El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos

Sánchez, **Norma**[1]

Recibido: 11/14/2007 • **Revisado:** 02/05/207
Aceptado: 12/06/2007

Resumen

La metodología de marco lógico es una herramienta que ha venido empleado la banca multilateral, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) y organismos nacionales para facilitar el proceso de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos. Así, se solventan con ella algunos problemas que se venían presentando en la ejecución de los proyectos, pues ofrece una serie de ventajas sobre otros enfoques menos estructurados. Este artículo presenta la metodología del marco lógico y muestra las bondades comprobadas de su aplicación.

Palabras clave: marco lógico, metodología, planificación, seguimiento, evaluación, bondades

Abstract

The logical framework
Methodology for planning, monitoring and evaluation of projects

The logical framework approach has been used by multilateral banking, non-government organizations for development aid, and national organisms to facilitate the process of planning, monitoring and evaluation of projects. Due to its advantages over less structured approaches this methodology is a useful tool that solves some problems of the projects execution. This article shows the provided advantages of the logical framework application.

Key words: *logical framework, methodology, planning, monitoring, evaluation, advantages*

1 Licenciada en Administración de la Universidad de Los Andes, Especialización en Finanzas de Empresas de la Universidad José María Vargas, Caracas. Correo electrónico: norsap2001@yahoo.com

1. Introducción

En los últimos tiempos se ha observado un marcado interés de la comunidad merideña por el marco lógico, esta afirmación se ha constatado en la asistencia a cursos y talleres en que esta metodología forma parte del programa a desarrollar. Sin embargo, han quedado en el ambiente muchas dudas y necesidad de profundizar en el tema.

Consideramos que este interés se debe al uso de tal metodología por parte de algunos organismos nacionales, agencias internacionales de cooperación, ONGD y la banca multilateral, además del reciente uso en los proyectos comunitarios y en el uso y divulgación por parte del ILPES.

El marco lógico es una herramienta que inicialmente fue empleada por el Banco Interamericano de Desarrollo, para resolver en principio tres problemas que se venían presentando en los proyectos financiados por esta institución:

1. La planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.

2. Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida.

3. No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

Hoy, además de haber solventado estos problemas, la metodología muestra como virtudes y ventajas sobre otros enfoques similares las siguientes (BID, 1997):

1. Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

2. Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.

3. Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los interesados.

4. Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.

5. Su utilización se convierte en un proceso de aprendizaje acumulativo.

6. Facilita la gestión y la calidad de las propuestas.

Teniendo en cuenta lo anterior y la argumentación de Espinoza (2006:42) —"Al momento de diseñar o plantear una nueva unidad de negocio la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión no realiza grandes aportes metodológicos para asegurar en su fase de diseño la vinculación de los proyectos con el entorno. De ahí la importancia de incorporar otros métodos o herramientas…"—, nos ha motivado a presentar de manera más detallada la metodología de marco lógico.

2. Definición del marco lógico

"La metodología del 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 a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas" ILPES (2005:13)

Cabe resaltar que la metodología del marco lógico es una "ayuda para pensar" y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de un proyecto.

3. Etapas de la metodología

Teniendo presente una situación problemática y la motivación para solucionarla, las etapas para llevar a cabo la metodología según el ILPES son dos:

1. Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y selección de las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Existen cuatro tipos de análisis ha realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

2. La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico.

Para ilustrar la metodología del marco lógico se tomará un ejemplo mostrado en el Manual 42 del ILPES en "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas".

3.1. Situación problemática

En el barrio Los Andes, se ubica una antigua población, denominada Las Margaritas. Esta población se originó en una toma de terrenos a fines de la década de los sesenta y sus habitantes obtuvieron soluciones habitacionales construidas por el Ministerio de Vivienda en los años setenta.

Los lotes de terreno son relativamente grandes (9 mts de frente por 18 mts de fondo). Con el paso del tiempo se han ubicado en los fondos de los sitios construcciones más o menos precarias, que albergan a los hijos de las familias originales, que a su vez han formado nuevas familias. La vida en estos conglomerados de familias (allegados) es difícil y llena de conflictos cotidianos, por la densidad poblacional y por las dificultades de acceso a los servicios básicos. Aproximadamente el 70% de las viviendas de la población de Las Margaritas albergan allegados, ya sea al interior de la vivienda principal o en viviendas adicionales construidas al interior de los sitios.

Adicionalmente se encuentran en la zona dos microcampamentos (11 y 14 familias respectivamente) que no cuentan con el abastecimiento regular de los servicios básicos. Esta situación conllevó a la aparición de los asentamientos irregulares, lo cual generó un importante déficit habitacional.

El barrio Los Andes está entre los seis más pobres de la Área Metropolitana. Los jefes de estas familias han sido entrevistados por funcionarios de la municipalidad y están vivamente interesados en hacer los esfuerzos necesarios para mejorar su condición habitacional, llegando a ser propietarios de una vivienda.

3.1.1. Primera etapa: Identificación del problema y alternativas de solución

Paso 1 - Análisis de los involucrados, lo cual implica:

a) Identificar cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado.

b) Clasificar los involucrados; significa agruparlos de acuerdo a ciertas características, por ejemplo, si pertenecen a instituciones públicas o privadas.

c) Definir la posición de cooperación o conflicto frente al proyecto.

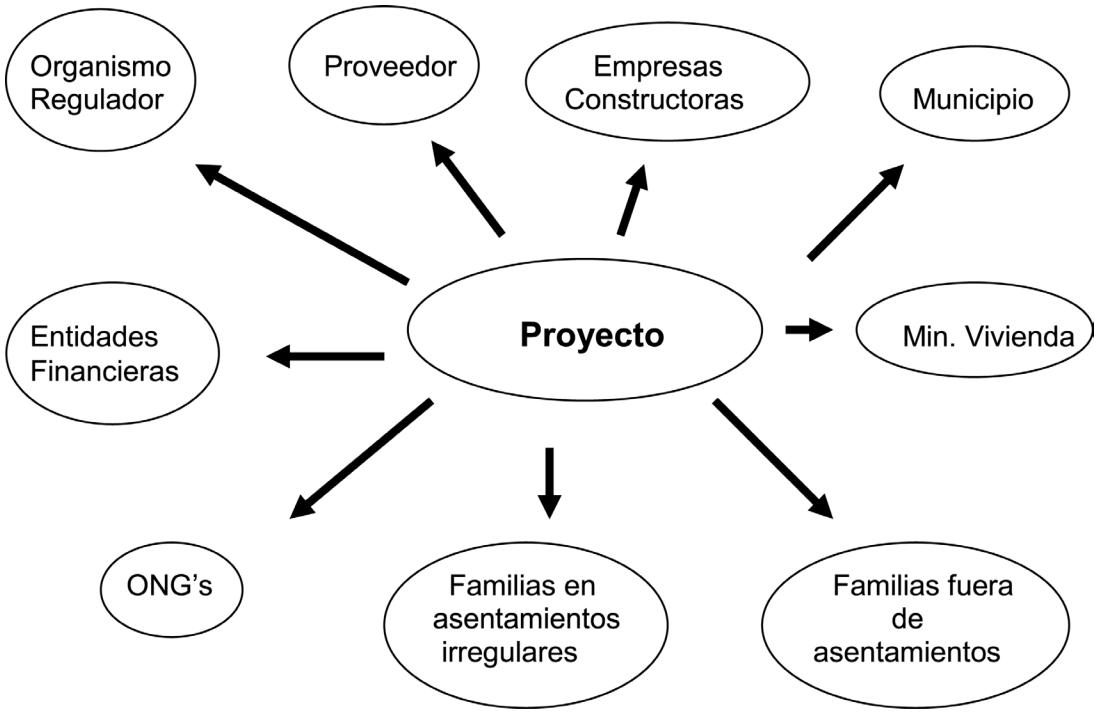
d) Definir fuerza o poder de cada uno de los involucrados para afectar el proyecto.

e) Definir la intensidad del compromiso que tenga cada uno de los involucrados con el proyecto.

f) Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el proyecto.

Para la situación problemática que manejamos: a) Los involucrados se muestran en la Figura 1.

Figura **1** ➤➤
Identificación de los involucrados



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

b) Clasificación de los involucrados. Como se observa en la Figura 1, los involucrados provienen tanto de la Sociedad Civil, como del Sector Gobierno y del Sector Privado.

c), d), e) Mediante entrevistas, encuestas y actividades de grupo focal, se pudo recoger información sobre la posición de cada uno de los involucrados frente al problema y evaluar su fuerza e intensidad. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde el 1 indica el menor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el menor grado de su compromiso; por su parte el 5, indica el mayor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el mayor grado de compromiso. Se calificaron con valores negativos aquellos involucrados que mostraron oposición a solucionar el problema y con valores positivos a aquellos que mostraron apoyo.

Involucrados	Expectativa	Fuerza	Resultante
Familias en asentamientos	5	3	15
Entidades Financieras	2	2	4
Familias fuera de asentamientos	5	1	5
Municipio	5	4	20
Ministerio de Vivienda	5	4	20
ONG's	5	2	10
Organismos Reguladores	2	5	10
Proveedores de materiales	5	1	5
Empresa Constructora	5	1	5

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

Paso 2 - Análisis del problema. Con este análisis se trata de identificar los problemas reales que afectan al colectivo beneficiario con el que se quiere trabajar y no los problemas posibles, potenciales o futuros. Conviene señalar que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente. Por ejemplo, la falta de un centro de salud no es un problema, el problema es la fuerte incidencia de enfermedades en una determinada población.

Al hacer el análisis conviene diferenciar entre las causas del problema, el problema mismo y sus efectos o consecuencias. La utilización del llamado árbol de problemas puede servir para ordenar las ideas y son su definición se pretende localizar el problema central o focal que se quiere solucionar con el proyecto.

Por otro lado, es necesario ante un sinnúmero de problemas que se presentan alrededor de una situación, definir la prioridad de cada uno de los problemas. Esto significa, indicar cuál es la importancia de un problema respecto de otro. También es necesario descubrir y señalar las relaciones entre problemas, algunos tendrán una relación causal, o sea, un problema provoca otro y habrá otros que no estarán relacionados. De esta manera, tendremos un problema central (el de mayor importancia o prioridad) a abordar con las debidas relaciones causales y también podremos discriminar sobre algunos problemas que no están relacionados (criterio de selectividad) y que pueden formar parte de otro análisis.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y coordinado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

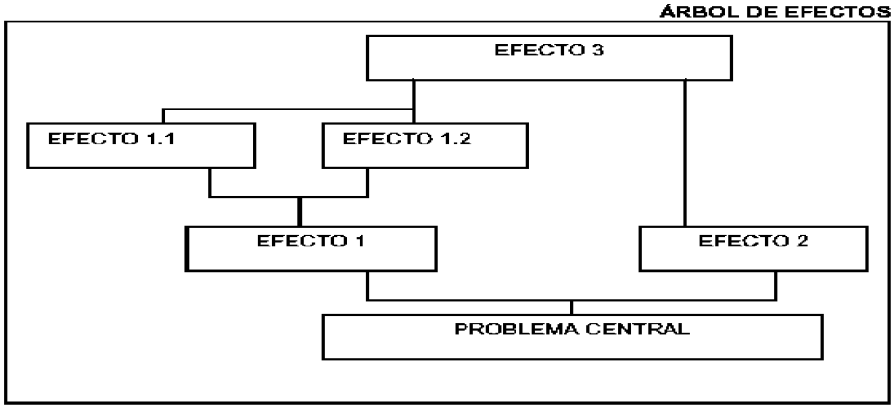
Se sugieren los siguientes pasos a seguir para la construcción del árbol de problemas (causa y efectos):

a) Dada la manifestación de una situación problema, hay que analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada.

b) En términos de análisis se recomienda que a partir de una primera "lluvia de ideas" se establezca 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. El Problema se debe formular en estado negativo.

c) Definir los efectos más importantes del problema en cuestión y construir el árbol de efectos, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Como se puede observar en la figura 2, una vez identificado el problema central se grafican los efectos hacia arriba, alguno de los cuales podrían estar encadenados y/o dar origen a otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente. Si se determina que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión que el problema amerita una solución, se procede al análisis de las causas que los están ocasionando.

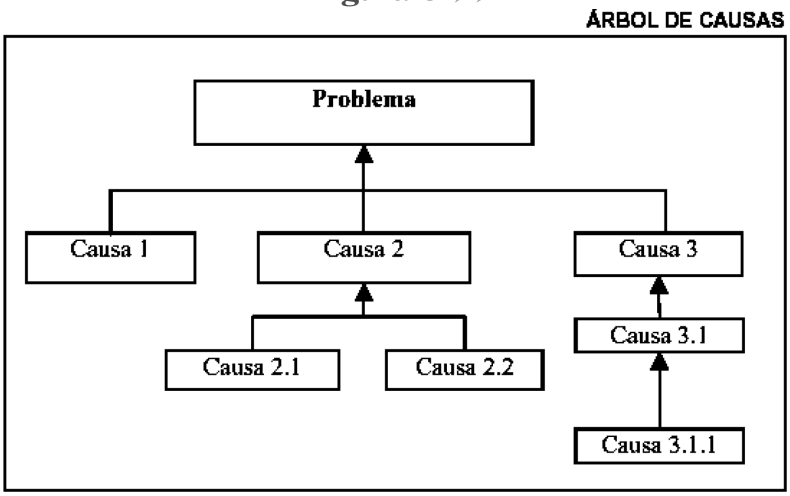
Figura 2



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

d) Identificar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema. Al igual que los efectos las causas pueden estar encadenadas, el punto importante es llegar a las causas primarias e independientes y al mayor número de causas, ya que esto permitirá llegar más cerca de las posibles soluciones del problema. Como se puede observar en el árbol de causas (Figura 3), en la medida que se resuelvan las últimas causas del encadenamiento (causa 1, causa 2.1, causa 2.2 y causa 3.1.1), se puede decir que, analíticamente, se contribuye a superar positivamente la condición negativa planteada. Así, por ejemplo, si la causa única 3.1.1 se supera, implicará que, "automáticamente", se resuelven las causales 3.1 y 3. De un modo similar, para superar la condición 2 es preciso, levantar las restricciones 2.1 y 2.2. y, así, sucesivamente.

Figura 3



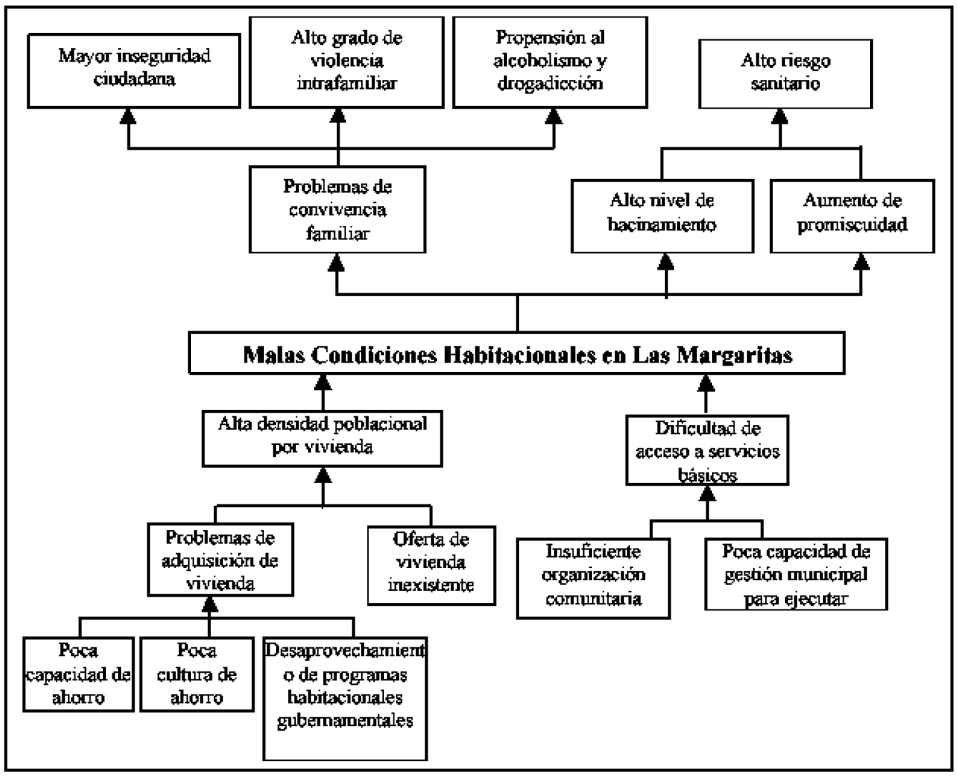
Fuente: ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

e) Una vez que el problema central, las causas y los efectos estén identificados, se integran en un solo cuadro —"Diagrama del árbol del problema"— que representa el resumen de la situación del problema analizado.

f) Revisar la validez e integridad del árbol. Esto es, asegurarse que las causas representan causas y los efectos son efectos, que el problema central esta bien definido y las relaciones causales estén correctamente expresadas.

Es importante señalar que en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución que se pueda proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer, incluido en esto la consulta a los afectados a través de métodos participativos.

Árbol de problemas para nuestra situación problemática



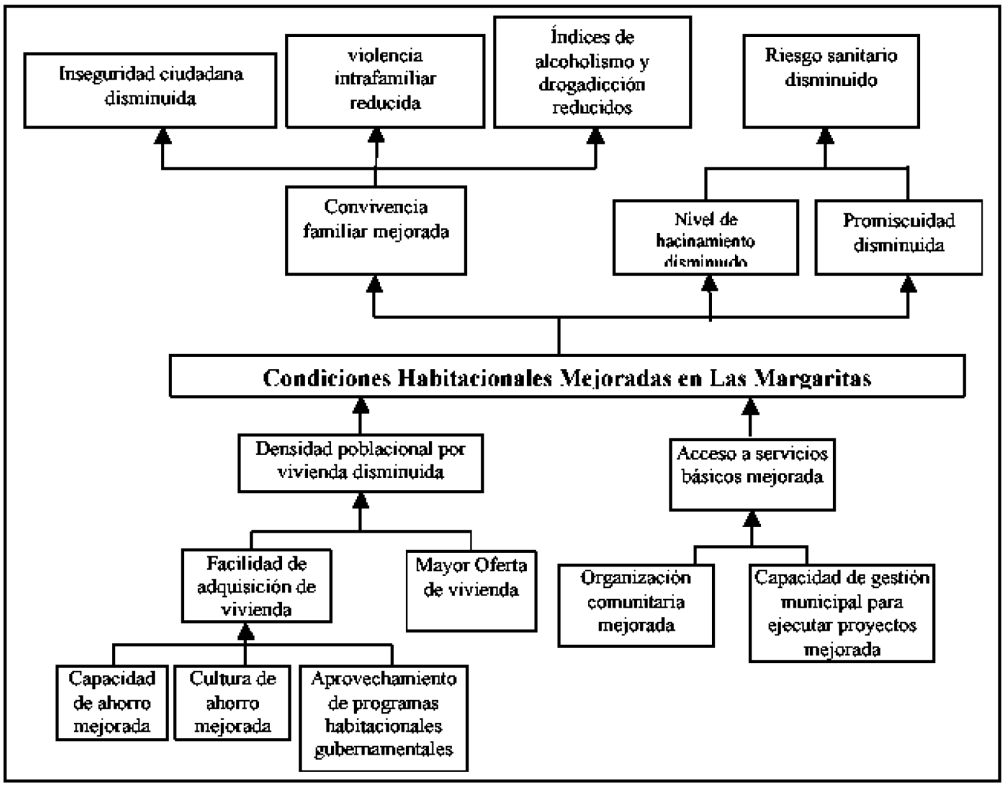
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Paso 3 - Análisis de los objetivos (medios y fines). El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Pasos sugeridos para construir el árbol de objetivos:

a) Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el

problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto. Como se puede comprender, si el segundo (árbol de objetivos) no es más que poner en blanco el primero (árbol de problemas), es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos, para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema.

Árbol de objetivos de la situación problemática



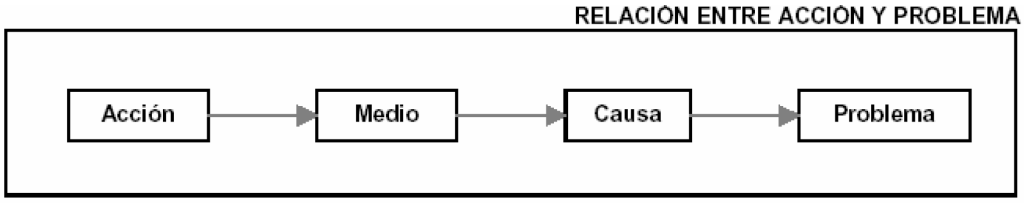
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea posible, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos, y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Paso 4 - Identificación de las alternativas (acciones) de solución. El árbol de objetivos (medios y fines) es el punto de partida para identificar y plantear varias alternativas (acciones) que permitirán solucionar el problema. Pasos a seguir:

a) Identificar las acciones. La identificación de acciones es un proceso analítico que permite operacionalizar los medios. Es decir, en este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlos. Por ejemplo, si en el árbol de objetivos uno de los medios fuera el uso eficiente de la capacidad de las jornadas escolares, una acción para operacionalizar este medio sería

"un aumento en las jornadas escolares". Los medios que deben operacionalizarse son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Para operacionalizar un medio pueden existir distintas formas de hacerlo, esto implica que para cada medio existen diversas acciones posibles. La identificación de éstas dependerá de la creatividad y experiencia de quienes analizan un problema. Es recomendable contar con un buen número de acciones por cada medio. Es importante verificar, también, la coherencia entre causa, medio y acción. Esto por que existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido, la relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivos este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice. Si se esquematiza resulta lo siguiente:



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

Para la situación problemática, se pueden establecer las siguientes acciones: Construir nuevas viviendas y realizar una campaña que informe sobre los programas habitacionales gubernamentales, capacite sobre cómo ahorrar y genere cohesión comunal. Reubicar a los allegados y realizar una campaña que informe sobre los programas habitacionales gubernamentales, capacite sobre cómo ahorrar y genere cohesión comunal.

b) Discriminar entre acciones complementarias y excluyentes. Para la situación problemática, las acciones construir nuevas viviendas y reubicar allegados son acciones excluyentes y las demás son complementarias a ambas.

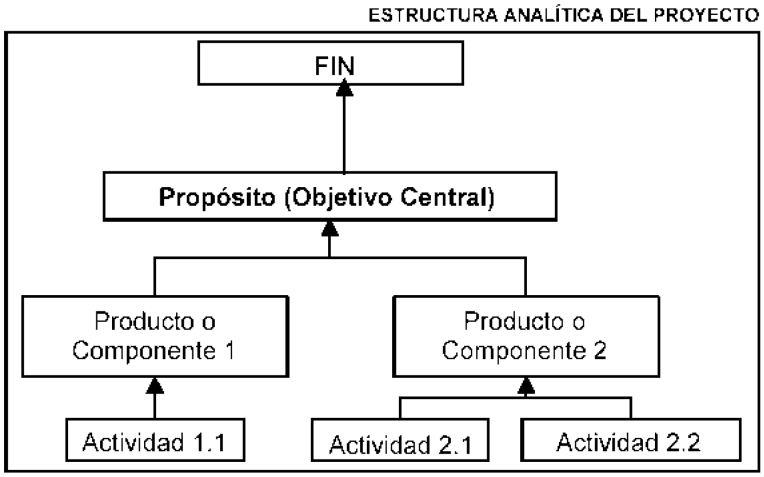
c) Análisis de las alternativas. Este análisis consiste en plantearse cuál o cuáles de las soluciones pueden ser acometidas por el proyecto que se pretende poner en marcha. Se trata, por tanto, de ser muy conscientes de la capacidad de la organización que va a desarrollar el proyecto, de los medios de que dispone, de los recursos que razonablemente puede manejar y del entorno que rodea al proyecto, de eliminar las acciones que no se puedan llevar a cabo

En todo proyecto se han de reflejar las alternativas posibles y justificar la elección de una de ellas. Cada una de las opciones se ha de examinar desde la perspectiva de su viabilidad entendida como posibilidad de llevar a cabo la alternativa seleccionada. El análisis se puede complicar aún más en base a los criterios que se utilicen para comparar las alternativas. La realización de una matriz en la que se recojan las distintas opciones y los criterios elegidos, puede facilitar dicho análisis.

Paso 5 - Elaborar la estructura analítica del proyecto (EAP). Que no es otra cosa que la esquematización del proyecto, en cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades; esta se construye con la información aportada en los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental, efectuados para el proyecto y del árbol de objetivos. Este orden jerárquico (vertical), es la base para

construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución. Pasos para construir EAP:

a) Partiendo de arriba abajo. Obtener los fines del proyecto, siendo esto una descripción de la solución de problemas. El fin no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el fin, se obtiene del árbol de objetivos.



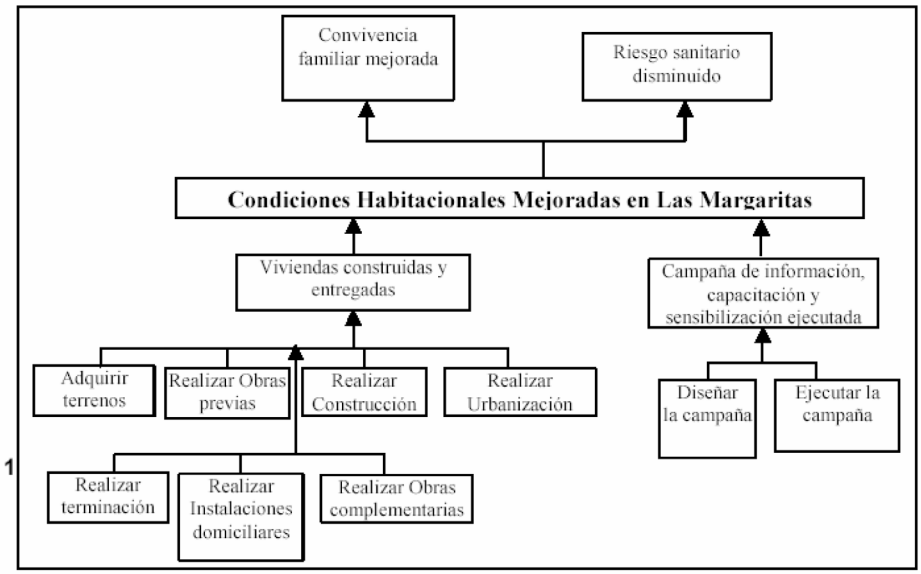
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

b) **Identificar el propósito.** El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir como consecuencia de producir y utilizar los componentes. Él título del proyecto debe surgir directamente de la definición del propósito. El propósito (objetivo central) se obtiene del árbol de objetivos.

c) **Identificar los productos o componentes (resultados).** Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca el proyecto para lograr el propósito. En la matriz de marco lógico, los componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

d) **Identificar las actividades** que se tendrán que realizar en cada componente e implica la utilización de recursos, en el marco lógico no se deben presentar todas las actividades.

Estructura Analítica de la situación problemática



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

3.1.2. Segunda etapa: Construcción de la matriz (planificación) de marco lógico

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

Figura 4

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

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

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

La matriz presenta cuatro columnas que suministran la siguiente información:

• Un resumen narrativo de los cuatro niveles jerárquicos tratados en la estructura analítica del proyecto. Es la primera columna de la matriz de marco lógico y se evalúa a través de la lógica vertical (vínculos causales de abajo hacia arriba). El siguiente cuadro nos permitirá evaluar la lógica vertical, si no se cumple alguna de las condiciones siguiente se tendrá que revisar la relación de causalidad y hacer las modificaciones del caso.

Condiciones	Si	No
Las actividades especiales para cada componente son necesarias para producir el componente.		
Cada componente es necesario para lograr el propósito del proyecto.		
No falta ninguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del proyecto.		
Si se logra el propósito del proyecto. Contribuirá al logro del fin.		
Se indica claramente el fin, el propósito, los componentes y las actividades.		
El fin es una respuesta al problema más importante del sector		

Resumen narrativo de la situación problemática

Resumen Narrativo
F.1. Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias de Las Margaritas F.2. Disminuir el riesgo sanitario en Las Margaritas
P. Mejores condiciones habitacionales en Las Margaritas
C.1. Viviendas unifamiliares construidas y entregadas a población objetivo del Proyecto C.2. Campaña de información, capacitación y sensibilización ejecutado
A.1.1 Adquirir terreno A.1.2 Realizar Obras previas A.1.3 Realizar construcción A.1.4 Realizar Instalación de alcantarillado A.1.5 Realizar Pavimentación de calles A.1.6 Realizar Instalación de electrificación A.1.7 Realizar Instalación de agua potable A.1.8 Otras actividades (gastos de honorarios, fiscalización, controles administrativos, procesos de contratación. A.1.9 Realizar Instalaciones domiciliarias A.1.10 Realizar Obras de terminación A.1.11 Realizar Obras complementarias A.1.12 Relocalizar los beneficiarios A.2.1 Diseñar de la campaña A.2.2 Ejecutar la campaña

F = Fin, C = Componente, A = Actividad

• Indicadores (resultados específicos a alcanzar). Se definen para el fin, propósito, componentes y actividades. Los indicadores aparecen en cada nivel de la matriz, 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 (BID, 2003). Los indicadores deben cumplir cinco características: Especifico, medible, realizable, pertinente y enmarcado en el tiempo. Puede ser cuantitativo o cualitativo, dependerá de la naturaleza del objetivo, Los indicadores deben medir el cambio atribuible al proyecto. Para evaluar si los indicadores han sido formulados de manera adecuada podemos emplear el siguiente cuadro.

REVISIÓN DE CRITERIOS PARA LOS INDICADORES

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Meta				
			Cantidad	Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo Social
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							

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

• Medios de verificación. Se debe precisar los métodos y fuentes de recolección de información que permitirá evaluar y monitorear los indicadores.

• Supuestos. 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 (BID, 1997).

Y cuatro 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.

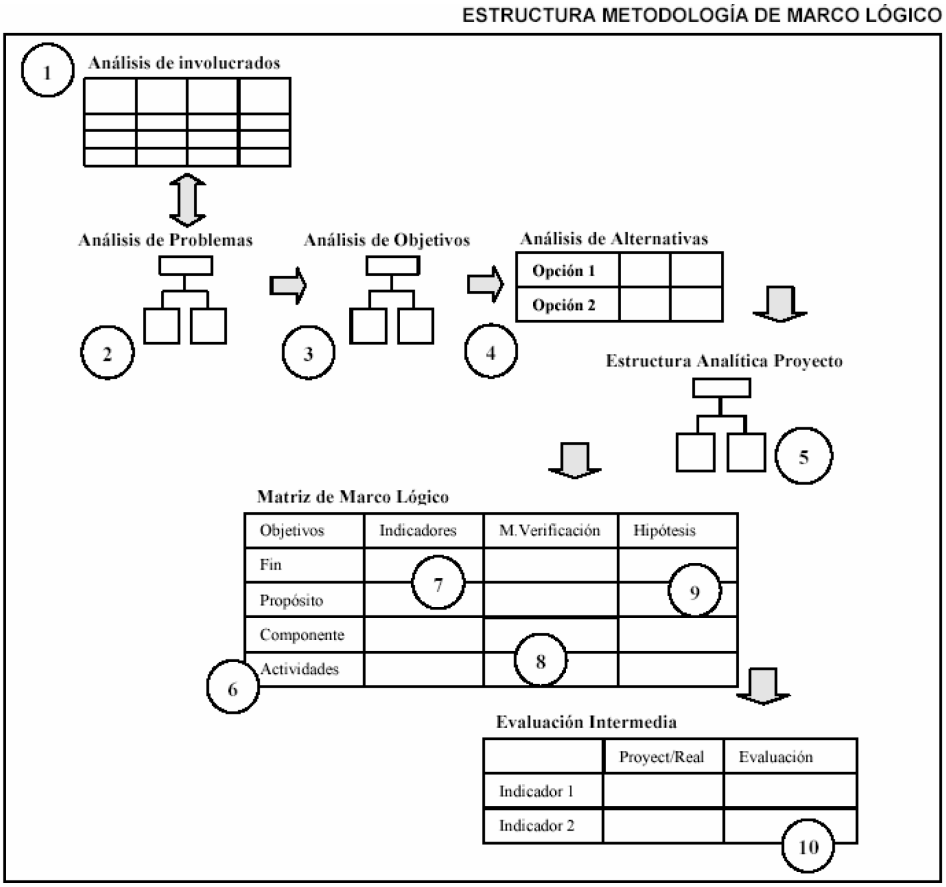
A continuación se muestra parte de la matriz de marco lógico de la situación problemática.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
F.1. Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias de Las Margaritas F.2. Disminuir el riesgo sanitario en Las Margaritas	F.1.1. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado Niveles de violencia intrafamiliar en un 20%. F.1.2. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado Nivel de seguridad ciudadana en un 30%. F.1.3. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado Índices de alcoholismo y drogadicción en un 5%. F.2.1. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado niveles de hacinamiento en un 20%. F.2.2. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado niveles de promiscuidad en un 15%.	Registros de la oficina de planeación del municipio.	
P. Mejores condiciones habitacionales en Las Margaritas	P.1. Las condiciones de hacinamiento de 68 familias en la unidad Las margaritas han disminuido al finalizar el proyecto, pasando de cuatro personas por habitación a 2 personas por habitación. P.2. Al finalizar el proyecto el 80% de las personas beneficiadas promocionan el proyecto y el modelo desarrollado en diferentes actividades comunitarias. P.3. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado el ordenamiento y mantenimiento de uno de sus asentamientos habitacionales para 68 familias de escasos recursos económicos, en concordancia con normas ambientales, sanitarias y aquitectónicas vigentes. P.4. Una vez recibidas las viviendas por cada familia éstas realizan los pagos mínimos respectivos de cuota de vivienda (1%) del valor total y por el acceso a los servicios públicos básicos. P.5. Al finalizar el proyecto el 100% de las obras publicas construidas y equipadas se encuentran en buen estado de funcionamiento en concordancia con el Plan de Mantenimiento establecido. P.6. Al finalizar el proyecto se ha beneficiado un 65% de mujeres cabeza de familia de la comunidad.	MV.1. Registros del proyecto. MV.2. Registros de la alcaldía y las organizaciones comunitarias sobre eventos comunales. MV.3. Registros de la oficina de planeación del municipio. MV.4 Registros de la alcaldía y de la oficina de servicios públicos del municipio. MV.5. Registros del proyecto sobre el mantenimiento de obras; registros de las oficinas de obras públicas del municipio. MV.6. Registros del proyecto sobre género.	Los patrones culturales de la comunidad facilitan el cambio para la aceptación del modelo habitacional como una alternativa para mejorar condiciones de vida.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
A.1.1. Instalación de alcantarillado.	4 848 572,00	Proforma presupuestaria, registros contables, Kardex e inventarios, informes financieros de avance del proyecto.	Licitaciones de las obras se llevan a cabo según los planes de ejecución del proyecto: plazos, calidad, cantidad. Durante la ejecución del proyecto el número de los beneficiarios se mantiene dentro de una banda de +/- 10%.
A.1.2. Pavimentación de calles	8 223 377,00		
A. 1.3. Instalación de electrificación.	2 337 184,00		
A.1.4. Instalaciones de agua potable.	3 736 538,00		
A.1.5. Otras actividades (castos: honorarios, fiscalización, controle administrativo, procesos de contratación).	2 367 762,00 105 726 400,00 15 324 582,00		
A.2.1. Adquisición de terreno.	151 033 610,00		
A.2.2. Obras previas.	25 319 749,00		
A.2.3. Obras de construcción.	15 043 028,00		
A. 2.4. Obras de Terminaciones.	10 940 384,00		
A.2.5. Instalaciones domiciliares.	422 500,00		
A.2.6. Obras complementarias.	1 216 800,00		
A.2.7. Relocalización de los beneficiarios.	15 000 000,00		
A.3.1. Diseño de plan de sensibilización			
A.3.2. Ejecución del plan de sensibilización			

4. Conclusión

A medida que se va desarrollando la metodología y se profundiza en ella nos percatamos de las bondades y carácter participativo de esta herramienta. No dudamos que el marco lógico ha permitido superar los tres problemas que en principio le dieron origen. En el siguiente esquema se resume la estructura de la metodología del marco lógico.



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

Así mismo, invitamos a todos los interesados a profundizar en el tema y emplear esta herramienta para constatar tales bondades.

Bibliografía

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*.

- ESPINOZA, A. (2006). Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión. En: *Visión Gerencial*, CIDE, enero-junio, p. 42.

- ORTEGÓN, E.; PACHECO, J. F.; y PRIETO, A. (2005). Serie Manuales. *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública.* CEPAL-ILPES.

- 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.

- RAMÍREZ, D. (2004). *Fundamentos para la formulación y evaluación de proyectos a pequeña escala.* Mérida, Universidad de los Andes. Trabajo de ascenso.