

# LA DIMENSIÓN OPERACIONAL

*La gestión de lo planificado*

# LO TÁCTICO-OPERACIONAL (2)

La gestión y ejecución del desarrollo institucional se produce al interior de una estructura organizativa de varios niveles. En instituciones de cierta complejidad, por lo general, éstas se dan en tres niveles: **alta dirección**; **coordinativo-funcional** y **operacional**

Las funciones de **alta dirección** son de competencia de los máximos órganos de conducción institucional y se concentran en el **establecimiento** y **manejo** de las **estrategias** del desarrollo corporativo y su **filosofía de gestión**

El nivel **coordinativo-funcional** de los planes; proyectos de acción y operaciones de planificación es de responsabilidad directa del **ente planificador** de la corporación. Éste estructura, de modo desagregado, por módulos de operación las diversas acciones de planificación propuestas. Organiza las acciones de planificación bajo un esquema de administración por objetivos y proyectos

La **ejecución**, el **seguimiento**, el **control** y la **rendición de cuentas** de las operaciones planificadas son realizados por el **nivel operacional**

# EL MÉTODO DEL MARCO LÓGICO

La conducción cotidiana de las operaciones y acciones de planificación requiere de un marco metodológico que permita **enlazar** coherentemente los diversos **niveles** de la **gestión** y **ejecución** corporativa, conservando la integralidad de los momentos y dimensiones del proceso de planificación institucional

Uno de estos métodos, de extendida aceptación en el sector público y en empresas privadas de los países latinoamericanos, es el del Marco lógico

El MML (método del marco lógico) es introducido en esta parte del mundo, hace ya varias décadas, por la USAID (Agencia de los EEUU para el desarrollo internacional), la cual la introduce como mecanismo de control de la ejecución de proyectos de desarrollo que serían ejecutados por medio de la ayuda financiera norteamericana

La extensión de su popularidad se debe, en parte, a que permite presentar de **modo resumido** y **estructurado cualquier** iniciativa de **inversión**. Así, su contribución a la gestión del ciclo de vida de los proyectos es **comunicar información** básica y esencial, **estructurada** de forma tal que permite entender con facilidad la lógica de la intervención a realizar

Será fácil entender como este método se **articula precisa y convenientemente** con una estructura explicativa y normativa modular basada en **sistemas de problemas y proyectos de acción**, como la propuesta en la planificación corporativa situacional

El MML logra tal articulación por la forma en que responde a las siguientes **preguntas** sobre los **proyectos de acción**:

- ¿Cuál es la **finalidad** que se persigue con su ejecución?
- ¿Qué **impacto** concreto se espera alcanzar?
- ¿Qué **bienes** o **servicios** deberán ser **producidos**?
- ¿Cómo **se va a hacer** para producir dichos bienes o servicios?
- ¿Cuál es el **costo** de producirlos?
- ¿Cómo se sabrá si se han **logrado** los objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden **comprometer** el **éxito**?

Aún cuando la información se presenta a un nivel demasiado agregado para un seguimiento detallado del avance del proyecto de acción (para lo cual se cuenta con otros métodos y técnicas de monitoreo y control de la ejecución de proyectos) puede ser utilizada, como primera aproximación, para **desagregar** las **operaciones** y **acciones** de planificación más específicas y la preparación del programa de ejecución

Asimismo, el MML contiene toda la información necesaria para permitir un **seguimiento y control** a nivel agregado durante la **fase de ejecución**, por ejemplo, para el seguimiento, a nivel de **alta dirección**, de un conjunto de iniciativas de inversión

# ¿ Qué es un proyecto ?

- “Un esfuerzo **temporal** llevado a cabo **para crear un producto** o servicio único”
- “Una secuencia de eventos **con comienzo y final** dirigida a **lograr un objetivo**. y realizada por gente dentro de parámetros establecidos, como los de tiempo, costo, recursos y calidad”
- “Un conjunto de inversiones, políticas y acciones...diseñadas para **lograr objetivos** específicos de desarrollo **en un período determinado**”



# Concepto de proyecto de desarrollo

*Un proyecto de desarrollo es:*

- una secuencia de **tareas**
- que deben realizar una o más organizaciones o individuos **ejecutores**
- en un **plazo** delimitado
- con determinados **recursos**
- para lograr **objetivos** específicos de desarrollo

# El objetivo del proyecto determina si éste es de desarrollo

Cuando el proyecto es de desarrollo:

- El objetivo genérico es cambiar por lo menos un aspecto de la sociedad para pasar de una situación de menos a otra de más desarrollo
- La gran tarea es una intervención en la sociedad para quitar obstáculos que impiden o impulsar fuerzas que llevan al desarrollo
- Los recursos se asignan y administran de manera disciplinada para producir ese cambio

# Financiamiento de proyectos y programas

- Un **proyecto** específico puede ser parte de un conjunto con los mismos propósitos
- Dichos conjuntos de proyectos con los mismos propósitos suelen denominarse **programas**
- Los proyectos y programas responden a directrices normativas denominadas **políticas**
- Los financiamientos de proyectos y programas son diferentes a otros que se vinculan directamente a las políticas, y que suelen denominarse sectoriales o de ajuste estructural

# Financiamiento internacional basado en políticas

- Es una modalidad de préstamo diferente a la tradicional del financiamiento para proyectos
- Incluye un desembolso rápido de recursos por “tramos” contra “condicionalidades”
- Los tramos requieren y coinciden con la adopción de ciertas medidas o condicionalidades previamente especificadas
- Estas medidas consisten en cambios de política, normalmente vinculados a reformas sectoriales o globales de la economía del país

# Fuentes de financiamiento externo y cooperación técnica internacional

- Financieras multilaterales
  - Banco Centroamericano de Integración Económica
  - Banco de Desarrollo del Caribe
  - Banco Interamericano de Desarrollo
  - Banco Mundial
  - Corporación Andina de Fomento
  - Fondo Monetario Internacional
- Agencias y fundaciones, de varios países, de ayuda para el desarrollo
  - CIDA, GTZ, JICA, USAID, etc
- Agencias Internacionales de cooperación técnica
  - CEPAL
  - FAO
  - OEA
  - ONUDI
  - OPS
  - PNUD
  - UNESCO
  - UNICEF
  - Unión Europea

# ¿Qué es el Marco Lógico?

- El marco lógico es una *herramienta conceptual* para diseñar proyectos, darles seguimiento y evaluarlos
- Brinda una *estructura racional* al proceso de planificación y *comunica información* esencial
- Se desarrolló en respuesta a los siguientes problemas del diseño de los proyectos:
  - ✓ *Muchos objetivos*, poco vinculados con actividades
  - ✓ *Asignación difusa* de responsabilidades
  - ✓ Falta de *imagen del éxito* y de *hitos de control*

# MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

La **MML** es una sencilla tabla (matriz) de cuatro filas por cuatro columnas en la cual se registra, en forma resumida, información sobre un proyecto. Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos **niveles de objetivos** llamados **Fin, Propósito, Componentes y Actividades**

MML	RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

MML	RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

La primera fila corresponde al “**Fin**” del proyecto, y describe la **situación esperada (en tanto y en cuanto soluciona los problemas que afronta)** una vez que el proyecto esté funcionando por algún tiempo

La segunda fila corresponde al “**Propósito**” del proyecto, y representa la **situación esperada** una vez concluida su ejecución; es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se pretende lograr

La tercera fila corresponde a los “**Componentes**” del proyecto, y expresa lo que **debe ser o estar completado** durante la **ejecución** o al finalizarla

La cuarta fila corresponde a las “**Actividades**” del proyecto, que deberán ser **ejecutadas** para **completar cada uno de los componentes**



La primera columna corresponde a la “**Narración del resumen**” del proyecto, y expresa su **columna de objetivos** y sintetiza las actividades necesarias para obtenerlos

La segunda columna corresponde a los “**Indicadores**” del proyecto, y detalla los elementos que permiten **controlar** el **avance** del **proyecto** y evaluar los logros. Son concretos en cantidad, calidad y tiempo

La tercera columna corresponde a los “**Medios de verificación**” a los que se puede recurrir para obtener los **datos** necesarios para **calcular** los **indicadores** previamente definidos en la columna 2

La cuarta columna, “**Supuestos**” es útil para anotar los **factores externos** cuya ocurrencia es trascendente en el logro de los objetivos del proyecto





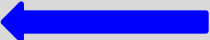
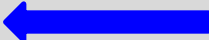
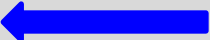
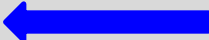
MML	RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Otros dos componentes importantes de la matriz son: la lógica vertical y la lógica horizontal

La **lógica vertical** está referida a las relaciones de **causalidad entre** los distintos niveles de **objetivos** en la matriz (actividades, componentes, propósitos y fin) y los relaciona con los factores externos que pueden influir en el resultado del proyecto

MML	RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	←			→
PROPÓSITO	←			→
COMPONENTES	←			→
ACTIVIDADES	←			→

La **lógica horizontal** se resume en que, por una parte, los **medios de verificación** sean los **necesarios y suficientes** para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores y que , por otra parte, los **indicadores** definidos permitan hacer un correcto **seguimiento** del **proyecto** y permitan **evaluar** el logro de los **objetivos**

<b>MML</b>	<b>RESUMEN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b>				
<b>PROPÓSITO</b>				
<b>COMPONENTES</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>				

# Contenidos de las celdas del Marco Lógico

	CONCEPTO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICAC.	SUPUESTOS
FIN	El objetivo más importante al que se dirige el proyecto	Medidas de alcance del fin	Fuente de información.	
PROPÓSITO	Efecto o impacto esperado del proyecto.	Condiciones que indican que se ha cumplido el propósito del proyecto.	Fuente de información.	Condiciones externas cuyo cumplimiento permite alcanzar el fin al tener el propósito.
COMPONENTES	Obras, servicios, estudios y capacitación a terminarse durante la ejecución.	Por ejemplo, documento de proyecto terminado	Fuente de información.	Condiciones externas cuya verificación permite lograr el propósito si se han obtenido los componentes.
ACTIVIDAD	Trabajos y actividades necesarias para producir cada componente.	Por ejemplo: contratos de consultores, comprobantes de recursos disponibles.	Fuente de información.	Condiciones fuera del control del gerente de proyecto que si se verifican permiten completar los componentes.

# Ejemplo de Matriz de Marco Lógico

<p>Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Pueblo Esperanza</p>	<p>Variación del porcentaje de la población de Pueblo Esperanza en situación de pobreza respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional</p>	<p>Fichas de caracterización social disponibles en el gobierno municipal y estadísticas regionales disponibles en la Gobernación.</p>	<p>La población transmite los hábitos de higiene aprendidos a sus hijos e hijas.</p>
<p>Morbilidad en Pueblo Esperanza reducida.</p>	<p>Variación en el número promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza. Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con los servicios de salud disponibles</p>	<p>Estadísticas de la secretaría de educación Encuesta aplicada a un grupo seleccionado aleatoriamente</p>	<p>La población concurre regularmente a atenderse y a controles en el centro de salud</p>
<p>1.- Centro de salud construido 2.- Equipamiento instalado 3.- Población capacitada en higiene</p>	<p>Porcentaje de la población objetivo capacitada al término del proyecto Número de capacitados por capacitador por año. Nivel de conocimientos de los capacitados Porcentaje del costo de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad</p>	<p>Registros del programa de capacitación y dato de población objetivo. Registros del programa de capacitación. Encuesta aplicada en cada taller.</p>	<p>La población aplica lo aprendido sobre higiene en sus actividades diarias</p>
<p>1.1.- Preparación del terreno 1.2.- Construcción de obra gruesa 1.3.- Terminaciones del centro 2.1.- Adquisición de equipamiento 2.2 - Instalación de equipos 3.1.- Preparación de materiales 3.2.- Selección de participantes 3.3.- Realización de cursos</p>	<p>Costo por metro cuadrado construido Costo del equipamiento. Costo por persona capacitada.</p>	<p>Registros contables del proyecto</p>	<p>La población asiste a los cursos de capacitación en higiene</p>

# Alcance y limitaciones del MML

La **MML** es un resultado del proceso de preparación del proyecto de acción, por lo que la calidad de la información contenida en ella depende de lo bien o mal que se han desarrollado los distintos pasos en la preparación del proyecto

La **MML** debe ser consensuada con los principales involucrados en el proyecto; de lo contrario, su utilización para controlar la ejecución y la evaluación del resultado puede ser difícil o imposible

La **MML** es un resumen de la información más importante del proyecto, pero no es por sí sola suficiente para garantizar una acertada toma de decisiones respecto al proyecto o para controlar su ejecución. Por ello, debe ser utilizada en conjunto con otras herramientas y metodologías

Tampoco debe extenderse la matriz intentando incorporar en ella toda la información necesaria para administrar el proyecto (por ejemplo un largo listado de actividades), ya que se perderá una de sus **principales ventajas**: el ser un muy **buen resumen**

La **MML** del proyecto no es una norma inflexible. Es probable que a medida que se avanza en la preparación o ejecución del proyecto sea **necesario introducirle cambios**. Forzar el proyecto a seguir la MML en vez de que esta se adapte cuando el proyecto lo requiera es una receta para el fracaso