



SECRETARÍA DE
DESARROLLO SUSTENTABLE



IPLANAY
INSTITUTO DE PLANEACIÓN DEL
ESTADO DE NAYARIT

Anexo 1

Metodología de Marco Lógico

Guía de referencia para la
Elaboración de Planes
Municipales de Desarrollo 2021



Nayarit
GOBIERNO DEL ESTADO



**NUESTRO
ORGULLO Y
COMPROMISO**

Contenido

1. DEFINICIÓN

Identificación de problemas
Generación de objetivos
Alternativas posibles

2. ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Tabla de involucrados

3. ANALISIS DE PROBLEMAS

Árbol de problemas

4. ANALISIS DE SOLUCIONES

Árbol de soluciones

5. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

6. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

7. EVALUACIÓN

8. CONTACTO

Definición

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

En términos generales existen tres apartados dentro del proceso de planeación:

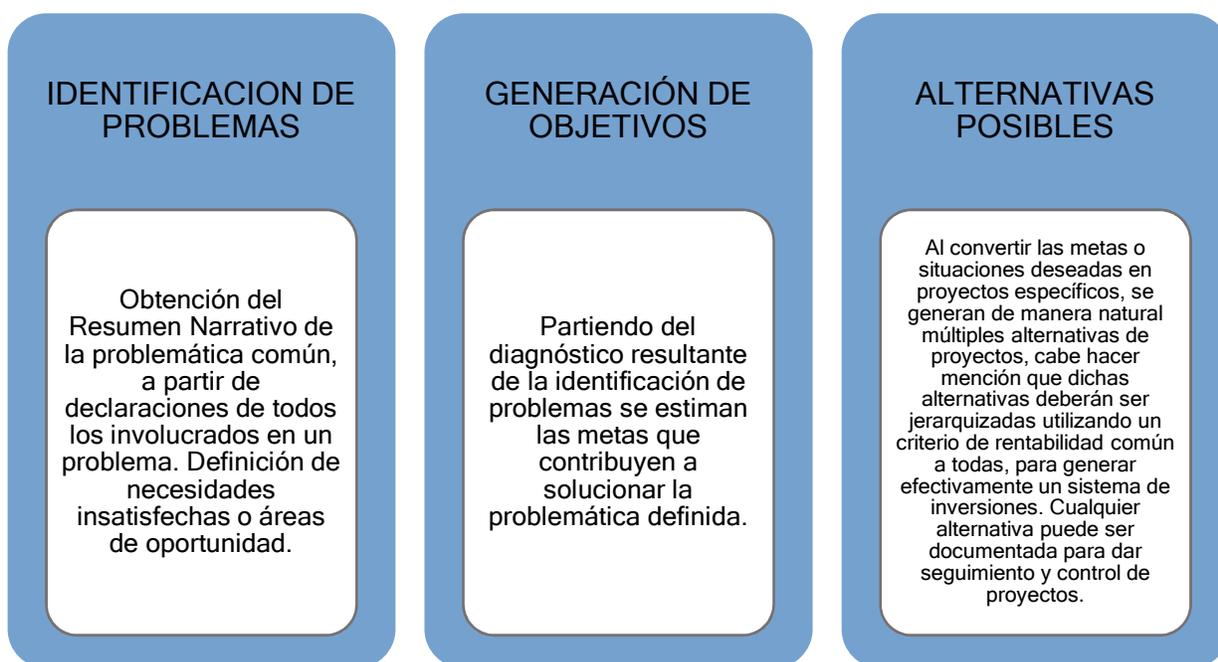


Diagrama 1. Proceso de Planeación

A continuación se describirán cada uno de los productos con los que el Sistema del Marco Lógico cuenta para realizar la planeación de proyectos.

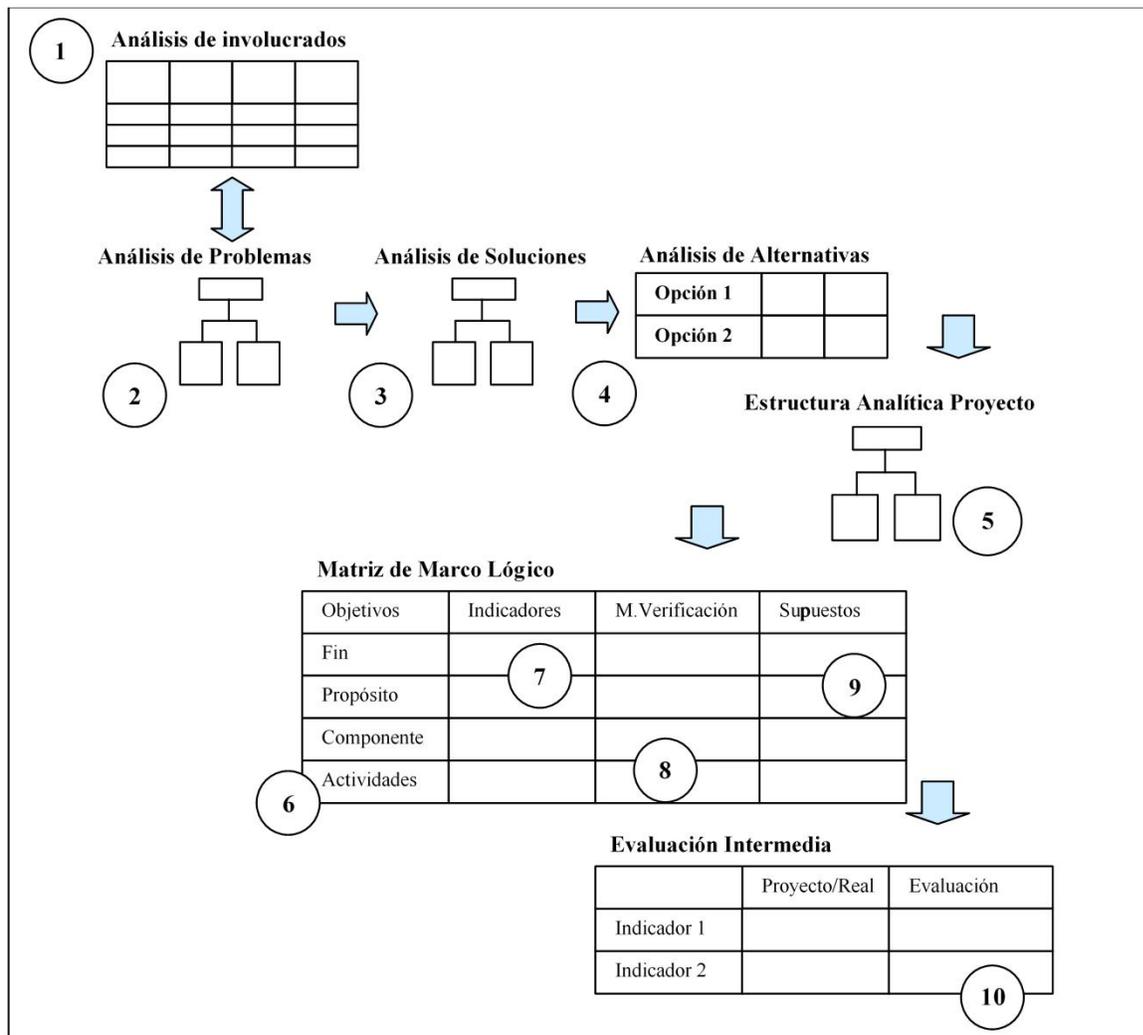


Diagrama 2. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE MARCO LÓGICO

Análisis de Involucrados

El análisis de involucrados probablemente sea el proceso más costoso del Sistema de Marco Lógico, esto es debido a que se debe hacer coincidir a todos los grupos relacionados con una problemática común. Es importante hacer énfasis en que se debe obtener el punto de vista de todos los involucrados, y no solo de aquellos con los que se coincide, contiene los siguientes puntos:

- Identificación de todos los grupos relacionados en una problemática común.
- Qué problemas son percibidos y que cambios son requeridos, deseados y practicables desde el punto de vista del grupo meta (beneficiario final del proyecto), es decir
- Qué cambios son deseables desde el punto de vista de los niveles de decisión para un proyecto: organismos públicos, la gerencia de una organización, etc.
- Qué mandatos, capacidades y recursos tienen los organismos de ejecución definidos o potenciales para poder ejecutar el proyecto.
- Y, por consiguiente, qué contribuciones externas necesitan los organismos ejecutores para poder ejecutar el proyecto y lograr producir los componentes del proyecto.
- Qué mandatos, recursos, políticas y prioridades tienen los organismos externos, en relación con el financiamiento de un proyecto.

Para ilustrar los productos generados en el Sistema del Marco Lógico el primer paso consiste en identificar a todos los involucrados en esta problemática.

El entregable del análisis de involucrados es llamado “Tabla de involucrados”, y tiene el siguiente formato:

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en una estrategia	Conflictos potenciales
Población					
Líderes populares					
Autoridades municipales					
Autoridades federales					

Tabla 1. Análisis de Involucrados

Las columnas de mayor relevancia son las columnas “Grupos” y “Problemas percibidos”, debido a que identifican el Resumen Narrativo de la Problemática de cada uno de los grupos involucrados, esta información debe de provenir de líderes de opinión de cada grupo gremial. Se debe de solicitar la lista de problemas percibidos, de manera enunciativa y no concertada, con el fin de que no se llegue a diagnósticos parciales, generalmente se inicia con una pregunta de salida que ponga en manifiesto el problema de “mayor nivel” y común, de todos los involucrados.

La columna de “Intereses”, refleja la situación que persigue cada grupo en el largo plazo. “Recursos y mandatos”, ilustra los poderes con los que cada grupo cuenta (leyes, dinero, voto). “Conflictos potenciales” alerta al líder de proyecto sobre factores externos que podrán afectar al proyecto.

Análisis de Problemas

Una vez que se ha extraído el Resumen Narrativo de la Problemática de cada uno de los grupos involucrados, se deberá establecer la relación secuencial existente entre los problemas individuales expresados, estableciendo vínculos Causa-Efecto. El entregable de esta etapa es conocido como “Árbol de problemas”, debido a que los problemas identificados se entrelazan formando cadenas o “Ramas”, entre otras funciones, el Árbol de problemas es una herramienta que permite lo siguiente:

- Analizar la situación en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados.
- Identificar los problemas principales en este contexto.
- Visualizar las relaciones de causa-efecto en el árbol de problemas.
- Mostrar las interrelaciones entre los problemas.
- Comenzar a mostrar el camino para solucionar los problemas.

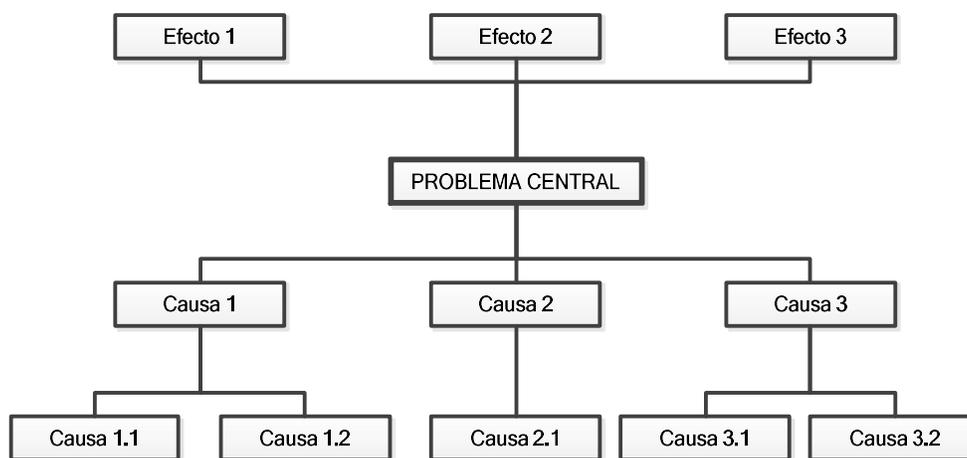


Diagrama 3. Árbol de Problemas

Análisis de Soluciones

El tercer paso del Sistema del Marco Lógico, parte de diagnóstico realizado en el Árbol de problemas y es considerado como el “positivo” del análisis de problemas. El objetivo de este componente es establecer cuáles son las acciones que permiten resolver la problemática reflejado en el Árbol de problemas, el entregable de este paso es conocido como “Árbol de soluciones” y establece la relación Medio-fin que satisface a la problemática global. El árbol de soluciones permite lograr lo siguiente:

- Describe una situación que podría existir después de solucionar los problemas.
- Identifica las relaciones medios-fines entre los objetivos.
- Visualiza estas relaciones medios-fines en un diagrama (árbol de objetivos).

Adicionalmente, el árbol de soluciones permite visualizar todas las situaciones que se requieren para solucionar la problemática global, cabe hacer mención que si existe algún objetivo que no haya sido considerado por el árbol de problemas es válido incorporarlo en este apartado.

Vale la pena mencionar, que existirán problemas cuya solución no se encuentre en el alcance de los involucrados, como por ejemplo el problema del “Cambio climático”, sin embargo, es importante considerarlo e incluirlo en el análisis de soluciones.

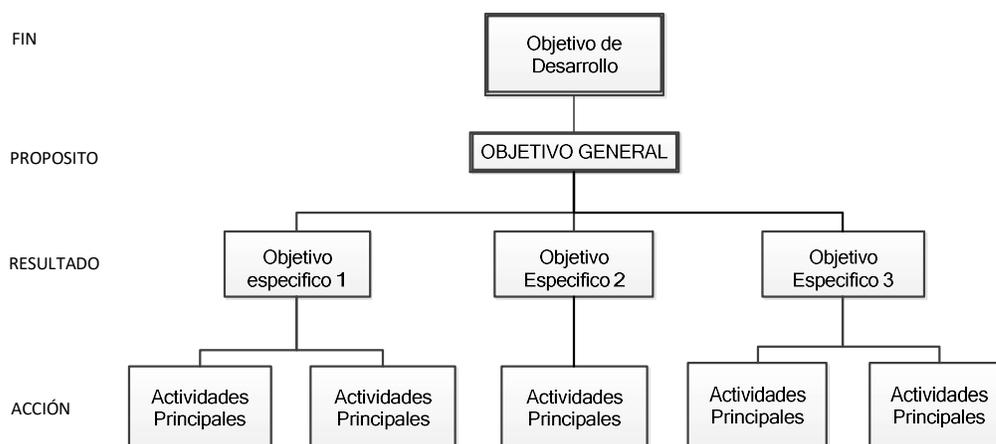


Diagrama 4. Árbol de soluciones

Análisis de Alternativas

Hasta este momento el análisis realizado se ha concentrado en identificar situaciones tales como problemas, áreas de oportunidad y acciones deseables de alcanzar, todas estas situaciones son verbos sin que concreten en acciones específicas conocidas como proyectos, no obstante el identificar los objetivos necesarios a alcanzar evita el encasillar la acción del planeador a un proyecto en particular, antes bien, el Marco Lógico promueve la formulación de alternativas que pudiendo ser excluyentes alivien la problemática identificada por distintos caminos. Este proceso es conocido como análisis de alternativas y debe de tener una finalidad selectiva que buscará jerarquizar una serie de proyectos en función de la combinación que optimice la asignación de recursos.

El análisis de alternativas permite lo siguiente:

- Identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto.
- Seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto
- Decidir la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

Cabe hacer énfasis en que para seleccionar a favor de alguna de las alternativas se debe de emplear el criterio de rentabilidad que sea más conveniente para el sector, y una vez identificado este criterio, debe ser utilizado para evaluar todas las alternativas viables. Algunos de los criterios de rentabilidad comunes son los siguientes:

- Problemas e intereses de los involucrados.
- Recursos y mandatos de los involucrados
- Recursos a disposición del proyecto.
- Probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Factibilidad política.
- Relación costo/beneficio.
- Relación costo/efectividad.
- Efecto sobre el flujo de caja.
- Criterios de medio ambiente.
- Criterios de género.
- Riesgos sociales.
- Horizonte del proyecto.
- Sustentabilidad.

El aplicar este proceso de manera sistemática permite jerarquizar las alternativas dentro de una problemática común y conformar un banco de proyectos que se puede utilizar como programa de inversiones.

Matriz de Marco Lógico

El resumen narrativo no es más que la ordenación de los niveles de la estructura analítica del proyecto sobre la matriz del marco lógico. Dicho de otra forma, cada nivel de la estructura es una fila de la matriz de marco lógico.

Fin, propósito, componentes y actividades son las filas de la matriz de marco lógico.

- El fin es un impacto a mediano o largo plazo. Representa la contribución que se alcanza al tener el proyecto culminado. Puede estar compuesto por uno o más elementos.
- El propósito es el objetivo central del proyecto y solo debe existir uno. El proyecto se ve culminado una vez que el propósito se consigue, y se consigue cuando tengamos los componentes finalizados.
- Los componentes o productos son los entregables (bienes, servicios, productos tangibles) del proyecto. Son el resultado de tener las actividades realizadas.
- Las actividades o acciones son el “hacer” necesario para entregar los componentes del proyecto.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Tabla 2. Matriz de MML

INDICADORES

Los indicadores definen operacionalmente lo escrito en la columna de objetivos de la MML y aparecen a cada nivel de dicha matriz. También describen las metas del proyecto en cada nivel de objetivos: Fin, Propósito o componente esperado. De este modo, se convierten en el punto de referencia y "carta de navegación" para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto. Los indicadores bien formulados aseguran una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto. Así mismo, al finalizar la intervención se conocerá si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios.

Generalmente un resultado se puede medir a través de varios indicadores, sin embargo, la propuesta del Marco Lógico es especificar la cantidad mínima necesaria para concluir si se alcanzó o no el objetivo que se evalúa. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Luego de seleccionar los indicadores, se deben precisar los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención. En MML este tema se desarrolla en la columna de medios de verificación. Los principales aspectos que deben ser tenidos en cuenta al precisar los medios de verificación de la MML son la fuentes, el método de recopilación, las agencias responsables, el método de análisis, la frecuencia, cómo se aplicará la información, formatos de difusión y circulación.

Teniendo en cuenta los anteriores elementos que conforman la columna de medios de verificación de la MML, se debe elaborar el siguiente cuadro que resume los principales aspectos que se deben tener en cuenta la planeación de la recolección de datos. Se debe completar esta información para cada uno de los indicadores seleccionados.

SUPUESTOS

El último paso en la construcción de la MML es la definición de supuestos en cada uno de los niveles de objetivos del proyecto: fin, propósito, componentes y actividades. Los supuestos son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de la intervención, que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos de la intervención. Los riesgos a los que está expuesto el proyecto pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores.

Monitoreo y Evaluación

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir su implementación y resultados; es necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación. “Medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo” es su objetivo general.

Hoy en día, los gerentes de programas y/o proyectos deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación de tal manera que puedan analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo y mejorar así estrategias, programas y otras actividades.

Ciclo de vida del proyecto	Tipo de evaluación		Herramientas formales de evaluación	Productos resultados del proceso
Preparación	Aprendizaje formativo: "Durante"	Pre Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Lógico - Instrumentos de análisis económico, financiero, ambiental e institucional - Diagnóstico de evaluabilidad - Listado de datos de referencia - Matriz de Marco Lógico. 	Diseño de proyectos mejorados y "evaluables"
Ejecución		Evaluaciones Durante y Post	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento o Monitoreo de la Ejecución. - Evaluación intermedia de ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicios de Proyectos Mejorados Mejor desempeño de los proyectos
Operación (Post Proyecto)	Aprendizaje sumativo: "Después"	Evaluación de impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación Post. - Evaluación de impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de Proyectos; Políticas y Estrategias.

Tabla 3. Monitoreo y Evaluación

Contacto

Instituto de Planeación del Estado de Nayarit
Director General
M.C. César Octavio Lara Fonseca
(311) 129 53 00
enlaceiplanay@gmail.com
<http://www.iplanay.gob.mx>
Dirección de Planeación Estratégica
Ing. Elizabet Segura Saldaña
Dirección de Ordenamiento Territorial
Arq. Omar Sanjuan
(311) 108 92 59

ANEXO1. Metodología de Marco Lógico
Guía de Referencia para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo 2021