

# **Diseño de Proyectos Sociales con Marco Lógico y Formulación de Indicadores**

**Percy Bobadilla Díaz**

# Matriz del Marco Lógico para la Elaboración de un Proyecto

Título del proyecto: \_\_\_\_\_

**LÓGICA HORIZONTAL:** Permite la comprobación empírica del proyecto

**LÓGICA VERTICAL:** Presentación de la propuesta. Desde lo abstracto o general a lo concreto o específico.

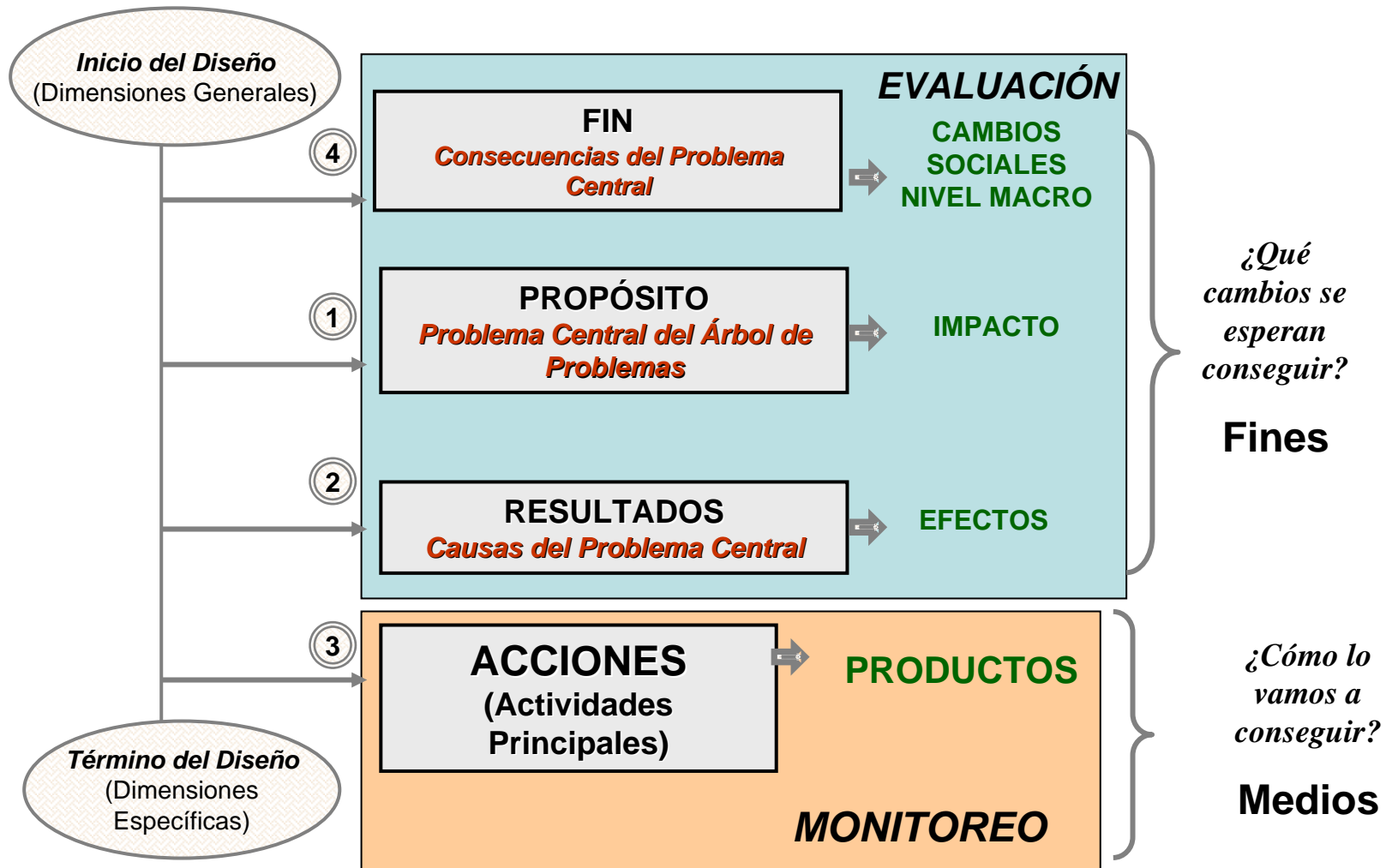
Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<i>Fin</i> <i>Objetivo de Desarrollo</i>				
<i>Propósito</i> <i>Objetivo General</i>				
<i>Resultados</i> <i>Objetivos Específicos</i>				
<i>Acciones</i> <i>(Actividades Principales)</i>				

## Paso 1: *Formulación de la Jerarquía de Objetivos*

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b> <b>(Objetivo de Desarrollo)</b>	<p>Es el objetivo de mayor nivel jerárquico, permite tener un referente macrosocial de largo plazo en el cual se encuentran involucrados no solo la entidad que ejecuta el proyecto sino también otras entidades o proyectos (Estado, ONGs, Municipios, entre otros) que trabajan en el mismo tema.</p>			
<b>Propósito</b> <b>(Objetivo General)</b>	<p>Es el objetivo de impacto que el proyecto se compromete a cumplir al término de su ejecución. Todos los esfuerzos están orientados a la consecución del mismo. La formulación del propósito nace como respuesta al problema central identificado en el árbol de problemas.</p>			
<b>Resultados</b> <b>(Objetivo Específico)</b>	<p>Son los efectos esperados. Al igual que en el Propósito, la consecución de los Resultados son responsabilidad directa del proyecto, su formulación nacen del análisis y revisión de las causas del árbol de problemas y en su conjunto deben garantizar el logro del propósito.</p>			
<b>Acciones</b> <b>(Actividades Principales)</b>	<p>Son los principales medios que deberán ejecutarse para asegurar el logro de los resultados definidos. Nos indican como se desarrollará el proyecto. Es necesario formular un conjunto de actividades por cada resultado definido. Las actividades planteadas son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del proyecto.</p>			

# Columna de Jerarquía de Objetivos

(Primera Columna del Marco Lógico)



## DEFINICIONES ....

### LOS OBJETIVOS

Aluden al cambio, modificaciones o transformaciones que se espera lograr en la realidad en la cual se interviene.

Los objetivos corresponden al Fin, Propósito y Resultados del marco lógico.

#### Importancia y características de los Objetivos

- Los objetivos señalan lo que se quiere lograr y hacia donde debemos orientar todos nuestros esfuerzos
- Son fundamentales para programar y relacionar entre sí las actividades, haciendo buen uso de los recursos.
- Son esenciales para evaluar los resultados de las actividades, medir los avances y sopesar los logros
- Deben ser producto y síntesis del encuentro de intereses de la ONG y la población

*Tomando en consideración la importancia de los mismos, éstos deben tener las siguientes características:*

- Ser claros, redactado en lenguaje sencillo
- Concretos, breves
- Realistas y viables
- Pertinentes

## DEFINICIONES ....

### LOS SUPUESTOS

Aluden a los factores externos que escapan al control de la organización y que pueden influir en la viabilidad y en la ejecución de los proyectos.

Estos deben ser redactados de forma positiva y se formulan para cada nivel de la jerarquía de objetivos. Para el caso del nivel de las acciones se puede formular un supuesto para un conjunto de acciones.

### Formulación y características de los Supuestos

- Al momento de diseñar los **supuestos**, éstos se deben definir teniendo como referente la columna ***Jerarquía de Objetivos***.
- El procedimiento a seguir implica la elaboración del **supuesto** en el nivel referido a ***Acciones*** y terminar en el nivel referido al ***Propósito***, contrariamente a la manera como procedimos en el diseño de la columna ***Jerarquía de Objetivos***.

## EJERCICIO DE CONSISTENCIACION DE LA COLUMNA DE JERARQUIA DE OBJETIVOS EN RELACION A LA COLUMNA DE SUPUESTOS

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos	
Contribuimos al logro del: <b>FIN</b>				<b>No se definen</b>	
Si logramos el: <b>PROPÓSITO</b>				Y se cumplen los: <b>SUPUESTOS</b>	3
Si logramos el <b>RESULTADOS</b>				Y se cumplen los: <b>SUPUESTOS</b>	2
Si desarrollamos: <b>ACCIONES</b>				Y se cumplen los: <b>SUPUESTOS</b>	1

## DEFINICIONES ....

### LAS METAS

Son los logros cuantificables o puntos de llegada al final de un proceso usando los criterios de cantidad, calidad y tiempo.

La exigencia de considerar METAS para cada nivel de la Jerarquía de Objetivos fundamenta en la necesidad de explicar qué cosas queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos.

### Proceso para la elaboración de las Metas:

- ① **CUANTIFICAR:** definir en qué cantidad porcentual o nominal vamos a cambiar o modificar determinada realidad
- ② **CALIDAD:** establece específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos.
- ③ **TIEMPO:** especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán las metas. Se pueden expresar en años y meses.

# Formulación de las Metas

(Segunda Columna del Marco Lógico)

**PROPÓSITO,  
RESULTADOS  
Y ACCIONES**

Identificar en esos niveles las ideas fuerza o variables que aluden al cambio.

## *Ejemplo de Propósito:*

Los productores agrícolas/frutícolas de Cajamarca son competitivos elevando así su calidad de vida

**METAS**

## *Ejemplo de Metas:*

- Los productores incrementan sus ingresos agrícolas en un 15% al final del proyecto.
- 65% de los productos agrícolas/frutícola han mejorado sus condiciones básicas de vida al final del proyecto.

**COHERENCIA Y PERTINENCIA**

## DEFINICIONES ....

### LOS INDICADORES

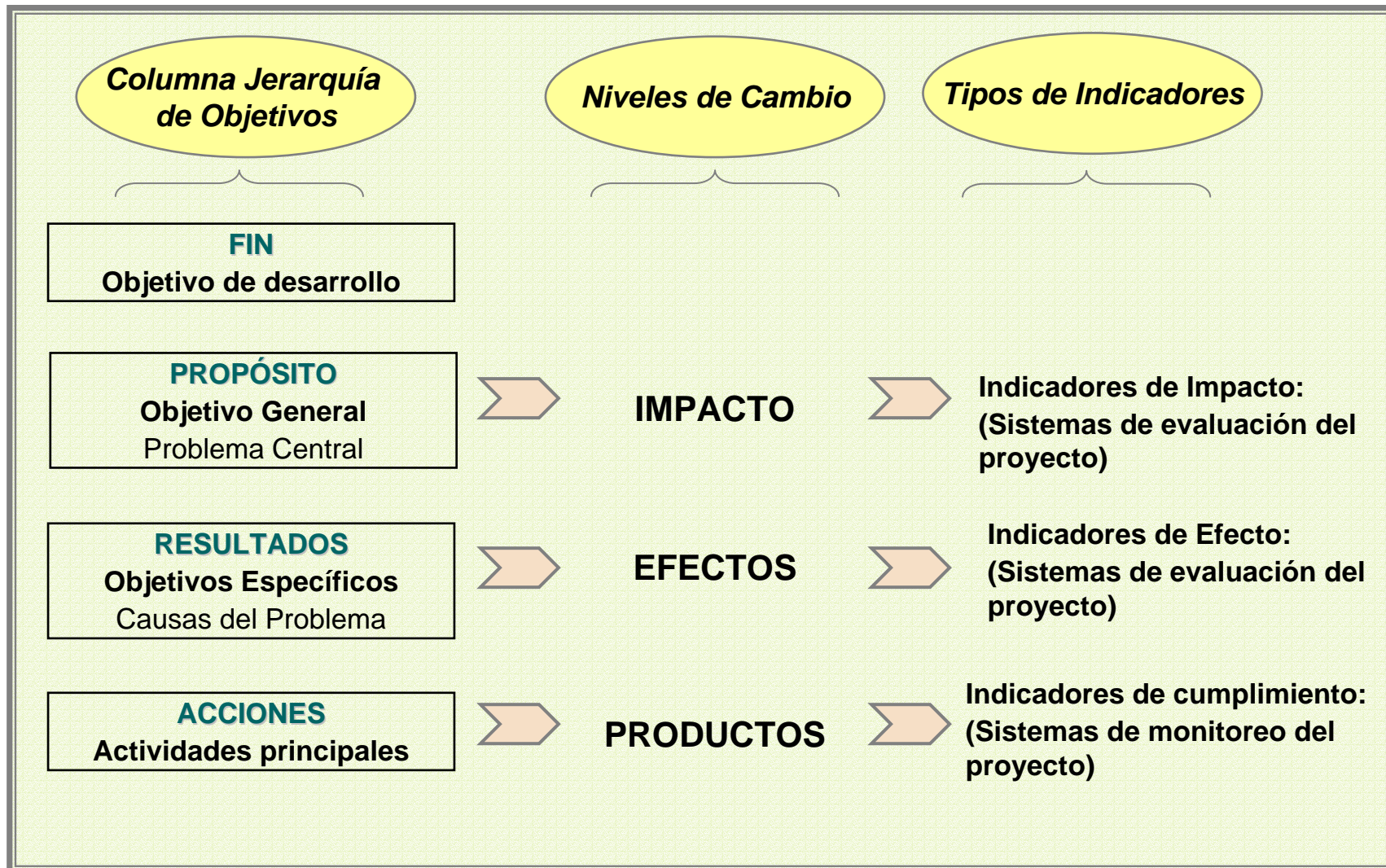
Son medidas específicas (unidad de medida) del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas y por ende en el logro de los objetivos.

Señalan la información necesaria que se deberá recoger sistemáticamente para conocer el avance o logro de las metas planteadas.

De acuerdo a la jerarquía de objetivos podemos elaborar tres tipos de *indicadores*:

- **Indicadores de Impacto:** miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto y se ubican en el nivel del propósito y fin de ser necesario.
- **Indicadores de Efecto:** miden los cambios que se van a producir en el proceso de ejecución del proyecto, ya sea a seis meses, un año o más. En ese sentido, a estos indicadores también se les conoce con el nombre de indicadores de proceso. Estos indicadores se ubican en el nivel de los resultados de la jerarquía de objetivos.
- **Indicadores de Producto:** indican la información que se debe recoger para conocer si las metas planteadas a nivel de las acciones se han cumplido.

# Tipos de Indicadores de Acuerdo a la Jerarquía de Objetivos



# Formulación de los Indicadores

(Tercera Columna del Marco Lógico)

## METAS

Identificar en las metas las **ideas fuerza o variables** que explican el cambio del objetivo.

***Ejemplo de Meta:***  
65% de los productos agrícolas/fritícola han **mejorado sus condiciones básicas de vida** al final del proyecto.

### ***Ejemplo de Indicadores:***

- % de productores que tienen acceso a servicios básicos (agua potable, energía, saneamiento).
- % de productores que dedican tiempo y recursos al acceso a la salud y educación.
- % de disminución de desnutrición de los productores y sus familias.
- % de incremento de los gastos familiares según tipo de actividad o necesidad.

## INDICADORES

***¿Qué información se necesita para saber si se está alcanzando la meta?***

## COHERENCIA Y PERTINENCIA

## Ejemplo: Objetivos, Metas e Indicadores del Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
<p><b><u>PROPÓSITO</u></b>                      Los productores agrícolas/frutícolas de Cajamarca son <u>competitivos elevando así su <u>calidad de vida</u></u></p>	Los productores <b><u>incrementan sus ingresos agrícolas</u></b> en un 15% al final del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de TM de producto comercializado por tipo de producto.</li> <li>• Nivel de precios por tipo de producto.</li> <li>• % de agricultores que manifiestan haber incrementado sus ingresos por su actividad agrícola.</li> </ul>
	65% de los productos agrícolas/frutícola han <b><u>mejorado sus condiciones básicas de vida al final del proyecto.</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de productores que tienen acceso a servicios básicos (agua potable, energía, saneamiento).</li> <li>• % de productores que dedican tiempo y recursos al acceso a la salud y educación</li> <li>• % de disminución de desnutrición de los productores y sus familias.</li> <li>• % de incremento de los gastos familiares según tipo de actividad o necesidad.</li> </ul>
<p><b><u>RESULTADOS</u></b>                      1. Los productores agrícolas de Cajamarca cuentan con <u>capacidades y potencialidades productivas.</u></p>	80% de los productores han incrementado la <b><u>productividad y calidad</u></b> de sus cultivos al final del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de productores que han incrementado el rendimiento de sus cultivos debido al uso de nuevas tecnologías agrícolas.</li> <li>• % de productores que dan un valor agregado a sus productos.</li> <li>• Número de productores que cuentan con certificación de calidad.</li> </ul>

# Nivel de los Indicadores

## **Nivel de los productos:**

**Miden los avances financieros y materiales, son cuantitativos (cifras y porcentajes) y son relativamente fáciles de medir. Estos indicadores corresponden al nivel de las acciones.**

## **Nivel de efectos:**

**Miden la mejora de la funcionalidad y el cambio de comportamiento de los actores claves. Son más cualitativos y toman más tiempo para registrarlos. Corresponde al nivel de los Resultados.**

## **Nivel de impacto:**

**Miden los cambios combinados como resultado de los niveles anteriores. Son cuantitativos y medidos en los puntos específicos durante la vida del proyecto a través de una encuesta u otra herramienta pertinente. Corresponden al nivel del Propósito y el Fin.**

# Ejemplos de indicadores de Producto o Cumplimiento (Monitoreo)

**Están asociados al nivel de acciones o medios:**

- ❖ **Número de Ha. de sistemas de irrigación rehabilitadas/construidas.**
- ❖ **Número de personas capacitadas por sexo.**
- ❖ **Número de grupos de interés formados.**
- ❖ **Número de hogares capacitados por sexo y sector.**
- ❖ **Número de personas que reciben servicios del proyecto.**
- ❖ **Número de pozos perforado/cavado para agua potable.**
- ❖ **Número de prestatarios activos.**

# Ejemplos de Indicadores de Efecto (Evaluación)

**Generalmente reflejan cambios de comportamiento o el efecto de las acciones y corresponden al nivel de los resultados del marco lógico:**

- ❖ **Número de hogares que han mejorado su seguridad alimentaria.**
- ❖ **Número de agricultores con acceso a agua segura.**
- ❖ **Número de microempresas operando luego de tres años.**
- ❖ **Número de agricultores que reportan aumento de su producción y de su productividad.**
- ❖ **Número de asociaciones operando y funcionando.**
- ❖ **Número de agricultores que han adoptado la tecnología recomendada por el proyecto.**

# Ejemplos de Indicadores de Impacto (Evaluación)

Indicadores de impacto relacionados con cambios macro sociales, económicos, culturales; corresponde al nivel del Propósito:

- ❖ ***Número de hogares que mejoran el índice de activos\****
- ❖ ***Reducción de la prevalencia de desnutrición infantil\****
- ❖ ***Tasa neta de matrícula en primaria***
- ❖ ***Tasa de alfabetismo (por género)***
- ❖ ***Ratio de mujeres alfabetizadas y varones alfabetizados***
- ❖ ***Número de personas con acceso a saneamiento mejorado***
- ❖ ***Personas con acceso sostenible a agua mejorada (agua potable)***

## DEFINICIONES ....

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Son los medios a través de los cuales podremos constatar, conocer y verificar el cumplimiento de las metas establecidas en la Jerarquía de Objetivos (Propósito, Resultados y Acciones).

**Existen dos tipos de fuentes:**

- **Primarias:** hacen referencia a las personas
- **Secundarias:** hacen referencia a los datos, espacios o documentos

**Es importante no confundir las *fuentes de verificación* con los instrumentos de recolección de información (encuestas, entrevistas), éstos últimos deberán ser diseñados en el sistema de evaluación y monitoreo de proyectos.**

## Ejemplo: Fuentes de Verificación del Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	Fuentes de Verificación
<p><b><u>PROPÓSITO:</u></b> 1. Los productores agrícolas de Cajamarca cuentan con capacidades y potencialidades productivas.</p>	<p>80% de los productores han incrementado la <b><u>productividad y calidad</u></b> de sus cultivos al final del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de productores que han incrementado el rendimiento de sus cultivos debido al uso de nuevas tecnologías agrícolas.</li> <li>• % de productores que dan un valor agregado a sus productos.</li> <li>• Número de productores que cuentan con certificación de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores agrícolas</li> <li>• Productores agrícolas</li> <li>• Registro de Certificación de calidad</li> </ul>