

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

La Metodología de Marco Lógico

(Introducción)

7 DE NOVIEMBRE DE 2019

Juan Carlos Robles Ríos

Objetivo de la sesión

- ▶ Que los participantes **conozcan y/o comprendan** la metodología de marco lógico (mml).

ANTECEDENTES

INFORMACIÓN ÚTIL:

<https://drive.google.com/open?id=13cNmm1j27yZRE-5lGKomzEL1kNtEgj1x>

LA GpR o GpRD - Significado

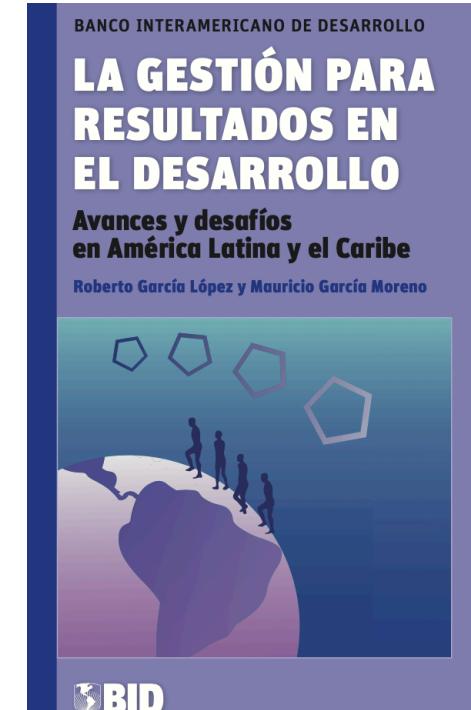
- La GpR o GpRD es una corriente que se gesta a partir del proceso de modernización de la administración pública.
- Establece la necesidad de identificar y valorar la acción del Estado a través de *la creación de valor público*.

El Valor Público

- › El Estado y sus instituciones tienen la encomienda de **atender las demandas** de sus gobernados, sociedad, población objetivo.
- › La **atención** se da a través de programas o proyectos, y políticas públicas.
- › Entonces, el valor público se manifiesta en un cambio positivo de la población / gobernados.

Los 5 Pilares de la GpRD

- ▶ Planeación orientada a resultados
- ▶ Presupuesto basado en Resultados
- ▶ Gestión financiera, auditoría y adquisiciones
- ▶ Gestión de Programas y Proyectos
- ▶ Monitoreo y Evaluación



Evolución de la GpR: la cooperación internacional

- ✓ **Cumbre del Milenio.** Se plantea un mundo cuyo esfuerzo conjunto permita el desarrollo de un futuro mejor. **Se establecen los 8 ODM con vigencia del 2000 al 2015 (ahora son los 17 ODS).**
- ✓ Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo (Monterrey, 2002). **Cimientos para buscar el desarrollo con base en los resultados.**
- ✓ Foro de Alto Nivel sobre Armonización (Roma, 2003). Se definen 5 pilares temáticos: **Apropiación, Alineación, Armonización, Gestión para Resultados y Rendición de Cuentas.**
- ✓ Mesa Redonda sobre **Gestión para Resultados** (Marrakech, 2004). Importancia de la información estadística - INDICADORES.
- ✓ Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo (París, 2005). Establecimiento de **indicadores para medir avances** sobre los pilares de Roma.
- ✓ Conferencia Internacional de **Presupuesto basado en Resultados** (Cd. De México, 2008). Realizada en el 1er. año del PbR en México.

El modelo completo de GPRD

- Apropiación
- Resultados
- Asociación
- Desarrollo de capacidades
- Aprendizaje



Los ODM a partir de 2015 fueron sustituidos por los 17 ODS.

Los ODM a partir de 2015 se convierten en los ODS



**1 FIN
DE LA POBREZA**



**2 HAMBRE
CERO**



**3 SALUD
Y BIENESTAR**



**4 EDUCACIÓN
DE CALIDAD**



**5 IGUALDAD
DE GÉNERO**



**6 AGUA LIMPIA
Y SANEAMIENTO**



**7 ENERGÍA ASEQUIBLE
Y NO CONTAMINANTE**



**8 TRABAJO DECENTE
Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO**



**9 INDUSTRIA,
INNOVACIÓN E
INFRAESTRUCTURA**



**10 REDUCCIÓN DE LAS
DESIGUALDADES**



**11 CIUDADES Y
COMUNIDADES
SOSTENIBLES**



**12 PRODUCCIÓN
Y CONSUMO
RESPONSABLES**



**13 ACCIÓN
POR EL CLIMA**



**14 VIDA
SUBMARINA**



**15 VIDA
DE ECOSISTEMAS
TERRESTRES**



**16 PAZ, JUSTICIA
E INSTITUCIONES
SÓLIDAS**



**17 ALIANZAS PARA
LOGRAR
LOS OBJETIVOS**



Cambio en el modelo de usos y administración de recursos públicos

- ▶ ¿Las políticas, programas y proyectos han conducido hacia los resultados e impactos deseados?
- ▶ ¿Cómo sabemos si vamos por el camino correcto?
- ▶ ¿Existen problemas en el camino? ¿Cómo lo sé?
- ▶ ¿Sabemos cómo corregir problemas en el camino?
- ▶ ¿Cómo medimos el progreso?
- ▶ ¿Aprovechamos los errores y fracasos?
- ▶ ¿Se solucionan los problemas de la población atendida?

Antecedentes MML

Para aplicar el PbR, el Gobierno Federal ha utilizado la Metodología de Marco Lógico (MML):

- ▶ Como la herramienta que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos y relaciones de causalidad de un programa o proyecto en sus diferentes niveles.
- ▶ Permite monitorear y evaluar el desempeño de un programa a lo largo de todas sus etapas.

Antecedentes MML

- ▶ Proyectos promisorios en el papel, se empantanaban en la ejecución:
 - Existencia de **múltiples objetivos**.
 - Fracasos en la ejecución por no definir claramente a los **responsables**.
 - Inexistencia de métodos de **seguimiento y control**.
 - Inexistencia de una base objetiva y consensuada para **comparar lo planificado contra lo ejecutado**.

Antecedentes MML

- ▶ A mediados de los 60, las agencias de desarrollo internacional iniciaron la instrumentación de nuevas metodologías para conducir la gestión de programas y proyectos.
- ▶ Se crea el método *Logical Framework* o *Logframe*.
- ▶ Nace en EUA → Empresa Practical Concepts Inc.
- ▶ A partir de los 70, la U.S. Agency for International Development comenzó a usar el método. Otras instituciones lo retomaron con variaciones.
- ▶ El papel del BID en AL.

¿Qué es el Marco Lógico?

Es un método, que permite contar con elementos para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos.

- ▶ Su estructura basada en el consenso con los principales involucrados, permite generar un lenguaje común, facilitando la comunicación y evitando ambigüedades y malos entendidos.
- ▶ Al resumir en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del programa permite focalizar su atención y esfuerzos.
- ▶ Permite alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas, coordinación y riesgos del programa con los involucrados.

¿Qué es el Marco Lógico?

Es una herramienta que resume las características principales de un proyecto:

- ▶ Desde el diseño e identificación - ¿cuál es el problema?
- ▶ La definición - ¿qué debemos hacer?
- ▶ La valoración - ¿cómo debemos hacerlo?
- ▶ La ejecución y supervisión - ¿lo estamos haciendo bien?
- ▶ Hasta la evaluación - ¿lo hemos logrado?



¿Qué es el Marco Lógico?

- ▶ Es una carta de navegación para orientar la ejecución de cualquier Programa o Proyecto

*Si no sabes hacia dónde vas,
¡cómo sabrás que ya has llegado?*

La Metodología de Matriz de Marco Lógico

Definición

- ▶ La Metodología de **Marco Lógico** es una metodología para la identificación y resolución de problemas, mediante la cual se construye un instrumento de trabajo denominado Matriz de Marco Lógico.
- ▶ Como parte del método, en la Matriz de Marco Lógico **se incluye** una columna de indicadores de desempeño de las hipótesis en las que se basa la solución del problema.

La Metodología de Matriz de Marco Lógico

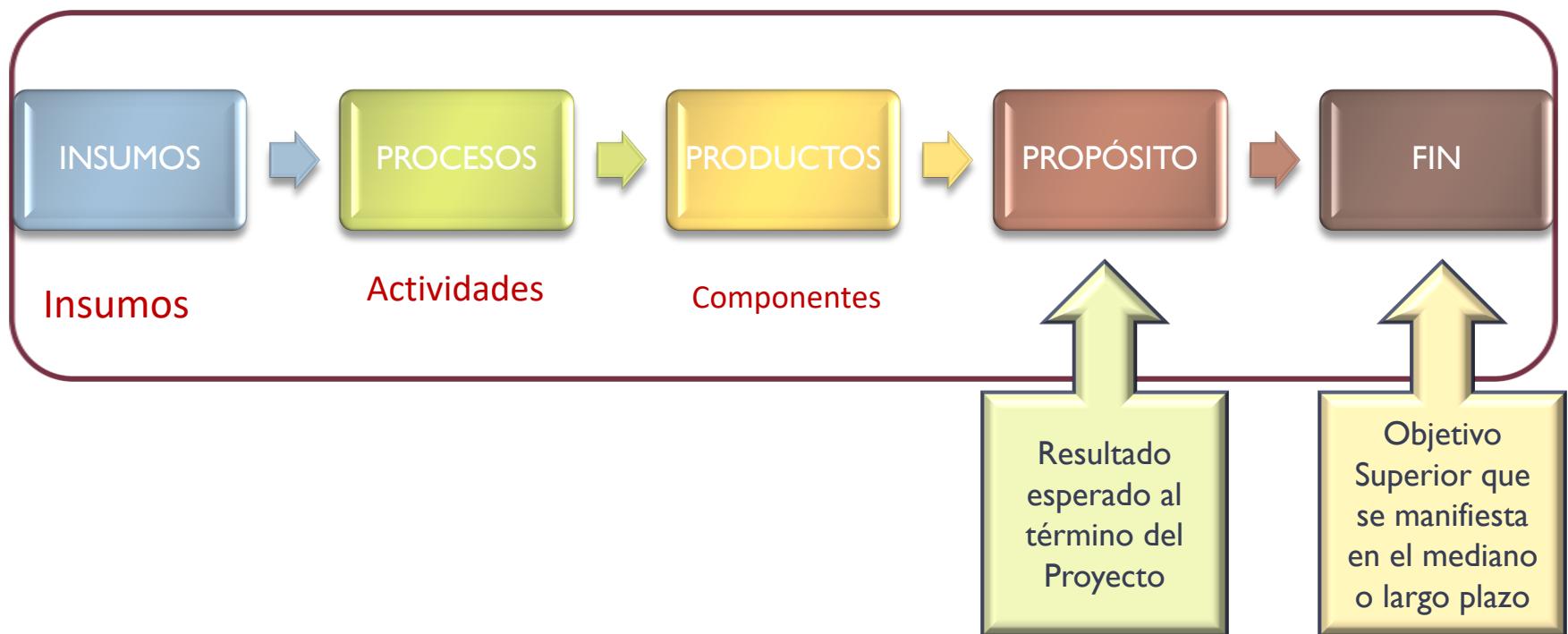
Definición



La metodología de marco lógico es una herramienta usada en el diseño y que aporta elementos para la ejecución, monitoreo y evaluación de un proyecto

Antecedentes

La Matriz de Marco Lógico concebida como un sistema:



EJERCICIO # 1 y 2

La Metodología de Matriz de Marco Lógico

Contenido

► 4 líneas como categorías de objetivos:

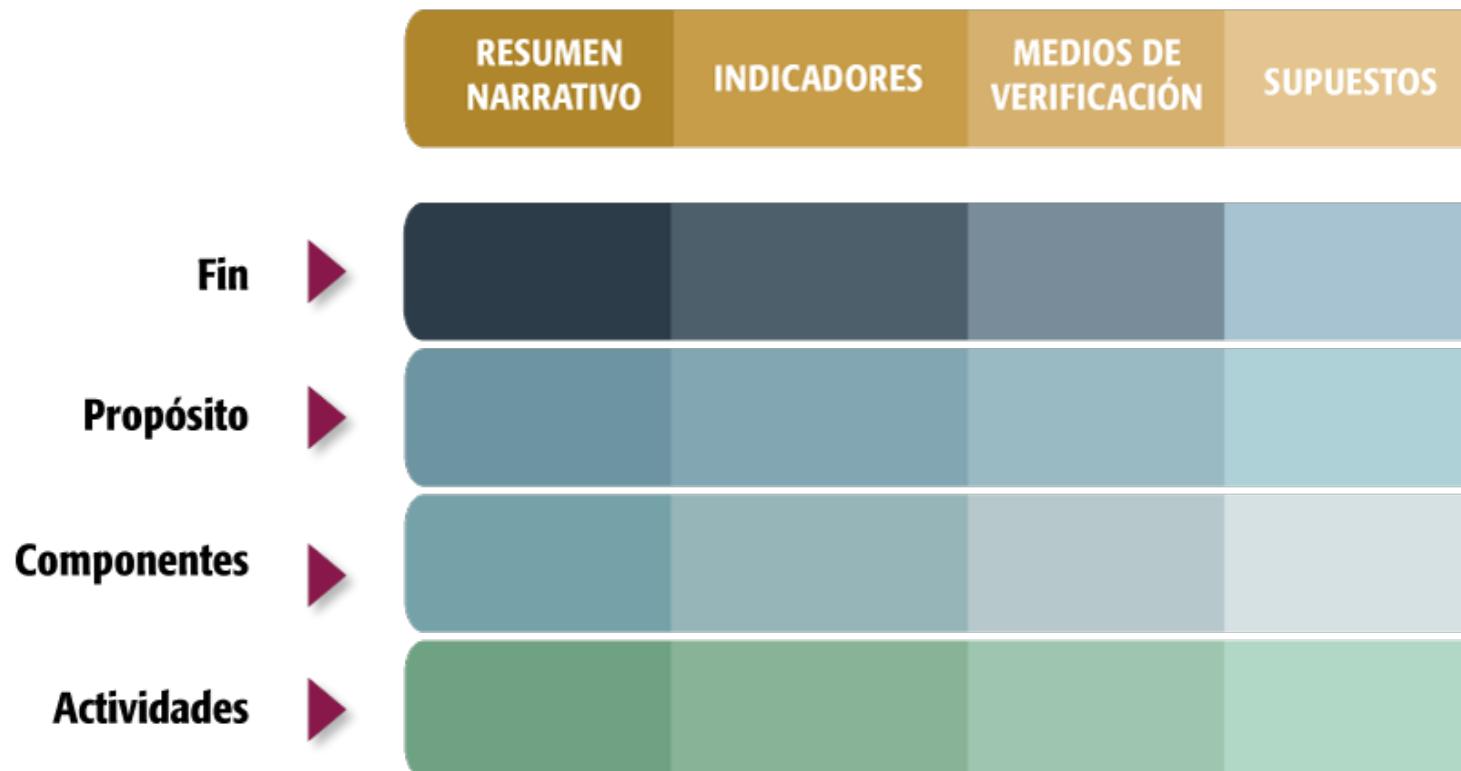
- Fin
- Propósito
- Componentes
- Actividades

► 4 columnas como valores:

- Comunicación (Resumen Narrativo)
- Gestión (Indicadores)
- Transparencia (Medios de Verificación)
- Relación con el medio (Supuestos)

La Metodología de Matriz de Marco Lógico

Contenido



Definición del Fin



El Fin como objetivo

- ▶ Corresponde al **objetivo de desarrollo** de nivel superior.
- ▶ De importancia **nacional, sectorial o regional**.
- ▶ A cuyo logro **contribuirá** el proyecto a mediano o largo plazo.

Definición del Propósito



Ejemplo

► **Problema:**

Alta tasa de reprobación de estudiantes del primer semestre de ingeniería.

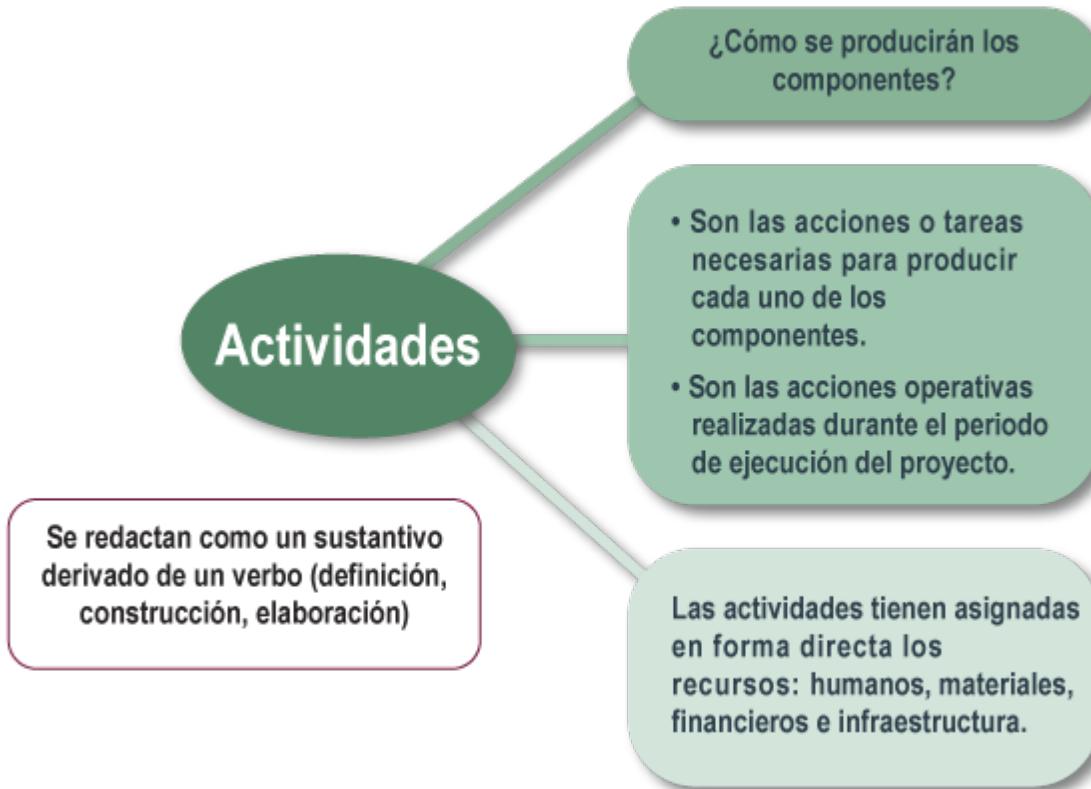
► **Solución:**

Tasa de reprobación de estudiantes de primer semestre de ingeniería disminuida.

Definición de los Componentes



Las Actividades



La Metodología de Matriz de Marco Lógico

Clasificación lógica de los objetivos – UNAM

Ámbito	Preguntas clave	Categorías lógicas	Contenido	Generación de objetivos
UNAM	¿Por qué realizar el proyecto?	Fin	Programas PD UNAM 2011-2015	Exógena
		Propósito	Cambio “positivo” en la población objetivo o área de enfoque	
Dirección	¿Cómo realizar el proyecto?	Componentes	Productos entregados	Endógena
		Actividades	Acciones emprendidas	

Utilidad para la UNAM

- ▶ Alineación y articulación de objetivos que facilitan la coordinación.
- ▶ Homogenización y sistematización de la información bajo una misma base lógica y con reglas precisas incluso en la manera como se enuncian los niveles de objetivos del instrumento.
- ▶ Al ser la matriz un documento que resume la información de un proyecto (objetivos, indicadores, medios de verificación y riesgos) facilita su conocimiento y apropiación.

Utilidad para la UNAM

- ▶ Concentra los objetivos en el logro de **resultados**.
- ▶ Permite la **asociación** de los involucrados en el proceso presupuestario ya que se habla un mismo idioma.
- ▶ Promueve el **desarrollo** de capacidades y el aprendizaje como resultado del monitoreo y evaluaciones del desempeño.
- ▶ Entrega elementos para la **rendición de cuentas** y la **toma de decisiones**.

MIR



Homogenización de información de los proyectos de la UNAM

Alineación de objetivos

Reporteo en una sola base de datos

Permite la
VINCULACIÓN

17 Programas
del PDI UNAM

MIR



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS

PROYECTO

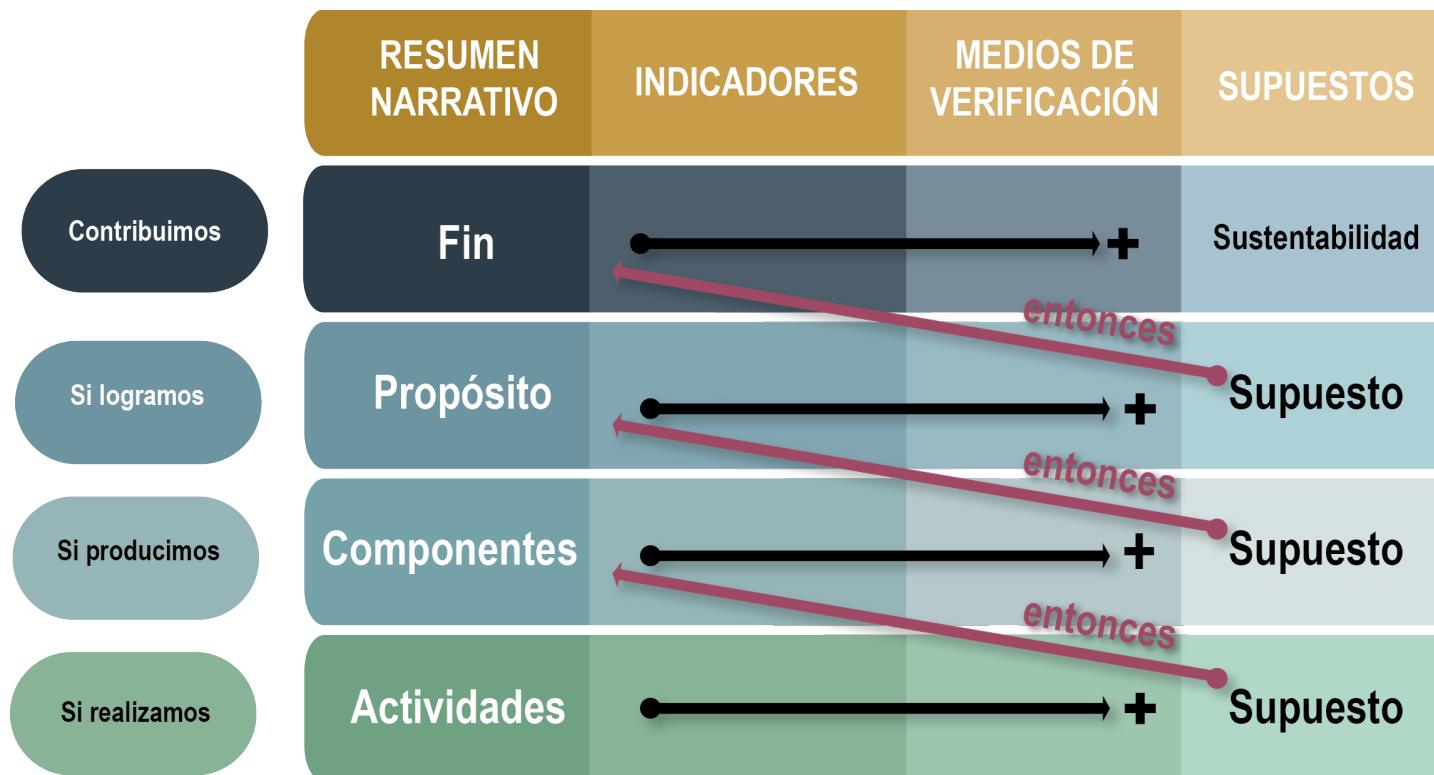
Ventajas

- HOMOGENIZACIÓN de los proyectos de la UNAM.
- Alineación de objetivos.
- Generación de informes de una sola base de datos.
- INGRESOS EXTRAORDINARIOS.

Objetivo de los
Proyectos
institucionales

La Metodología de MML

Lógica de la matriz



Ejemplo de supuestos

Nivel del Resumen Narrativo	Objetivos	Supuestos
Fin	Se contribuye a la mejora de la calidad educativa	Supuesto de sostenibilidad La institución continua apoyando el proyecto
Propósito	Tasa de reprobación de estudiantes de primer semestre de ingeniería disminuida	Supuestos PF Los docentes aplican los conocimientos adquiridos.
Componente	Curso A Curso B Curso C	Supuestos CP Los docentes aprueban los cursos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Convocar a candidatos• Recibir inscripciones	Supuestos AC <ul style="list-style-type: none">• Candidatos tienen interés• Candidatos se inscriben

Definición de indicadores

- ▶ Son una herramienta, un instrumento.
- ▶ Permiten capturar información relevante sobre distintos atributos y dimensiones del estado y el desempeño del fenómeno o evento que queremos observar.
- ▶ Son instrumentos de evaluación.



Criterios para construir indicadores

► Características:

- **Válidos** (miden efectivamente lo que intentan medir).
- **Confiables** (su medición repetida reproduce los mismo resultados).
- **Específicos** (miden sólo el fenómeno que se quiere medir).
- **Sensibles** (reflejan cambios en los fenómenos que queremos medir).
- **Medibles** (permiten su medición cuantitativa y cualitativa).
- **Sencillos** de “administrar, aplicar y explicar”.

Uso de indicadores en la MML

- ▶ Los indicadores se definen para proporcionar información necesaria para conducir adecuadamente la solución al problema.
- ▶ Ello implica que haya al menos un indicador por hipótesis identificada en la Lógica Vertical, que informe acerca del grado de cumplimiento de ella.
- ▶ Estos son los indicadores propios del Marco Lógico y se denominan **de Eficacia**.

Indicadores recomendados para la MML



Fórmulas más comunes para construir indicadores

Tipo de fórmula	Definición	Fórmula	Ejemplo
Porcentaje	Indica la frecuencia con que ocurre la situación medida por cada cien casos. Permite presentar en términos relativos la intensidad de un evento respecto a un universo	$A = \frac{B}{C} \times 100$	A = Porcentaje de mujeres beneficiarias del Programa de Mujeres Artesanas que incrementan su ingreso. B = Número de mujeres beneficiarias del Programa de Mujeres Artesanas que incrementan su ingreso. C = Total de mujeres beneficiarias del Programa de Mujeres Artesanas.
Variación porcentual	Expresa el cambio en el tiempo de un monto o cantidad en relación con otro	$A = \frac{B - C}{C} \times 100$	A = Variación porcentual de la producción agrícola de cultivos cíclicos. B = Valor de la Producción agrícola de cultivos cíclicos en el período actual. C = Valor de la Producción agrícola de cultivos cíclicos en el período anterior.

Fórmulas más comunes para construir indicadores

Tipo de fórmula	Definición	Fórmula	Ejemplo
Promedio	Expresa el valor medio de los eventos observados. En términos estadísticos se le conoce como la media aritmética	$A = \frac{\sum X}{N}$	A = Días promedio de estancia en el estado, de turistas nacionales y extranjeros. X = Total de días de estancia de cada turista nacional o extranjero en el estado. N = Número de turistas nacionales y extranjeros.
Razón	Establece una relación o comparación entre una categoría en función de otra categoría base	$A = \frac{B}{C}$	A = Razón de alumnos/maestros por nivel de educación pública básica. B = Número de alumnos por nivel de educación pública básica. C = Número de maestros por nivel de educación pública básica.

Fórmulas más comunes para construir indicadores

Tipo de fórmula	Definición	Fórmula	Ejemplo
Tasa	Las tasas son una variante de las razones. Éstas asocian el número de casos de un subgrupo o categoría, con el número de casos de otro subgrupo, por lo cual se puede catalogar como un indicador de probabilidad de ocurrencia del fenómeno	$A = \frac{B}{C} \times D$	A = Tasa de mortalidad infantil. B = Número de defunciones de menores de un año. C = Total de menores de un año. D = 10 mil.
Números absolutos	Permiten dar cuenta de la magnitud del fenómeno estudiado	$A = A$	A = Número de árboles que sobreviven por lo menos tres años después de haber sido sembrados del Programa Estatal Forestal.
Diferencia	Permite evaluar los cambios en las magnitudes absolutas entre un período y otro	$A = B - C$	A = Número de nuevos empleos formales creados. B = Total de empleos formales en el presente período. C = Total de empleos formales en el período anterior.

REFLEXIÓN:

¿Qué está sucediendo hoy en día?

- ▶ Muchos proyectos que están operando NO TIENEN MIR y requieren generarla.

- ▶ Estamos construyendo MIR “al vapor”.

Formato o Herramienta

- ▶ Marco Lógico “COMO FORMATO”
- ▶ Marco Lógico “COMO HERRAMIENTA”

Fases del desarrollo de la metodología

1. Definición del problema
2. Análisis de involucrados
3. Construcción del Árbol del problema
4. Construcción del Árbol de soluciones
5. Determinación del Resumen Narrativo
6. Construcción de los indicadores y medios de verificación
7. Construcción de los supuestos
8. Revisión de la lógica vertical y horizontal del instrumento

El problema



Un problema es
un estado
existente, no
deseado

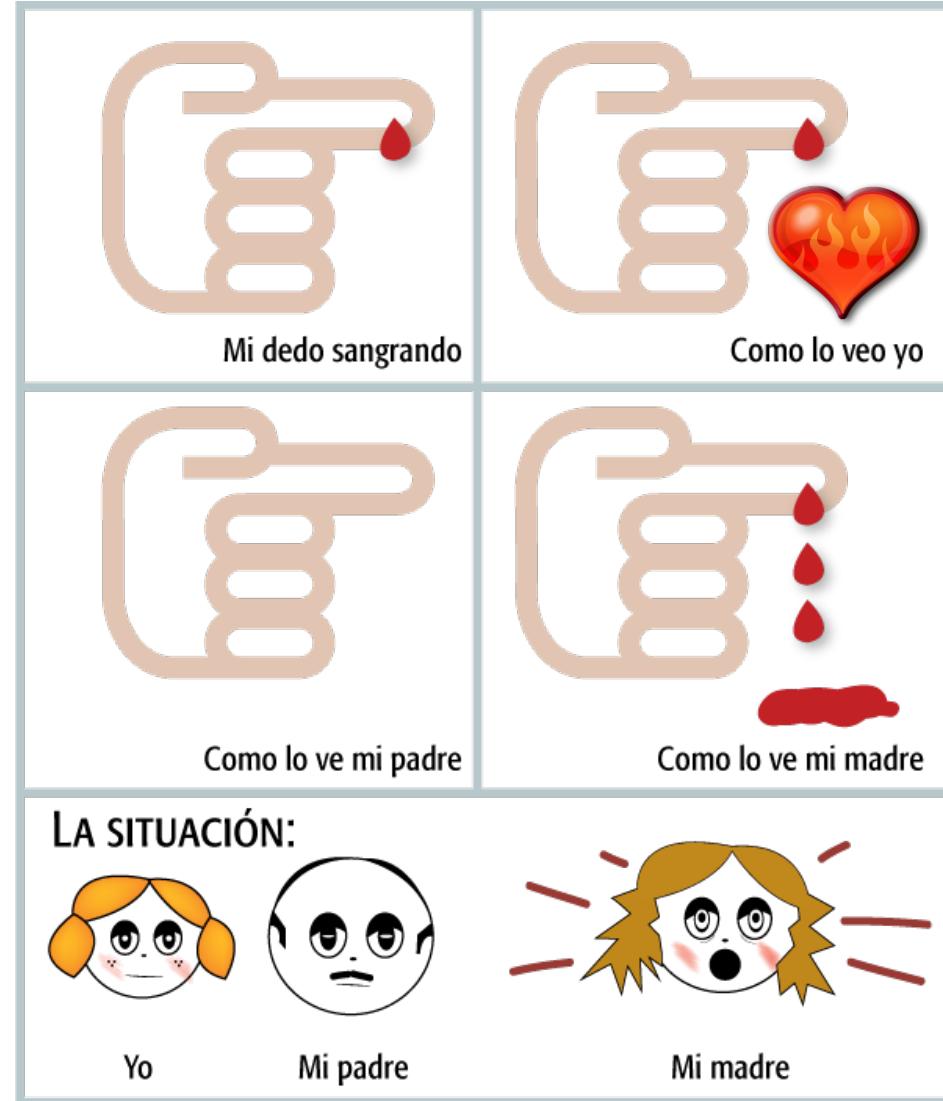
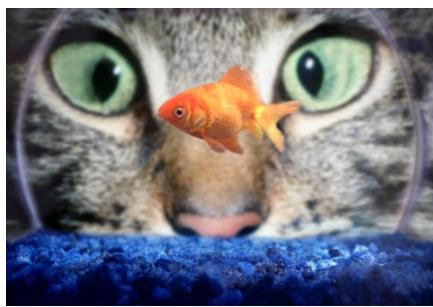
Sin embargo, cada quien concibe
la realidad de diferente manera



Definición del
problema
participativa y
consensuada

El problema

Vemos las cosas de manera distinta



El problema

Para enunciar correctamente un problema se deben cumplir los siguientes requisitos:

- ▶ Estar expresado como una condición negativa.
- ▶ Tener especificada su ubicación (¿dónde ocurre?).
- ▶ Señalar a la población objetivo.

El problema

- ▶ Alta morbilidad entre la población rural de la República Mexicana.
- ▶ Mano de obra no calificada en el sector de servicios turísticos en el municipio de Celestún.
- ▶ Los niños de entre 6 y 14 años de zonas rurales del Estado de Guerrero muestran alto índice de desnutrición.

La población objetivo

- ▶ La **población objetivo** es la que tiene el problema.
- ▶ El **Programa** busca proporcionarle a la población objetivo los **medios** para resolverlo.

Importancia de la población objetivo

- ▶ Permite focalizar el universo de atención.
- ▶ Facilita la delimitación de los alcances del Programa.
- ▶ Ofrece información que facilita el seguimiento objetivo de los resultados del Programa.

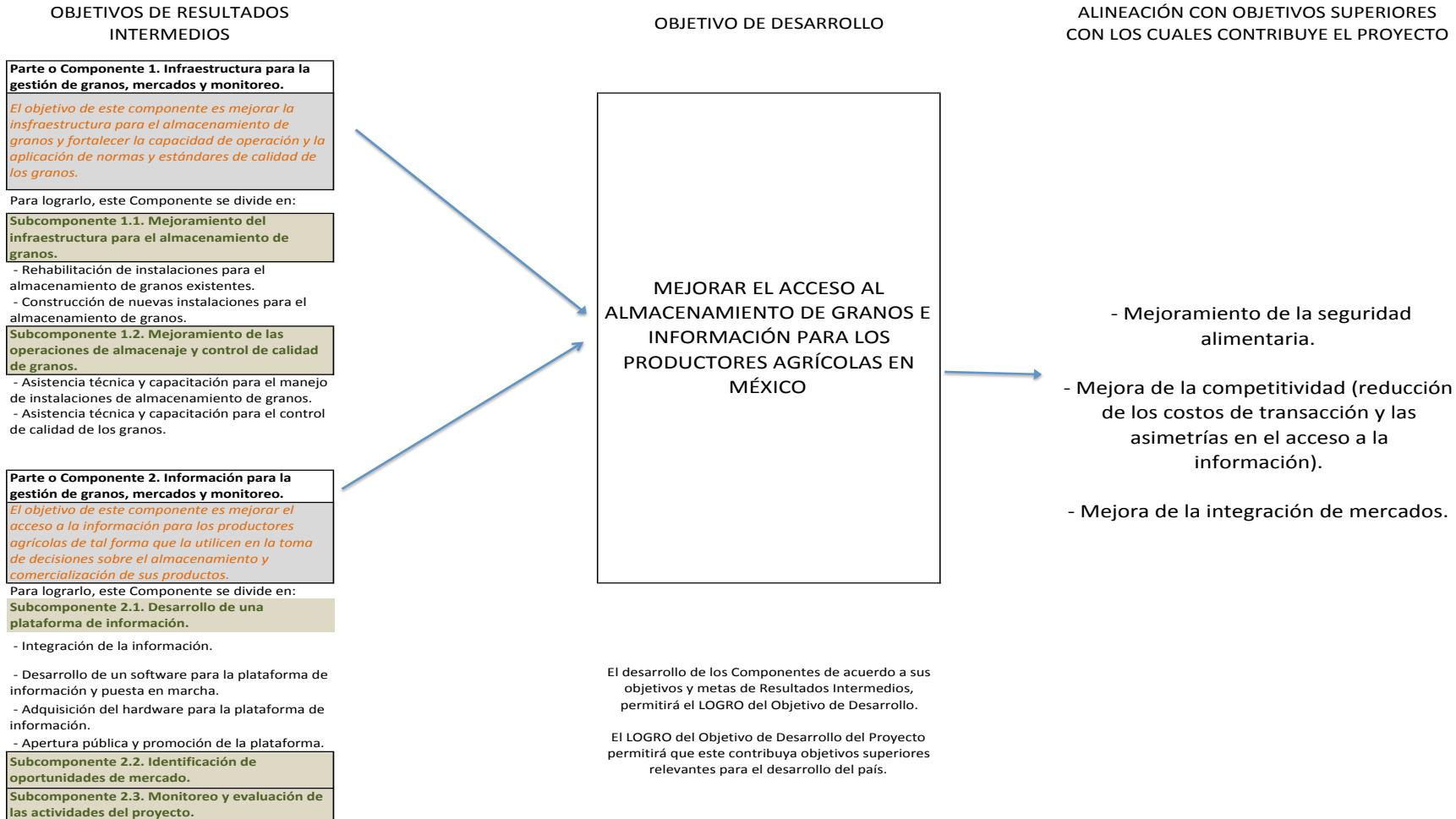
Para ubicar a la población objetivo



EJERCICIO #3

ESTRUCTURA LÓGICA DE UN PROYECTO

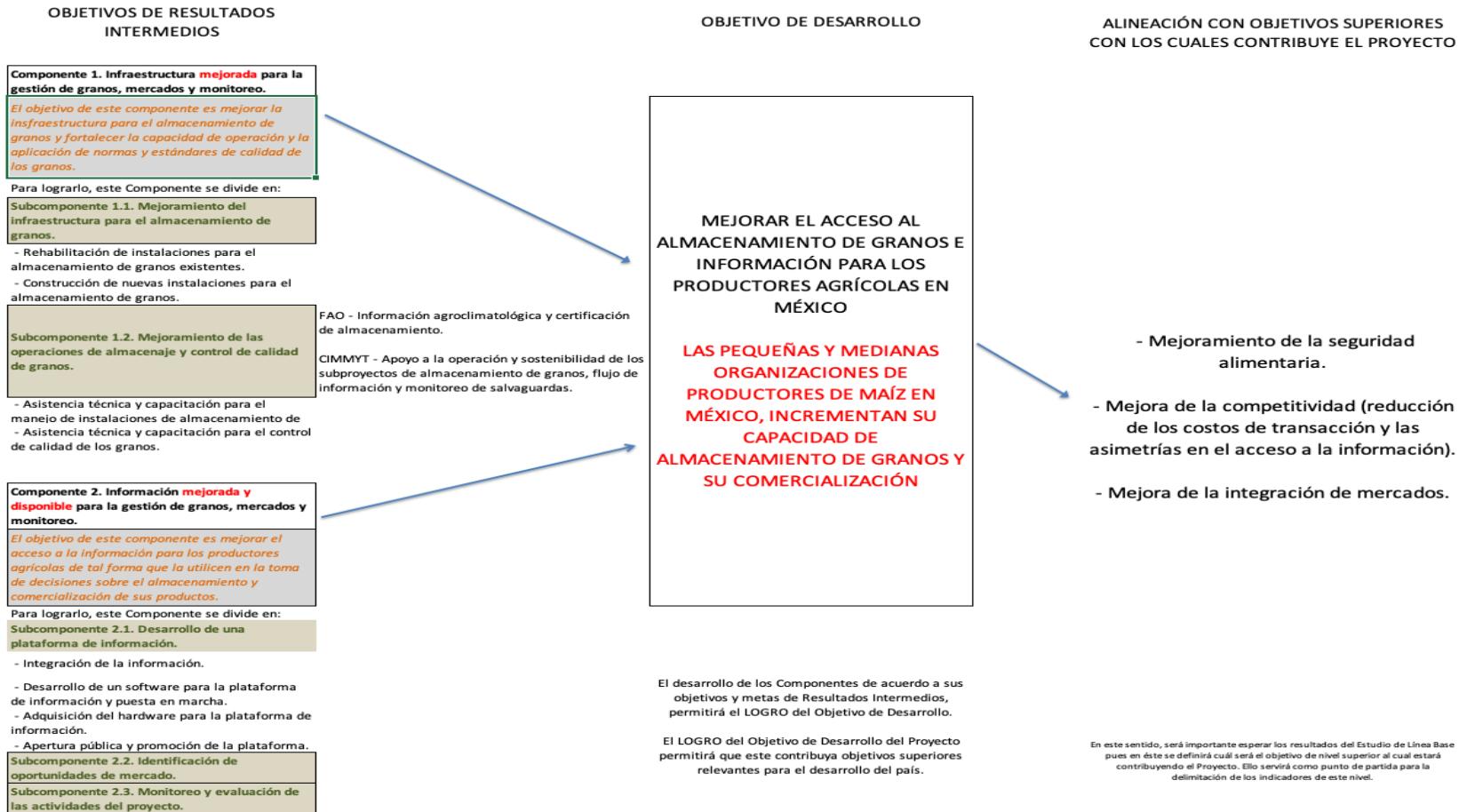
ESTRUCTURA LÓGICA DEL PROYECTO Y CAUSALIDAD EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS



MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON BASE EN EL MARCO DE RESULTADOS

ESTRUCTURA LÓGICA DE UN PROYECTO - AFINADA

ESTRUCTURA LÓGICA DEL PROYECTO Y CAUSALIDAD EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS



MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON BASE EN EL MARCO DE RESULTADOS

Gracias.



Juan Carlos Robles