

# DIPLOMADO EN: RESILIENCIA DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

## DR5: Gestión de políticas públicas y proyectos en resiliencia de la SAN





El **PROGRESAN-SICA II** es un programa de la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA) con financiamiento de la Unión Europea. Cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), y la Iniciativa Global de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF), entre otras.





# Marco Lógico



# El Marco Lógico - antecedentes

El Marco Lógico (ML) fue desarrollado en los últimos años de los 60 para ayudar a USAID (US Agency for International Development) a mejorar el sistema de planificación y evaluación de sus proyectos

- La planificación tendía a ser vaga, sin objetivos claramente definidos, que pudieran servir para monitorear y evaluar el éxito (o fracaso) de un proyecto;
- Las responsabilidades de administración no eran claras;
- Las evaluaciones muy a menudo eran un proceso adverso, porque no existía un acuerdo en común con relación a lo que el proyecto verdaderamente trataba de lograr.
- Alto nivel de fracaso de proyectos
- Desde entonces ha sido adoptado por una amplia diversidad de agencias.



# Aportes del Enfoque de Marco Lógico

- Terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto;
- Estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.



# El Enfoque de Marco Lógico

El EML, es una técnica en la que diversos individuos, con procedencia, expectativas, visiones e intereses también diversos, participan en un proceso abierto de discusión para alcanzar un consenso amplio y representativo, acerca de cuáles son los principales problemas que enfrentan determinados colectivos sociales o instituciones y de los medios que pueden utilizarse para superar o solucionar esos problemas.



# Participación multiactores

- Participación real, no únicamente representación
- Actores empoderados
- Ambiente facilitador de diálogo
- Tomar en cuenta las brechas de poder
  - Son los actores iguales en capacidad de agencia?
- Cuáles son los intereses comunes?
  - Sector público
  - ONGs
  - Beneficiarios directos
  - Sector privado

# El Marco lógico



- El ML debe tomarse como **“una ayuda para pensar”**.
- Permite que la información sea analizada y organizada de manera estructurada; que se hagan las preguntas importantes, se identifiquen las debilidades y los tomadores de decisiones puedan tomarlas en base a una buena información, con un mejor entendimiento y racionalidad de su proyecto, sus objetivos y los medios por los cuales estos serán alcanzados.
- El Marco Lógico (ML), es un proceso analítico participativo que involucra análisis de actores, análisis de problemas, sentar los objetivos y la selección estratégica entre alternativas de solución
- NO es un requisito administrativo para la obtención de recursos de la cooperación

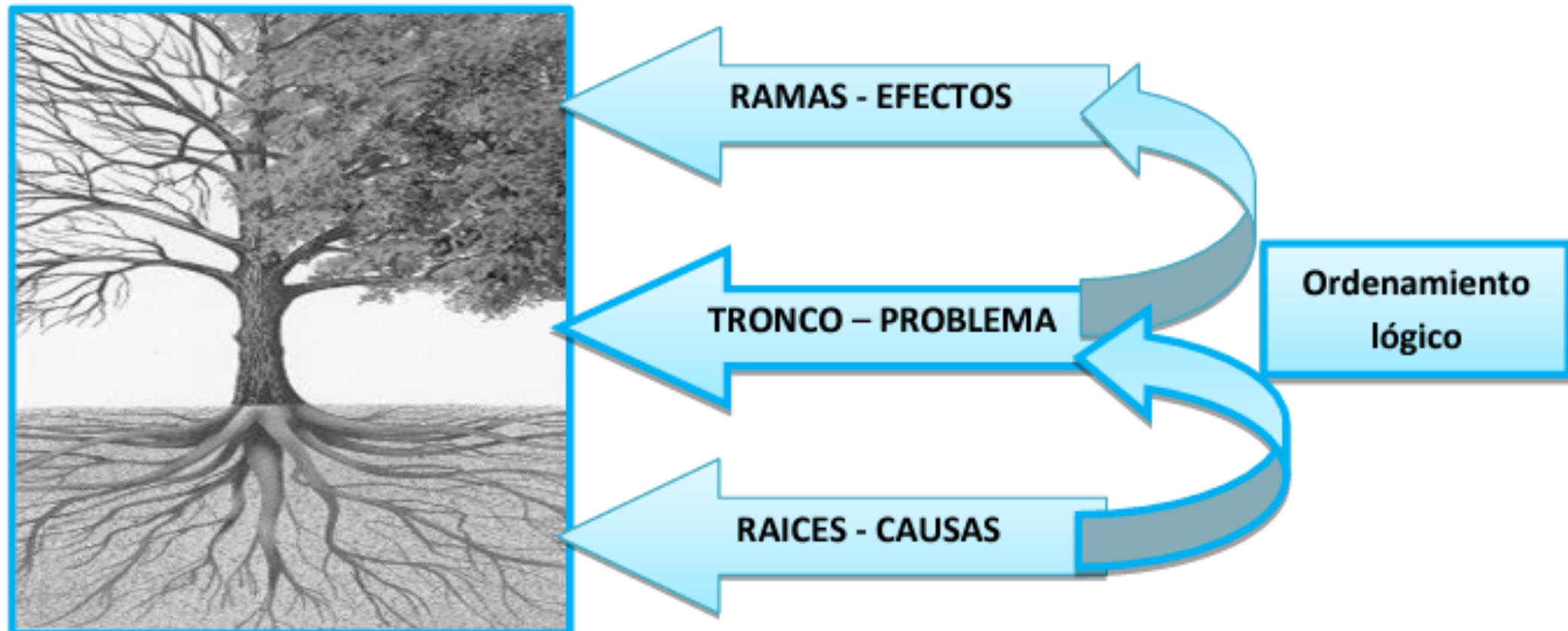




# El Marco Lógico

El ML es una herramienta muy efectiva y analítica y de administración cuando se la comprende y aplica de manera inteligente. Sin embargo, no sustituye la experiencia y apreciación profesional, a la vez que debe ser complementada en su aplicación con otras herramientas específicas (como Análisis Económico y Financiero, y Evaluación de Impacto Medio Ambiental) a través de la aplicación de técnicas de trabajo que promuevan la participación efectiva de los actores.

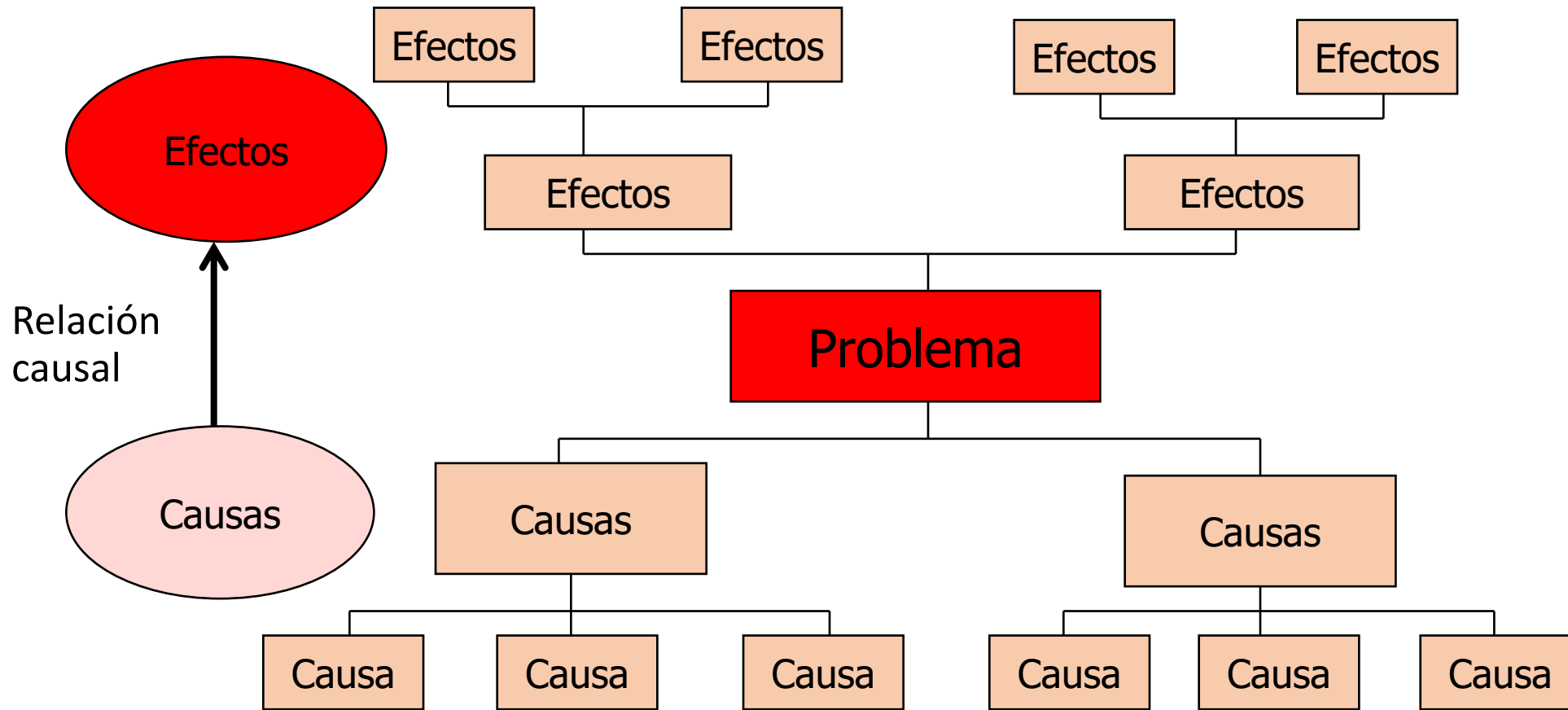
# Arbol de problemas



# Pasos para la construcción del árbol de problemas

- Identificar los problemas existentes.
- Escribir cada problema en una tarjeta, preferiblemente con letras mayúsculas.
- Determinar cuál es, dentro de los problemas identificados, aquel que ocupa un lugar central que permite ordenar en torno a él la mayor parte de la información recopilada.
- Colocar esa tarjeta en el centro de un panel.
- Determinar las causas que provocan ese problema, preguntándose el por qué se produce esa situación considerada indeseable. Situar esas tarjetas en el nivel inmediatamente inferior al del problema considerado focal o central.
- Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas.
- Establecer los efectos provocados por el problema central. Situar esas tarjetas en la parte superior del árbol.
- Recomprobar las relaciones causales y dibujarlas en el panel.

# Arbol de problemas





# Identificación del problema

Para asegurar un buen análisis es necesario, en primer lugar, conocer el problema. Esto es, identificarlo plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema.

Hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto.

No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente.

En este sentido, la primera cuestión a resolver en el análisis es la de identificar el problema central, esto significa buscar la forma como se debe expresar comprensivamente la cuestión que deseamos resolver.

# Identificación de los problemas

- La aplicación de una política de desarrollo
- Recuperación de infraestructura
- Necesidades o carencias de grupos de personas
- Bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.
- Acuerdos internacionales como la viabilidad necesaria para el intercambio comercial entre países



# Definición del problema

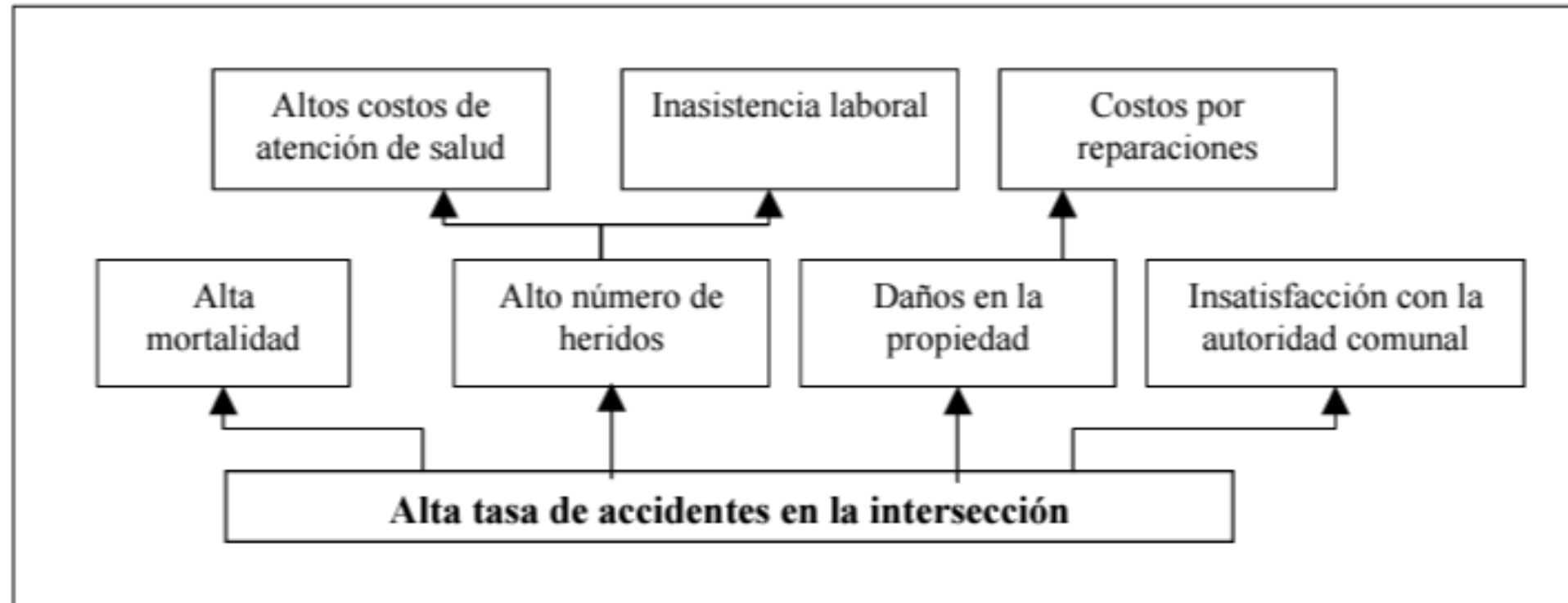
En términos de análisis se recomienda que a partir de una primera “lluvia de ideas” establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas, el problema central que afecta a la comunidad analizada. En esto lo que se aplica son los criterios de prioridad y selectividad.

- No confundir el problema con la ausencia de una solución.
- Formular en términos precisos y directos
- Formular el problema central en estado negativo
- Centrar el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central. Lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones
- Discriminar el problema de sus causas y efectos
- Nunca formular como “falta de”, ya que conduce a sesgos y limita el análisis del problema. No es lo mismo decir falta un hospital (falta de solución), que decir que existen “Altas tasas de morbilidad” en un área específica (problema).
- Identificar las causas principales y subyacentes (por qué, a qué se debe) Cualquier problema, es provocado por más de una causa
- Analizar los efectos que tiene el problema identificado (entonces, resulta en)

## Actividad 2. Graficar el árbol de efectos

Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

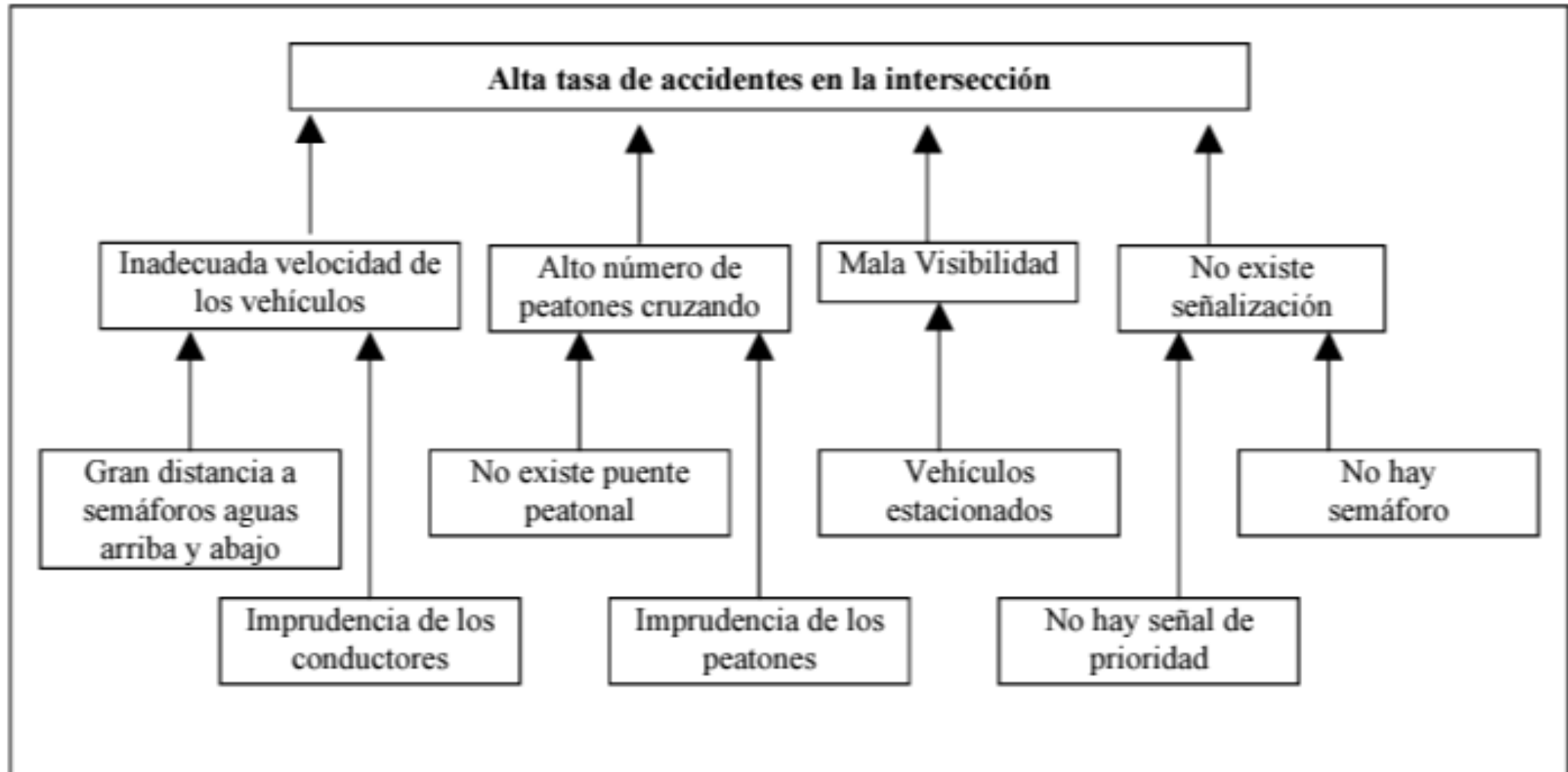
Esquema 19  
ÁRBOL DE EFECTOS





# Graficar el árbol de causas

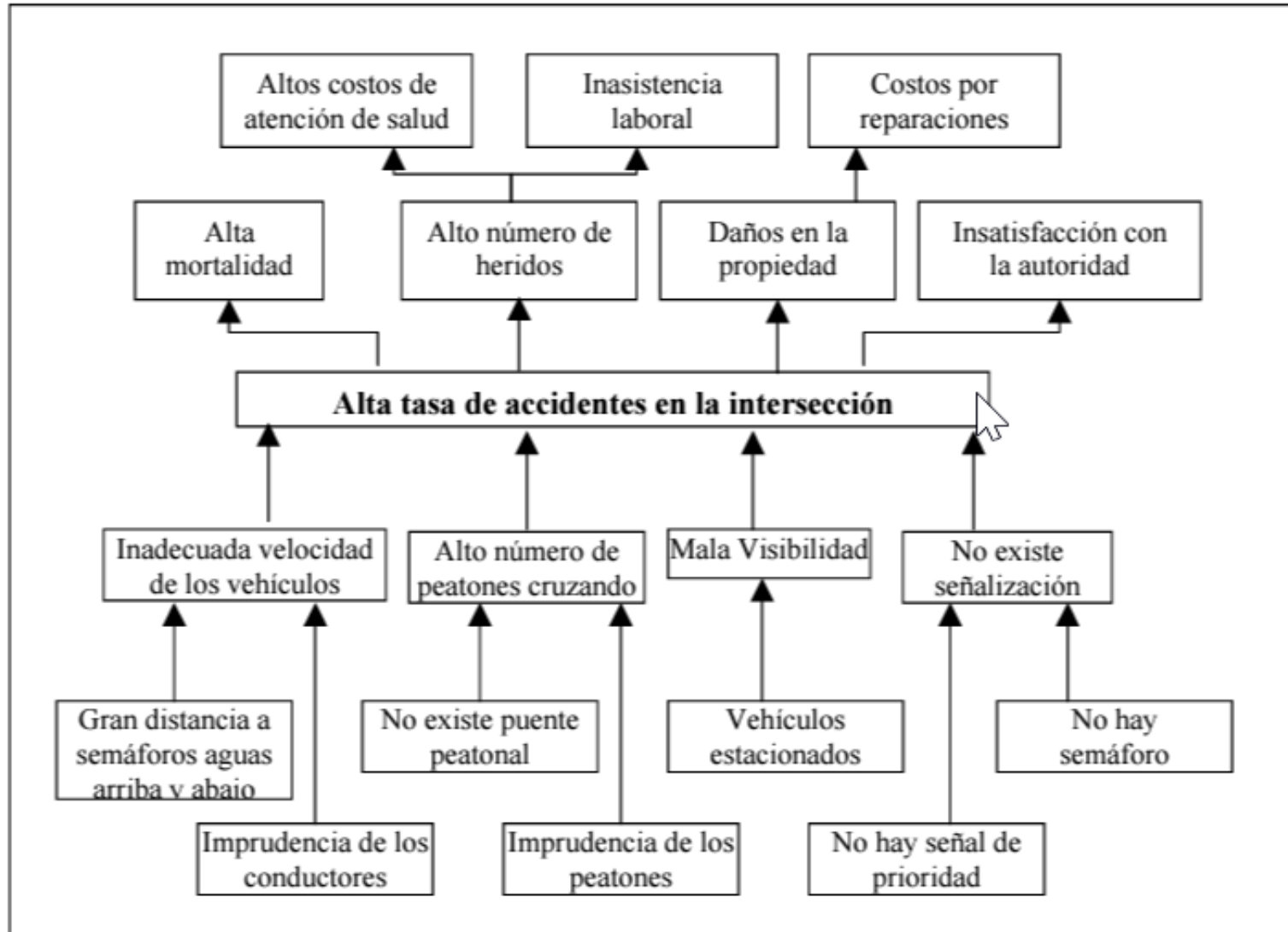
Esquema 20  
ÁRBOL DE CAUSAS



# Graficar el árbol de problemas



Esquema 21  
ÁRBOL DEL PROBLEMA



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.



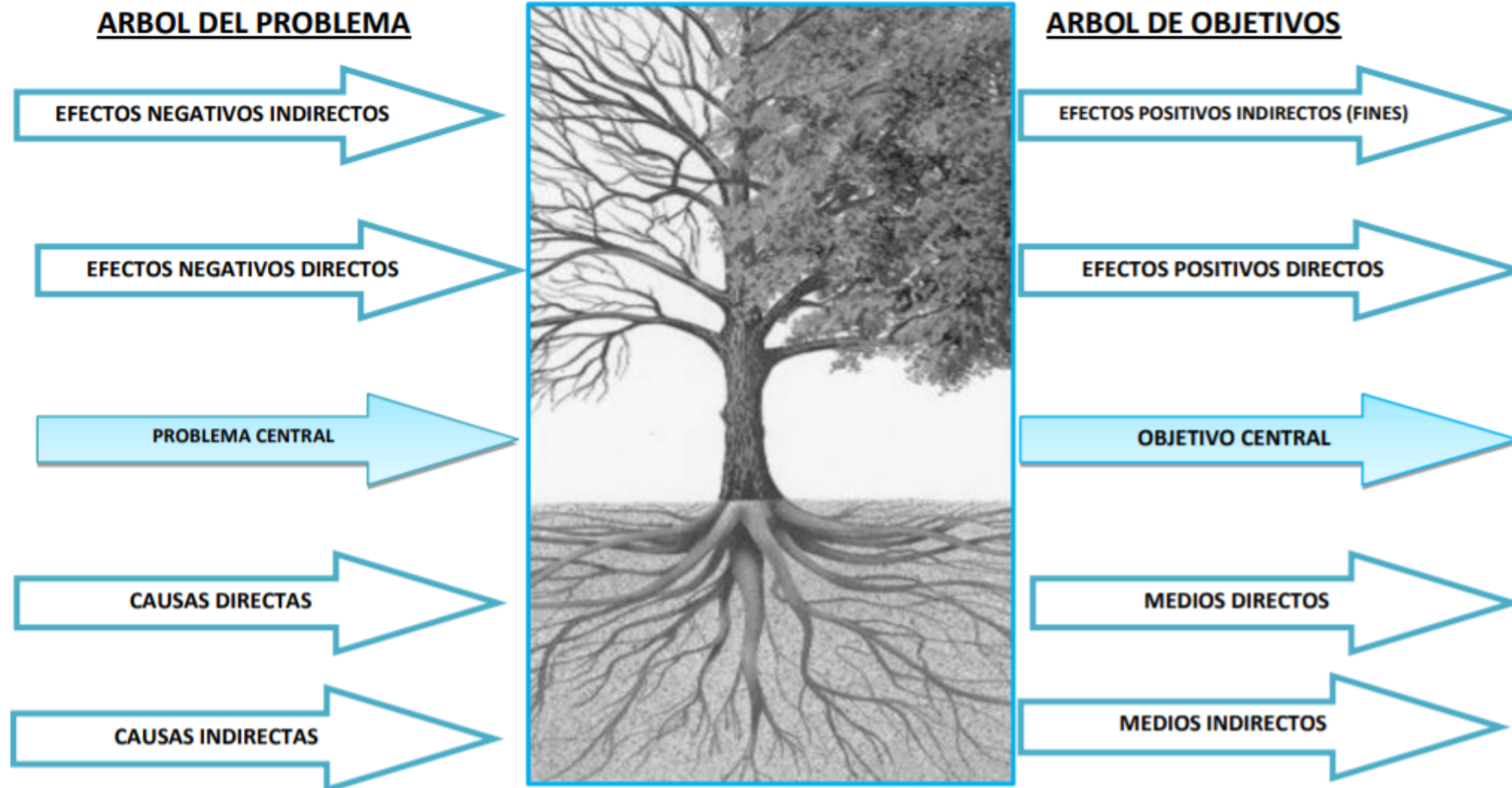
# En resumen...

El árbol de problemas debe ofrecer una visión parcial de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Evidentemente, esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una jerarquización de los problemas y ofrecen una base para una posible intervención.



Árbol de Problemas de la Seguridad Alimentaria y Nutricional / INCAP

# Del árbol de problemas al árbol de objetivos

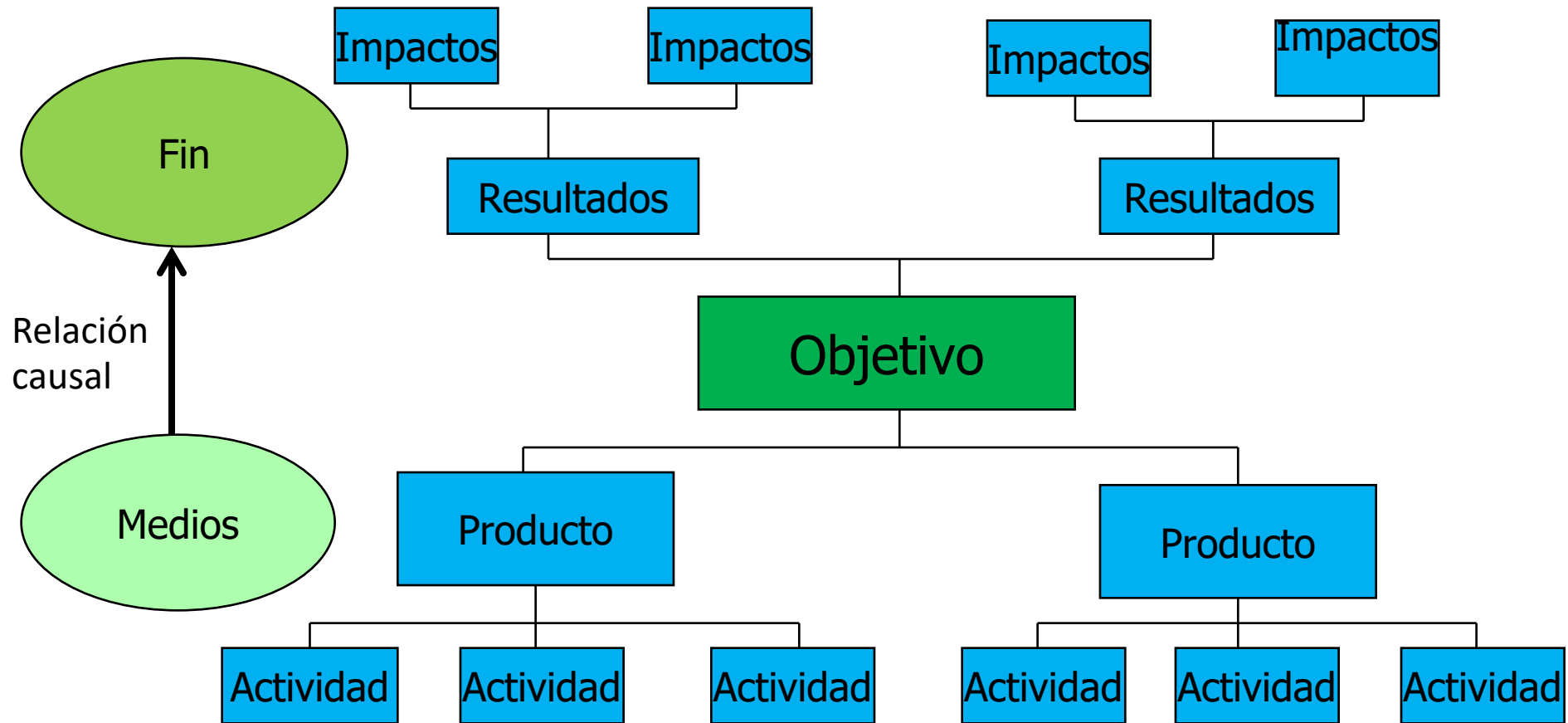


- Convertir las tarjetas-problema en tarjetas-objetivo teniendo un cierto cuidado en la redacción para que exista una mínima coherencia: no se trata de establecer un enunciado inverso sino de expresarlo en unos términos que resulten razonables.
- Las tarjetas que se considere que no son modificables pasan sin cambios (es decir como problemas) al nuevo árbol.
- Se incluyen nuevas tarjetas que representen medios adicionales que consideramos importantes a la hora de garantizar la consecución de las tarjetas superiores.
- Se comprueba la relación medios-fines. En este caso la pregunta clave es “¿cómo?” y se supone que las respuestas serán en cada caso las tarjetas situadas en los niveles inferiores.
- Se dibuja un “árbol” que será el inverso en positivo del de problemas, con algunas tarjetas no modificadas y algunas tarjetas nuevas en los niveles inferiores y en el que la relación causal ha pasado a convertirse en una relación de carácter instrumental.

# Arbol de objetivos

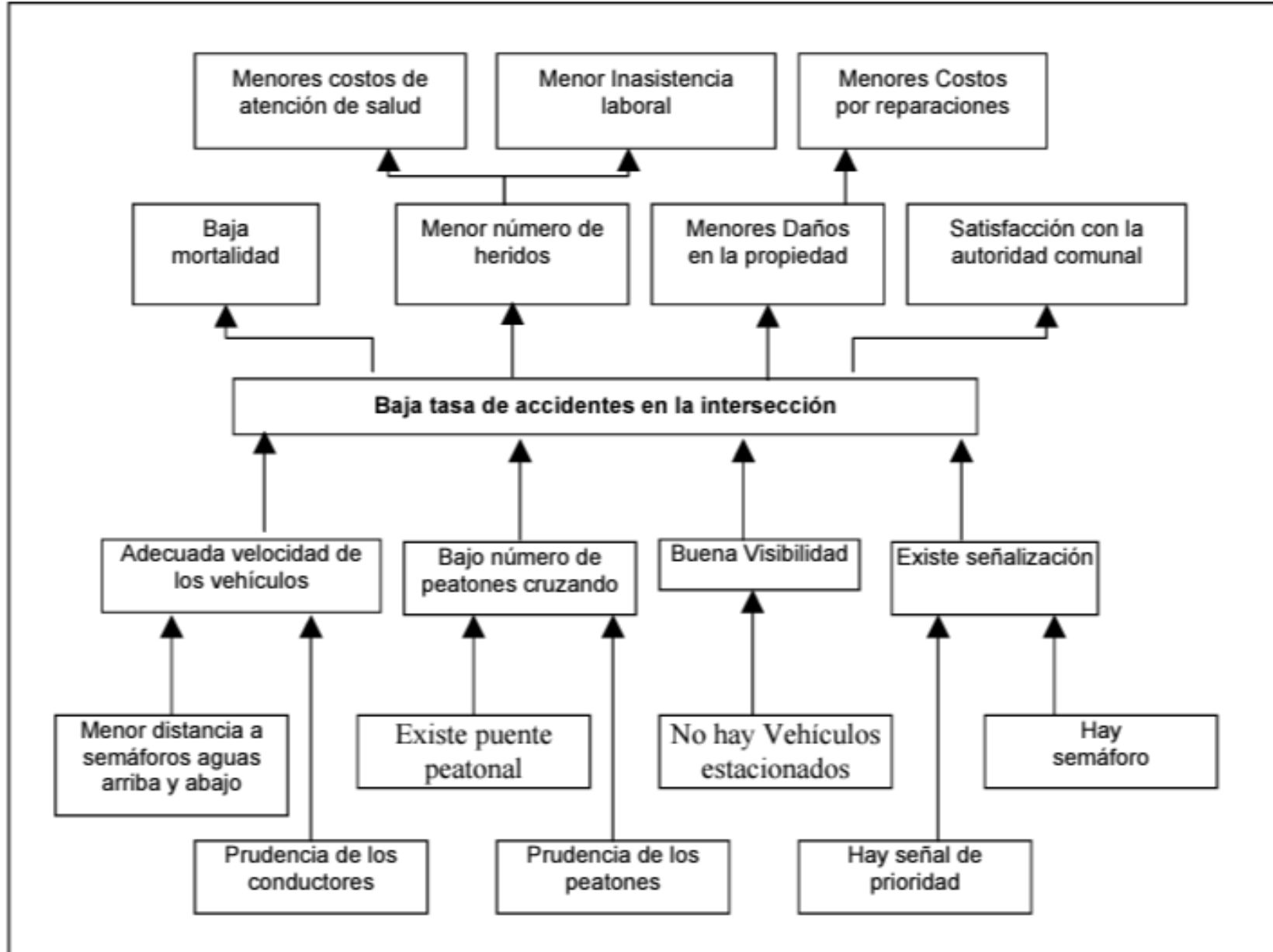
- Escribir el objetivo y los productos o resultados “en positivo”, como una situación alcanzada
- Permite la visualización de la situación futura tras la implementación del proyecto
- Definir los productos en términos precisos
- El proyecto puede asegurar los productos y resultados que contribuyen al impacto (atribución - contribución)
- Analizar si las actividades son suficientes para alcanzar los productos y los productos suficientes para solucionar el problema (lógica horizontal y vertical)

# Arbol de objetivos



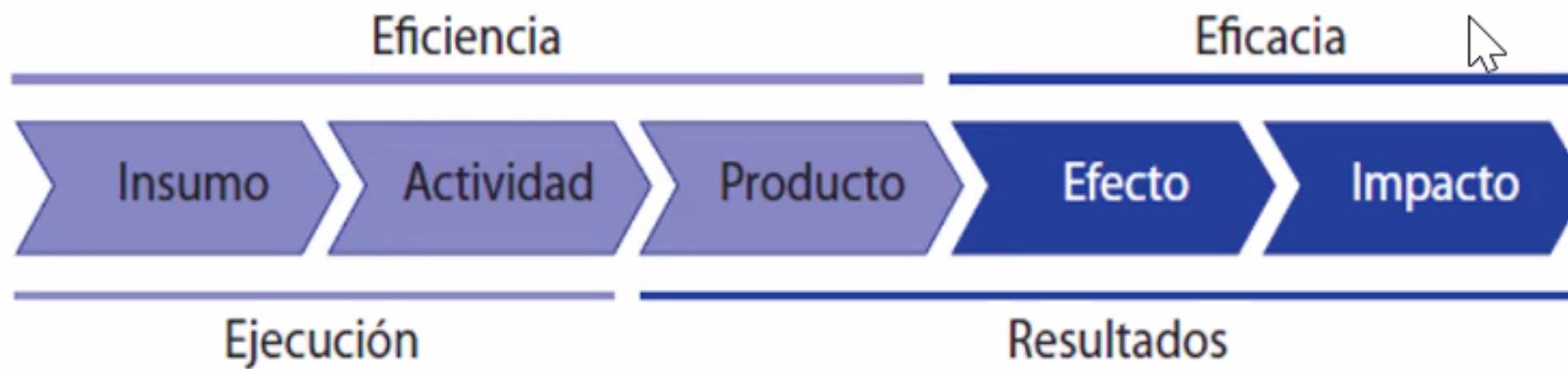


Esquema 22  
ÁRBOL DE OBJETIVOS



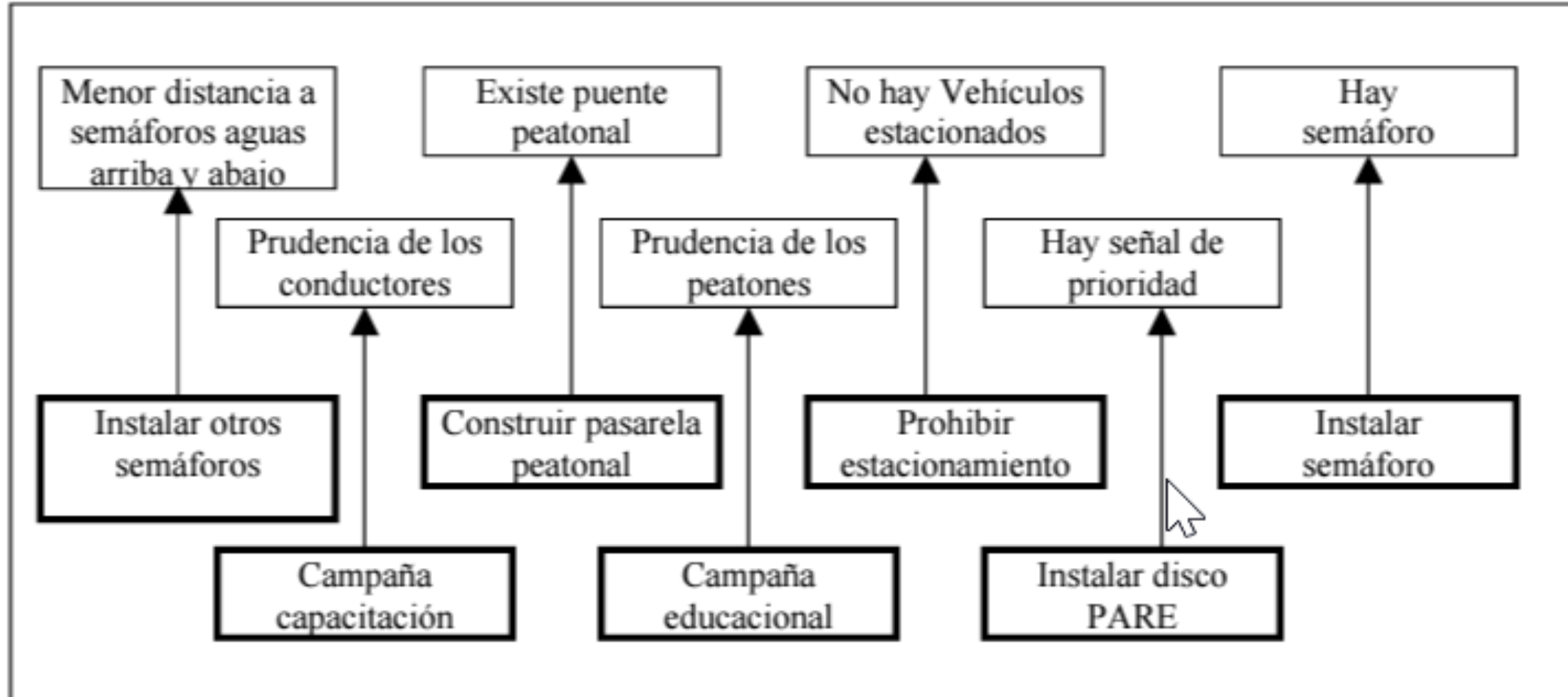
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

## GRÁFICO 1.2.1 | Cadena de resultados



Fuente: Banco Mundial y OCDE (2005).

## Esquema 24 ÁRBOL DE ACCIONES



# Evaluación de alternativas



Seleccionar las acciones y productos prioritarias y factibles para la solución del problema en base a criterios como:

- Recursos disponibles, tanto en lo que hace referencia a los recursos materiales –financieros– como a los recursos humanos –capacidades–.
- Tiempo estimado para el logro de los distintos objetivos que se valoran.
- Adecuación a las prioridades de cada una de las partes implicadas en el proceso.
- Riesgos identificados en cada una de las alternativas/Probabilidades de logro de los objetivos.
- Contribución de las diferentes alternativas al logro de objetivos de carácter más general.
- Posibles efectos generados por el logro de los diferentes objetivos valorados.
- Vinculación entre las distintas alternativas y los colectivos seleccionados como beneficiarios prioritarios.
- Viabilidad y sostenibilidad de cada una de las alternativas.



# Evaluación de alternativas

- Identificar las relaciones medio–fines dentro del árbol de objetivos sobre las que, en principio, parece existir un mayor interés en actuar.
- Comparar esas alternativas en función de algunos criterios que pueden coincidir en parte con los enunciados con anterioridad.
- Seleccionar la alternativa que, entre todas las contempladas, parece reunir una combinación más adecuada de elementos positivos.
- Precisar la tarjeta–objetivo que va a convertirse en objetivo del proyecto que comienza a continuación a diseñarse; en ocasiones la discusión de alternativas es más bien una “discusión de objetivos”.

# Evaluación cualitativa de alternativas



Criterios	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Costo			
Tiempo de implementación			
Impacto de Género			
Riesgos sociales			

Alto Medio Bajo



# Matriz de Marco Lógico

# Terminología







# Matriz de (planificación) marco lógico

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto.

## **Cuatro columnas con la siguiente información:**

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Hipótesis o Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

# Estructura de la matriz de marco lógico (MML)

Descripción del Proyecto	Indicadores	Fuente de Verificación	Hipótesis
<b>Objetivo(s) General(es)</b> – La contribución del proyecto a la política u objetivos del programa (impacto)	¿Cómo se debe medir el OG, incluyendo Cantidad, Calidad, Tiempo?	¿Cómo se recolectará la información, cuándo y por quién?	
<b>Objetivo específico</b> – Beneficios directos a los objetivos de grupo(s)	Cómo se debería medir el OE incluyendo Cantidad, Calidad, Tiempo	Igual que arriba	Si el Objetivo Específico se logra, qué Hipótesis se mantienen verdaderas para lograr el OG?
<b>Resultados</b> – Productos tangibles o servicios entregados por el proyecto	Cómo se deberían medir los Resultados incluyendo Cantidad, Calidad, Tiempo	Igual que arriba	Si los Resultados se logran, ¿qué Hipótesis se mantienen verdaderas para lograr el OE?
<b>Actividades</b> – Tareas bajo su cargo para entregar los resultados deseados			Si las actividades son completadas, ¿qué Hipótesis se mantienen verdaderas para lograr los Resultados?

# Causalidad medios-fines (Vertical)

## De abajo arriba:

- SI los insumos/recursos adecuados son suficientes, **ENTONCES** las actividades pueden llevarse a cabo;
- SI las actividades pueden llevarse a cabo, **ENTONCES** los resultados pueden ser obtenidos;
- SI los resultados son producidos, **ENTONCES** el objetivo específico puede ser logrado;
- SI el objetivo específico es logrado, **ENTONCES** esto debe contribuir hacia los objetivos generales

## De arriba abajo:

- SI deseamos contribuir a los objetivos generales, **ENTONCES** debemos lograr el objetivo específico
- SI deseamos lograr el propósito, **ENTONCES** debemos obtener los resultados
- SI queremos entregar los resultados, **ENTONCES** se deben implementar actividades específicas; y
- SI deseamos implementar actividades específicas, **ENTONCES** debemos aplicar la identificación de los medios/recursos.

Relación entre la estructura del proyecto y las hipótesis			
Estructura Del proyecto	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis importantes
Objetivo general <i>entonces</i>			
Objetivo específico <i>si entonces</i>			<i>y si</i>
Resultados <i>si entonces</i>			<i>y si</i>
Actividades <i>si</i>			<i>y si</i>
			<b>Condiciones previas</b>



# Uso de la MML - Formulación

- La Matriz del Marco Lógico proporciona un resumen de elementos claves del proyecto en un formato estándar, y así ayuda a los responsables de evaluar el alcance y lógica, o inversiones propuestas.
- La MML puede ser aplicada a reconstruir el proyecto propuesto, para adicionalmente probar su relevancia y posible factibilidad
- Los objetivos especificados en el Marco Lógico, combinados con las actividades, recursos y costos de programación, proveen información para apoyar análisis de costo-beneficio
- La programación de costos, permite la evaluación de flujo de gastos (incluyendo contribuciones recibidas de diferentes actores) y determinar el alcance de Acuerdos de Financiamiento



# Uso de la MML – Implementación

- El Marco Lógico proporciona un estado claro de anticipación de objetivos, y también el nivel de responsabilidad y compromiso de los gerentes de proyecto y otros actores
- El Marco Lógico y la programación asociada, provee la base sobre la cual se pueden formular planes de trabajo detallados y operacionales
- Los Indicadores y Fuentes de Verificación proporcionan más detalles al Marco Lógico para un Plan de Monitoreo y Evaluación, que será diseñado e implementado por los gerentes de proyecto
- Las Hipótesis proporcionan la base de un plan operacional de riesgos
- Los Resultados, Indicadores y Fuentes de Verificación (+actividades, recursos y costos) suministran al Marco Lógico la preparación de informes de progreso del proyecto (para comparar que lo que se planificó se está llevando a cabo)



# Uso de la MML – Evaluación y Auditoría

- El Marco Lógico proporciona un cuadro para evaluación, dado que claramente especifica lo que se debe lograr (a ser nombrados resultados y propósito), y cómo estos logros pueden ser verificados (Indicadores y Fuentes de Verificación) y cuales fueron las principales hipótesis.
- El Marco Lógico brinda al evaluador una visión clara de la lógica del proyecto y la interacción entre sus componentes.
- El Marco Lógico proporciona la estructura para preparar TDR para los estudios de Evaluación y para las auditorías de desempeño

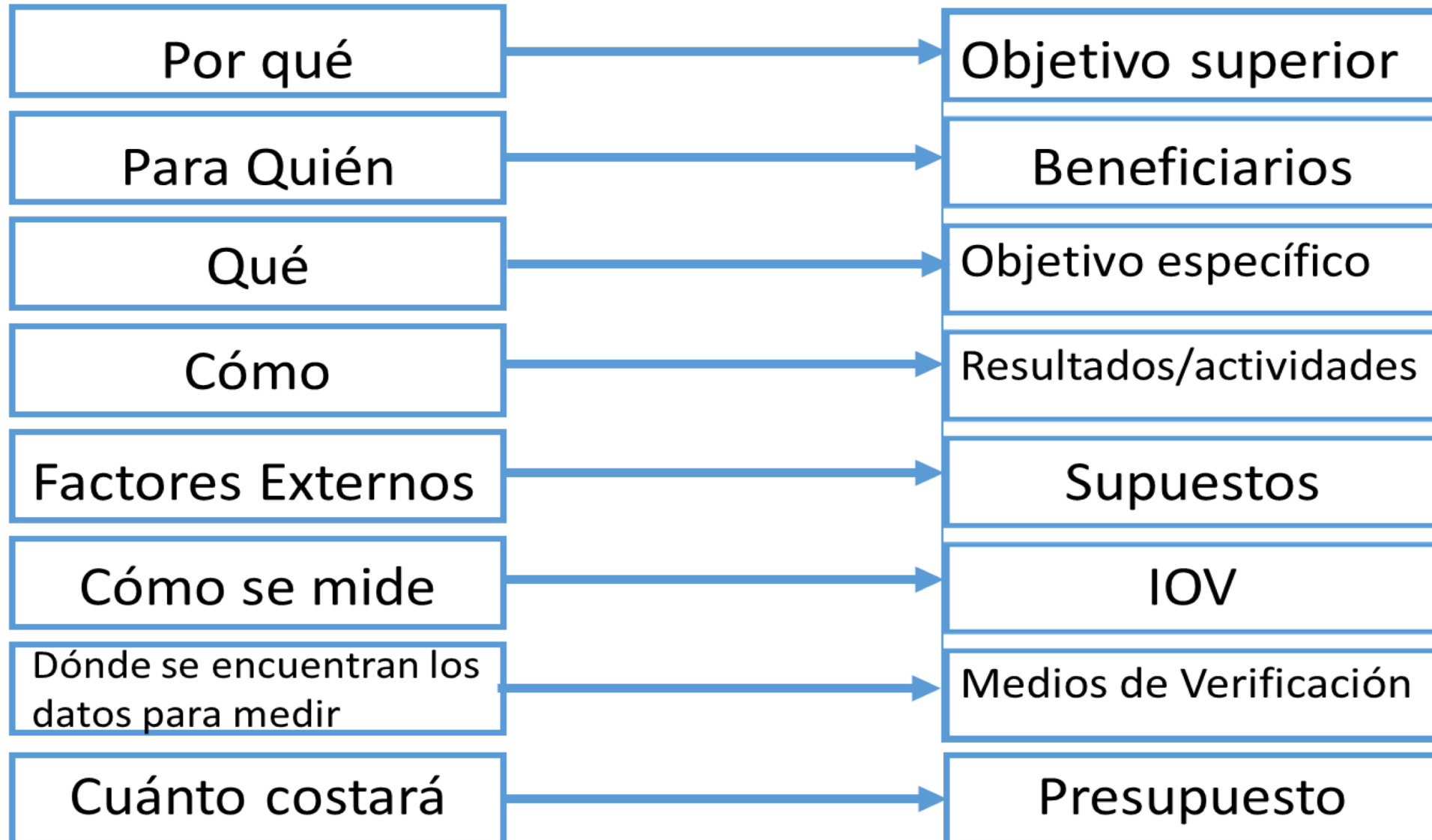
Elementos	Fortalezas	Dificultades
Análisis de problemas y definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis sistemático de problemas, incluyendo la relación causa y efecto</li> <li>• Provee el enlace lógico entre medios y objetivos</li> <li>• Coloca al proyecto en contexto de desarrollo amplio (objetivo general y objetivo específico)</li> <li>• Incentiva a examinar riesgos y responsabilidad administrativa de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener consenso en la prioridad de problemas y en los objetivos del proyecto</li> <li>• Reducir los objetivos a una cadena de línea simple</li> <li>• Nivel inapropiado de detalle (demasiado/insuficiente)</li> </ul>
Indicadores y fuentes de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere un análisis de cómo medir el logro de objetivos, en términos de calidad y cantidad</li> <li>• Ayuda a aclarar y especificar los objetivos</li> <li>• Ayuda a establecer el marco de monitoreo y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar indicadores SMART para los objetivos de nivel superior y los objetivos de proyectos integrando el desarrollo de capacidades</li> <li>• Establecer metas poco realistas</li> <li>• Apoyarse en los “informes de proyecto” como principal "fuente de verificación“ sin detallar fuente, frecuencia y quién debe recolectarla</li> </ul>
Formato y aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlaza el análisis de problemas con los objetivos establecidos</li> <li>• Enfatiza la importancia del análisis de actores para determinar “quién sufre con los problemas” y “quién se beneficia”</li> <li>• Visualmente accesible y relativamente fácil de entender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación como un requisito burocrático “llenar la caja”, que no enlazan con el análisis del problema, establecer el objetivo, o la selección estratégica</li> <li>• Utilizado como medio de control de arriba hacia abajo - aplicado muy rígidamente</li> <li>• Puede desorientar al personal que no está familiarizado con los conceptos clave</li> <li>• Llega a ser “una quimera” en lugar de un ayuda</li> </ul>



# El Marco Lógico – para evitar problemas

- Asegurarse de que sus colegas y socios tengan un entendimiento en común sobre la clave de los principios analíticos y la terminología que se utiliza;
- Enfatizar la importancia del proceso del ML, así como el producto de la matriz;
- Asegurarse de que se utilice como una herramienta para promover la participación de actores, el diálogo y acuerdos sobre el alcance del proyecto, en lugar de imponer conceptos y prioridades;
- Tratar a la matriz como un resumen de presentación (tenerlo claro y conciso); y
- Perfeccionar y revisar la matriz cuando surja una nueva información.

Si bien el proceso de aplicación del Marco Lógico es relativamente sencillo, la calidad del producto dependerá de la experiencia y conocimientos de los actores participantes.





# Indicadores



# Indicadores objetivamente verificables (IOV)

- la cantidad: ¿cuánto?
- la calidad: ¿qué?
- los beneficiarios: ¿quién?
- el período: ¿a partir de cuándo y por cuánto tiempo?
- el lugar: ¿dónde?

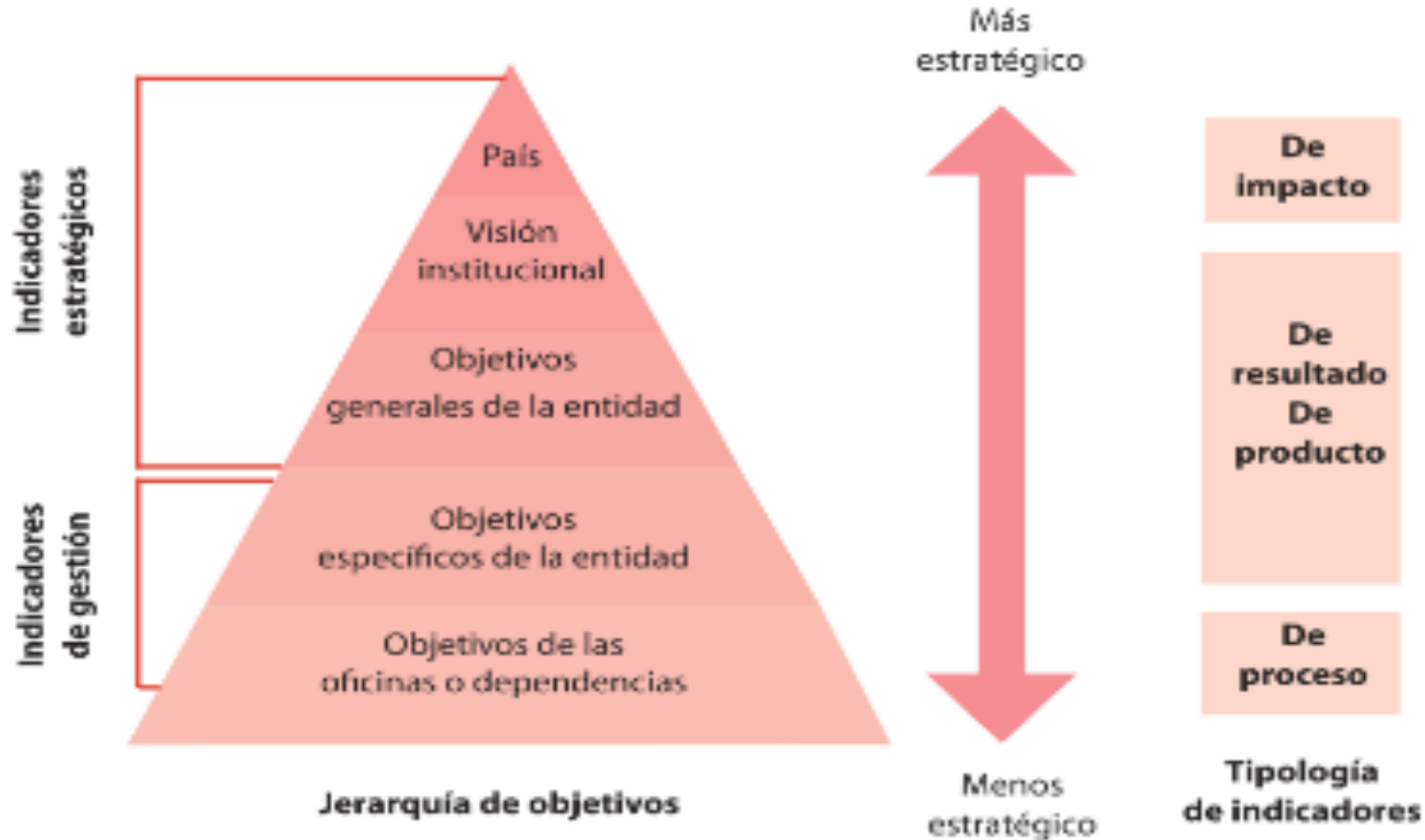
# Características de los indicadores

- Relevantes a las necesidades y capacidades de los usuarios;
- Fáciles de formular y utilizar;
- Comprensibles; claros (sin ambigüedades), concretos y fiables;
- Sensibles a los cambios inducidos por el proyecto;
- Independientes unos de otros;
- Pocos pero concentrados en la medición de los aspectos más importantes del proyecto.

## Indicadores SMART (por siglas en inglés)

<b>Specific</b>	<b>Específico</b>	Debe definirse de forma clara y concreta
<b>Measurable</b>	<b>Medible</b>	Debe se posible establecer una métrica para cuantificar los resultados
<b>Achievable</b>	<b>Realizable</b>	Debe estar acorde a los recursos y tiempo disponible
<b>Realistic</b>	<b>Realista</b>	Debe estar de acorde al contexto en que se define
<b>Time-Bound</b>	<b>Acotado en el tiempo</b>	Debe estar definido el periodo de tiempo en que se va a completar

# Tipología de los indicadores



# Tipología de los indicadores

## Objetivos de los indicadores

1. Generar información para el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, proyecto, Etc.
2. Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
3. Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.

## 1. Indicadores según medición

- Cuantitativos
- Cualitativos

## 2. Indicadores según el nivel de intervención

- Impacto
- Resultado
- Producto
- Proceso

## 3. Indicadores según jerarquía

- Gestión
- Estratégicos

## 4. Indicadores según calidad

- Eficacia
- Eficiencia
- Efectividad



# Tipología de los indicadores

## 1. Indicadores según medición

- **Cuantitativos.** Representación numérica de la realidad, tienen significado ordinal (se pueden ordenar en forma ascendente o descendente).
- **Cualitativos.** Se refieren a escalas ad hoc de cualidades:
  - Categóricos: bueno, aceptable, regular y malo.
  - Binarios: cumple/no cumple, si/no, etc.

# Tipología de los indicadores

## 2. Indicadores según nivel de intervención.

- Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, o sea la relación entre insumos, resultados e impactos (interesa metas y productos).
  - **De impacto.** Medición de efectos a mediano y largo plazo, resultan de la ejecución de varias acciones en conjunto repercutiendo en la globalidad de un fenómeno. *Ejemplo: crecimiento del PIB, tasa de pobreza, etc.*
  - **De resultado (outcome).** Medición del efecto de una acción o programa sobre un fenómeno. *Ejemplo: % de niños de 0 a 5 años vacunados, % de niños inscritos en educación primaria, % de hogares en extrema pobreza beneficiarios de un programa de transferencias monetarias condicionadas.*

# Tipología de los indicadores

## 2. Indicadores según nivel de intervención

- **De producto (outputs).** Cantidad y calidad de bienes y servicios que se generan mediante una actividad o un programa. *Ejemplo: número de viviendas construidas, número de nuevas conexiones de servicio de agua instaladas en hogares rurales, etc.*
- **De proceso.** Se refieren al seguimiento de la realización de actividades programadas respecto a los recursos materiales, persona y presupuesto. Describen el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener bienes y servicios programados. *Ejemplo: tiempo de espera para la atención médica pública, número de maestros en escuelas públicas, número de médicos por diez mil habitantes, etc.*

# Tipología de los indicadores

## 3. Indicadores según jerarquía

- **De gestión.** Denominados “**indicadores internos**”, miden la **relación entre insumos y procesos**. Se definen en la etapa de planificación para las tareas, actividades, recursos financieros, recursos humanos.
- **Estratégicos.** Se diseñan para **evaluar productos, efectos (resultados) e impactos**. Evalúan los temas de mayor incidencia e impacto.

# Tipología de los indicadores

## 4. Indicadores según calidad

- Describen la dinámica de las actividades, miden la eficiencia y eficacia, **con el fin de introducir correctivos en el desarrollo de un proceso.**
  - **De eficacia.** Expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política. Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan (Cuánto de los resultados esperados se logró) Ejemplo: Índices de cumplimiento.
  - **De eficiencia.** Establecen la relación de productividad en el uso de recursos, es el logro de un objetivo al menor costo posible.
  - **De efectividad.** Relaciona eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.