



METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO (MML)

Guía para postulación de programas año 2023

Descripción breve

El presente documento, es una síntesis de los elementos más relevantes dentro de la Metodología de Marco Lógico (MML) para postular iniciativas de inversión de la tipología programa al Gobierno Regional del Biobío en el año 2023

Un **programa** es una “iniciativa de inversión destinada a incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico, y que no correspondan a aquellos inherentes a la Institución que formula el programa” (DIPRES, 2022)

Índice

¿Qué es la Metodología de Marco Lógico?	2
Elementos de la Metodología de Marco Lógico	2
1. Análisis del problema (Árbol de causas y efectos)	2
2. Análisis de objetivos (Árbol de medios y fines)	4
3. Matriz de Marco Lógico	6
4. Relación entre Árbol de problemas y soluciones con la Matriz de Marco Lógico.	9
5. ACTIVIDADES	12
ANEXO: EJEMPLOS ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS	15
Referencias Bibliográficas	18

¿Qué es la Metodología de Marco Lógico?

Según la CEPAL¹, se entiende la Metodología de Marco Lógico, como 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” (2005, pp 13). Esta metodología, encuentra aplicación en las 3 etapas de un proyecto o programa.

Elementos de la Metodología de Marco Lógico

1. Análisis del problema (Árbol de causas y efectos)

Un buen levantamiento del problema requiere de dos pasos para que se pueda constituir como una intervención debidamente justificada; en primer lugar, la **identificación y análisis del problema central con sus respectivas causas y efectos**, de tal forma que exista correlación entre los elementos y, por otro lado, **una correcta caracterización de este problema central a partir de datos** (a partir de fuentes de información fiables) que definan la problemática, den rostro y constituyan la línea base que posteriormente se verá modificada según la efectividad de la intervención. Ejemplos de fuentes de información son:

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE): <https://www.ine.gob.cl/>
- Encuesta CASEN (información más reciente): <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen>
- Dataturismo Chile (SERNATUR): <https://www.sernatur.cl/dataturismo/>
- Datos abiertos (MINEDUC): <https://centroestudios.mineduc.cl/datos-abiertos/>
- Datos.gob: <https://datos.gob.cl/>

¹ https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Para propósitos de esta guía, se abordará el árbol de causas y efectos (Árbol de problemas), como el instrumento central para identificar estos elementos.

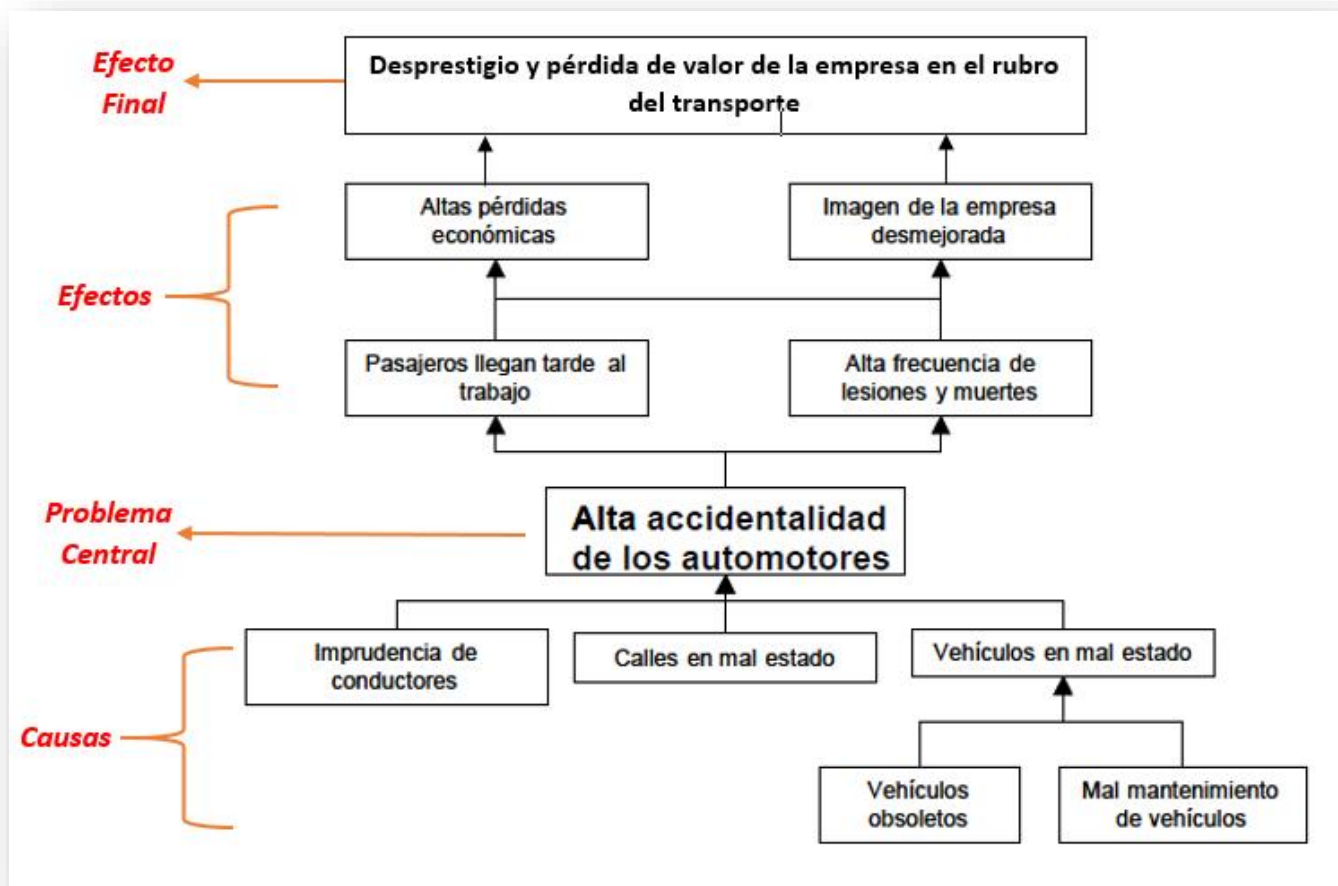
Para efectos de esta construcción, se tomará como referencia los pasos propuestos por la CEPAL (2005, pp 16):

- 1. Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar*
- 2. A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.*
- 3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.*
- 4. Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.*
- 5. Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.*
- 6. Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.*

Es importante destacar que este análisis será más valioso si se efectúa en forma de taller, donde participen las partes interesadas (que conocen la problemática) y que sea animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

A partir del consiguiente análisis, pudiese resultar un árbol como el siguiente:

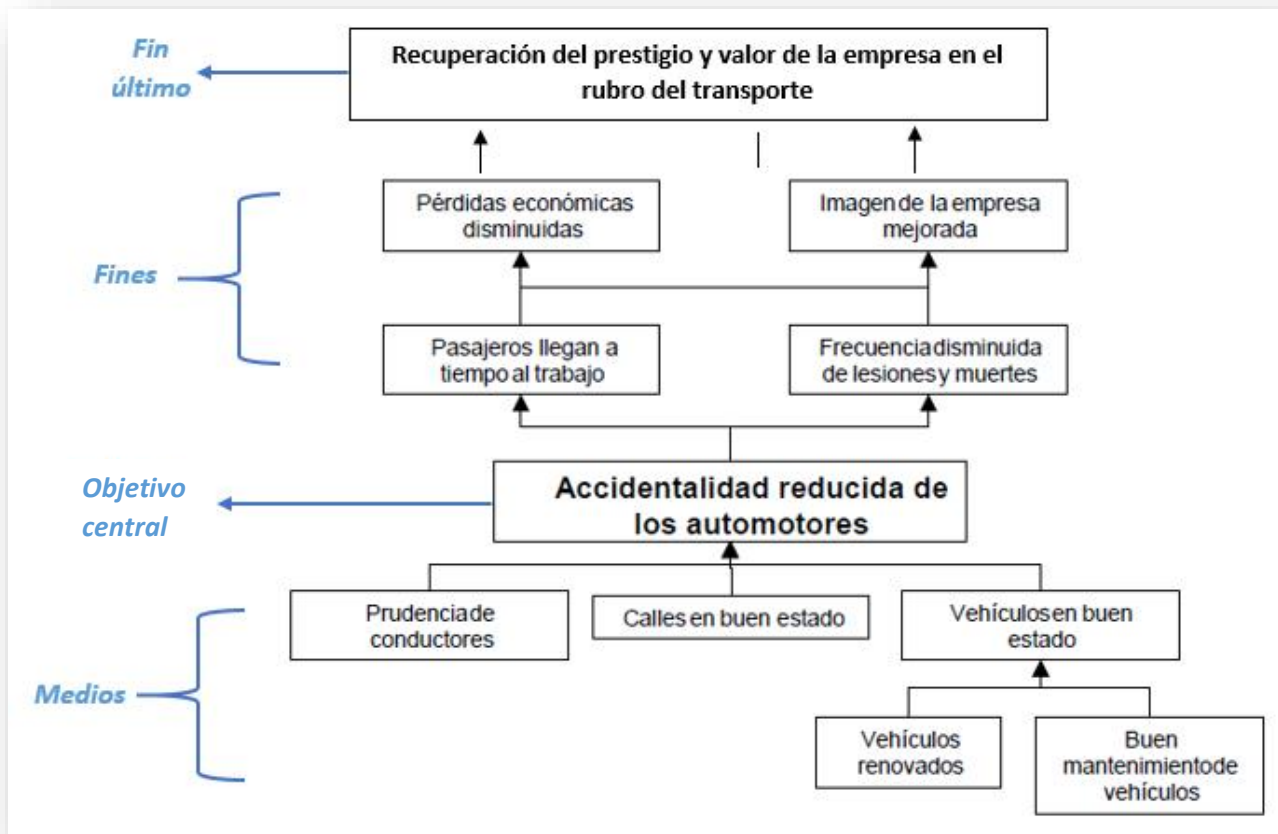
CASO: Análisis de una empresa de transporte, cuyo problema central es la alta accidentalidad de sus automotores (conductores)



2. Análisis de objetivos (Árbol de medios y fines)

Una vez realizado el análisis del problema central, es necesario plasmar la situación futura a la que se desea llegar, de tal forma que se contribuya a la solución de la problemática identificada. Para esto, es necesario transformar cada causa, efecto y problema central, en su versión o estado positivo.

En concordancia con el ejemplo anterior, se muestra el árbol de objetivos cuyo objetivo principal es la *Accidentalidad Reducida de los automotores*



Para sintetizar, todo buen planteamiento nace a partir de una adecuada construcción del árbol de problemas (causas y efectos), por ello es tan relevante que su construcción sea en equipo y no se limite a una sola visión del problema que puede estar sesgada por la experiencia individual y omitir otras miradas que pueden aportar a una correcta identificación de la situación indeseada. Por otro lado, para que exista una completa coherencia entre los dos árboles debe darse las siguientes transformaciones:

- **Efecto Final → Fin último (de largo plazo)**
- **Efectos → Fines**
- **Problema central → Objetivo central (Propósito)**
- **Causas → Medios (Componentes)**

3. Matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo	Indicadores (Resultados específicos a alcanzar)	Medios de Verificación	Supuestos (factores externos que implican riesgos)
<p>Se hace la identificación y breve descripción del fin, propósito, componentes y actividades de la iniciativa, las que buscarán producir un impacto en los beneficiarios finales.</p>	<p>Los indicadores son las métricas de medición que se encargarán de medir el propósito, los componentes y actividades y así verificar su avance y cumplimiento. Para que un indicador esté bien elaborado, debe tener 4 elementos Nombre, Formula, Meta y Dimensión. La dimensión puede ser de eficacia, eficiencia, economía, calidad.</p>	<p>Son las fuentes de información con las que se elaborarán los indicadores.</p> <p>Ej. Encuestas de satisfacción de los beneficiarios finales. Actas de reunión y registro de asistencia. Nómina de beneficiarios que se certificaron. Registro y base de datos de los beneficiarios finales del programa.</p>	<p>Los supuestos son condiciones o situaciones de carácter externo y que no son controlables por quien ejecuta la iniciativa, sin embargo, es necesario su cumplimiento para alcanzar los objetivos del programa. Deben estar redactados como situaciones ideales.</p> <p>Ej. Las condiciones sanitarias se mantienen estables sin un aumento exponencial de contagios. Las condiciones climáticas son favorables para la realización de la tarea. Los beneficiarios tienen voluntad para participar de las tareas y actividades.</p>

Como se señalaba anteriormente, la matriz de marco lógico, es el resultado de la metodología, y presenta en forma resumida los aspectos más importantes del programa. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

Indicador de eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos del programa.
 Ejemplo: cobertura del programa.

Indicador de eficiencia: Relación entre la producción física y los insumos o recursos que se utilizaron para producir el resultado.
 Ejemplo: Costo por componente, costo por beneficiario, costos administrativos en relación al costo total del programa.

Indicador de economía: Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros del programa. Ejemplo: Capacidad de autofinanciamiento, capacidad de recuperación de préstamos, capacidad de ejecución presupuestaria.

Indicador de calidad: Capacidad de la institución de responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Ejemplo: Grado de satisfacción del usuario, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención al público.

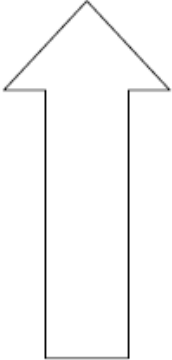
Además, tiene cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del programa

<p>Fin (<i>¿Por qué el programa es importante para los beneficiarios y la sociedad?</i>)</p>	<p>El Fin de un programa es una descripción de la solución al problema, se caracteriza por ser de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional. Si, por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de</p>
---	---

	<p>mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería <i>contribuir a la reducción de la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.</i></p> <p>Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin:</p> <p>Primero, no implica que el programa, por sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el programa contribuya de manera cuantificable al logro del Fin.</p> <p>Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el programa esté en funcionamiento. El Fin puede equipararse al concepto de Visión, usado en planificación estratégica, que necesariamente es alcanzable en el largo plazo y a cuya consecución contribuirá la operación del programa.</p>
<p>Propósito (<i>¿Por qué el programa es necesario para los beneficiarios?</i>)</p>	<p>El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el programa. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del programa debe surgir directamente de la definición del Propósito.</p> <p>La matriz de marco lógico requiere que cada programa tenga solamente un Propósito.</p>
<p>Componentes/Resultados <i>(¿Qué entregará el programa?)</i></p>	<p>Los Componentes son los bienes y/o servicios específicos que se requiere que produzca la entidad ejecutante dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del programa tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que, si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La entidad ejecutante es responsable de la producción de los Componentes del programa..</p>

Sin embargo, para que una matriz esté bien formulada, debe cumplir con una correlación vertical entre sus elementos, es decir:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del programa;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del programa;
- Si se logra el Propósito del programa, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.



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

Para efectos del formulario de postulación, la matriz de marco lógico solo llega hasta el nivel de componentes, las actividades se detallan en otro ítem.

4. Relación entre Árbol de problemas y soluciones con la Matriz de Marco Lógico.

Tal como se mencionó, la importancia de levantar una buena identificación de la problemática, requiere una buena construcción del árbol de problemas (causas

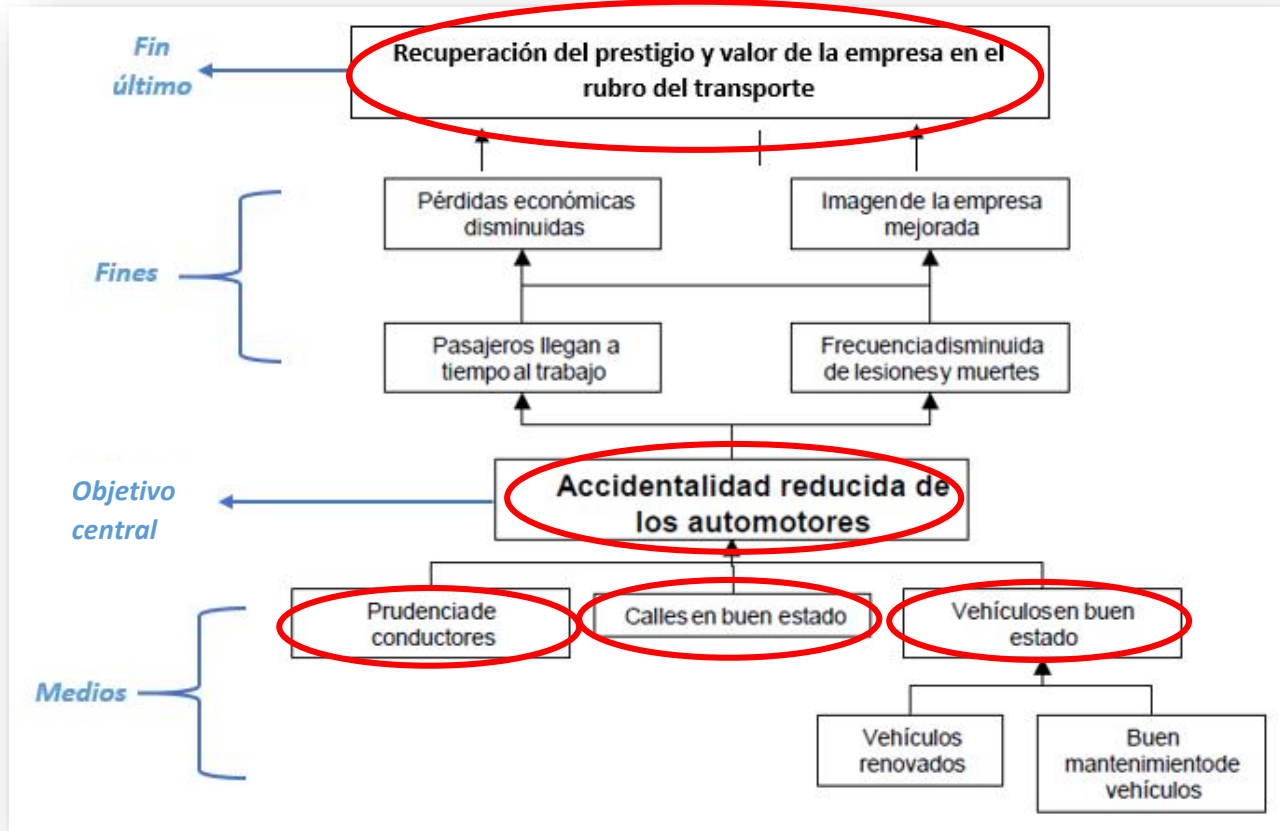
efectos), de tal forma que cada elemento pueda ser abordable mediante el árbol de objetivos (soluciones) y más completo aún, desde la Matriz de Marco Lógico. En ese aspecto, cada elemento que constituye la Matriz, encuentra su origen en los Árboles. En específico, **el fin último, los fines, el objetivo principal y los medios** presentes en el **Árbol de soluciones**, estarán presentes en la Matriz de Marco Lógico de la siguiente forma:

- **Fin Ultimo (Árbol) → Fin de la matriz**
- **Objetivo Central (Árbol) → Propósito de la matriz**
- **Medios (Árbol) → Componentes de la matriz**

Aun así, se debe recalcar, que esto solo será posible si se parte de un árbol de problemas bien elaborado y coherente con el árbol de soluciones.

Ejemplo:

Tomando el ejemplo anterior, tendríamos la siguiente relación entre el Árbol de soluciones y la Matriz de Marco Lógico.



Estos elementos se verían plasmados en la matriz de la siguiente forma:

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: "Contribuir a la recuperación del prestigio y valor de la empresa en el rubro del transporte"			
Propósito: "Accidentalidad reducida de los automotores"			
Componente 1: "Capacitación y formación en buenas prácticas viales"			

Componente 2: “Mesa de trabajo multiactor para la reparación de calles en la ciudad”			
Componente 3: “Capacitación y formación en mantención mecánica automotriz básica e intermedia”			

5. ACTIVIDADES

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente.

Corresponde a las acciones y su planificación, necesarias para llevar a cabo cada componente y, por lo tanto, expresa un plan de trabajo al que deberá asignarse los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para su ejecución.

Se deben detallar tanto en su programación como en la asignación de recursos para cada actividad, separando las actividades de acuerdo con el Componente que corresponda.

Cronograma de actividades por componente

COMPONENTE 1:

Año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad												

Año 2

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad												

COMPONENTE n:

Año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad												

Año 2

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad												

Asignación de recursos por actividad y componente

Componente 1:

<i>Actividad</i>	<i>Recursos humanos</i>	<i>Insumos (materiales)</i>	<i>Servicios</i>	<i>Otros</i>	<i>Presupuesto M\$</i>	<i>Responsable</i>
Total						

Componente (n):

<i>Actividad</i>	<i>Recursos humanos</i>	<i>Insumos (materiales)</i>	<i>Servicios</i>	<i>Otros</i>	<i>Presupuesto M\$</i>	<i>Responsable</i>
Total						

ANEXO: EJEMPLOS ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Árbol de problemas

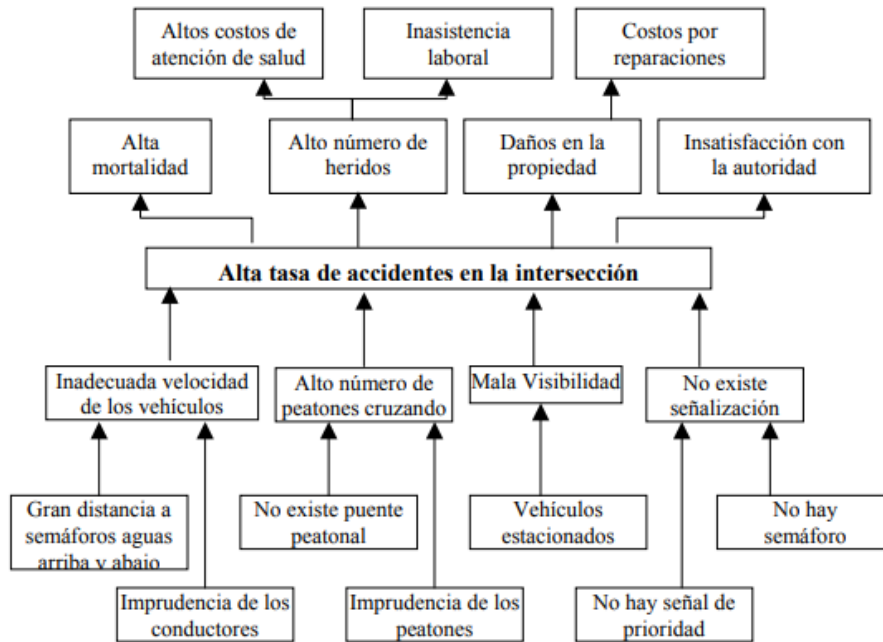


Árbol de objetivos

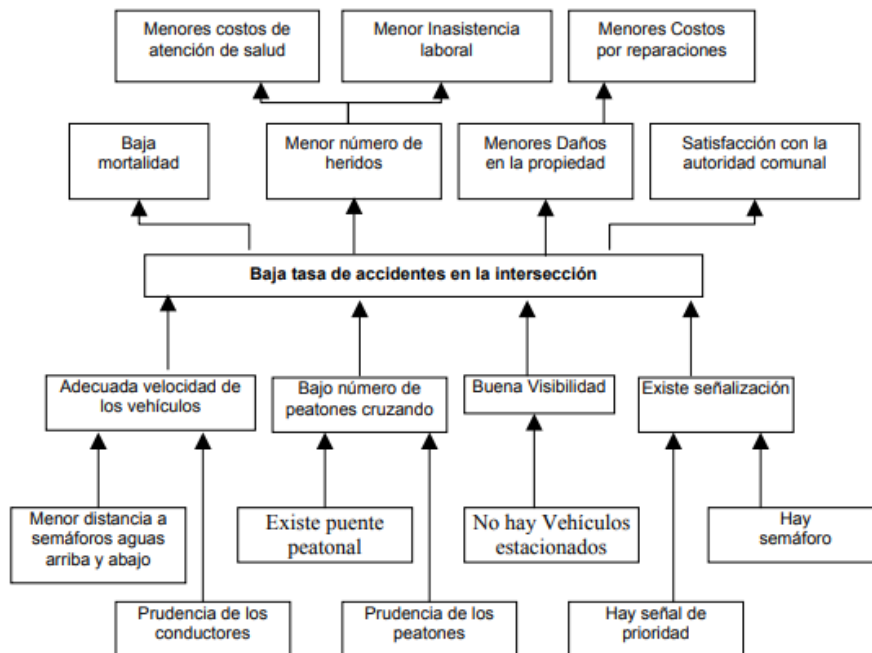


Fuente: Cátedra de Diplomado en Preparación y Evaluación Social de Proyectos, Universidad de Chile- Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2022.

Árbol de problemas

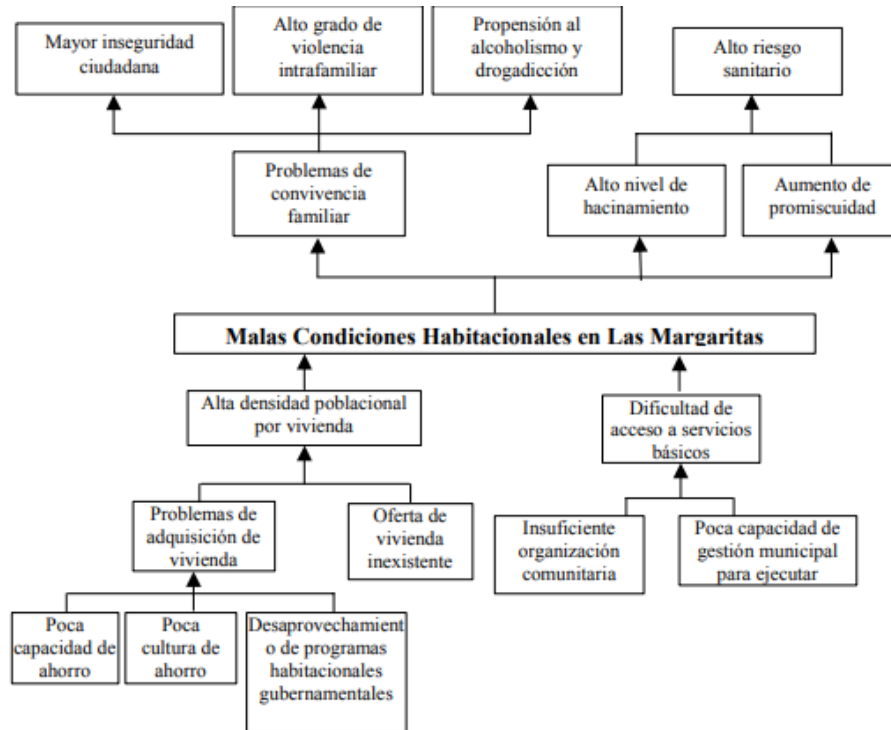


Árbol de objetivos

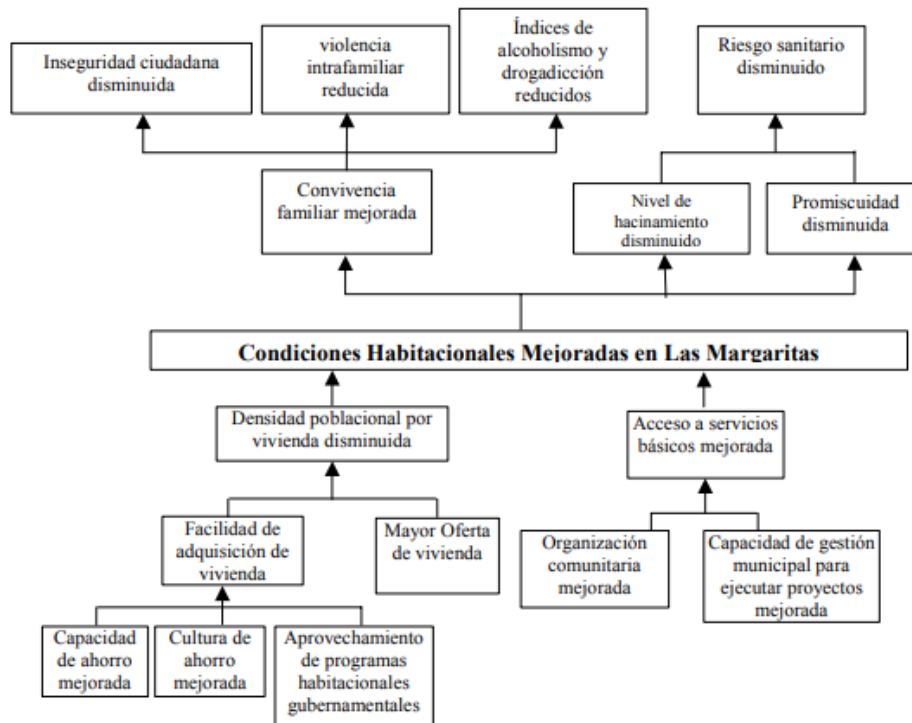


Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL-ILPES, 2005

Árbol de problemas



Árbol de objetivos



Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL-ILPES, 2005

Referencias Bibliográficas

DIPRES (2022). *Instrucciones para la ejecución de la ley de presupuestos del sector público año 2022*. Rescatado a partir de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15891.html>

ORTEGÓN, E., PACHECO, J. F. y ROURA, H. (2005). *Serie Manuales, Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL-ILPES. Rescatado a partir de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf