

**GUÍA PRÁCTICA
PARA LA ELABORACIÓN DE
MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

TABLA DE CONTENIDO

A.	Generalidades.....	1
B.	Estructura	1
I.	La primera columna del “Resumen Narrativo:”	1
II.	La Segunda Columna “Indicadores:”	2
a.	Pasos Básicos para Formular Buenos Indicadores.....	2
b.	Dimensiones claves para formular buenos Indicadores por Resultado	2
c.	Como Identificar y Desarrollar los Indicadores	3
III.	La Tercera Columna “Medios de Verificación:”	3
a.	Cuatro principios de base del Monitoreo y Evaluación (M y E):	4
b.	Características de un buen proceso de MyE	4
IV.	La Cuarta Columna “Supuestos:”	5
a.	Pasos a seguir para desarrollar buenos Supuestos	5

Anexo I Matriz de Marco Lógico

Anexo II Lógica Vertical y Horizontal Del Marco Lógico

Anexo III Lista de Verificación

La Matriz del Marco Lógico (MML)

A. Generalidades

El Marco Lógico es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El diseño del Marco Lógico debe ser un proceso participativo (todos los miembros del Equipo del Proyecto, stakeholders, beneficiarios y otros). Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación en el proceso de diseño, de los posibles involucrados y beneficiarios.

B. Estructura

El formato 4 x 4 de la Matriz del Marco Lógico (Anexo I), permite que los equipos de proyectos resalten gráficamente los Resultados de un proyecto y los Componentes que se esperan generar para los beneficiarios del proyecto.

La Matriz del Marco Lógico ayuda a los diseñadores y ejecutores de proyectos en:

- Definir objetivos claros, que se puedan medir y que estén ligados por sus causas
- Definir indicadores y metas específicas para medir los resultados y efectos del proyecto
- Definir los términos de referencia de los ejecutores del proyecto
- Identificar las fuentes de información y establecer el sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) del proyecto
- Definir los insumos requeridos (humanos, financieros, de tiempo, etc.)
- Desarrollar Planes de Operaciones Anuales (POAs)
- Identificar los factores externos, que puedan influir en los Resultados del proyecto.

Las 16 celdas que conforman la Matriz del Marco Lógico, se encuentran dinámicamente relacionadas, por medio de una lógica vertical y horizontal o de Causa-Efecto (ver Anexo II). Por lo tanto, los cambios que se efectúen en una celda, normalmente también ocasionan cambios en el resto de las celdas.

Hay cuatro columnas en el Marco Lógico: El Resumen Narrativo, los Indicadores, los Medios de Verificación, y los Supuestos.

I. La primera columna del “Resumen Narrativo” u “Objetivos ordenados por jerarquía” :

Establece los cuatro niveles jerárquicos entre el **Propósito; Objetivo, Resultados y Actividades** y permite responder a las interrogantes: ¿Cuál es la finalidad del proyecto?, ¿Que efectos directos se esperan lograr con el proyecto?, ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos? Y ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?

- **Propósito o Fin:** Es la descripción de cómo el proyecto contribuye, en el largo plazo (2 a 3 años después de haber terminado el proyecto), a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. El proyecto puede no ser suficiente para alcanzar el Propósito, **pero si debe contribuir significativamente a ello.**

- **Objetivo:** Es el resultado esperado al final del periodo de ejecución del proyecto. **El proyecto debe tener un único Objetivo.**
- **Resultados:** Son los productos y servicios reales que genera el proyecto. *Se expresan como acciones terminadas*, que se entregarían en las fechas previstas durante la ejecución del proyecto. Por ejemplo: Metodología para gestión de la tecnología en las microempresas implementada. **Cada resultado debe ser necesario para lograr el Objetivo del proyecto.**
- **Actividades.** Son el grupo de las principales Actividades requeridas para producir cada Resultado. (Se sugiere mencionar 3 a 4 actividades principales sin subdivisiones).

El concepto principal que origina la primera columna de la Matriz del Marco Lógico es la relación **causa-efecto**. Esta sería la lógica de **“si/entonces”** aplicada a un grupo de objetivos y forma la estructura jerárquica del diseño. Por ejemplo, si entregamos estos Servicios/Productos (nivel de Resultados), esperamos entonces alcanzar estos Efectos Directos o resultados (nivel de Objetivo). Ejemplo: Si implementados la nueva metodología y capacitamos a las PyMEs, entonces mejorara la eficiencia, calidad, producción, servicio al cliente, aumentara la cartera, etc. Cabe notar que, en algunos proyectos, será posible medir efectos directos durante la ejecución, mientras que en otros casos solamente será posible medir los efectos directos al terminar el proyecto o después.

II. La Segunda Columna “Indicadores”

Se utiliza para definir los indicadores de desempeño en cada nivel del diseño del proyecto. **Los indicadores establecidos en cada nivel, deben ser independientes unos de otros.**

a. Pasos Básicos para Formular Buenos Indicadores

- Asegurarse de que los objetivos enunciados sean claros (saber exactamente qué es lo que se quiere medir).
- Identificar una lista de posibles indicadores.
- Evaluar cada indicador que está siendo considerado y seleccionar los mejores (solamente unos pocos) con el acuerdo de otros interesados en la medida de lo posible.
- Aplicar el CCT estándar para definir el indicador (Calidad, Cantidad y Tiempo).
- Para cada indicador, ofrecer la mayor cantidad de información disponible. En la medida de lo posible, desagregar esa información en términos de sexo o de género.
- Informarse de la existencia de una **línea de base** o tomar los pasos necesarios para comenzar a recaudar dicha información. Eso es muy importante para la medición de progresos hacia el objetivo de desarrollo. La información de línea de base puede ser una observación en un momento específico, un promedio, o un valor acumulativo sobre un periodo definido de tiempo.
- **Hay que tener un balance:** buscar el equilibrio apropiado entre la necesidad de un número limitado de indicadores y el deseo de cubrir todos los aspectos importantes del objetivo a ser medido. *Se recomienda darles preferencia a esos indicadores para los cuales se puede identificar una línea de base y generar suficiente información para su verificación.*

b. Dimensiones claves para formular buenos Indicadores por Resultado

- **Economía:** adquisición de recursos humanos y materiales a un bajo costo.

- **Eficiencia:** generar el máximo de Productos con una cantidad determinada de Insumos/recursos o utilizando la menor cantidad de Insumos para la cantidad y calidad de Productos y servicios requeridos.
- **Efectividad:** asegurar que el proyecto o cualquier Producto generado por el proyecto, está alcanzando los resultados que se había fijado desde un principio. Un ejemplo es el número de usuarios que encuentran útil un nuevo servicio y que expresan satisfacción con su Efecto directo.
- **Equidad:** asegurar que el producto o servicio es accesible y está al alcance de todas aquellas personas que necesiten usarlo.

c. Como Identificar y Desarrollar los Indicadores

Debemos tener presente que los Indicadores pueden ser **Cuantitativos:** ejemplo: número, cantidad, coeficiente, porcentaje, proporción, promedio, índice. Así como **Indicadores Cualitativos:** Describe procesos o resultados, tales como: *participación, empoderamiento, motivación, diálogo y otros aspectos de relaciones humanas*. Asimismo, describen las percepciones, actitudes, los comportamientos y otros atributos tales como: *nivel de satisfacción, habilidad para la toma de decisiones, capacidad gerencial, etc.* Los indicadores cualitativos permiten captar la perspectiva de los involucrados, los beneficiarios en particular, proporcionando los detalles descriptivos que permiten reubicar los resultados cuantitativos en un contexto más humano.

- **Los Indicadores a Nivel de Propósito:** También se les conoce como **Indicadores de Impacto,** miden la contribución del proyecto al logro del Propósito, situación que sólo será posible observar 2 a 3 años después de haber terminado el proyecto. Por lo general, los indicadores utilizados a nivel de Propósito medirán eficacia, y en ciertos casos eficiencia, calidad o economía
- **Los Indicadores a Nivel de Objetivo:** También conocidos como ***Efectos Directos.*** Estos nos indican los cambios de comportamiento, actitudes, prácticas o desempeño de la población objetivo. Dichos cambios generalmente tienen lugar en cuanto los beneficiarios comienzan a utilizar los productos (Resultados) de la intervención.
- **Indicadores de Resultados:** **Expresan** la cantidad física de bienes producidos o servicios prestados. Ejemplos: Número PyMEs capacitadas en producción mas limpia, Personal Gerencial, Técnico y admin. Capacitado en..... , Pueden también incluir una dimensión cualitativa. Ejemplos: Número de PyMEs que cumplen con los estándares de calidad.
- **Indicadores de Actividades:** **Expresa** la cantidad física de las actividades realizadas: ejemplo: Material de promoción diseñando y desarrollado, Reglamento, Manual de... desarrollado, aprobado e institucionalizado, Número de Talleres de capacitación en ABC Realizados, número de eventos de promoción/difusión realizados, etc.

III. La Tercera Columna “Medios de Verificación”:

En esta columna es donde se identifican las herramientas y los métodos para verificar el progreso del proyecto... Esta columna se transforma en la base o el fundamento del sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto. ¿Que debemos entender por Monitoreo y Evaluación?

- **Monitoreo:** Un procedimiento sistemático para controlar la efectividad y eficiencia de la implementación de proyectos, identificar resultados y deficiencias, y recomendar posteriormente medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

- **Evaluación:** Una evaluación y apreciación sistemática y objetiva del diseño, la ejecución, eficiencia, efectividad, los procesos y resultados de un proyecto en curso o terminado. Las evaluaciones representan un desafío para el diseño y buscan determinar el cumplimiento y la aplicabilidad de los objetivos del proyecto, los efectos directos, así como su sostenibilidad. Las evaluaciones típicamente se llevan a cabo en la mitad del proceso de implementación y durante la terminación del proyecto. La atención se concentra resultados del proyecto, claramente establecido en el nivel de Objetivo, así como también en las lecciones aprendidas (positivas/negativas) de la experiencia del proyecto.

a. **Cuatro principios de base del Monitoreo y Evaluación (M y E):**

- **Participación:** incluir en el proceso de diseño a las partes directamente afectadas y lograr acuerdo para llevar a cabo conjuntamente el M&E
- **Negociación:** lograr acuerdo sobre lo que será motivo de monitoreo y evaluación, cómo se recabará la información, quién hará la recolección y el análisis de la información, con qué frecuencia se recabará la información y qué formato se utilizará, cómo se difundirán los resultados entre las partes involucradas, y finalmente qué acciones se tomarán como consecuencia.
- **Aprendizaje:** constituye la base para las mejoras y medidas correctivas subsiguientes.
- **Flexibilidad:** es fundamental, dada la variedad de interesados involucrados, los cambios del ambiente externo y la necesidad de mejorar el desempeño a lo largo del camino

b. **Características de un buen proceso de M&E**

- **Imparcialidad:** El proceso de M&E debería ser neutral y justo. Todos los aspectos del proceso de evaluación, deben caracterizarse por su imparcialidad. Deben evitarse los intereses personales o conflictos de intereses.
- **Credibilidad:** La credibilidad se origina de la confianza que los interesados tienen en el proceso de M&E y se construye siguiendo los estándares de disciplina del M&E. ¿El diseño de la evaluación es apropiado y la información es confiable y válida? Una buena disciplina asegura la minuciosidad del análisis de la información y relaciona los resultados con las conclusiones y recomendaciones.
- **Utilidad:** La utilidad del proceso de M&E se mide realmente por la ayuda y habilidad que brinda a los encargados de implementar el proyecto, para aprender del sistema. Los productos del sistema de M&E necesitan ser oportunos y adecuados, a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones. Asimismo, deben presentarse en un lenguaje claro y conciso, que pueda ser comprendido fácilmente por todos.
- **Participación:** El éxito del sistema de M&E sólo será posible si el sistema incorpora toda la variedad de necesidades, intereses y expectativas de los interesados. Que proporcione un intercambio de conocimientos y experiencias: el sistema de M&E debe proveer un intercambio de conocimiento y experiencias para el proceso de toma de decisiones y para el aprendizaje institucional. Por lo tanto, deben establecerse los mecanismos de difusión necesarios, a fin de asegurar que todos los interesados tienen acceso oportuno a los resultados del proceso de M&E.

- **Costo-beneficio:** El sistema de M&E debe mantener un equilibrio entre la necesidad de minuciosidad de la información y el costo de generar dicha información. El mayor impacto del sistema de M&E se logra cuando los resultados agregan valor a la experiencia de los interesados con el proyecto, y cuando los interesados invierten su tiempo y esfuerzo en el proceso.

IV. La Cuarta Columna “Supuestos”:

Son los **factores externos, que están fuera del control del proyecto**, que inciden en el éxito (fracaso) del mismo, esta columna es la más Dinámica del Marco Lógico, dado que los supuestos requieren de un adecuado y continuo monitoreo.

Los Supuestos corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del proyecto. Se deben identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y deben ser redactados de forma positiva.

a. Pasos a seguir para desarrollar buenos Supuestos

- Identificar los supuestos que pueden ser importantes y las condiciones futuras que son de vital importancia para la lógica del diseño (condiciones positivas).
- Identificar los Supuestos en la etapa inicial del diseño.
- Eliminar los posibles Supuestos que no son importantes o cuya probabilidad sea baja para lograr el Efecto Directo deseado del proyecto
- Ser específicos en los enunciados y utilizar metas, siempre que sea posible.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia del resto de los Supuestos.
- Desarrollar una estrategia de mitigación para los Supuestos de alto riesgo.
- Asegurarse que los Supuestos reflejan los riesgos discutidos en el documento de proyecto.

Matriz del Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><u>Propósito</u> El propósito al cual contribuirá significativamente el proyecto, junto con otros proyectos.</p>	<p><u>Impactos</u> (2 o 3 años después de terminado el proyecto) Indicadores que miden los Impactos (o Efectos Directos a largo plazo). Los Indicadores de Impactos son a menudo estandarizados y son incluidos como metas que trascienden el alcance de un solo proyecto.</p>	<p><u>Medios de Verificación</u> Fuentes de información y recursos (encuestas, estudios, estadísticas, censos, procesos, eventos, informes y otros) para cada Indicador, que pueden utilizarse para verificar el Impactos del proyecto, a nivel de Propósito.</p>	<p><u>Sostenibilidad</u> Acontecimientos, condiciones y decisiones de importancia, que posibilitan la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) o continuidad de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><u>Objetivo</u> El objetivo es por lo general el nombre del Proyecto. Debe haber un solo objetivo por marco lógico</p>	<p><u>Objetivo</u> Indicadores que miden los Efectos Directos que se esperan lograr como resultado del proyecto. Generalmente, estos Efectos Directos se logran en las últimas etapas o inmediatamente después de la ejecución del proyecto.</p>	<p><u>Medios de Verificación</u> Fuentes de información y recursos (encuestas, estudios, estadísticas, censos, procesos, eventos, informes y otros) para cada Indicador, que pueden utilizarse para verificar en qué medida se logró el propósito del proyecto.</p>	<p><u>Objetivo a Propósito</u> Acontecimientos, condiciones y decisiones de importancia (fuera del control del ejecutor del proyecto) que deben ocurrir junto con el logro del Objetivo, para contribuir de manera significativa al Propósito del Proyecto.</p>
<p><u>Resultados</u> Los Resultados son los productos a ser entregados por el proyecto. Los Productos (y/o servicios) que se obtienen al final de la ejecución del proyecto. El equipo ejecutor es directamente responsable de la generación de estos Productos.</p>	<p><u>Resultados</u> Indicadores que describen los Productos que habrá que generar en el curso de la ejecución del proyecto, deberían especificar la cantidad, la calidad y el plazo previstos para la entrega de los bienes y servicios generados. Son considerados a veces como los Términos de Referencia (TOR) del proyecto.</p>	<p><u>Medios de Verificación</u> Fuentes de información y recursos (encuestas, estudios, estadísticas, censos, procesos, eventos, informes y otros) para cada Indicador, que pueden utilizarse para verificar los Resultados producidos a nivel de Resultados del proyecto.</p>	<p><u>Resultados a Propósito</u> Acontecimientos, condiciones y decisiones de importancia (fuera del control del ejecutor del proyecto), que deben ocurrir junto con el logro de los Resultados, para alcanzar el Propósito del proyecto.</p>
<p><u>Actividades</u> Grupo de las principales Actividades requeridas para producir cada Resultados (sugiere mencionar 3 a 4 actividades principales sin subdivisiones).</p>	<p>Actividad \$\$\$\$ Contra partida \$\$\$ Esta celda contiene los indicadores para las actividades principales y el tiempo en el cual se realizarán.</p>	<p><u>Medios de Verificación</u> Fuentes de información y recursos (encuestas, estudios, estadísticas, censos, procesos, eventos, informes y otros) para cada Indicador, que dan seguimiento a los planes de implementación del proyecto, el presupuesto, etc.</p>	<p><u>Actividades a Resultados</u> Acontecimientos, condiciones y decisiones de importancia (fuera del control del ejecutor del proyecto) que deben ocurrir junto con las Actividades, para producir los Resultados del proyecto.</p>

Lógica Vertical y Horizontal del Marco Lógico:

Lógica Vertical:

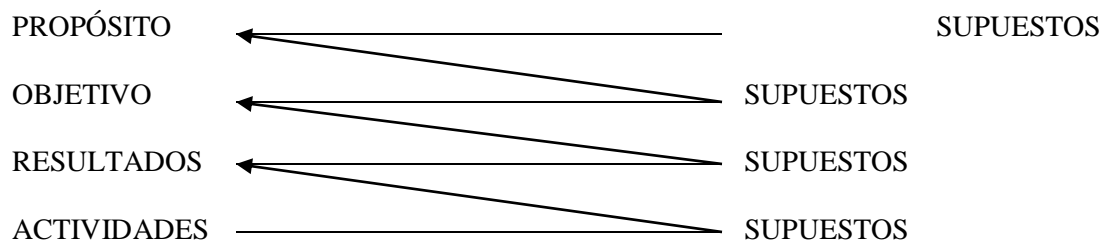
La lógica vertical del Marco Lógico funciona en **dos direcciones**. Comienza desde la base de la columna (**lógica de “ejecución”**) y continúa con las Actividades hasta llegar al Propósito: si se llevan a cabo las Actividades, se generarán entonces los Resultados. Si se generan los Resultados, debería entonces lograrse el Objetivo del proyecto. Y, si se logra el Objetivo, el proyecto contribuirá entonces significativamente al Propósito o a los Fines establecidos.

Asimismo, la lógica vertical funciona a la inversa (como una **lógica de “planificación”**), desde el Propósito o “**para qué**” del proyecto, pasando por el Objetivo “**qué**”, el cual a su vez justifica la elección de los Productos “**cómo**” o los Resultados, y finalmente las **actividades**, las cuales son necesarias para generar los Resultados.

Lógica Horizontal:

Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico: se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico y postula lo siguiente:

1. Si se realizan las actividades se producen los Resultados, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del proyecto.
Las actividades necesarias y suficientes para producir un componente, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo.
2. Si se producen estos resultados y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el objetivo.
Los resultados, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el objetivo.
3. Si se logra el objetivo, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el propósito.
El objetivo, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el propósito.



Lista de Verificación para el Marco Lógico

1. Secuencia Lógica del Proyecto

- Los objetivos del Proyecto/Programa (Propósito, Objetivo y Resultados, son expresados claramente)
- Cada Resultado es necesario (esencial) para lograr el Objetivo.
- Todos los elementos del Proyecto/Programa están interrelacionados de manera lógica.

2. Indicadores de Objetivo (Efecto Directo)

- Los indicadores del Objetivo, especifican cualitativa y cuantitativamente los Efectos Directos esperados, en la etapa final del proyecto o a corto plazo, luego de la ejecución del mismo. Se definen en términos de calidad, cantidad y tiempo (CCT).
- Por lo menos, uno de los Indicadores de Efectos Directos (nivel de Objetivo) es cualitativo, Ej.: refleja calidad/ satisfacción de los beneficiarios con los bienes y servicios generados por el Proyecto.
- Los Indicadores del Objetivo, cumplen con esos criterios claves: específicos (relevantes), orientados a resultados, prácticos y verificables, realizables e independientes.

3. Indicadores de Resultados

- Los Indicadores de Resultados especifican cuantitativamente los productos principales que se generarán durante el período de ejecución y de financiamiento del proyecto. Esos indicadores también se definen en términos de cantidad, calidad y tiempo (CCT).
- Los Indicadores de Resultados reflejan Productos/servicios que se generarán durante y al final del proyecto.

4. Datos de Línea de Base para Indicadores

- Los indicadores a nivel de Objetivo incluyen la línea de base para medir cambios.
- Los indicadores de Resultados incluyen datos de línea de base cuando es apropiado.

5. Supuestos y Riesgos

- Los Supuestos están colocados en el nivel apropiado (**a nivel de Actividades, para producir los Resultados; a nivel de Resultados, para lograr el Objetivo**).
- Los Supuestos reflejan el resultado del Análisis de Involucrados.
- Los Supuestos se **expresan en términos positivos** y son lo suficientemente precisos para poder ser monitoreados (con el fin de identificar las acciones apropiadas para aumentar su probabilidad de ocurrencia).

6. Sistema de Monitoreo y Evaluación (M &E)

- Las fuentes de información (Medios de Verificación) están bien especificadas para cada indicador.