Hauland y el grupo de trabajo metodológico de la Agencia Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD)

Cierta ciudad tiene varias compañías de autobuses. Durante los últimos años la frecuencia de los accidentes de los mismos ha aumentado de manera significativa. Esto ha causado muchos retrasos e inconvenientes para los pasajeros. También ha habido varios accidentes serios, resultando pasajeros muertos.

Los periódicos han tomado un interés particular en el problema creando mala publicidad a las compañías. Todo ello se ha reflejado en la reducción del número de pasajeros. Aunque parte del problema es técnico, puesto que los autobuses son viejos y están en malas condiciones debido a una falta persistente de repuestos, el factor humano también es importante. Muchos accidentes han sido causados por el exceso de velocidad en malos caminos. Una de las compañías está organizando ahora un taller EML a fin de decidir lo que va a hacer con este problema.

2.1 Etapa de análisis o identificación de la IP

2.1.1 Análisis de participación

Este análisis permite identificar “quién es quién” en la realidad de la intervención pública que se está diseñando. Ayuda a conocer los agentes susceptibles de ser afectados positivamente, tanto directa como indirectamente, negativamente o incluso ser excluidos por la IP y la manera en la que son afectados.

Por tanto, el primer paso de este análisis es proceder a la identificación de los actores clave implicados en la intervención atendiendo a la siguiente clasificación:

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	NEUTRALES / EXCLUIDOS	PERJUDICADOS / OPONENTES
---------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------

Por otro lado, sin los puntos de vista de las distintas partes interesadas sobre un problema/necesidad y su naturaleza y sobre sus necesidades no pueden emerger soluciones alternativas. Los objetivos de la IP deben reflejar las necesidades/problemas, no sólo de la entidad, sino también los de la sociedad y los distintos grupos de interés. Es importante, así mismo identifican los diferentes intereses de estos agentes clave respecto al problema/necesidad identificado.

Toda esta información queda reflejada en la siguiente tabla donde se ha realizado el estudio de dos de los agentes a los que les afectará la IP: “la compañía de autobús” y “los pasajeros”.

AGENTES	PROBLEMAS	INTERESES	DEBILIDADES/ FORTALEZAS	INTERRELACIÓN
Compañía de autobuses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas causadas por autobuses fuera de servicio ▪ Pérdidas económicas causadas por pago de 	Operaciones económicamente viables	Capaz de influenciar directamente el problema	Dependiente de la cooperación de los pasajeros

Anexo 1. Enfoque del Marco Lógico

	víctimas ▪ Número reducido de pasajeros			
Medios de comunicación				
Pasajeros	▪ Retrasos causados por accidentes ▪ Sufrimientos para las víctimas y sus familias	Transporte seguro, conveniente y barato	Boicot (la única manera de influenciar el problema)	Pueden escoger otras compañías de autobuses si fuera necesario
Conductores				
Propietarios				
Público en general				

Las preguntas a responder para determinar si el análisis de participación realizado es adecuado y presenta una coherencia son las siguientes:

Análisis de participación (para los diferentes agentes afectados por el problema)						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se ha identificado a la totalidad de actores posibles implicados en la IP?						
¿Se conoce si son beneficiarios directos/indirectos, excluidos/neutrales u oponentes/perjudicados por la IP?						
¿Quedan claros los problemas y dificultades a las que actualmente se enfrentan: económicos, culturales, ecológicos, etc.?						
¿Quedan claros los principales intereses y necesidades de cada agente?						
¿Se tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades sobre el desarrollo de la intervención?						
¿Se conoce qué tipo de interrelación tiene con los otros grupos? ¿Cuáles son los principales conflictos de interés, estructuras de cooperación o dependencia con otros grupos?						
¿Se han identificado las responsabilidades organizativas o institucionales de cada agentes, en caso de existir?						
¿Se conoce qué recursos aporta o puede aportar cada actor/agente para el tratamiento del problema/necesidad?						
PROMEDIO						

Al finalizar este análisis se debe haber priorizado los distintos agentes y, por lo tanto, se debe conocer:

- ¿Quién o quiénes se encuentran en mayor necesidad?
- ¿Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?

- ¿Qué conflictos pueden suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?

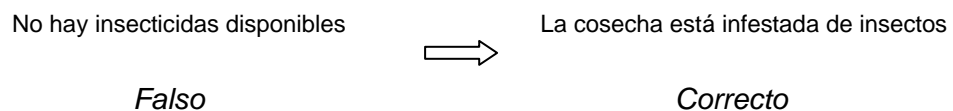
2.1.2 Análisis de problemas

Toda intervención pública busca solucionar un problema o prevenirlo, mejorar una situación o atender a una necesidad por ello, una vez definido el agente prioritario al que va a dirigirse la IP, -en el ejemplo se escoge “los pasajeros”-, el siguiente paso es analizar qué aspectos negativos de la situación existente le afectan y conocer las relaciones causa – efecto entre ellos.

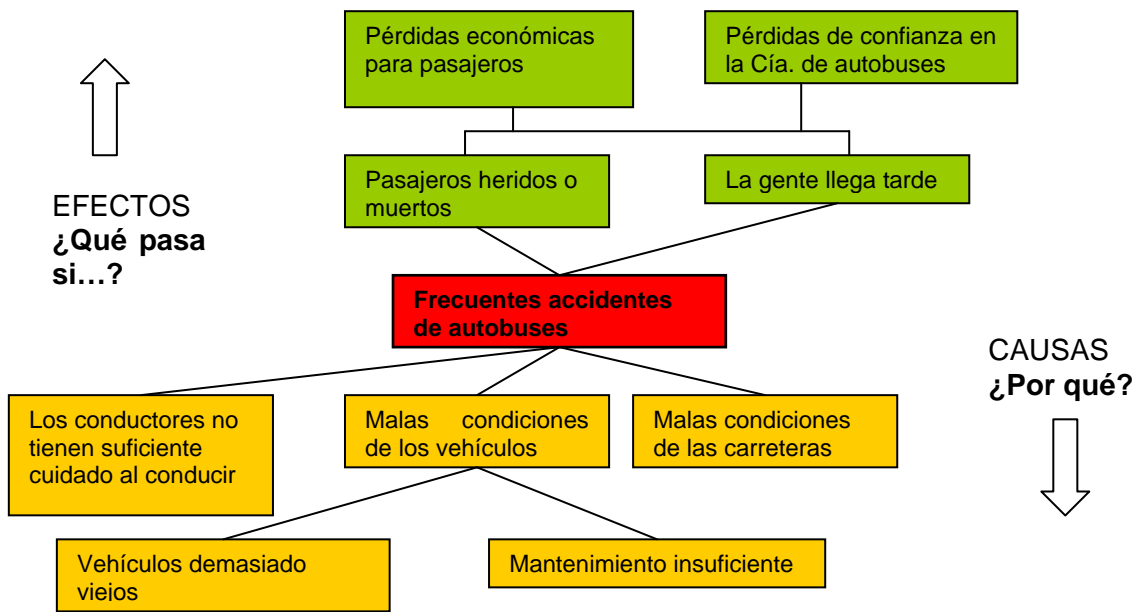
Como premisa fundamental es importante verificar que los problemas o necesidades identificadas sean las existentes y no las posibles, imaginadas o futuras.

Esta situación negativa existente se reflejará a través de un árbol de problemas el cual se construye de la siguiente forma:

- Identificar todos los problemas existentes en la situación analizada. Un problema no es la ausencia de una solución (ej.: “no hay...”, “falta de...”) sino un estado negativo existente.



- Seleccionar el problema central o determinar cuál es el problema que ocupa el lugar predominante, es decir, aquel que permite ordenar entorno a él la mayor parte de la información recolectada.
- Determinar las causas del problema, preguntándose el porqué se produce esta situación indeseable
- Avanzar hacia abajo preguntándose las causas de las causas
- Establecer los efectos provocados por el problema central y ubicarlos en la parte superior del diagrama. La importancia de un problema la dan sus efectos.



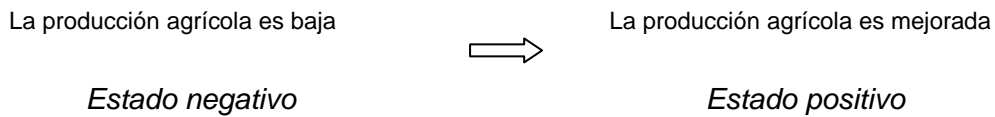
Las preguntas a responder para determinar si el análisis de problemas realizado es acorde con la situación real existente se presentan en la tabla contigua:

Análisis de problemas. Creación del árbol de problemas						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se identifican los problemas existentes de la situación analizada excluyendo los problemas posibles y/o futuros?						
¿Se definen los problemas como estados negativos existentes y no cómo falta de soluciones?						
¿Cada problema está escrito de forma independiente? ¿Se han mezclado más de dos problemas en uno?						
¿Queda definido cuál es el problema central?						
¿Se determinan las causas de ese problema central?						
¿Existe una relación de causalidad entre los problemas? ¿hay un avance hacia abajo en el árbol para conocer el por qué de esas causas?						
¿Se conocen los efectos directos provocados por el problema central?						

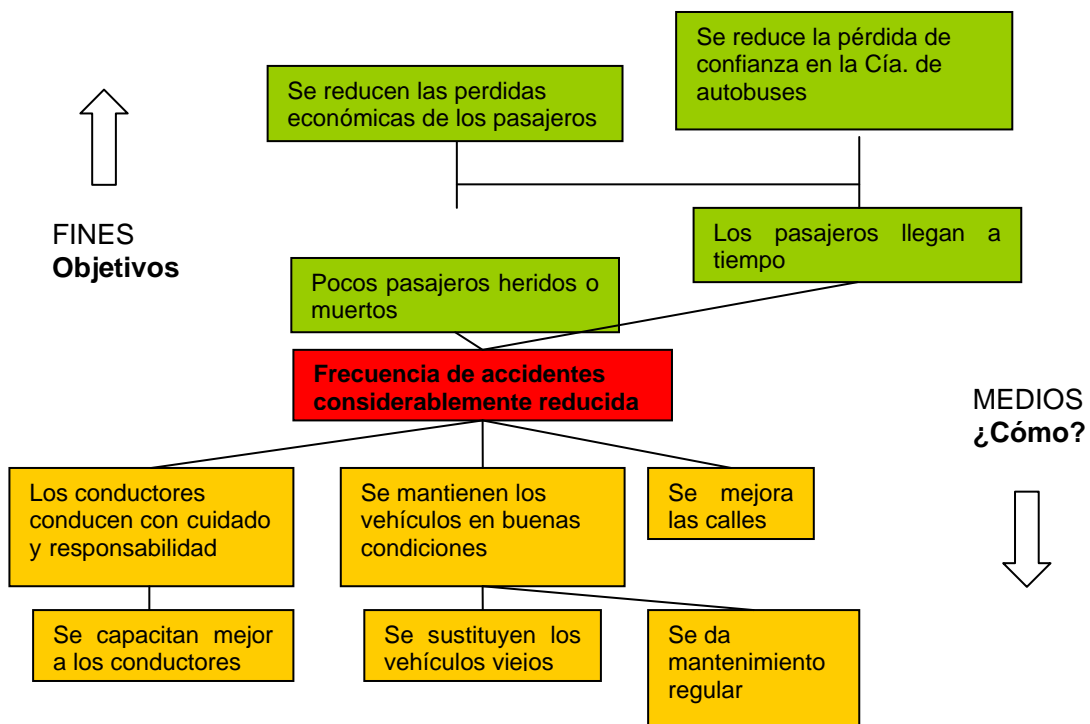
¿Hay un avance hacia arriba en el árbol para conocer las consecuencias de esos efectos directos?										
PROMEDIO										

2.1.3 Análisis de objetivos

Este análisis permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se hayan resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.



El problema central pasa a ser el objetivo específico en torno al cual se construye el árbol de objetivos. Las causas del problema dan pie a la formulación de los objetivos de la IP, 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. El resultado será un árbol de objetivos en el que se observará la jerarquía de los medios y de los fines.



Las preguntas a responder para determinar si el análisis de objetivos sigue una lógica y coherencia en cuanto a esta relación fines-medios son las siguientes:

Análisis de objetivos. Creación del árbol de objetivos						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se reformulan los problemas del árbol de problemas en soluciones expresadas en estados positivos?						
¿Existe una jeraquía en los objetivos?						
¿Queda determinado cuál es el objetivo específico que va a ser el origen de la IP?						
¿Quedan definidos cuáles son los objetivos globales?						
¿Los medios para conseguir el objetivo procede de solucionar las causas del problema? ¿hay un avance coherente hacia abajo dentro del árbol de objetivos?						
¿Los objetivos o fines a conseguir proceden de los solucionar los efectos del problema? ¿hay una avance coherente hacia arriba dentro del árbol de objetivos?						
¿Se visualizan las relaciones “medios – fin”?						
PROMEDIO						

2.1.4 Análisis de alternativas.

Este análisis consiste en la comparación de las diferentes opciones que pueden existir para alcanzar los objetivos deseados, seleccionando aquella o aquellas que parecen más óptimas o deseables en base a unos criterios previamente identificados.

Esta fase cierra por tanto la etapa de identificación y da paso al diseño o formulación de la IP.

Para este análisis se dan los siguientes pasos:

- Se identifican las posibles ramas “medios – fin” alternativas en el árbol de objetivos que pueden convertirse en posibles IP, es decir, se determinan qué objetivos quedan dentro o cuáles fuera de la IP.
- Se discuten las implicaciones para los agentes afectados respecto a optar por una u otra alternativa.
- Se evalúa la factibilidad de las diferentes alternativas en relación con múltiples criterios entre los que suelen barajarse: el costo total y presupuesto disponible; el tiempo estimado en la realización de las distintas alternativas; beneficio para los grupos prioritarios; probabilidades de lograr los objetivos o posibles riesgos sociales; adecuación a las prioridades de cada uno de los agentes clave implicados; posibilidades de sostenibilidad...o cualquier otro criterio considerado de interés por el grupo encargado de la elaboración de este análisis. Es importante, también, ponderar la importancia que se le otorga a cada uno de estos criterios.
- Por último, en base a la valoración anterior, se selecciona la alternativa más factible como estrategia de la IP.

En el ejemplo que se está utilizando, la “compañía de autobús” sólo tiene dos alternativas:

- Mejores conductores.
 - Frecuencia de accidentes considerablemente reducida
 - Los conductores conducen con cuidado y responsabilidad
 - *Se capacita mejor a los conductores*
- Mejores autobuses.
 - Frecuencia de accidentes considerablemente reducida
 - Se mantiene los vehículos en buenas condiciones
 - *Se sustituye los vehículos viejos y se da mantenimiento regular a los vehículos*

Las preguntas a responder para determinar si el análisis de alternativas se ha llevado a cabo de manera adecuada tiene que ver con:

Análisis de alternativas						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se ha definido qué objetivos quedan dentro de la IP y cuáles fuera? ¿Se eliminan aquellos objetivos que son imposibles de conseguir o que no pertenecen a la IP que se desea diseñar?						
¿Se identifican las ramas “medios – fines” como posibles alternativas en el árbol de objetivos?						
¿Se han definidos los criterios que van a ayudar a priorizar las alternativas?						
¿Se ha establecido una ponderación de la importancia de cada criterio de valoración para poder priorizar las distintas alternativas?						
¿Se selecciona como estrategia de la IP la alternativa más pertinente según esos criterios?						
PROMEDIO						

2.2 Etapa de planificación o diseño de la IP. Contenido de la Matriz Lógica.

Una vez analizada la situación actual y escogida una alternativa para alcanzar la situación deseada, se requiere definir esa alternativa en forma de IP. Para ello se puede hacer uso de la Matriz de Marco Lógico que estructura el contenido de la IP de una manera comprensible. Consta de 4 filas y 4 columnas:

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES-	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Objetivo Global			
Objetivo Específico			
Resultados			
Actividades	Medios	Costes	
			Condiciones previas

2.2.1 Primera columna: qué hacemos

En esta columna se hace una lista de los principales elementos de la IP:

- *Objetivo General o Global:*

Explica la importancia de la IP para la sociedad en términos de beneficios a más largo plazo que el objetivo específico y con alcance más amplio que la propia IP. Sólo puede ser alcanzado mediante la combinación de varias IP.

Es importante definir el objetivo global de manera realista, es decir, de manera que el objetivo específico contribuya de manera significativa a lograr el objetivo global. La contribución del objetivo específico al objetivo general es un criterio esencial para valorar la calidad de la IP.

Se encuentra fuera del ámbito de actuación de la IP y sólo puede ser alcanzado como una combinación de IP.

- *Objetivo Específico:*

Es el objetivo a alcanzar durante la ejecución de la IP por eso sólo debe haber uno por cada IP. Fija el punto de referencia de la IP y marca su direccionalidad. Responde al problema central y explicita el compromiso de alcance de la intervención al describir los efectos esperados para los beneficiarias/os directos. Esto explica que el objetivo específico determina la magnitud de la IP tanto en términos de recursos como de estrategia. Cada objetivo específico justifica la realización de una matriz, de una IP.

- *Resultados:*

Son los productos de las actividades ejecutadas que, en su conjunto, suponen la realización del objetivo específico. Son los bienes y servicios que la IP entrega durante o al final de su ejecución.

- *Actividades:*

Son el trabajo, las investigaciones, las tareas o acciones en general, que tienen que llevar a cabo el personal de la IP y otras personas que participan en la IP para generar los resultados a través de los cuales se logrará el objetivo específico. De esta forma, cada resultado lleva asociado una o más actividades. Para cada actividad deberá especificarse el volumen de recursos necesarios para su ejecución. Deben ser programas en el tiempo y en el espacio. Es a este nivel de actividad donde se asignan los recursos necesarios para obtener los

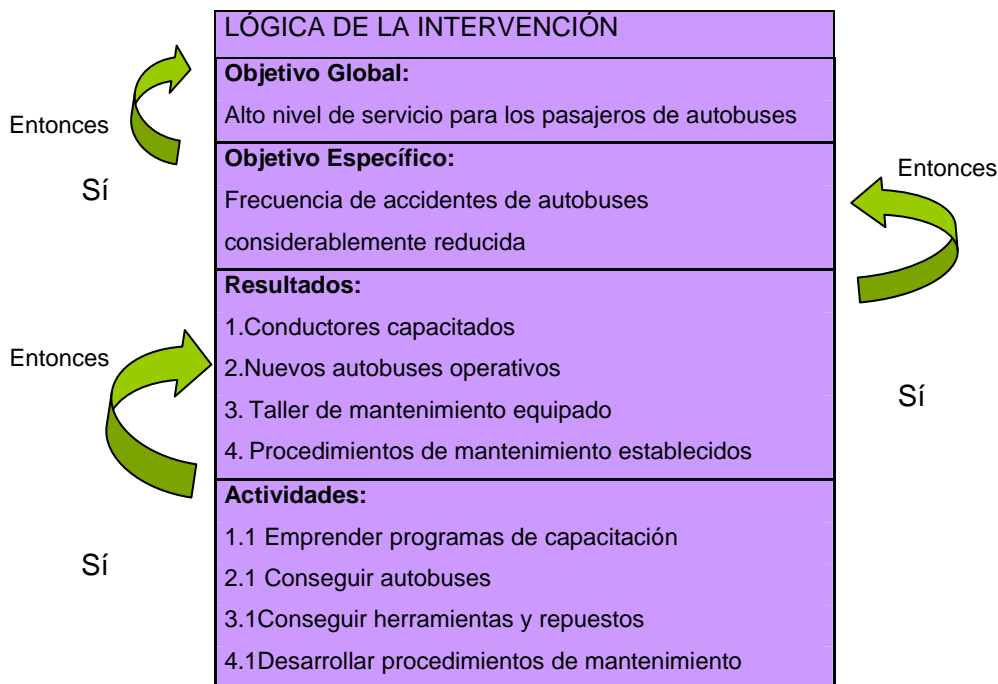
resultados. La suma de los costes de dichos recursos, establecen el presupuesto de la IP.

Las preguntas a responder para determinar si la IP sigue una lógica correctamente definida son:

Análisis de la primera columna de la MML						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿El objetivo específico de la IP coincide con el señalado en el árbol de objetivos?						
¿El objetivo específico contribuye al cumplimiento del objetivo global?						
¿El objetivo específico es realista? ¿Es probable que sea logrado una vez producidos los resultados de la IP?						
¿Están incluidos los resultados esenciales para lograr el objetivo específico? ¿Cada resultado es un medio necesario para lograr el objetivo específico?						
¿Todos los resultados son factibles con los recursos disponibles?						
¿Están incluidas las actividades necesarias para producir los resultados esperados?						
¿Solamente están incluidas las actividades que la IP tiene que ejecutar?						
¿Estas actividades están planteadas en términos de acciones que se deben emprender?						
¿El tiempo disponible es realista?						
¿Los recursos materiales necesarios para ejecutar cada actividad son realistas?						
¿Los recursos humanos necesarios para ejecutar cada actividad son realistas?						
¿La relación entre los resultados y el objetivo específico es realista?						
¿La relación entre las actividades, resultados y el objetivo específico es realista?						
PROMEDIO						

Parte de esta información la contiene el [árbol de objetivos](#) que se ha creado previamente.

Según lo mencionado anteriormente la primera columna de la MML quedaría:



2.2.2 Segunda columna: los indicadores

Esta columna de la MPP pretende traducir y evidenciar en términos inequívocos los objetivos y resultados de un proyecto. En el contexto del EML, por tanto, un indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo o resultados. Presentan la información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos y resultados establecidos para la IP. Esto conlleva decir que los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse a la IP y deben obtenerse a un costo razonable, preferiblemente de las fuentes de verificación existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión de la IP y permiten decidir si serán necesarias correcciones para lograr el objetivo específico de la IP.

Los indicadores deben hacer específico los resultados esperados en las dimensiones de calidad, cantidad y tiempo. Si no resultara evidente, los indicadores también han de clarificar las personas beneficiarias y el área geográfica en la cual se circunscribe.

Cada objetivo y resultado debe de llevar asociado al menos un indicador.

Los pasos para formular los indicadores son:

- Especificación del objetivo de manera clara
- Teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de objetivos y resultados hay que especificar los indicadores en términos de:
 - cantidad, cuánto queremos producir o lograr
 - calidad, para establecer un estándar sobre el que comparar
 - tiempo, para establecer cuándo se logrará el objetivo
 - ubicación, para establecer dónde se aplicará la IP
 - grupo beneficiario, para establecer para quién se aplicará la IP

Una vez formulado el indicador, es necesario establecer metas intermedias para ver cómo avanza la IP. Este aspecto es importante puesto que permite establecer un compromiso con los recursos y resultado previstos. De esta forma, tanto quien ejecuta como el impulsor/responsable de la IP, tienen claridad en los desempeños en el sentido de responsabilidad y de exigencia

Las características de un buen indicador son:

- Específico
Medir lo que se supone debe medir. Ofrece la información explícitamente particular al objetivo o resultado que quiere observar permitiendo conocer si se ha alcanzado o no el valor meta
- Realizable
La probabilidad de alcanzar el indicador en todos sus aspectos. Muchas veces no se puede alcanzar lo óptimo y se busca una meta realista a alcanzar.
- Medible
Permite medir el indicador objetivamente, dos personas analizando datos llegarán a la misma conclusión. Los datos deben obtenerse de manera sencilla. Puede ser medible:
 - cuantitativamente, números, tamaños, frecuencias, porcentajes...

o cualitativamente, características esperadas, opiniones, encuestas...

- Relevante
Algunos indicadores son más apropiados para medir un objetivo o resultado que otros
- Enmarcado en el tiempo
Debe expresar plazos, tiempos de inicio y final, el periodo cuándo se alcanzarán las metas
- Independientes:
El mismo indicador no debe utilizarse para medir más de un objetivo o resultado
- Verosímil
Los cambios registrados deben atribuirse directamente a la IP

Cada objetivo y resultado debe llevar al menos un indicador propio. Se asume que el nivel de concreción disminuye cuando “subimos” en la matriz y que los indicadores del objetivo global suelen ser menos operativos.

Los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades aparecen en la fila más baja de esta segunda columna, es decir, se convierten en indicadores de las actividades.

Las preguntas a responder para determinar si los indicadores están bien definidos son las siguientes:

Análisis de la segunda columna de la MML (para cada indicador)						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿El indicador es específico?						
¿El indicador es realizable?						
¿El indicador es medible?						
¿El indicador es relevante? ¿Es el mejor indicador para saber si se ha alcanzado el objetivo o resultado?						
¿El indicador está enmarcado en el tiempo? ¿Tiene un tiempo de inicio y de terminación?						
¿El indicador es verosímil?						
¿El indicador especifica la cantidad?						
¿El indicador especifica la calidad?						
¿El indicador especifica la ubicación en caso de ser necesario?						
¿El indicador especifica el grupo beneficiario en caso de ser necesario?						
¿Se han especificado las metas intermedias a alcanzar?						
¿Se han especificado los recursos necesarios para las actividades?						
PROMEDIO						

Según lo mencionado anteriormente, unos ejemplos de indicadores relativos al ejemplo serían:

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES
Objetivo Global:	
Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses	
Objetivo Específico:	
Frecuencia de accidentes de autobuses considerablemente reducida	

Resultados:	
1. Conductores capacitados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las quejas contra los conductores de autobuses capacitados en cuenta a su capacidad y estilo de conducción, como su respeto a las normas de tráfico son inferiores al 20% de los niveles actuales (30 quejas por día) para mediados del año 2 ▪ De los 120 conductores existentes, por lo menos el 60%, se capacita en el año 1 y el 40% de los capacitados actualmente registran un ascenso y su estilo de conducción mejora respecto a las normas, todo ello conforme a criterios establecidos y acordados con el Departamento de Tráfico de la ciudad y estudiados esporádicamente por medio de comprobaciones y controles en la carretera
2. Nuevos autobuses operativos	
3. Taller de mantenimiento equipado	
4. Procedimientos de mantenimiento establecidos	
Actividades:	Medios:
1.1 Empezar programas de capacitación	1.1 Instructor de autobuses por X meses
2.1 Conseguir autobuses	2.1 Fondo para autobuses
3.1 Conseguir herramientas y repuestos	3.1 Fondo para herramientas y repuestos
4.1 Desarrollar procedimientos de mantenimiento	4.1 Instructor de mantenimiento por Y meses

2.2.3 Tercera columna: las fuentes de verificación

Cada indicador debe tener asociada una fuente de verificación para indicar dónde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados. Aquellos indicadores para los que no se pueda identificar medios adecuados de verificación se sustituirán por otros indicadores verificables.

Algunos ejemplos de fuentes de verificación podrían ser procedimientos y soportes puestos en marcha para comprobar el cumplimiento de los indicadores tales como registros, encuestas, actas, certificados, etc.

Los costes y las fuentes de financiación aparecen en la parte más baja de esta tercera columna.

Se debe tener en cuenta ciertas precauciones para establecer las fuentes de verificación:

- La información debe estar disponible con la regularidad o frecuencia requerida
- La información debe estar actualizada
- Si la información es importante y no está disponible, hay que agregar una nueva actividad en la MML y presupuestarla con el fin de acceder a esa información
- Es importante hacer un análisis de la fuente de verificación y conocer:
 - Cómo se va a recopilar esa información (encuestas, muestreo...)
 - Qué grado de desagregación es necesario (por género, edad, grupo étnico...)
 - Cuál es el método de análisis (un simple conteo, un análisis estadístico...)
 - Quién es el responsable de recopilar, analizar y divulgar la información
 - Quién necesita la información y qué información se distribuye a quién. No se debe enviar información a aquellos que no la consideren útil para la toma de decisiones. La pregunta clave es conocer quién decidirá.
 - Por qué es necesaria, cuál es la motivación, cómo se aplicará la información, para qué se va a usar esa información (toma de decisiones, divulgación informativa, proceso de investigación...)
 - Cuá es el formato de difusión (informes cortos, formatos innovativos como videos, formatos participativos...)

Las preguntas a responder para determinar si las fuentes de verificación están bien definidas son:

Análisis de la tercera columna de la MML (para cada fuente de verificación)						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se conoce cómo se va a recopilar la información?						
¿Se conoce cuál es el grado de desagregación?						
¿Se conoce quién es el responsable de recopilar, analizar y divulgar la información?						
¿Se conoce cuál es el método de análisis de esta información?						
¿Se conoce cuál es la frecuencia de demanda de esta información?						
¿Se conoce cuál es el propósito de esta información?						
¿Se conoce a quién se le va a proporcionar esta información?						
¿La información estará disponible a partir de fuentes de verificación existentes como estadísticas, registros, etc....?						
¿La información es fiable?						
¿La información está actualizada?						
¿Es necesaria una recopilación especial de datos?						
Si lo fuera, ¿los beneficios justifican los costos?						
Si la información no está disponible, ¿Se ha agregado una nueva actividad en la MML?						
¿Se le ha asociado un presupuesto a esa nueva actividad?						
¿La relación entre el presupuesto total y las actividades es realista?						
¿El presupuesto a nivel de actividad define los recursos requeridos para producir resultados?						
PROMEDIO						

Según lo mencionado anteriormente y siguiendo con el ejemplo de la compañía de autobuses, unas posibles fuentes de verificación asociadas a los indicadores anteriores serían:

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Objetivo Global: Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses		
Objetivo Específico: Frecuencia de accidentes de autobuses considerablemente reducida		
Resultados: 1. Conductores capacitados 2. Nuevos autobuses operativos 3. Taller de mantenimiento equipado 4. Procedimientos de mantenimiento establecidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las quejas contra los conductores de autobuses capacitados en cuenta a su capacidad y estilo de conducción, como su respeto a las normas de tráfico son inferiores al 20% de los niveles actuales (30 quejas por día) para mediados del año 2 ▪ De los 120 conductores existentes, por lo menos el 60%, se capacita en el año 1 y el 40% de los capacitados actualmente registran un ascenso y su estilo de conducción mejora respecto a las normas, todo ello conforme a criterios establecidos y acordados con el Departamento de Tráfico de la ciudad y estudiados esporádicamente por medio de comprobaciones y controles en la carretera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de control de tráfico ▪ Estudios independientes de tráfico de autobuses ▪ Registro de quejas y sugerencias de la compañía de autobuses ▪ Registro de violaciones de normas de tráfico ▪ Departamento de Policía de la ciudad.

Actividades:	Medios:	Coste Económico
1.1 Empezar programas de capacitación	1.1 Instructor de autobuses por X meses	
2.1 Conseguir autobuses	2.1 Fondo para autobuses	
3.1 Conseguir herramientas y repuestos	3.1 Fondo para herramientas y repuestos	
4.1 Desarrollar procedimientos de mantenimiento	4.1 Instructor de mantenimiento por Y meses	

2.2.4 Cuarta columna: las fuentes externas, las hipótesis

La IP por sí misma no puede alcanzar el objetivo específico y los resultados deseados. La IP interactúa en un contexto en el que se pretende influir positivamente y del que recibe influencias. Es necesario conocer aquellos factores externos que tienen influencia en la ejecución de la IP y su sostenibilidad a largo plazo pero que escapan de su control. Estas condiciones deben cumplirse para favorecer el éxito de la IP. Se consideran como supuestos o hipótesis que sirven de respuesta a “¿Cuáles son los factores externos que la IP no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución de la IP y su sostenibilidad a largo plazo?”. Es decir, las hipótesis son acontecimientos que tienen que producirse para la buena marcha de la IP y la consecución de sus fines, pero cuyo cumplimiento se encuentra, total o muy significativamente, fuera de nuestra capacidad de control o competencia.

Es importante identificar estas hipótesis para:

- Determinar los riesgos o la probabilidad de éxito
- Evitar los riesgos serios volviendo a diseñar la IP
- Delimitar el área y los límites de responsabilidad de la gestión de la IP
- Identificar las áreas en las que se necesite más información o investigaciones adicionales.

Para la detección de los factores es conveniente retrotraerse a las fases del análisis de situación ([análisis de participación](#) y de [los problemas](#)) y a la información allí obtenida. Además se puede tener en cuenta otras fuentes de identificación como:

- Lecciones aprendidas, situaciones conocidas ocurridas en otras IP y que afectaron positiva o negativamente, obligando a rediseñar la IP
- Simulaciones
- Instrumentos de análisis como la matriz DAFO

Los principales elementos para formular hipótesis son:

- Deben presentar un riesgo al éxito o a la ejecución de la IP:
 - El factor debe ser externo a la IP, fuera del control de quien va a ejecutar la IP
 - El factor debe ser importante, crítico y necesario para el éxito de la IP
 - La probabilidad de rediseño o reajuste de la IP en caso de que la ocurrencia de la hipótesis sea muy baja. Si la probabilidad de que ocurra esta hipótesis es:
 - Muy alta, no es necesaria considerarla como hipótesis de la IP
 - Si es media, hay que incluirla,
 - Si es baja, se convierte en una hipótesis fatal. Son factores externos a la IP pero que tienen muy baja probabilidad de ocurrencia con lo que obliga al rediseño de la IP para superar el problema.
- Deben ser medidas
- Deben redactarse como un objetivo a alcanzar o mantener, es decir, en [forma positiva](#)
- Las hipótesis cambian en la medida que se ejecuta la IP. Algunas desaparecen y otras se incorporan. Los factores externos pueden cambiar y puede afectar a la validez de las hipótesis tanto porque se hayan cumplido como porque las condiciones de los factores externos han cambiado, siendo necesario en este último caso que se cumplan nuevas hipótesis para que la IP tenga éxito.

Los factores externos deben situarse en el nivel de la matriz en que son más significativas para la lógica de la IP. Si afectaran a más de un nivel, han de colocarse en el de más “abajo”.

La lógica vertical del MC funciona según la cronología siguiente:

- Si se cumplen las condiciones previas, las *actividades* arrancarán
- Si se ejecutan las actividades y se concretizan las hipótesis en este nivel, si se alcanzarán los *resultados*
- Si se alcanzan los resultados y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzará el *objetivo específico*
- Si se alcanza el objetivo específico y se concretizan las hipótesis en este nivel, la IP contribuye a la realización de los *objetivos globales*

Las preguntas a responder para determinar si las hipótesis han sido correctamente definidas son:

Análisis de la cuarta columna de la MML (para cada hipótesis)						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Existe un estudio para la detección de las hipótesis?						
¿Las hipótesis son externas? ¿Fuera del control de quién dirige la IP?						
¿La probabilidad de que ocurran estas hipótesis es media?						
En caso de que la probabilidad sea baja, ¿se han considerado como hipótesis fatales con lo que habría que rediseñar la IP para evitarlas?						
¿Se han excluido aquellas hipótesis que muy probablemente ocurrirán?						
¿Son medibles las hipótesis? ¿Están definidos de manera precisa y verificable?						

Análisis de la cuarta columna de la MML (para cada hipótesis)						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se han redactado como un objetivo a alcanzar?						
¿Se han tenido en cuenta los cambios que pueden sufrir estas hipótesis a lo largo de la evolución de la IP?						
¿Están situadas en el nivel de la IP correcto según sea objetivo global, específico, resultados o actividad?						
¿Es importante para el futuro de la IP?						
¿Se ha valorado la capacidad de influir sobre ellas?						
¿Los resultados más las hipótesis a ese nivel producen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el objetivo específico?						
¿El objetivo específico más las hipótesis a ese nivel describen las condiciones críticas para contribuir significativamente al logro del objetivo global o general?						
PROMEDIO						

Por lo tanto, cada nivel de la matriz lógica debe contener las condiciones necesarias y suficientes para el siguiente nivel superior.

Siguiendo con el ejemplo de la compañía de autobuses la cuarta columna, parcialmente rellenada, quedaría:

Anexo 1. Enfoque del Marco Lógico

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Objetivo Global: Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses			Los pasajeros siguen utilizando los autobuses de la compañía
Objetivo Específico: Frecuencia de accidentes de autobuses considerablemente reducida			Se mejoran las condiciones de las carretas
Resultados: 1. Conductores capacitados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las quejas contra los conductores de autobuses capacitados en cuenta a su capacidad y estilo de conducción, como su respeto a las normas de tráfico son inferiores al 20% de los niveles actuales (30 quejas por día) para mediados del año 2 ▪ De los 120 conductores existentes, por lo menos el 60%, se capacita en el año 1 y el 40% de los capacitados actualmente registran un ascenso y su estilo de conducción mejora respecto a las normas, todo ello conforme a criterios establecidos y acordados con el Departamento de Tráfico de la ciudad y estudiados esporádicamente por medio de comprobaciones y controles en la carretera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de control de tráfico ▪ Estudios independientes de tráfico de autobuses ▪ Registro de quejas y sugerencias de la compañía de autobuses ▪ Registro de violaciones de normas de tráfico ▪ Departamento de Policía de la ciudad. 	Los conductores capacitados permanecen en la compañía de autobuses
2. Nuevos autobuses operativos			

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
3.Taller de mantenimiento equipado			
4.Procedimientos de mantenimiento establecidos			
Actividades:	Medios:	Coste Económico	
1.1 Empezar programas de capacitación	1.1 Instructor de autobuses por X meses		
2.1 Conseguir autobuses	2.1 Fondo para autobuses		
3.1 Conseguir herramientas y repuestos	3.1 Fondo para herramientas y repuestos		Herramientas o repuestos sacados de aduana y suministros a tiempo
4.1 Desarrollar procedimientos de mantenimiento	4.1 Instructor de mantenimiento por Y meses		
			CONDICIONES PREVIAS

2.2.5 Lógica de la relación en la Matriz Lógica

La ML estructura el contenido de la IP de manera comprensible en 4 filas y 4 columnas. Para ello funcionan dos lógicas básicas que establecen relaciones de interdependencia entre todos sus elementos: la lógica horizontal y vertical.

- La lógica horizontal

Se refiere a la medición de los efectos de la IP, y de los recursos movilizados mediante la especificación de los indicadores y de las fuentes donde se pueden encontrar el valor de esos indicadores. Explica que todo resultado u objetivo se expresa y evidencia con, al menos, un indicador. Ese indicador debe ser verificable y comprobarse mediante una fuente de verificación específica.

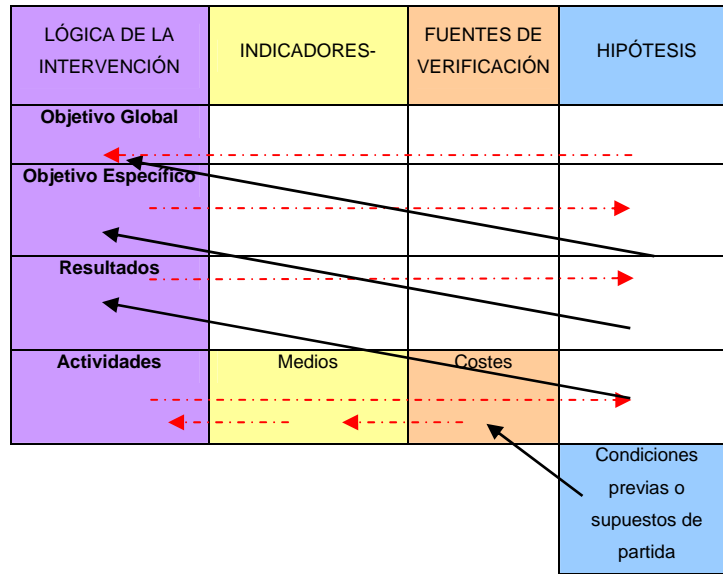
LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES-	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Objetivo Global			
Objetivo Específico			
Resultados			
Actividades	Medios	Costes	
			Condiciones previas

▪ La lógica vertical

Determina aquello que la IP pretende realizar, aclara las relaciones de causalidad y especifica las hipótesis e incertidumbres importantes que escapan a la gestión de la IP. Explica que:

- si se dan las condiciones previas, se puede aplicar un presupuesto para la disponibilidad de unos recursos con lo que hacer unas actividades.
- si se realizan esas actividades y ocurren los supuestos de su nivel, se logran unos resultados.
- si se alcanzan esos resultados y suceden los supuestos, se consigue el objetivo específico que es el compromiso de la IP.
- si se logra ese objetivo específico, más el cumplimiento de los supuestos de su nivel, supondrá una contribución significativa al objetivo general.
- Finalmente, si se producen los supuestos del nivel del objetivo general, éste tiende a perdurar.

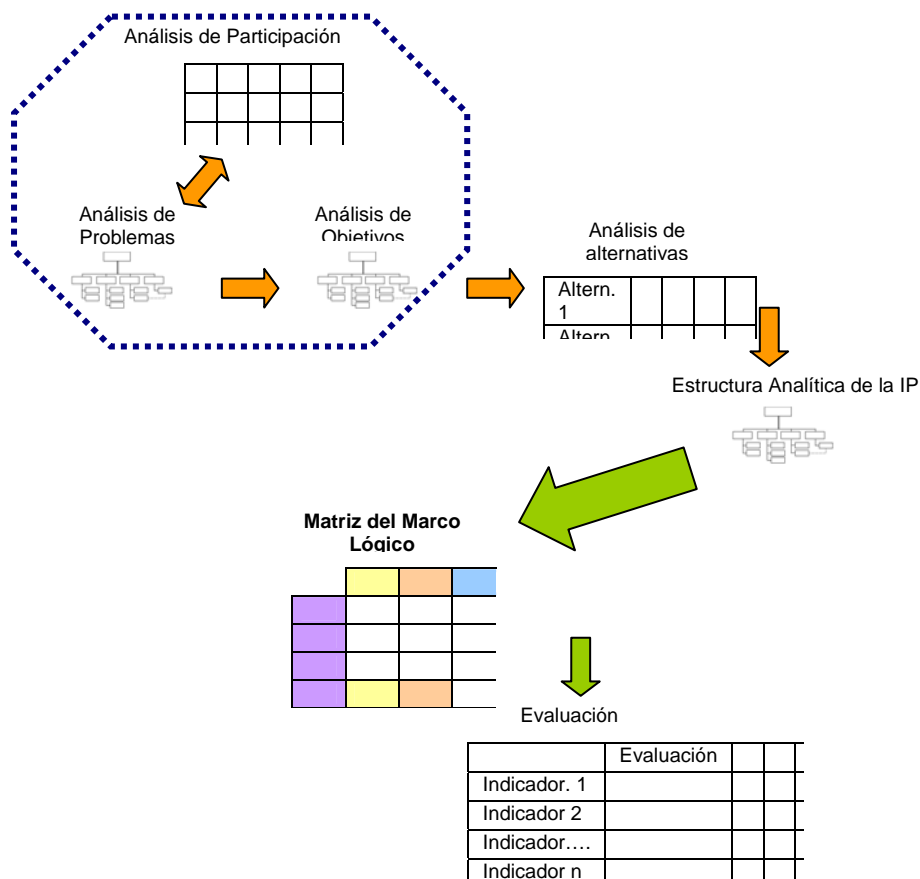
Anexo 1. Enfoque del Marco Lógico



3. Conclusiones

En general las tareas de identificación, evaluación, seguimiento y control de IP se desarrollan sin un marco de planteamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de una entidad. Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos, la asignación de los recursos se determina de manera caprichosa y se encamina hacia múltiples direcciones que no siempre pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas. Es en este entorno donde el EML cumple sus propósitos y contribuye eficazmente a integrar y ofrecer coherencia a todas las partes o involucrados en la IP.

Cabe resaltar que el EML es una “ayuda a pensar” y no un sustitutivo para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar diferentes aspectos de la IP y acompaña como guía, toda la evaluación de una IP.



4. Bibliografía

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): Manual *Gestión del ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico, Serie de métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto n° 1*, Ayuda al Desarrollo. Unidad de Evaluación, Bruselas.

GÓMEZ, M.; SAINZ, H. (1999): *El ciclo de gestión del proyecto de cooperación al desarrollo: aplicación del marco lógico*, CIDEAL, Madrid.

HAUGLAND CATO Y GRUPO DE TRABAJO METODOLÓGICO DE LA AGENCIA DE NORUEGA PARA EL DESARROLLO (NORAD 1993): *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (2000): Documentos de gestión: *Metodología de gestión de proyectos de la Cooperación Española*, Agencia Española de Cooperación Internacional, Madrid

ORTEGÓN, E., PACHECO, J.F. y PRIETO A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones.

TOUZA, I. (2003): El enfoque del marco lógico, Sesión formativa dentro del Programa “Máster en evaluación de programas y políticas públicas” de la UCM (2004-2005).

Unidad de Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid con la asistencia de PARTICP GMBH *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*.