



# LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO:

## El árbol de problemas y resumen narrativo

Jorge de la Fuente Olguín

[Jorge.DELAFUENTE@cepal.org](mailto:Jorge.DELAFUENTE@cepal.org)

[jdelafue@mi.cl](mailto:jdelafue@mi.cl)



## ANTES DE EMPEZAR ..... 3 conceptos matrices



- La ética de la responsabilidad y la ética de la convicción
  
- El uso de determinados medios afecta a  
los fines que queremos lograr
  
- Las personas tenemos 4 sombreros que los usamos dependiendo de las circunstancias:
  - Cientes** (relación con contraprestación)
  - Usuarios** (uso algo que me entregan, por ej. el gobierno)
  - Ciudadano** (con derechos civiles)
  - Súbdito** (con obligaciones)

## HISTORIA Y ACTUALIDAD



- Matriz de Indicadores o Matriz de Marco Lógico**
- Desarrollada en 1969 por una consultora para la AID.**
- Adoptada mas tarde por GTZ en su método ZOPP.**
- Utilizada actualmente por:**
  - Entidades financieras (BID, ADB, BM)**
  - Organismos internacionales (ONU)**
  - Agencias de cooperación (AUSAID, CIDA)**
  - Países (Chile, Colombia, Unión Europea)**
  - MEXICO**

## POR QUÉ SE DESARROLLO EL MARCO LOGICO?



Los proyectos:

- ❑ Carecían de precisión: múltiples objetivos y relacionados
- ❑ Ejecución poco exitosa: ¿de quien es la responsabilidad?
- ❑ Es exitoso: evaluadores sin base “objetiva” para comparar lo planeado con lo ejecutado.

PROYECTO = (ACTIVIDADES + OBJETIVOS + PRESUPUESTO + PLAZOS)  
*Planeadas e interrelacionadas*      *a alcanzar*      *determinado*      *acotados*

## ¿QUÉ ES LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO?



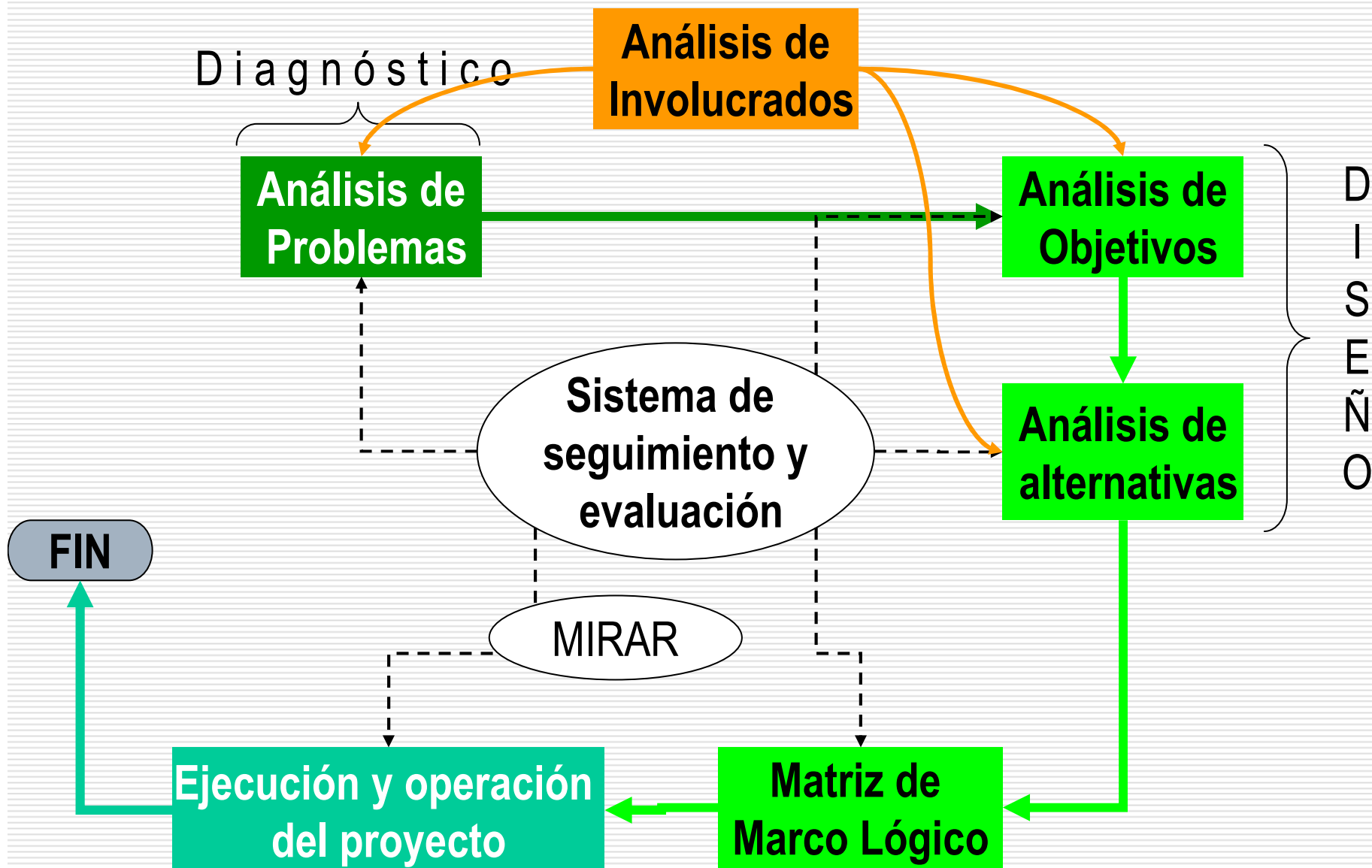
- Instrumento de **gestión** de programas y proyectos.
- Fortalece la **preparación y ejecución**.
- Resume **resultados** previstos del programa o proyecto.
- Permite **seguimiento** gerencial de ejecución.
- Facilita **evaluación** de resultados e impactos.

## ¿QUÉ NO ES LA MATRIZ DE INDICADORES?

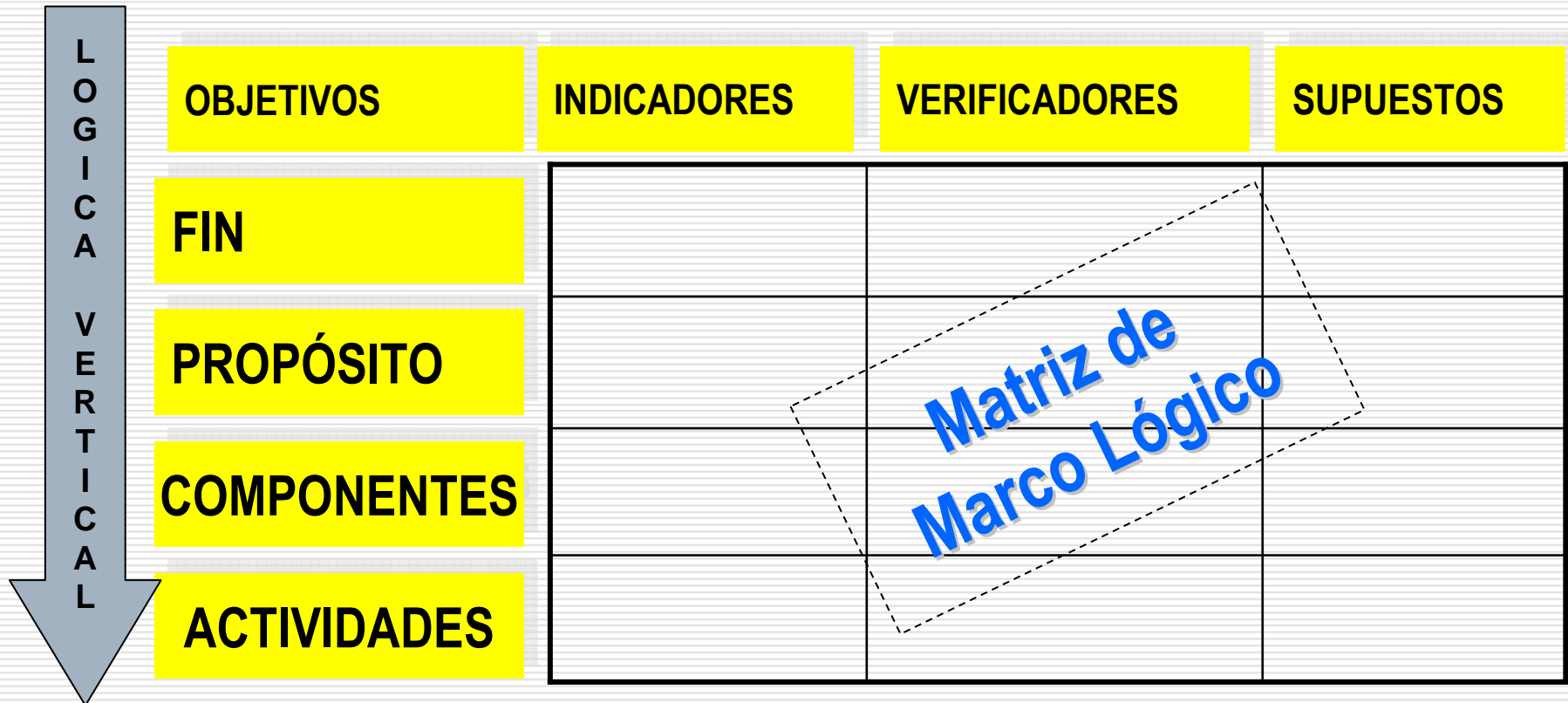


- No es método de evaluación ex-ante de proyectos o programas.
- No es método de programación de la ejecución.
- No es autosuficiente para una buena gestión.
- No es una panacea ni un dogma.

# SISTEMA DE MARCO LÓGICO



# LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO





## VENTAJAS DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO



**Utilizado en diferentes etapas del proyecto:  
preparación, ejecución, o término**



**cualquier tipo de proyecto: fomento productivo o del área social.**



**terminología uniforme: mayor comunicación, reduce ambigüedades.**



**Aporta formato preciso sobre objetivos, indicadores, metas y riesgos**

## VENTAJAS DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO



**Posibilita trabajo participativo**



**Comprometen recursos públicos y generan expectativas por lo tanto, se requiere buena gestión de Programas y proyectos**

## PROBLEMAS DEL MARCO LÓGICO



**Es estático: foto del momento**



**Debe actualizarse, objetivos pierden vigencia, surgen nuevos objetivos**



**Requiere expresiones muy claras que no se presten a interpretaciones**

## OBJETIVOS


- ❑ Esta columna se conoce también como **Resumen Narrativo del Proyecto (Programa)**.
- ❑ Responde a las interrogantes:

¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?

¿Qué se espera lograr con el programa?

¿Qué bienes o servicios debe producir el programa?

¿Cómo se producirán los Componentes?



OBJETIVOS	I	V	S
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

## OBJETIVOS: FIN



corresponde al **objetivo de desarrollo** de nivel superior  
de importancia **nacional, sectorial o regional,**  
a cuyo logro **contribuirá** el programa a mediano o largo plazo

## OBJETIVOS: FIN



OBJETIVOS	I	V	S
<b>FIN</b>			
PROPÓSITO	<b>¿A que objetivo estratégico contribuye el programa? Indica cómo el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo</b>		
COMPONENTES			
ACCIÓN	<b>Contribuir a elevar la competitividad de la microempresa Contribuir a elevar la rentabilidad de la agricultura campesina Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Quinchamalí</b>		

## OBJETIVOS: PROPÓSITO



Corresponde a la **situación esperada** (impacto) en la población objetivo al disponerse de los bienes y servicios proporcionados por el programa.

Habitualmente esta situación se expresa como:

que la población objetivo puede realizar algo  
que antes de la intervención no podía.

**¿Qué SE ESPERA LOGRAR CON EL PROGRAMA?**

## OBJETIVOS: PROPÓSITO

OBJETIVOS

FIN

**PROPÓSITO**

COMPONENTES

ACTIV

Describe el resultado directo obtenido en mediano plazo con la utilización de los Componentes.

Debe ser único. (NO a los “y”, “mediante”, “por medio de” u otro resquicio que esconde un segundo objetivo)

Se debe redactar como situación alcanzada [población Objetivo] [soluciona su problema]

El propósito tiene relación directa con el nombre del proyecto

**Pequeños agricultores entregan al mercado productos en cantidad, calidad y oportunidad requerida**

**Contribuir a elevar la rentabilidad de la agricultura campesina**

**Morbilidad en localidad de Quinchamáli reducida**



## OBJETIVOS: COMPONENTES

**¿QUÉ RECIBE LA GENTE?**



**¿Qué bienes o servicios se requiere producir?**

**Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del programa para poder lograr el Propósito**

OBJETIVO

FIN

PROPÓSITO

**COMPONENTES**

ACTIVIDADES

**C.1 Agricultores lograron articular su producción al mercado mediante agricultura de contrato**

**C.2 Agricultores negocian conjuntamente la compra de insumos**

**C.3 Agricultores implementan riego tecnificado**

# OBJETIVOS: ACTIVIDADES

¿Cómo SE PRODUCE LO QUE RECIBE LA GENTE?



¿Cómo se producirán los Componentes?

Acciones o tareas principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente.

Se colocan: por Componente  
en orden cronológico y  
agrupadas en macro-actividades

COMPONENTES

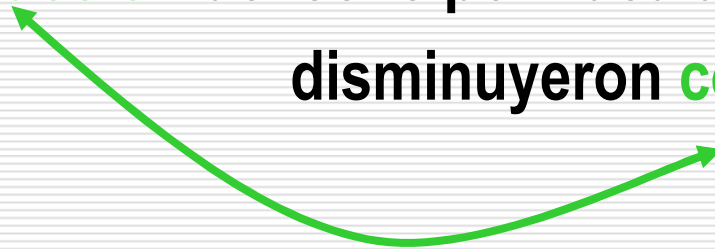
**ACTIVIDADES**

Convocatoria a concurso  
Proceso de selección de proyectos  
Nivelación de terreno  
Contrucción de drenes  
Revisión en aeropuerto

## EJEMPLO: PROGRAMA DE CLUSTER LECHERO



- ❑ **FIN:** Contribuir a la **competitividad** del sector lechero nacional y al mejoramiento y estabilidad de los ingresos de los productores.
  
- ❑ **PROPÓSITO:** Productores aumentaron significativamente la **producción** de leche por vaca al año y disminuyeron **costos** de producción



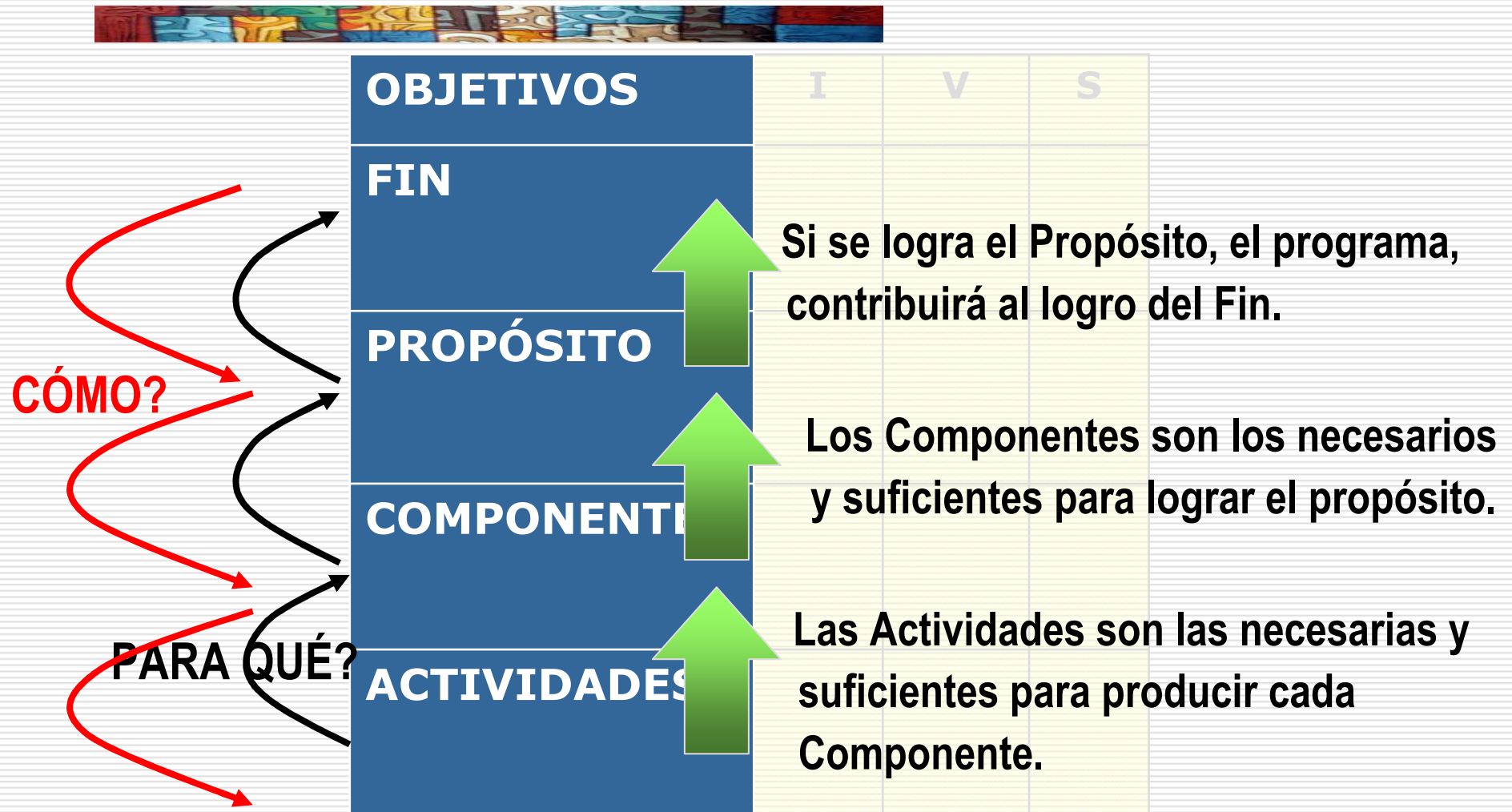
## **EJEMPLO: PROGRAMA DE CLUSTER LECHERO**



### **COMPONENTES:**

- 1. Buenas practicas económicas acordadas con industria de la leche aplicadas**
- 2. Tecnológica acordadas con industria transferida**
- 3. Incentivos para el mejoramiento de las praderas otorgado**
- 4. Inseminación artificial para mejorar masa ganadera masificada**
- 5. Centros de acopio lechero para pequeños productores operando**

# OBJETIVOS: LÓGICA VERTICAL DEL PROGRAMA



Fin: Contribuir a la **sostenibilidad** de la participación de las **organizaciones** en el desarrollo rural y pesquero, mediante el fortalecimiento

Propósito: Las **Organizaciones** sociales y los Comités Sistema Producto del sector rural y pesquero, **fortalecidas**

A  
C  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D  
E  
S

C1: Comités sistema producto constituidos, y operando con un Plan Estratégico (Plan Rector)

C1A1. Otorgamiento de recursos para la elaboración o actualización de planes (plan rector o plan anual) para cada comité sistema producto

C1A2. Otorgamiento de recursos para Asesorías especializadas para desarrollar la Gerencia y gestión técnica del comité

C1A3. Apoyos económicos para la difusión, equipamiento y operación

C2: Organizaciones sociales del sector rural con capacidades de gestión de sus integrantes

C2A1. Otorgamiento de recursos para Asesorías especializadas para desarrollar la gestión organizacional

C2A2. Apoyos económicos para la difusión, equipamiento y Operación

Fin: Contribuir a la **sostenibilidad** de la participación de las **organizaciones** en el desarrollo rural y pesquero, mediante el fortalecimiento

Propósito: Las **Organizaciones** sociales y los Comités Sistema Producto del sector rural y pesquero, **fortalecidas**

A  
C  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D  
E  
S

C1: Comités sistema producto constituidos, y operando con un Plan Estratégico (Plan Rector)

Convocatoria a la población objetivo la participar

Recepción de solicitudes y planes de fortalecimiento anual fundamentados en planes rectores

Revisión de solicitudes y de calidad del plan

Dictaminación de solicitudes y otorgamiento de apoyos económicos a Comités sistema producto

Otorgamiento de apoyos económicos para la difusión, equipamiento y operación

Seguimiento a las actividades que desarrolla personal especializado y evaluación de cumplimiento de metas

Seguimiento y evaluación de las actividades y del cumplimiento de metas

C2: Organizaciones sociales del sector rural Profesionalizadas en gestión organizacional

Selección de solicitudes elegibles de Organizaciones sociales que consideran en su Plan Anual de Fortalecimiento recursos para la consolidación de capacidades

Análisis y dictaminación de los Planes Anuales de Fortalecimiento que consideran apoyos para la consolidación de capacidades

Autorización de las solicitudes y Planes Anuales de Fortalecimiento que consideran apoyos para la consolidación de capacidades

Supervisión a las Organizaciones sociales del sector rural apoyadas con recursos para la consolidación de capacidades

Seguimiento y evaluación de las actividades y del cumplimiento de metas

## PERO PARA TENER OBJETIVOS HAY QUE .....



- Saber que problema existe y se quiere solucionar
- Quien es la población objetivo a atender
- El problema no es uno solo, luego hay que elegir el más importante
- Hay alguien más, intentando resolver el problema

SE VERÁ  
EN PROFUNDIDAD E.Aldunate

## ÁRBOL DEL PROBLEMA Y ÁRBOL DE OBJETIVOS



- Se utiliza en la preparación de proyectos o programas.
- Ayuda a estructurar el programa o proyecto de modo de que exista la “lógica vertical”.
- Facilita la elaboración del resumen narrativo.
- Ayuda a la definición de indicadores.



## ANÁLISIS DEL PROBLEMA: Pasos a seguir



- Identificar el **problema**
- Examinar **efectos** que provoca el problema
- Identificar **causas** del problema ( el principal)
- Establecer la **situación deseada** (objetivo)
- Identificar **medios** para solución del problema
- Definir acciones y configurar **alternativas** de proyecto
- Construir el **Resumen** Narrativo de la MML

## ANÁLISIS DEL PROBLEMA: Pasos a seguir



- Identificar el **problema**
- Formular el problema como un estado negativo
- No confundir el problema con la falta de una solución

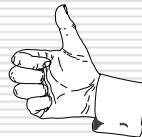
Faltan **casas** para los pobres



Hace falta un **semáforo**



Existe **población** carente de un lugar digno donde habitar



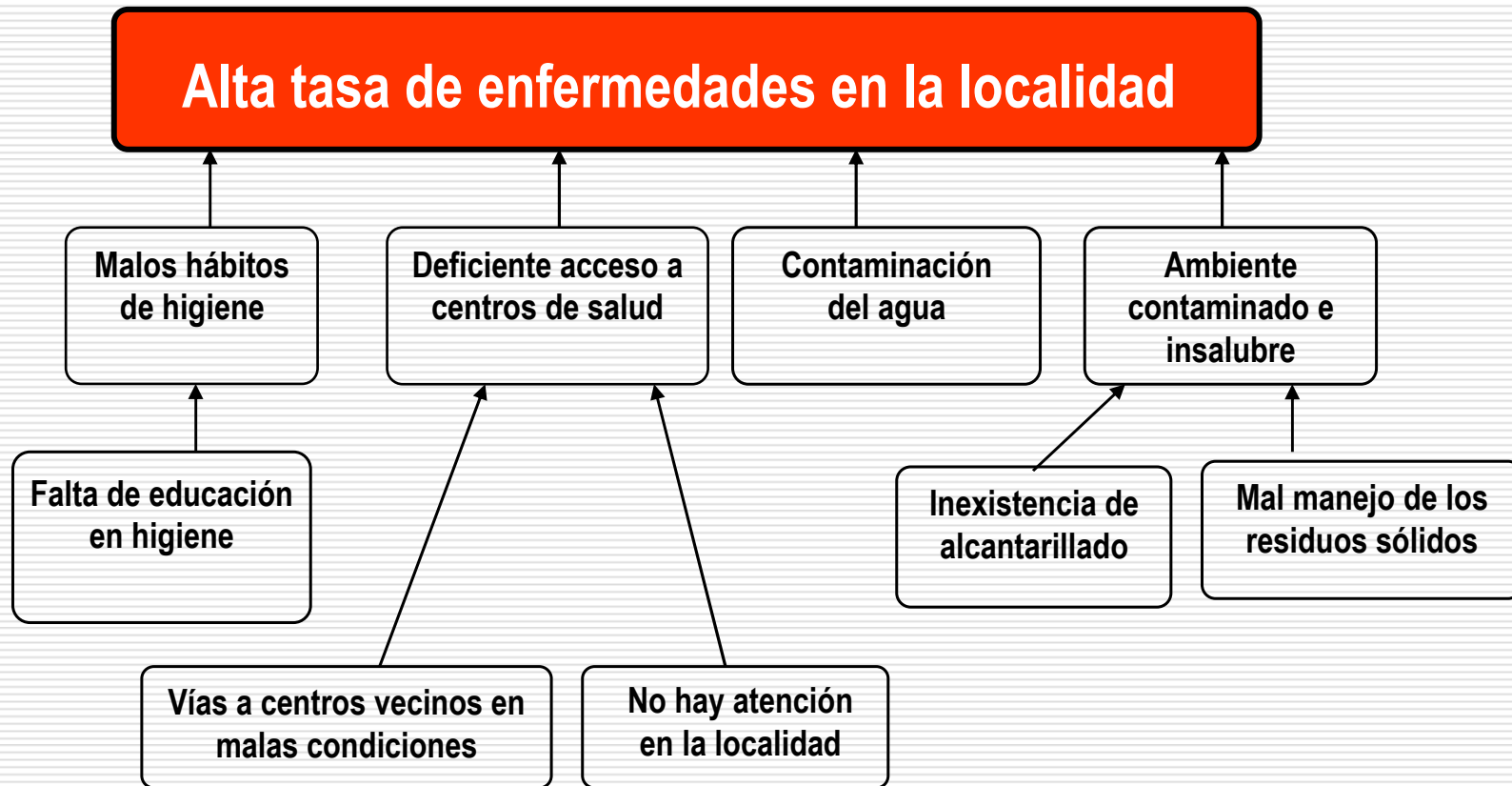
Hay una alta tasa de **accidentes**



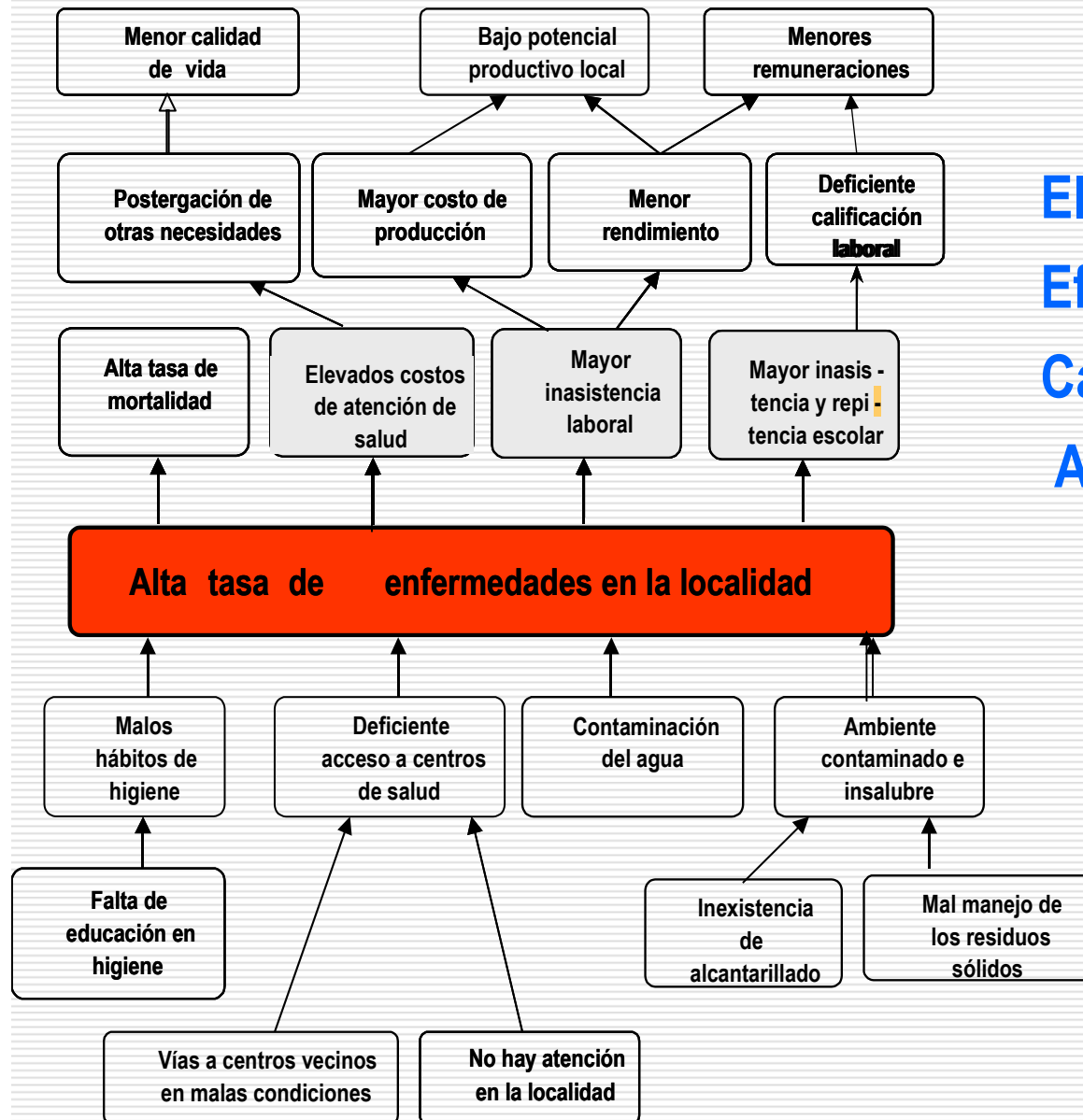
# ARBOL DE EFECTOS



# ARBOL DE CAUSAS



# ARBOL DEL PROBLEMA



El empalme del **Árbol de Efectos** con el **Árbol de Causas** genera el **Árbol de Causas - Efectos** o **Árbol del Problema**

## DEFINIR LOS OBJETIVOS PARA LA SOLUCIÓN



### Árbol de objetivos:(Árbol de Medios-Fines)

- Representa la situación esperada al resolver el problema.
- Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.
  - **Efectos** se transforman en **fin**es
  - **Causas** se transforman en **medios**
- Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos
  - Si el "negativo " no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos
  - Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos

# ARBOL DE OBJETIVOS



## CONFIGURAR ALTERNATIVAS DE PROYECTO O PROGRAMA

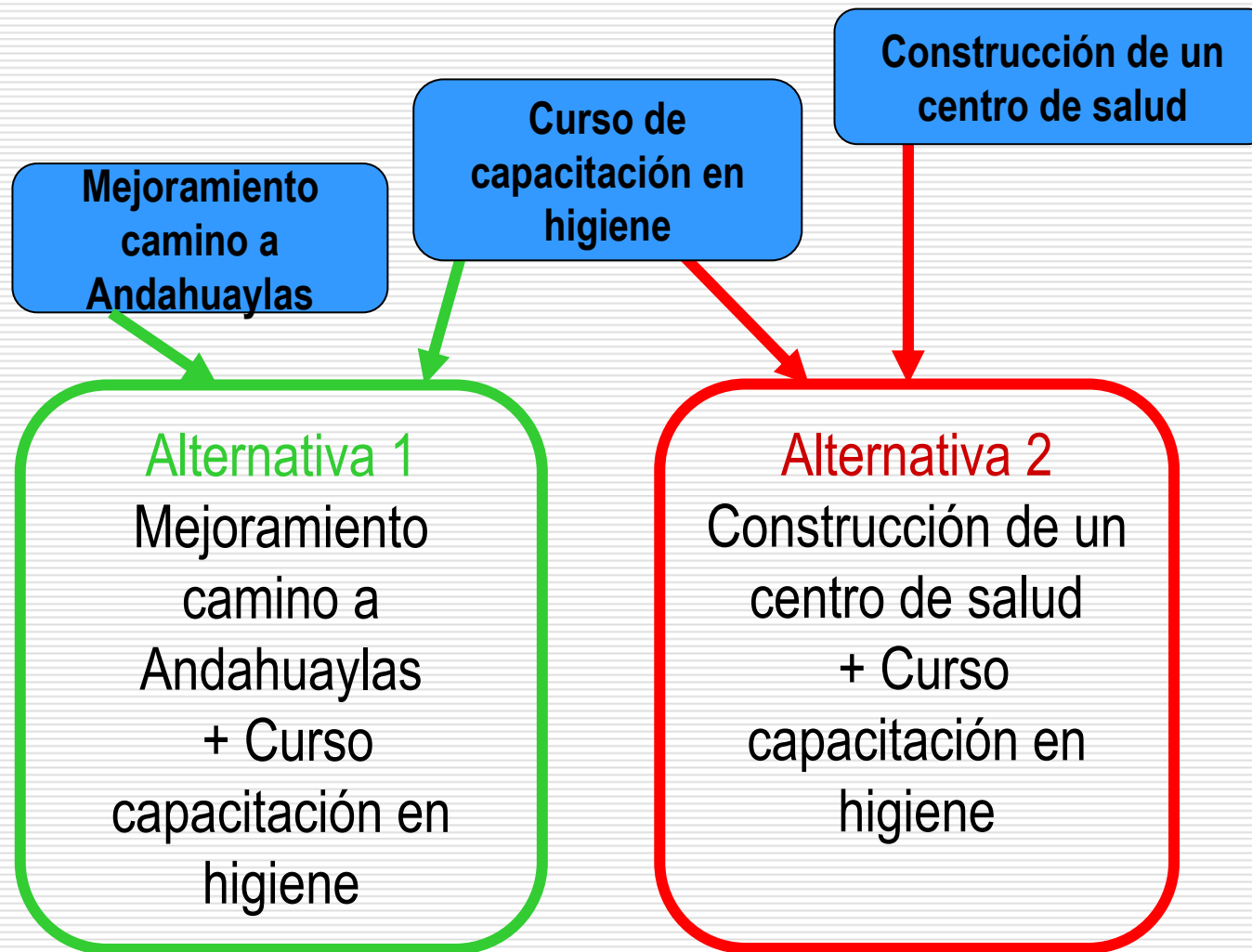


**Examinar las acciones propuestas en los siguientes aspectos:**

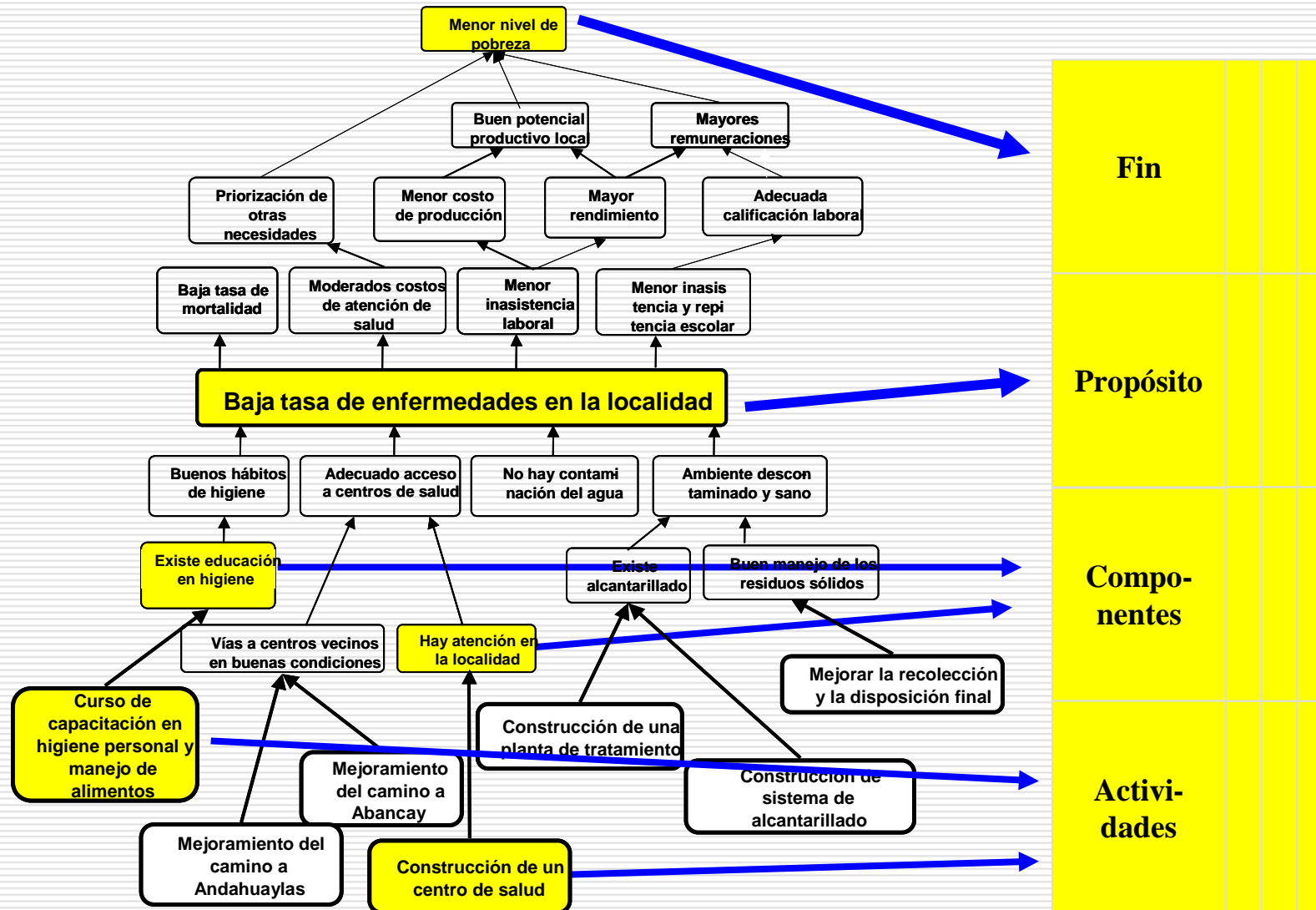
- Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema.**
- Priorizar las de mayor incidencia.**
- Verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias.**
- Definir alternativas con base en las acciones agrupadas.**
- Verificar la factibilidad de cada alternativa.**
  - Técnica**
  - Social**
  - Financiera**
  - Institucional**
  - Ambiental**



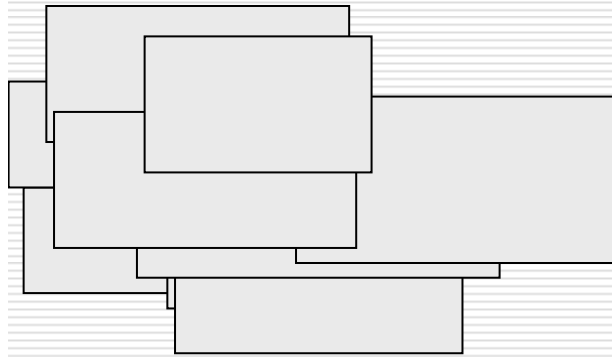
# CONFIGURAR ALTERNATIVAS DE PROYECTO



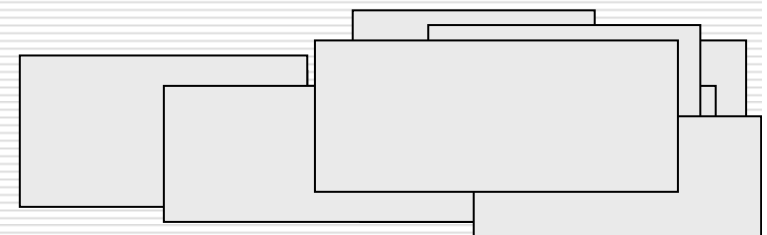
# DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS AL RESUMEN NARRATIVO



## EJERCICIO ÁRBOL DE PROBLEMAS



**BAJA CALIDAD DE EDUCACIÓN PRIMARIA**



## DOS VARIANTES DE CONSTRUCCIÓN DE MML



### **Matrices con Diseño inverso**

1. **¿Qué problema tratamos de resolver y a quién?**
2. **Cómo esperamos que se resuelva el problema? (estrategia)**
3. **Comparar problema y estrategia con lo que ocurre en la actual aplicación del programa**

# MATRICES EN CASCADA

<b>FIN</b>	Cumplir el programa de Gobierno para el sexenio
<b>PROPOSITO</b>	Población mejora su estado de salud en el sexenio
<b>COMPONENTES</b>	Prevención: Morbilidad por enfermedades contagiosas disminuida Medicina Curativa: Cobertura de servicios médicos por 10 mil habitantes aumentada
<b>ACTIVIDADES</b>	1.1 Vacunación 1.2 Educación Sanitaria 1.3 Alerta precoz 2.1 Facilidades físicas 2.2 Dotación de Recursos Humanos 2.3 Producción de Insumos

<b>FIN</b>	Población mejora su estado de salud en el sexenio
<b>PROPOSITO</b>	Morbilidad por enfermedades contagiosas disminuida
<b>COMPONENTES</b>	1. <u>Vacunación</u> : Cubrir al X% de la población con vacunas contra VVVV 2. <u>Educación Sanitaria</u> : Incorporar módulos de educación sanitaria en los primeros 5 años de educación 3. <u>Alerta precoz</u> : Detectar síntomas precursores de enfermedades en la población escolar
<b>ACTIVIDADES</b>	1.1 Producir vacunas 1.2 Capacitar personal 1.3 Difusión 1.4 Aplicación de vacunas 2.1 Diseñar módulos 2.2 Capacitar docentes 2.3 Producir módulos 2.4 Aplicar módulos 3.1 Establecer metodologías de detección precoz 3.2 Capacitar docentes para la aplicación de las metodologías 3.3 Aplicación de metodologías de detección precoz



**¿Qué hemos visto hoy?**

