

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



"APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL MARCO LÓGICO EN LOS PROYECTOS DE
INVERSIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR"

Trabajo de Graduación Presentado por:

Chávez González, Wendy Elizabeth

Letona Pérez, Ana Judith

Rivera Surio, Bessy Alejandra

Para optar al grado de:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Mayo 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MSC Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Licdo. Douglas Vladimir Alfaro

Decano FCCEE : MSC Roger Armando Arias Alvarado

Secretario FCCE : M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez

Director de la Escuela
De Contaduría Pública : Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Coordinador de Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Docentes Directores : Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez
: Lic. Juan Francisco Mercado Carrillo

JURADO EXAMINADOR : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Mayo 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Al Dios de mis padres Abraham, Isaac y Jacob, por ser la luz que ha iluminado mi camino durante todos estos años; por darme la fortaleza para continuar hasta el final. A mis padres, que siempre me apoyaron en este esfuerzo sin pedir nada a cambio. A mis hijos que han sido mi razón de perseverar y a Israel, por ser mi ejemplo de superación.

Wendy Elizabeth Chávez González

Gracias a nuestro Señor Jesús por darme la oportunidad de finalizar este proceso, a mi madre que sin su apoyo incondicional, sus consejos y su esfuerzo nada de esto hubiese sido posible. A mis hijos Daniel, Diego y Sofía que son mi inspiración para seguir adelante. En especial a mis hermanos y hermanas, tío y abuela, que me dan la confianza para hacer frente a lo que se me presenta en la vida.

Ana Judith Letona Pérez

A Dios Todopoderoso por darme la vida y la oportunidad de terminar mis estudios, por fortalecerme y estar conmigo en cada momento, a Él sea toda la gloria y honra por siempre. A mi madre Cruz María y a mi hermana Vanessa, por su comprensión, su apoyo incondicional. Agradecer a mis familiares, amigos y hermanos de mi Iglesia por sus buenos deseos y sus oraciones. ¡Que Dios los bendiga a todos siempre! Eben-Ezer.

Bessy Alejandra Rivera Surio

I N D I C E

Contenido	Pág. No.
Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.....	iv

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

1.1	Antecedentes de la Metodología del Marco Lógico	1
1.2	Antecedentes sobre Proyectos de Inversión Pública	2
1.3	La Aplicación de la Metodología del Marco Lógico en la Alcaldía de San Salvador	3
1.4	Generalidades sobre los Proyectos de Inversión Pública	3
1.4.1	Ciclo de Vida de los Proyectos	4
	a) Planificación y desarrollo	4
	b) Ejecución	4
	c) Control	5
	d) Liquidación del Proyecto	5
	e) Evaluación	6
	f) Mantenimiento	7
1.5	La Metodología del Marco Lógico	7
1.5.1	Identificación	7
	a) Análisis de Participación	8
	b) Análisis de Problemas	8
	c) Análisis de Objetivos	9
	d) Análisis de Alternativas	9

Contenido	Pág. No.
1.5.2 Diseño o Formulación	9
a) Resumen Descriptivo	10
b) Indicadores	11
c) Medios de Verificación	11
d) Supuestos o Hipótesis	11
1.5.3 Ejecución y Seguimiento	12
Seguimiento o monitoreo	13
1.5.4 Evaluación	15
Tipos de evaluación durante el ciclo de vida del proyecto	16

CAPITULO II -- CASOS PRÁCTICOS

2.1 Las Etapas del Marco Lógico	18
2.1.1 Identificación	18
CASO PRÁCTICO N°1: Mejoramiento de las Calles de la Comunidad Las Granadillas	19
Planteamiento de la problemática	19
a) Análisis de participación	21
b) Análisis de Problemas	22
c) Análisis de Objetivos	23
d) Análisis de Alternativas	24
1. Valoración Cualitativa	28
2. Valoración Cuantitativa	28

Contenido	Pág. No.
2.1.2 Diseño o Formulación	29
Matriz de Planificación del proyecto	32
Presupuesto General del Proyecto	35
Cronograma de Actividades del Proyecto	37
2.1.3 Ejecución y seguimiento	38
2.1.4 Evaluación	38
CASO PRÁCTICO N°2: Instalación de Kioscos sobre la Avenida Independencia	39
Planteamiento de la problemática	39
a) Análisis de participación	40
b) Análisis de Problemas	41
c) Análisis de Objetivos	42
d) Análisis de Alternativas	43
1. Valoración Cualitativa	46
2. Valoración Cuantitativa	46
Matriz de Planificación del proyecto	47
Presupuesto	49
Cronograma de Actividades del Proyecto	49
Ejecución y seguimiento	49
Evaluación	50
CAPITULO III - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
3.1 Conclusiones	51
3.2 Recomendaciones	53

Contenido**Pág. No.**

BIBLIOGRAFIA ví

INDICE DE CUADROS

Ilustración 1:	Etapa de identificación	8	
2:	Matriz del Marco Lógico	10	
3:	Lógica vertical y horizontal de la Columna de objetivos	12	
4:	Etapa de ejecución y monitoreo	13	
5:	Fases en que se realiza el monitoreo	14	
6:	Etapa de evaluación	15	
7:	Ciclo de vida del proyecto	16	
CUADRO	1:	Tipos de Valoración	25
	2:	Presupuesto total	35
	3:	Valoración cualitativa	26
	4:	Valoración cuantitativa	27
	5:	Matriz de Planificación del Proyecto	32
	6:	Presupuesto contraparte comunidad	36
	7:	Presupuesto contraparte AMSS	36
	8:	Cronograma	37
	9:	Valoración cualitativa	44
	10:	Valoración cuantitativa	45
	8:	Matriz de Planificación del Proyecto	47
	9:	Cronograma	49

Contenido

Pág. No.

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Metodología utilizada para el desarrollo de la investigación.	1
Anexo 2: Guía de entrevista	8

RESUMEN EJECUTIVO

Una de las instituciones más importantes para el desarrollo del país son las municipalidades, ya que son los gobiernos locales los que ejecutan diversidad de proyectos de toda índole para llevar al municipio al desarrollo económico, social y lograr la sostenibilidad financiera de cada uno; a raíz de esto es importante conocer cual es el proceso para la ejecución de proyectos, que en algunos casos, como quizá el lector será testigo no se finalizan por diversas razones, entre ellas: inadecuada planificación, que puede desencadenar otras consecuencias como la no finalización, abandono, presupuestos subvalorados, etc.; otra de las razones que se puede considerar es no tener una visión del plan hasta su término por lo cual el propósito final resulta diferente a lo planificado. Para evitar el fracaso de los planes que se ejecutan mediante las alcaldías, se considera necesario la utilización de una metodología que permita evaluar cuales son las necesidades mas importantes de las comunidades a través de una adecuada planificación, seguimiento y evaluación previa y posterior, la metodología que actualmente están utilizando las agencias de Cooperación Internacional debido a la confianza que genera el uso del marco lógico.

Debido a esto la investigación esta basada en la utilización de este método, con el propósito de realizar una guía con la aplicación de la metodología del marco lógico en los proyectos de inversión social y de esta manera orientar a la municipalidad sobre las ventajas del uso de esta, para alcanzar la generación de los recursos y la estabilidad financiera requerida.

La metodología utilizada tiene cuatro etapas importantes:

La identificación: que consiste en hacer un análisis, utilizando los cuatro pasos importantes que lo componen para sentar las bases, a fin de determinar qué y cuáles son los problemas que han de resolverse, siempre y cuando sea de la realidad que se esta viviendo.

Diseño o formulación: esta orientado en organizar los resultados obtenidos en el análisis anterior estableciendo estrategias, plazos, recursos, costos, etc., creándose la matriz de planificación del proyecto.

Ejecución y seguimiento: esta etapa es el momento de la aplicación de los resultados del diseño con la intención de transformar la realidad, comprobando la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución del proyecto, identificando los logros y las debilidades, de esta manera recomendar medidas correctivas para la optimización de resultados.

Evaluación: se definen los distintos tipos de evaluación que pueden ser previa, simultánea, final y posterior.

Con la aplicación de las etapas y cada uno de los pasos importantes que hay dentro de cada una de ellas, se obtienen los resultados, los cuales pueden presentarse de manera cualitativa o cuantitativa.

Al finalizar la investigación se concluye que sería de gran importancia la utilización de la metodología del marco lógico en la alcaldía de San Salvador para la planificación y ejecución de los proyectos de desarrollo local, que son financiados por fondos del gobierno, propios, de préstamos a instituciones bancarias, etc. Lo cual contribuiría en gran medida a que se cumplan los objetivos trazados para la realización de los proyectos mediante un análisis de las necesidades más relevantes de la población.

INTRODUCCIÓN

En la evaluación y formulación de proyectos de inversión existen diferentes técnicas y metodologías; una de ellas, es el marco lógico que en los últimos años ha cobrado gran auge y que además crea confianza ante las organizaciones internacionales que apoyan económicamente el desarrollo de los países, este método consiste en una herramienta que facilita el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos en todas sus etapas y a la vez, esta orientado a que finalicen de una manera exitosa, contribuyendo de esta forma al desarrollo social y económico.

En el país ¿cuales son los entes que ejecutan una gran cantidad de proyectos de inversión social? Sin duda, son las municipalidades; por lo tanto, ¿Que tan importante resultaría utilizar una metodología para llevar a cabo dichos proyectos? Y determinar también ¿Qué tan exitoso es el proyecto? ¿Cumple con los objetivos planteados?, ¿Se solventaron las necesidades más importantes de la población?, estas preguntas serán abordadas en el desarrollo de la investigación.

El presente documento consta de dos capítulos, en el primero se dan a conocer algunos antecedentes del manejo del marco lógico, los proyectos de inversión pública y la utilización del método en la alcaldía de San Salvador, también se detallan de manera

general las etapas de los proyectos de inversión pública; se determinó este capítulo detallando en qué consiste la metodología del marco lógico y las etapas que se desarrollan hasta la finalización de los proyectos.

En el siguiente se desarrolla el caso práctico que consiste principalmente en la formulación de un ejemplo real de proyecto de inversión social realizado por la alcaldía de San Salvador con cada uno de los elementos y etapas de la metodología.

Se finaliza con la bibliografía empleada para el desarrollo de la investigación, los anexos, entre los cuales se encuentra detallada la metodología utilizada, las conclusiones y recomendaciones a las autoridades correspondientes.

Se espera que el presente documento sea de utilidad y ayuda para el lector a fin de obtener mediante éste, los conocimientos básicos de la metodología del marco lógico.

CAPITULO I- MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

Desde su aparición inicial hace casi treinta años, el marco lógico ha sido la metodología más utilizada por la mayor parte de Agencias de Cooperación Internacional para la planificación y gestión de proyectos de desarrollo.

En España fue publicado en 1999 un manual destinado a aplicar paso a paso las herramientas del marco lógico. Aunque exista el debate que si es la mejor metodología práctica de los proyectos de desarrollo, cada vez se aplica en mayor medida por los organismos de cooperación bilateral, multilateral y el BID entre otros.

Si bien en algunos países ya cuentan con décadas de aplicación, en los últimos años su utilización se ha vuelto más generalizada como principal herramienta de gestión de proyectos de desarrollo.¹

¹ CAMACHO Hugo; CAMARA Luis; CASCANTE Rafael; SAINZ Hector. "El enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos". Editorial CIDEAL. 237 Paginas. ISBN 84-87082-17/3

1.2 ANTECEDENTES SOBRE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

Orígenes de la ejecución de proyectos de inversión en las municipalidades

Las municipalidades cuentan con la facultad para desarrollar proyectos de inversión desde su nacimiento legal en el años de 1824, año en que entró en vigencia la primera ley fundamental, posteriormente el Estado les reguló esa facultad desde la Ley del Ramo Municipal en 1908.

En 1991 se inició el proceso de descentralización y fortalecimiento municipal por parte del Estado con el fin de trasladar a las municipalidades, ciertas actividades básicas que anteriormente eran prestadas por instituciones públicas, para que fueran administradas con mayor eficiencia.

En el año 1996, según decreto legislativo No. 826, se creó el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), uno de los cambios más notorios fue la delegación de funciones y responsabilidades que conllevó a la transferencia de recursos para la ejecución de proyectos de inversión en función social.

1.3 LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN LA ALCALDÍA DE SAN SALVADOR

A partir de 1999 la aplicación de la metodología del marco lógico fue utilizada en la alcaldía de San Salvador, esto debido a la solicitud que hicieron los entes cooperantes. En este mismo año el BID requirió el uso de esta para los proyectos que financiaría, razón por la cual brindó su apoyo mediante la capacitación a empleados y funcionarios públicos en la utilización del método.

A partir de esa fecha la mayoría de los proyectos financiados con Cooperación Internacional son desarrollados con este método, mas no para aquellos proyectos de desarrollo local por medio de fondos del FODES, fondos propios y de préstamos bancarios.

1.4 GENERALIDADES SOBRE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

Es un proceso no repetitivo, formado por una secuencia lógica de actividades, cuyo fin es la transformación de una idea en un producto terminado, dentro de un tiempo determinado, con una calidad predefinida y con un presupuesto preestablecido. Se crea para cubrir una necesidad, ya sea porque no existen los medios

para satisfacerla o porque los existentes no son suficientes para ello; ya que se anticipa que se pueden obtener beneficios económicos, políticos o sociales.

1.4.1 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

a. Planificación y desarrollo

Es en esta etapa que se identifica el problema para darle solución y conocerse en todas sus dimensiones a fin de realizar una adecuada asignación de recursos. En esta se definen los objetivos y se formulan acciones para su respectiva solución.

b. Ejecución

Esta es la ejecución tanto física como financiera de los proyectos en la que las entidades efectúan la programación de las actividades a realizar, con el fin de medir la efectividad en la realización de las obras y determinar las medidas a tomar en caso de incumplimiento.

Además se verifica que la ejecución del proyecto este de acuerdo con la documentación del diseño, el cumplimiento de éste, tomando en cuenta el tiempo, costo y si se da el caso, las causas y las responsabilidades en las desviaciones del programa.

c. Control

Es el proceso de medición de los adelantos de un proyecto con el propósito de la realización de su objetivo principal, en éste se comparan las condiciones existentes y resultados obtenidos con respecto a lo planeado y así determinar si existen desviaciones que puedan afectar el éxito final del propósito, identificar sus causas y tomar las acciones correctivas correspondientes. El costo del control no debe sobrepasar la utilidad que de él se obtenga.

Para realizar el control de los proyectos se deben aplicar los siguientes aspectos:

- i) Contabilización de las Transacciones
- ii) Ejecución Presupuestaria
- iii) Programación Financiera

d. Liquidación del Proyecto

En la entrega de la obra se hace una revisión general de todas las actividades realizadas dependiendo el tipo de proyecto y como se hayan recibido los avances de obra.² Además se procede a liquidar a nivel presupuestario, contable y de la institución

²CAÑAS MARTINEZ, Balbino Sebastián. *Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos*. 3ª. Edición. Pág. 159

que financió el proyecto. La recepción deberá constar en acta, sea esta por contrato o administración, en la que se anota:

- Los Antecedentes
- Las personas que intervienen
- Importe
- Condiciones de la obra recibida
- Lugar y Fecha

Para la liquidación Contable se deberá basar en la normativa contable gubernamental vigente.

e. Evaluación

La evaluación de los proyectos es una comparación de los beneficios y costos que una determinada inversión ha tenido para la comunidad. En esta etapa se verifica que la obra se haya ejecutado de conformidad con las especificaciones técnicas acordadas por la administración, teniendo en cuenta si los egresos realizados fueron de conformidad con el presupuesto original aprobado.

f. Mantenimiento

Esta es la etapa de terminación de la obra, se deben realizar actividades con el fin de iniciar operaciones y garantizar su funcionamiento, evaluación y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

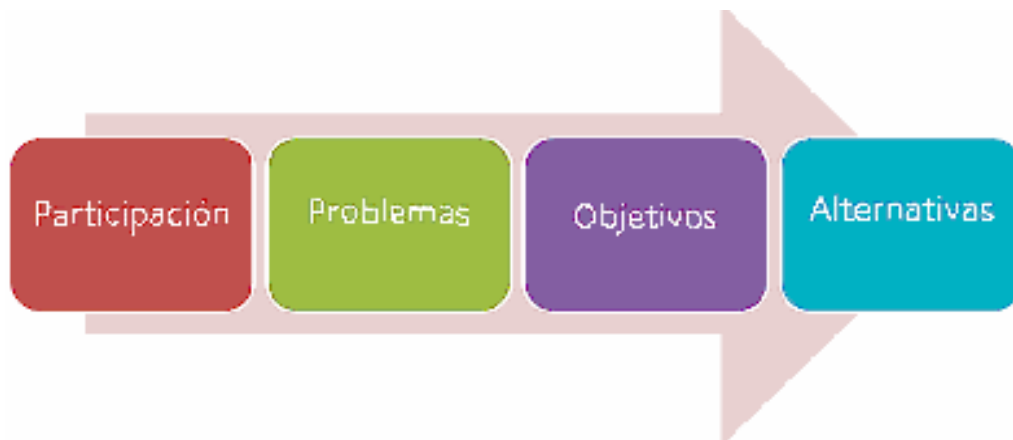
1.5 LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.

El enfoque del marco lógico tiene cuatro pasos importantes: identificación, diseño, ejecución y seguimiento, evaluación; dentro de cada uno de éstos se va evaluando cada una de las fases o etapas por las cuales se va desarrollando el proyecto.

1.5.1 IDENTIFICACIÓN

Este paso consiste en la menos formalizada del ciclo y se refiere a la gestación del proyecto para sentar sus bases a fin de determinar cuales son los problemas que han de resolverse y que implica un análisis de la realidad en la cual se desenvuelve. Este razonamiento juega un papel básico ya que ahí irá destinada la cooperación; dentro de ella existen cuatro pasos esenciales: análisis de participación, de problemas, de objetivos y de alternativas.

Ilustración--1 Etapa de identificación



a. Participación

En esta etapa el factor importante es la participación de los principales involucrados que de una manera directa e indirecta van a estar afectados con el proyecto en desarrollo, se analizan las reacciones sociales desde que se inicia el proceso para tener una visión más clara de la realidad y ver qué área, sector o grupo se quiere mejorar y así, analizar medidas que puedan tomarse para evitar conflictos, mejorar la dinámica practicada y las reacciones al avance de la obra.

b. Problemas

Identificado el problema central en el análisis de participación se toman en cuenta los orígenes, consecuencias, causas y efectos para armar el árbol de problemas, identificando aquellos que

parecen más importantes, siempre y cuando sea verificada su validez.

c. Objetivos

Este análisis se construye de los resultados obtenidos y detectados en el árbol de problemas, con este análisis las relaciones causas y efectos se transforman en medios o fines en los objetivos y el problema central se vuelve como un objetivo o propósito principal a desarrollar.

d. Alternativas

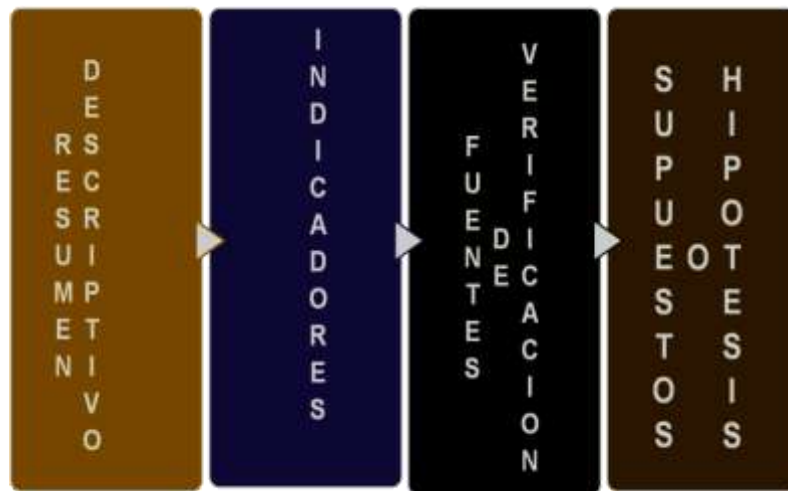
Esta etapa señala el paso al diseño del proyecto, dándole soluciones a las alternativas factibles expuestas en el árbol de objetivos, a través de recursos disponibles, estrategias, capacitaciones, factibilidad, tiempo, costos, beneficios, condiciones del país, etc.

1.5.2 DISEÑO O FORMULACIÓN

Es la segunda etapa y avanza a partir de los análisis realizados en la etapa anterior y consiste en organizar los resultados obtenidos estableciendo estrategias, plazos, recursos, costos, etc. esto es establecido en el diseño del proyecto que constituye un elemento indispensable entre las distintas partes

y entes involucrados. En esta etapa se determina la matriz de planificación del proyecto que es el esqueleto básico del diseño y esta formulada con cuatro columnas: resumen descriptivo, indicadores, fuentes de verificación y los supuestos o hipótesis.

Ilustración --2 Matriz del Marco Lógico



a. Resumen Descriptivo:

Deberá de hacerse un resumen para determinar ¿Porqué es importante para los beneficiarios y la sociedad?, ¿Porqué es necesario para los beneficiarios? ¿Qué entregará el proyecto? ¿Que hará el proyecto?

b. Indicadores

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto. Los indicadores deberán especificarse en términos de cantidad, calidad y tiempo

c. Medios de verificación:

Estos indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores.

d. Supuestos o hipótesis:

Son los riesgos que se pueden presentar en cada etapa y es necesario que se identifiquen. Comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase.

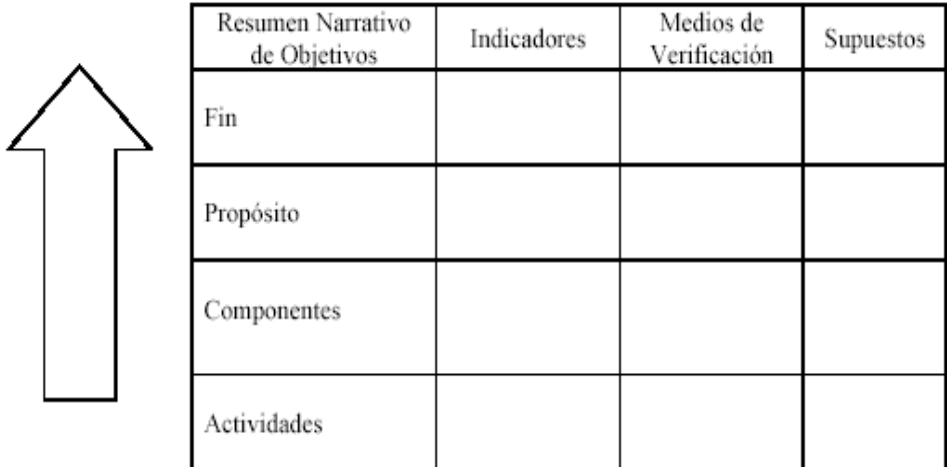
El diseño también cuenta con cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- **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.

Ilustración -3 Lógica vertical y horizontal de la columna de objetivos

LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS



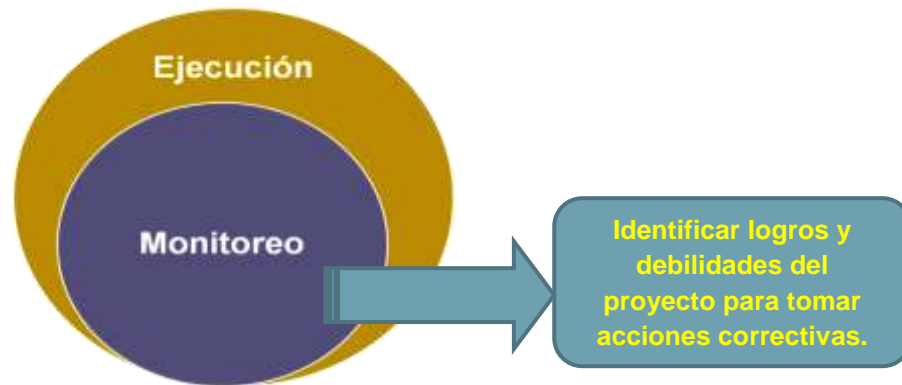
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

1.5.3 EJECUCION Y SEGUIMIENTO

La tercera etapa supone el momento de aplicación de los resultados del diseño con la intención de transformar la realidad; su atención esta orientada a la supervisión del

desempeño de actividades, recursos y costos así como su interrelación.

Ilustración --4 Etapa de ejecución y monitoreo



Seguimiento o monitoreo:

Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto, para identificar los logros, debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

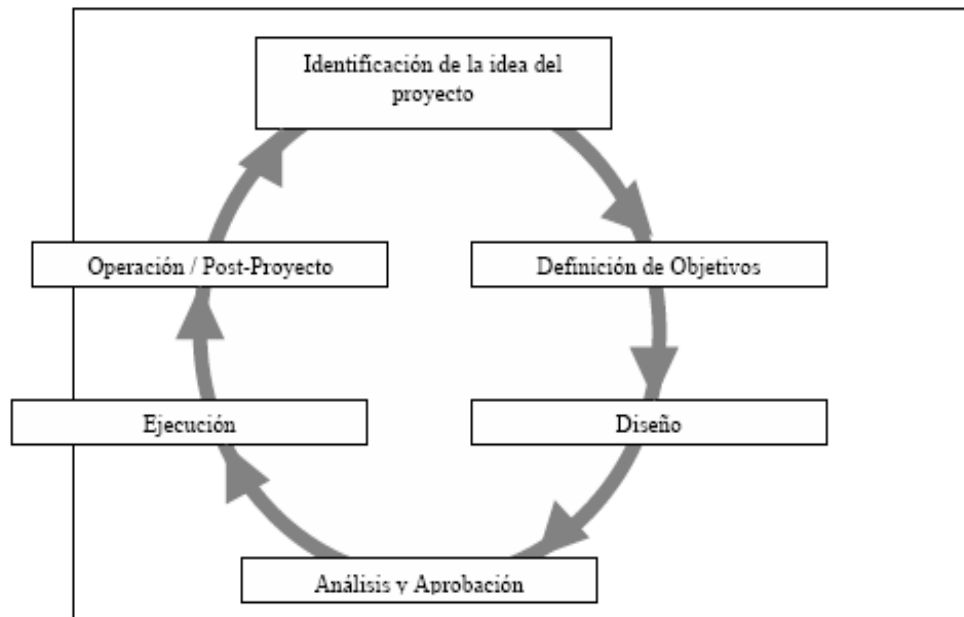
También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la matriz de marco lógico:

- ✓ El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes.

- ✓ El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los componentes y si se está logrando el propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

La intención del monitoreo, es identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto.

Ilustración--5 Fases en que se realiza el monitoreo



1.5.4 EVALUACIÓN

La última etapa, esta fase define distintos tipos de evaluación que pueden ser previa, simultánea, final y posterior.

Ilustración --6 Etapa de evaluación

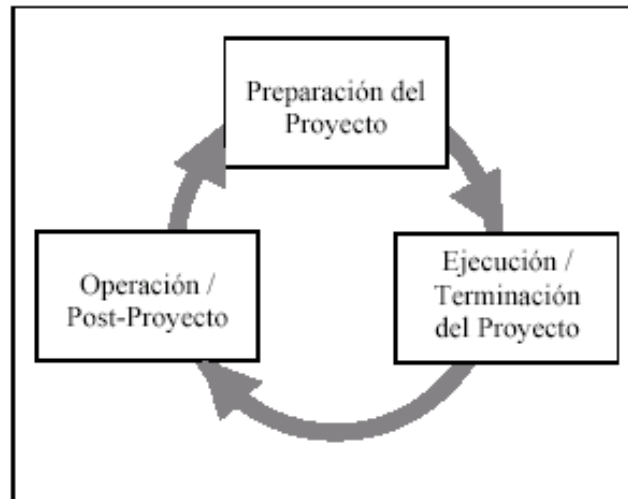


La Evaluación:

Es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

Esta ocurre durante todo el ciclo del proyecto y para ésta se involucran a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO³ Ilustración --7 Ciclo de vida del proyecto



Tipos de evaluación durante el ciclo de vida del proyecto

En cada fase-preparación, ejecución y operación se encuentran diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto básicamente medir la conveniencia de asignar recursos, continuar, modificar, terminar o ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación. Los diferentes tipos de evaluación son:

- a) **Previa**, valora durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.

³ ORTEGÓN, Edgar; PACHECO, Juan Francisco; PRIETO, Adriana; *Metodología del marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y Programas*. Publicación de las Naciones Unidas. 124 Páginas. ISBN 92-1-322719-1

- b) **Simultánea**, se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras éstas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- c) **Final**, corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
- d) **Posterior**, se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.

CAPITULO II CASOS PRÁCTICOS

2.1 LAS ETAPAS DEL MARCO LÓGICO.

Para la elaboración del caso práctico se han considerado las etapas del marco lógico, las cuales se identificarán a medida se desarrolle el ejercicio.

2.1.1 *IDENTIFICACIÓN*, contiene 4 pasos esenciales:

1. Participación,
2. Problemas,
3. Objetivos,
4. Alternativas.

El ejercicio plantea un caso real de un proyecto de inversión financiado con fondos FODES, que además exige una contraparte de la alcaldía y de la comunidad beneficiada, ha sido adaptado al análisis metodológico del marco lógico que conlleva una estructura establecida y hace posible una mejor comprensión para el lector.

CASO No. 1:

Mejoramiento de las Calles de la Comunidad las Granadillas.

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

La comunidad Las Granadillas ubicada en San Antonio Abad, en la zona norte del departamento de San Salvador, esta formada por 35 familias.

En el lugar los habitantes poseen energía eléctrica y alumbrado público en su calle principal, no así, en los pasajes de la comunidad; una parte de la población se abastece de agua potable residencial y 3 de las 35 familias la obtienen de una cantarera o chorro público; en la zona tampoco cuentan con tuberías de aguas negras, por lo cual utilizan letrinas o fosas sépticas.

Otro de los grandes problemas que afecta a esta comunidad es la falta de pavimentación de la calle principal y en la época de invierno se vuelve muy difícil su tránsito, debido a que el suelo es muy árido y no permite la filtración del agua rápidamente, tampoco existen canaletas para una mejor evacuación de aguas lluvias, lo que dificulta el paso del agua volviéndose peligrosa por el lodo y los baches que esta causa; agravándose la situación debido a que en una parte de la calle presenta una

pendiente pronunciada, y dificulta el paso por esa área volviéndose inaccesible el tránsito, tanto vehicular como peatonal. Esta situación causa que no exista servicio de transporte colectivo en el lugar y los habitantes deben caminar de 7 a 8 cuadras para abordar el transporte público.

En la época lluviosa por el estancamiento del agua se dan mucho los criaderos de zancudos y mosquitos, lo cual ocasiona que los habitantes de la comunidad estén propensos a enfermedades como el dengue, el paludismo; etc. también en esta época se da un incremento de la mosca, lo que ocasiona enfermedades gastrointestinales, como diarreas, vómitos, etc. no obstante lo anterior las jornadas de salud se realizan esporádicamente.

La población infantil de las Granadillas también resulta afectada ya que no pueden tener momentos de esparcimiento y diversión, porque además no existe una zona de recreación.

Para la época de verano la calle de la comunidad se ve afectada por el incremento del polvo, provocando enfermedades respiratorias, además la población infantil sufre de alergias por la misma causa. No existe recolección de basura ya que el tren de aseo no tiene acceso por la inaccesibilidad en la zona.

En la comunidad existe una Junta Directiva legalmente inscrita en la Alcaldía de San Salvador conformada por 8 miembros y un

comité de salud para cubrir primeros auxilios, quienes están conscientes de la situación en el diario vivir de la comunidad, por lo que están trabajando por su mejoramiento.

a) ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

En esta etapa se detallan todos los beneficiarios tanto directos como indirectos de la realización del proyecto, los neutrales y los que están en contra del proyecto, para este caso solamente hay beneficiarios directos e indirectos.

Beneficiados Directos

- ✓ Habitantes de la Comunidad Las Granadillas (adultos, jóvenes y niños)

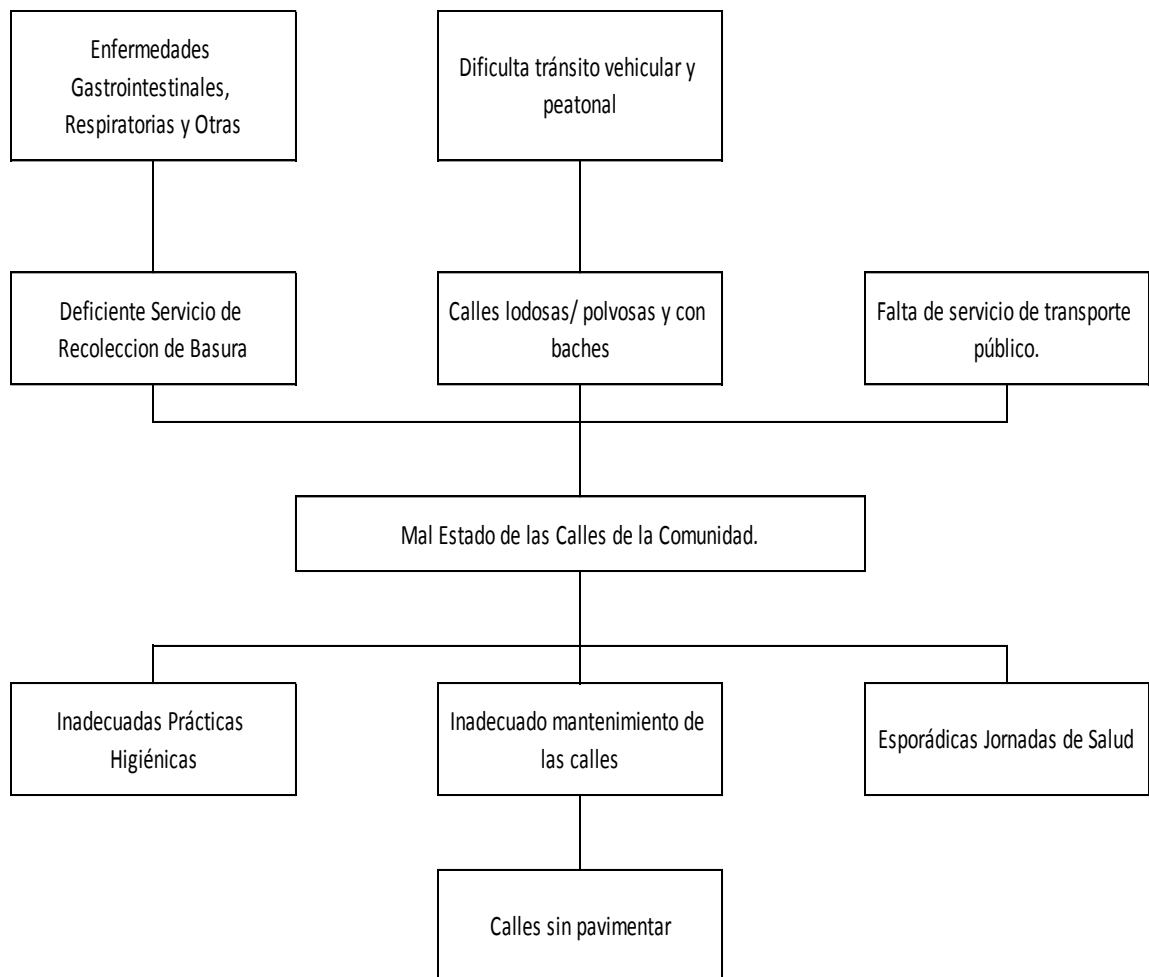
Beneficiarios Indirectos

- ✓ Transporte colectivo
- ✓ Tren de aseo
- ✓ Jornadas médicas.

b) ANÁLISIS DE PROBLEMAS

En este análisis se elabora el árbol de problemas, estableciendo la problemática central, en la parte inferior del árbol se detallan las causas y en la superior se ubican los efectos o consecuencias.

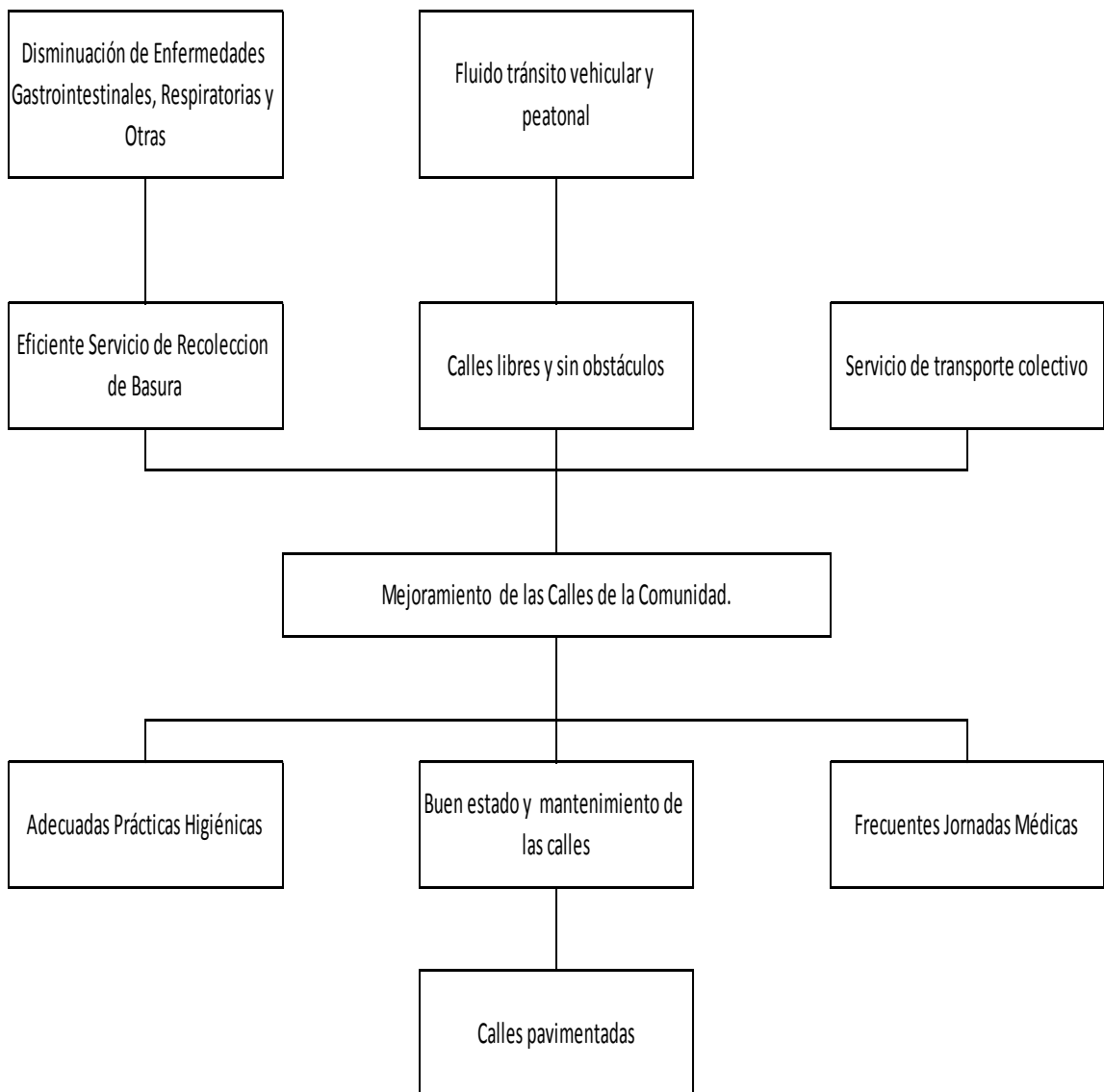
ÁRBOL DE PROBLEMAS



c) ANÁLISIS DE OBJETIVOS:

Para este análisis los problemas identificados en el árbol de problemas se formulan como objetivos para el proyecto.

ARBOL DE OBJETIVOS



d) ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:

En este análisis se presentan las propuestas de los proyectos que son de mayor relevancia para los habitantes de la zona y así seleccionar el ideal que proporcionará un mayor beneficio a la comunidad; puede realizarse de manera cualitativa o cuantitativa. Para el ejercicio se desarrollará de ambas formas a fin de mostrar los resultados de ambos análisis y la forma como interactúan los criterios utilizados.

En el análisis cuantitativo deberá escogerse el proyecto que alcance el superior puntaje ya que representa ser de mayor factibilidad y en el cualitativo se deberá escoger el proyecto que resulta más rápido y menos costoso, preferentemente; aunque también es importante considerar los resultados obtenidos en los otros criterios.

Para el análisis se utilizan las siguientes valoraciones tanto para el cualitativo como para el cuantitativo, de acuerdo a determinado criterio:

Cuadro --1 Tipos de valoración

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
BAJO	1
MEDIO/BAJO	2
MEDIO	3
MEDIO/ALTO	4
ALTO	5

Notas explicativas:

Para una mayor comprensión de los análisis cualitativo y cuantitativo, más adelante se incluye una breve descripción de los criterios importantes, que determinan la selección del proyecto a ejecutar. En algunos casos y dependiendo del propósito a realizar, la valoración menor será la adecuada, por ej. para el criterio costo y en otros casos esta misma será la menos indicada, como el caso de la concentración de beneficiarios. Para el tiempo también pueden utilizarse en la valoración cualitativa Largo o Corto.

CUADRO 3. VALORACIÓN CUALITATIVA			
	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
	ADECUADAS PRÁCTICAS HIGIÉNICAS	BUEN ESTADO Y MANTENIMIENTO DE LAS CALLES	FRECUENTES JORNADAS MÉDICAS
COSTO	BAJO	MEDIO	MEDIO
TIEMPO	MEDIO	CORTO	LARGO
CONCENTRACIÓN DE BENEFICIARIOS	MEDIO/ALTO	ALTO	MEDIO
RIESGOS SOCIALES	ALTO	MEDIO/BAJO	MEDIO
IMPACTO AMBIENTAL	ALTO	ALTO	BAJO
IMPACTO DE GÉNERO	BAJO	MEDIO	MEDIO
VIABILIDAD	MEDIO/ALTO	ALTO	MEDIO/ALTO

CUADRO 4. VALORACIÓN CUANTITATIVA							
	COEFICIENTE	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		ADECUADAS PRACTICAS HIGIÉNICAS		BUEN ESTADO Y MANTENIMIENTO DE LAS CALLES		FRECÜENTES JORNADAS MÉDICAS	
COSTO	4	5	20	3	12	3	12
TIEMPO	2	3	6	5	10	1	2
CONCENTRACIÓN DE BENEFICIARIOS	5	4	20	5	25	3	15
RIESGOS SOCIALES	3	1	3	4	12	3	9
IMPACTO AMBIENTAL	3	5	15	5	15	1	3
IMPACTO DE GÉNERO	4	1	4	3	12	3	12
VIABILIDAD	5	4	20	5	25	4	20
			88		111		73

1. Valoración Cualitativa (Ver cuadro #3)

Sobre el tiempo: Se asume que éste no sería muy largo en el caso de las calles sin pavimentación ya que se trata de una obra local sencilla. Observe que los valores para este factor están invertidos, siendo por ejemplo el bajo el que representa la alternativa adecuada, ya que la obra se desarrollaría más rápido comparándola con las demás.

Otro criterio utilizado cuya valoración es contraria a la anterior es concentración de beneficiarios y la valoración cualitativa se determina en alto, que sería la opción mejor evaluada ya que con esta obra todos los habitantes de la comunidad serían beneficiados sin excepción.

2. Valoración Cuantitativa (Ver cuadro #4)

Las valoraciones cuantitativas se han determinado asignando un coeficiente a cada uno de los criterios utilizados, esto es de acuerdo al proyecto a realizar y la experiencia del equipo que efectúa el análisis, todos los proyectos podrán variar en las evaluaciones determinadas para el coeficiente por lo que no se espera que sea rígida; por ej. Para el criterio de riesgos sociales se ha valorado en 3 lo que significa que a superior puntaje existe un mayor riesgo de realizar el proyecto y a menor

puntaje el riesgo es mínimo. Para este análisis se establece el coeficiente numérico del 1 al 5; y dependerá del criterio asignarlo por ej. Para el tiempo se determina el factor mayor para la opción de mantenimiento de la calles ya que representa el proyecto que se desarrollaría en menor tiempo y para el riesgo social el proyecto de prácticas higiénicas se valora en 1 debido a que al ejecutarlo no se consideran riesgos sociales, en este caso 1 sería la opción más adecuada para seleccionar. Posteriormente que se han definido las estimaciones para cada proyecto se multiplica este valor por el coeficiente y el resultado se coloca en una columna adicional; la suma total de esas puntuaciones constituye la valoración final de las tres alternativas consideradas.

La máxima puntuación supone que esa alternativa aparece como la más deseable.

En este caso se trata de la segunda alternativa: "Buen Estado y Mantenimiento de las Calles".

2.1.2 DISEÑO O FORMULACIÓN

En esta etapa se determina la matriz de planificación del proyecto que es la columna vertebral del mismo y esta formulada con cuatro columnas: resumen descriptivo, indicadores, fuentes de verificación y los supuestos o hipótesis. En la matriz se

puede observar la forma como esta diseñado el proyecto y qué se espera lograr a medida avance.

En la primera columna resumen descriptivo se plantean los objetivos de los proyectos y las actividades a realizar, para el ejemplo, el fin es el mejoramiento de las calles de la comunidad Las Granadillas; en la columna de indicadores se detalla los resultados que se esperan con la ejecución, estos indicadores deben ser resultados objetivamente verificables de tal manera que deben concluir que el proyecto se ha logrado y se pueden expresar en términos de cantidad, calidad y tiempo; en el ejemplo uno de los indicadores es el mantenimiento que se le dará a la calle por parte de la municipalidad; la columna de fuentes de verificación establecen los medios por los cuales se efectuará la revisión de los indicadores, obligando al ejecutor o evaluador determinar donde obtener la información que podrá comprobarse de forma visual; siguiendo con el indicador antes mencionado, el medio a comprobar serían los registros que posee la alcaldía sobre las obras de mantenimiento de la calle. Finalmente la columna supuestos e hipótesis describe riesgos que podrían afectar la ejecución del proyecto los cuales pueden evitarse al establecerse la etapa de planificación, o tomar acciones en la etapa de ejecución, además indican las condiciones para la sustentabilidad, es decir, la continuidad de

los beneficios que genera el proyecto; para el caso en estudio uno de los supuestos es que la población espera que se apruebe otro proyecto para finalizar con la pavimentación de la calle en un tramo que se conecta con una vía principal, la cual no fue incluida en el presupuesto aprobado.

CUADRO 5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL	Mejoramiento de las calles de la comunidad Las Granadillas	Pavimentación del 100% de los 500 mts. de la calle principal de la comunidad al finalizar el proyecto	Certificación de la obra en la comunidad por el equipo evaluador	Los beneficiarios consideran importante concluir con el pavimentado de la calle con el tramo que conecta con una vía principal
OBJETIVO ESPECIFICO	Buen estado y mantenimiento de las calles.	1. Mayor Accesibilidad vehicular en un 80% a la comunidad Las Granadillas. 2. Mantenimiento de la calle por la municipalidad	1.1. Encuesta realizada a los habitantes. 1.2 Acceso de transporte colectivo a la comunidad (Permiso de ruta) 2. Registros de la alcaldía municipal.	El proyecto realizado cumple su objetivo. Habitantes conformes con el proyecto

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
RESULTADOS	Fraguado de calles	1. Disminución de un 65% de las enfermedades gastrointestinales y respiratorias.	1. Estadísticas de la Unidad de Salud	La comunidad espera la realización de un proyecto de una zona recreativa.
		2. Al menos 3 de 7 días a la semana, la comunidad cuenta con el servicio de recolección de basura.	2.1. Registros de la alcaldía Área de Recolección de Basura 2.2. Encuestas de los Habitantes	La Junta Directiva de la comunidad continúa trabajando para la aprobación de un proyecto de instalación de aguas negras y agua potable para todos los habitantes de la comunidad.
		3. Incremento en un 50% en la realización de jornadas médicas	3. Registros de la unidad de salud	
ACTIVIDADES	1.1 Realización del Estudio Técnico	Recursos Humanos, Materiales	Documentos del proyecto	Medición de la calle a pavimentar
	1.2 Determinación del costo del proyecto	Recursos financieros	Presupuestos de Materiales y Mano de Obra	

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS	
	1.3 Trazo y excavación	Recursos Humanos, Materiales	Documentos del proyectos	Participación de los habitantes de la comunidad
	1.4 Compactación del suelo, cordón cuneta y empedrado, fraguado de concreto	Recursos Humanos, Materiales	Documentos del proyectos Facturas por Compra de materiales	La comunidad continua apoyando el proyecto
	1.5 Desalojo de ripio y basura	Recursos Humanos Materiales (camiones)	Supervisión del encargado de proyecto	

PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO

Para la realización del presupuesto se consideran primeramente las fuentes de financiamiento, en este caso existe dos fuentes, una parte que representa el 60% y la contraparte que a la vez esta conformada por el aporte de la alcaldía municipal y de la comunidad que representan el 28.36% y 71.64% respectivamente y que totalizan el 40% restante.

"EMPEDRADO, FRAGUADO CON SUPERFICIE DE CONCRETO Y CORDÓN CUNETAS"

PRESUPUESTO TOTAL DE LA OBRA

Costo total del Proyecto		\$ 23,896.08
Cantidad solicitada FODES		\$ 14,337.81
Total de contraparte		\$ 9,558.27
Aporte AMSS	\$ 2,710.49	
Aporte de la Comunidad 10%	\$ 6,847.78	

Cuadro -2 Presupuesto total

Posteriormente se realiza un detalle del presupuesto que aportara la contraparte tanto de la comunidad como de la alcaldía, para el caso la comunidad colaborará únicamente con mano de obra más un porcentaje determinado de imprevistos y la alcaldía realizará un aporte de maquinaria ya que no dispone de personal para la ejecución de la obra.

PRESUPUESTO DE CONTRAPARTE

Contraparte Comunitaria

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1 Bodega	Unidad	1	\$465.25	\$465.25
10 Auxiliares	Días	45	\$8.00	\$3,600.00
4 Albañiles	Días	45	\$10.00	\$1,800.00
1 Vigilante	Días	45	\$8.00	\$360.00
			Sub Total	\$6,225.25
Imprevistos 10%				\$622.53
			TOTAL	\$6,847.78

Cuadro --6 Presupuesto contraparte comunidad

Contraparte AMSS

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1 Alquiler de Mini cargador	Días	9	\$ 192.40	\$1,731.60
1 Alquiler de compactadora	Días	2	\$ 223.60	\$ 447.20
1 Rótulo	Unidad	1	\$ 85.13	\$ 85.13
Herramientas	SG	SG	\$ 446.56	\$ 446.56
			TOTAL	\$2,710.49

Cuadro -7 Presupuesto contraparte AMSS

El proyecto se ha determinado finalizarlo en 45 días hábiles distribuidos en aproximadamente 7 semanas. Se ha considerado evaluar los costos por etapas de acuerdo a una calendarización, en la cual se incluye el prorrateo realizado por mano de obra y la utilización de maquinaria que aporta la contraparte y FODES, por lo que se observa en el cronograma el valor que representa en cada etapa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

CUADRO 8: CRONOGRAMA-DURACION APROXIMADA DEL PROYECTO: 45 DÍAS

DESCRIPCION	COSTO DEL PROYECTO			SEMANAS							
	CANTIDAD	COSTO FODES	Contraparte AMSS	Contraparte Comunidad	1	2	3	4	5	6	7
1. Trazo	100 ML	\$59.45			\$59.45						
Herramientas (contraparte), mano de obra e imprevistos		\$1,034.74	\$74.43	\$1,141.30	\$2,250.47						
2. Excavación	250 M3										
Excavación con maquinaria			\$1,731.60			\$1,731.60					
Alquiler de mini cargador con operador, gasolina, transporte, IVA	1										
Herramientas (contraparte), mano de obra e imprevistos		\$1,034.74	\$74.43	\$1,141.30		\$2,250.47					
3. Compactación suelo cemento	50M3	\$838.58					\$838.58				
Compactación de suelo con maquinaria			\$447.20				\$447.20				
Alquiler de compactadora con operador, gasolina, transporte, IVA	1										
Herramientas (contraparte), mano de obra e imprevistos		\$1,034.74	\$74.43	\$1,141.30			\$2,250.47				
4. Cordón cuneta	200 ML	\$1,109.53					\$1,109.53				
Herramientas (contraparte), mano de obra e imprevistos		\$1,034.74	\$74.43	\$1,141.30			\$2,250.47				
5. Empedrado fraguado concreto	500 M2	\$6,121.83						\$6,121.83			
Herramientas (contraparte), mano de obra e imprevistos		\$1,034.74	\$74.42	\$1,141.30			\$2,250.46				
6. Rotulo	1 SG										
Stock de bodega			\$85.13		\$85.13						
7. Desalojo											
Herramientas (contraparte), mano de obra e imprevistos		\$1,034.74	\$74.42	\$1,141.28						\$2,250.44	
SUMAS		\$14,337.83	\$2,710.49	\$6,847.78						\$23,896.10	

2.1.3 EJECUCION Y SEGUIMIENTO

En esta etapa se supervisa el desempeño de las actividades, recursos y costos de tal manera que se realicen tal como fue planificado y considerando todas las situaciones determinadas como riesgo en la columna de supuestos, para que al finalizar el proyecto se obtenga el resultado esperado. Por la sencillez del método es posible que los participantes puedan obtener una copia y así tener una mejor visión de lo que se procura lograr. En la matriz se puede observar a través de las actividades que es lo que se ejecutará y por medio de las fuentes de verificación dar el seguimiento. (Ver cuadro #5)

2.1.4 EVALUACIÓN

Esta etapa se desarrolló a lo largo de la ejecución del proyecto ya que puede ser: previa, simultánea, final y posterior. A través del monitoreo se puede verificar la eficiencia y eficacia en la ejecución y es posible detectar desviaciones que puedan ocurrir para tomar las acciones correspondientes. También se puede observar en la matriz. (Ver cuadro #5)

CASO No. 2:

Instalación de kioscos sobre la Avenida Independencia.

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Uno de los proyectos que la alcaldía pretende realizar en el centro de San Salvador, específicamente sobre la Avenida Independencia es desarrollar una imagen y paisaje urbano coherente, estableciendo además condiciones de seguridad y rentabilidad en el uso del mobiliario urbano. Por lo cual se ha considerado la instalación de kioscos, además de otros.

Sobre esta avenida existen puestos de venta ambulantes, lo que ocasiona faltas de aseo sobre las calles, competencia desleal, obstrucción en la circulación peatonal y principalmente afecta negativamente la imagen urbana.

En la zona por ser muy comercial se observa un intenso flujo peatonal lo que representa potenciales consumidores y por ser una vía potencial también hay un gran volumen de tráfico vehicular.

Los kioscos artesanales tienen el inconveniente de estar colocados con el frente hacia la calle obligando de esta manera a los peatones a bajarse de las aceras; por lo cual la instalaciones de estos kioscos deberán contar las medidas de

seguridad al momento de instalarlos, evitando el bloqueo de las aceras y la circulación peatonal, considerando además una distancia mínima para su colocación evitando de esta manera el deterioro de la imagen de la vía pública.

a) ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Para este análisis se tomarán en cuenta los pequeños comerciantes de la Zona, el flujo peatonal y la población en general para determinar su participación.

Beneficiados Directos:

Pequeños Comerciantes

Peatones

Beneficiarios Indirectos:

Empresa Privada

Conductores

Población en General

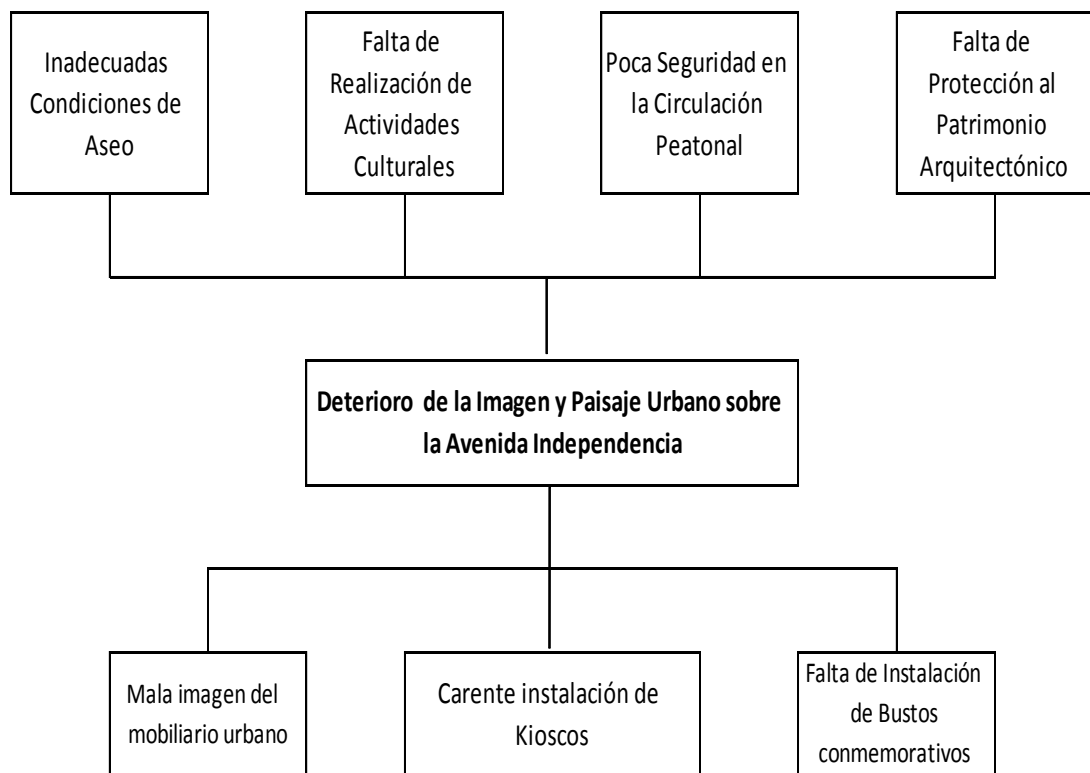
Perjudicados/Oponentes potenciales:

Vendedores Ambulantes

b) ANÁLISIS DE PROBLEMAS

En este análisis se toma en cuenta el problema principal "Deterioro de la imagen y paisaje urbano en la Avenida Independencia", partiendo de ello se establecen las causas en la parte inferior: Mala imagen del mobiliario urbano, falta de instalación de kioscos, etc. y las consecuencias o efectos en torno al problema en la parte superior, como: falta de actividades culturales, poca seguridad, etc.

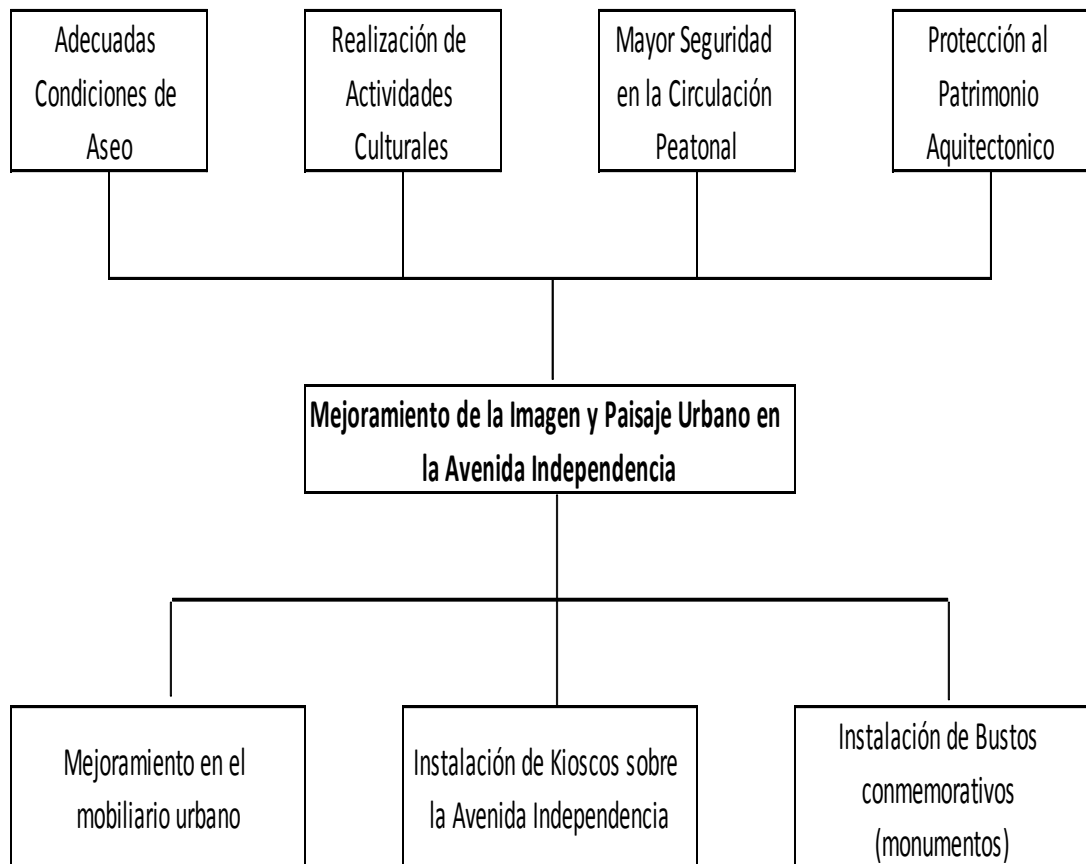
ÁRBOL DE PROBLEMAS



c) ANÁLISIS DE OBJETIVOS:

Acá los problemas identificados anteriormente se vuelven objetivos para el proyecto a desarrollarse.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



d) ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:

En este análisis se presentan las propuestas del proyecto que son de mayor relevancia y se le dan soluciones a las alternativas factibles según los objetivos, para este caso considerando que a la zona les traerá un mayor beneficio no solo a los comerciantes sino también a los peatones. Puede realizarse de manera cualitativa o cuantitativa, para el caso II se desarrollará de ambas formas a fin de mostrar los resultados de ambos análisis.

En el análisis cuantitativo se selecciona el proyecto que alcance el superior puntaje ya que representa ser el de mayor factibilidad y en el cualitativo se deberá escoger el proyecto que menos recursos y tiempo utilice para su ejecución.

Las valoraciones se establecen de acuerdo al cuadro #1.

CUADRO 9: EVALUACION CUALITATIVA			
	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
	Mejoramiento en el mobiliario urbano	Instalación de Kioscos sobre la Avenida Independencia	Instalación de Bustos conmemorativos (monumentos)
COSTO	ALTO	MEDIO	ALTO
TIEMPO	MEDIO	CORTO	LARGO
CONCENTRACION DE BENEFICIARIOS	ALTO	ALTO	BAJO
RIESGOS SOCIALES	ALTO	BAJO	MEDIO
IMPACTO AMBIENTAL	MEDIO	BAJO	BAJO
IMPACTO DE GENERO	ALTO	ALTO	BAJO
VIABILIDAD	MEDIO	ALTO	BAJO

CUADRO 10: EVALUACION CUANTITATIVA

	COEFICIENTE	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		Mejoramiento en el mobiliario urbano		Instalación de Kioscos sobre la Avenida Independencia		Instalación de Bustos conmemorativos (monumentos)	
COSTO	5	1	5	4	20	1	5
TIEMPO	4	2	8	4	16	1	4
CONCENTRACION DE BENEFICIARIOS	5	5	25	5	25	2	10
RIESGOS SOCIALES	3	2	6	4	12	3	9
IMPACTO AMBIENTAL	4	2	8	4	16	3	12
IMPACTO DE GENERO	5	5	25	5	25	2	10
VIABILIDAD	5	3	15	5	25	2	10
			92		139		60

1. Valoración Cualitativa (Ver cuadro #9)

Basándonos en el tiempo para este proyecto la duración en instalación de los kioscos es aproximadamente de 28 días ya que se trata de una obra sencilla. Posteriormente fueron mejor evaluadas con el coeficiente alto la concentración de beneficiarios, impacto de género y la viabilidad, en el sentido que serán favorecidos no solo los pequeños comerciantes sino toda la población que transite por la Avenida Independencia

2. Valoración Cuantitativa (Ver cuadro #10)

Se observa que el costo representa un puntaje de 4 debido a que sería uno de los proyectos más económicos por la simplicidad de la obra, contrario a la instalación de bustos conmemorativos que sería muy oneroso para la municipalidad por lo que obtiene el puntaje mas bajo. Asimismo se observa que el impacto ambiental es mínimo para esta obra ya que no requeriría la tala de árboles de la zona o la eliminación de zonas verdes como tampoco generaría contaminación, obteniendo un puntaje de 4. Al finalizar la evaluación el mayor puntaje es obtenido por la instalación de kioscos reflejando un total de 139 puntos por lo que se elige como el proyecto a desarrollar.

CUADRO 11. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL	Mejoramiento de la imagen y paisaje urbano	Mejoramiento en el paisaje urbanístico, orden y limpieza	Encuesta a peatones Observación por parte del Equipo evaluador y certificación de la obra.	
OBJETIVO ESPECIFICO	Instalación de Kioscos	Instalación de kioscos sobre Avenida Independencia	Certificación de la obra por la Alcaldía.	Instalación de Kioscos sin las medidas de seguridad y longitud establecidas por la municipalidad.
RESULTADOS	Funcionamiento de los Kioscos	1. Mayor afluencia peatonal en un 80%. 2. Aseo de las aceras en un 90% 3. Incremento en la seguridad en un 80%	1. Observación por parte del equipo evaluador. 2.1.Encuesta realizada a los peatones y comerciantes. 3. Encuesta de los peatones y habitantes locales.	Kioscos instalados en acera no adecuadas. Insatisfacción de los peatones y comerciantes. Falta de agentes del CAM para vigilar la zona y el patrimonio

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
		4. Eliminación de competencia desleal	4.Observación de inexistencia de ventas ambulantes	Insatisfacción de los vendedores ambulantes
ACTIVIDADES	1. Realización de Estudio Técnico	Recursos Humanos, Materiales	Documentos del proyecto	
	2. Determinación de costo Proyecto	Recursos financieros	Presupuesto	
	3.Establecimiento de kioscos	Recursos Humanos, Materiales	Observación	

PRESUPUESTO

Para este caso práctico, no aplica el presupuesto, debido a que estos datos no los maneja la alcaldía, por ser una empresa externa la encargada de la elaboración de los kioscos mediante un convenio con la municipalidad.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

CUADRO 12: CRONOGRAMA-DURACION APROXIMADA DEL PROYECTO: 28 DÍAS

CRONOGRAMA DE INSTALACION DE KIOSCOS

DURACION DEL PROYECTO 4 SEMANAS

DESCRIPCION	DÍAS																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1. Documentación para el arrendamiento del Kioscos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Inspección del Lugar en que se instalaran los Kioscos																	■	■										
3. Elaboración de Kioscos																												
4. Instalación de Kioscos																												■

EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

En esta etapa se supervisa el desarrollo del proyecto tomando en cuenta el tiempo, los costos, los recursos otorgados, para darle seguimiento a lo planificado y que se cumplan los objetivos propuestos, para luego verificar por medio de los indicadores establecidos la ejecución del proyecto a través de los

siguientes medios: encuesta a peatones y comerciantes, la documentación del proyecto, etc. tal como se describe en la matriz del proyecto, también se deben considerar los riesgos identificados en la matriz, para tomar las acciones correspondientes en caso de ser necesario. (Ver cuadro #11)

EVALUACIÓN

La evaluación final consistiría en verificar la elaboración e instalación de los kioscos; a fin de que cumplan con las disposiciones de la alcaldía para su instalación y las medidas de seguridad determinadas; la valoración posterior consistiría en comprobar la protección del patrimonio en este caso los kioscos instalados sobre la avenida independencia. (Ver cuadro #11)

CAPITULO III - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

- ☑ La Metodología del Marco Lógico es una excelente herramienta como modelo para el desarrollo de los Proyectos de Inversión Social en las municipalidades.

- ☑ La estructura de la Metodología y su sencillez facilita la toma de decisiones, brinda espacio para una visión dinámica de participación interactiva y sobre la marcha, su utilización se convierte en un proceso de aprendizaje.

- ☑ El Marco Lógico es utilizado por la Alcaldía de San Salvador únicamente para proyectos desarrollados con Cooperación Internacional ya que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos exigido por las agencias de cooperación. Su énfasis está centrado en la disposición por objetivos, la distribución hacia grupos beneficiarios y también facilita la participación y comunicación entre las

partes interesadas. Sin embargo no es utilizado para los proyectos financiados a través de otras fuentes lo cual dificulta la realización de los proyectos de forma homogénea, con el riesgo que estos fracasen o se desvíen del propósito principal a través de su ejecución.

3.2 RECOMENDACIONES

A la Alcaldía de San Salvador:

Se sugiere la utilización del marco lógico para el desarrollo de los proyectos que son financiados a través de Fondos FODES, recursos propios o préstamos; de tal manera que se utilice una técnica homogénea considerando los beneficios y ventajas que ofrece esta metodología no solo para entes de cooperación internacional sino que también pueda proporcionarla para entidades internas o nacionales, logrando con su aplicación la contribución efectiva y eficiente de la planeación del proyecto, con el fin de beneficiar a la población que demanda la realización de obras para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la zona.

A los Estudiantes de Contaduría Pública:

Considerando la creciente demanda de empleo en diversas áreas, es necesario que los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública posean cierto grado de conocimiento sobre la metodología del marco lógico, ya que es muy utilizada en el área financiera, no solo por el Gobierno a través de las municipalidades, sino

también por Organizaciones no Gubernamentales y Agencias de Cooperación Internacional que la utilizan para desarrollar proyectos en beneficio de la población, por lo cual el estudiante o Licenciado en Contaduría podría aplicar a un campo más para desenvolverse como profesional en el conocimiento de la formulación y evaluación de proyectos con la metodología del marco lógico.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMACHO Hugo; CAMARA Luis; CASCANTE Rafael; SAINZ Héctor.** *"El enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos"*. Editorial CIDEAL. 237 Páginas. ISBN 84-87082-17/3

- CAÑAS MARTINEZ, Balbino Sebastián.** *"Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos"*. 3^a. Edición. Pág. 159

- GRAFISH ONTWERP, Lauria.** *"Gestión Orientada al Impacto en el desarrollo rural- Guía para el S y E de Proyectos, Anexo B-Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto"* (2002) Artículo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Disponible en web site: www.ifad.org

JOVEL JOVEL, Roberto Carlos. *"Guía Básica para Elaborar Trabajos de Investigación. Ideas Prácticas para Desarrollar un Trabajo de Investigación"* I Edición. El Salvador, C.A. Editorial e Imprenta Universitaria, UES. Mayo 2008. 131 Páginas. ISBN 978-99923-27-42-5

ORTEGÓN, Edgar; PACHECO, Juan Francisco; PRIETO, Adriana; *"Metodología del marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y Programas"*. Publicación de las Naciones Unidas. 124 Páginas. ISBN 92-1-322719-1

PROGRAMA REGIONAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL PARA CENTROAMERICA (PRESANCA). *"Proyecto Genérico Seguridad Alimentaria a Través de la Promoción de Espacios Físicos Saludables"* 2007. 28 Páginas

A N E X O S

ANEXO 1

METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA

INVESTIGACION

Tipo de estudio:

La Investigación se desarrolló bajo el tipo de estudio Analítico Exploratorio debido a que se trató de examinar un tema que no ha sido abordado anteriormente por contadores, que consiste en "La Aplicación del Método de Marco Lógico en los Proyectos de Inversión desarrollados por la Alcaldía Municipal de San Salvador", y además porque permitió comprender y analizar la metodología utilizada para lograr ejecutar proyectos sociales que realmente beneficien a la comunidad considerando diversos factores que incidan en el desarrollo de éstos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CARACTERIZACION

Entre los efectos negativos que se pudieron identificar en el desarrollo de los proyectos se encontraron los siguientes:

- Inadecuada planificación.
- Falta de recursos económicos para finalizar el proyecto.
- Los proyectos no se ejecutan en base a las prioridades de la población.
- Falta de seguimiento por parte de las autoridades.
- Falta de participación ciudadana.

Desde la planificación hasta la finalización de proyectos no se cuenta generalmente con una planeación estratégica que oriente los resultados al desarrollo del país, comuna, etc. por lo que los recursos pueden tomar direcciones distintas a lo previsto, y no llegan a satisfacer las necesidades de la población.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la ausencia de aplicación del marco lógico en la ejecución de los proyectos de las municipalidades?

OBJETIVOS:

General:

Realizar una guía para la aplicación de la Metodología del Marco Lógico en la municipalidad de San Salvador para los Proyectos de Inversión social.

Específicos:

1. Proponer la aplicación del Método de Marco Lógico como un modelo para el desarrollo de los Proyectos de Inversión en las municipalidades.
2. Efectuar un estudio que determine la importancia de la utilización del Método de Marco Lógico para la aprobación de los proyectos de inversión que son prioridad para la comunidad.
3. Orientar a la municipalidad de San Salvador sobre las ventajas del uso de la Metodología de Marco lógico para proyectos de inversión en la generación de recursos para alcanzar la estabilidad financiera de la comunidad.

Utilidad social.

El desarrollo de la investigación es novedosa porque permite la implementación de un modelo que ayude a identificar los proyectos con mayor prioridad en la comunidad, de tal manera que sean exitosos, contribuyan al desarrollo social, y mejoren la calidad de vida de los habitantes; por lo cual, es necesario mencionar que no existe mucha documentación sobre este tema, principalmente aplicado a la realidad nacional en la ejecución de obras.

Otra de las características de esta metodología es que se desarrolla a través de un proceso de participación ciudadana en la cual la comunidad o sector expresa sus necesidades y junto a la alcaldía se selecciona el proyecto que pueda beneficiar a la mayoría de los habitantes de la zona en que se ejecutará el proyecto, quedando respaldado por los documentos que contienen la justificación técnica, el impacto económico y social en el Departamento de San Salvador y el presupuesto financiero, dándole a la comunidad un valor tanto patrimonial como social.

Además se presentan los resultados obtenidos de ejecutar un proyecto de inversión social aplicando la metodología del Marco Lógico, por lo que también su importancia radica en que los

organismos internacionales al solicitar informes de los proyectos que financian tienen una mayor confianza en la información presentada si se ejecuta aplicando esta metodología.

La investigación fue factible porque se tuvo acceso a la información de los proyectos y la metodología utilizada para su formulación y evaluación, además se contó con información bibliográfica suficiente y detallada, y las herramientas materiales, tecnológicas y económicas para llevarla a cabo.

Unidad de análisis:

Las unidades de análisis para la investigación son:

- Evento: El Método de Marco Lógico.

- Unidad Geográfica: La Alcaldía Municipal de San Salvador.

Universo y muestra

Para el desarrollo de la investigación y, por el enfoque de la misma no se determinó una muestra a evaluar, sin embargo los informantes claves de la investigación fueron la Jefe del Área de Cooperación Internacional de la Alcaldía de San Salvador, Arquitecto Margarita de Juárez y el Ingeniero Tony Walter

Sandoval de la Unidad Ejecutora de Proyectos de Infraestructura del distrito 6.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación

En la investigación se utilizó el instrumento de la entrevista a la persona clave del Área de Cooperación Internacional de la Municipalidad de San Salvador.

Asimismo entre las técnicas utilizadas se encuentran las siguientes:

Sistematización bibliográfica: a través de la cual se realizó una recopilación de la información relacionada al tema de estudio de diversas fuentes lo cual permitió el enriquecimiento teórico sobre el tema.

Análisis y síntesis: esta técnica permitió evaluar la aplicación del método comparándolo con la práctica general desarrollada en la ejecución de los proyectos.

Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó a través de los programas utilitarios de Microsoft Office específicamente el programa de Word (procesador de texto), para organizar la

información de las entrevistas a realizar, ya que este instrumento esta conformado por preguntas abiertas, que permitieron una mejor presentación de la información, también se utilizó el programa de Excel para mostrar datos financieros de utilidad en la investigación.

Análisis e interpretación de datos:

La información se presenta en una tabla de texto en forma comparativa que muestra explicaciones y detalles principales que son proporcionados por los informantes y de manera comparativa a fin de evidenciar la eficiencia y aplicación del método del marco lógico en los proyectos de inversión social, describiendo la metodología utilizada para su formulación y ejecución; lo cual permitió realizar las conclusiones sobre la investigación.

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
GUIA DE ENTREVISTA**

OBJETIVO: Obtener el conocimiento de la metodología utilizada para la ejecución de los proyectos de inversión social que realiza la alcaldía de San Salvador.

INDICACIONES GENERALES:

Es un gusto poder saludarle, somos estudiantes de la Universidad de El Salvador y nos encontramos realizando la investigación de la "Aplicación del Método del Marco lógico en los proyectos de inversión de la Municipalidad de la ciudad de San Salvador" la información proporcionada será de uso estrictamente confidencial y únicamente para fines académicos. Le suplicamos responda cada una de las preguntas en los espacios indicados, de antemano le agradecemos mucho su amable y atenta colaboración para el desarrollo de nuestra investigación.

GENERALIDADES:

Cargo que desempeña: Jefe del Departamento de Cooperación Internacional

Tiempo que tiene en el cargo: 3 años

PREGUNTAS:

1. **¿En que año se inició con los proyectos de inversión dentro de la alcaldía de San Salvador?** Con lo que respecta al Área de Cooperación Internacional como Gestión de Proyectos de Inversión iniciaron en el año de 1999.
2. **¿Generalmente de donde provienen los fondos para realizar un proyecto de beneficio social?** Las municipalidades cuentan con diferentes fuentes de recursos, existen los fondos propios, fondos del FIS, fondos del Gobierno, fondos de Cooperación Internacional y los préstamos, esta clasificación es asignada en la Formulación del Presupuesto de la Municipalidad. Existe una unidad dedicada a cada uno de las clasificaciones de los fondos que se encarga de su manejo y cada uno tiene su propia forma de procedimientos en cuanto a su ejecución y solicitud de acuerdo a la fuente del recurso.

3. **¿Han existido cambios en cuanto a la metodología utilizada en el desarrollo de los proyectos como se efectúa hoy a como se realizaban hace algunos años?** Se debe tomar en cuenta que todos los Centros de Cooperación han evolucionado y han mejorado sus formatos y sus procedimientos tanto para acceso de fondos como para elaboración de informes y para su ejecución. En 1999 el BID fue el primero que utilizó el proceso de Marco Lógico para la Gestión de proyectos en el país, para tener acceso al financiamiento, se tenía que capacitar al personal y ellos ofrecieron seminarios para los técnicos de las municipalidades y ministerios bajo el formato de Marco Lógico.

4. **¿Actualmente se cumple con los objetivos propuestos en la planificación del proyecto?** Si, especialmente en los proyectos de Cooperación Internacional, porque para concluir cada etapa de los proyectos se piden al finalizar dos informes; el primero el financiero donde se muestra el desembolso y los gastos efectuados y estos tienen que ser por el total del desembolso es decir, que no tiene que haber ni sobrante ni faltantes de fondos y el segundo informe es el de avance por obra en el que se ve si los objetivos formulados han sido cumplidos y si esto no llega a realizarse no se podrá iniciar con la siguiente etapa, ni tampoco se hará el

respectivo desembolso para su continuación hasta que estos sean logrados. Así también, es poco el margen que deja tanto el Cooperante como las leyes de nuestro país para que puedan ocurrir desviaciones en los objetivos de los proyectos, por esta razón si se cumplen los objetivos.

5. ¿Se considera la participación ciudadana al momento de la realización de los proyectos sociales?

En muy pocas oportunidades se toma en cuenta la participación ciudadana, en el sentido que la comunidad expresa sus necesidades y el cooperante internacional con sus estrategias decide que es prioridad en las necesidades de la comunidad y tiene que ir de acuerdo con los problemas que en la realidad se van viviendo a diario, cuando un proyecto es gestionado con fondos FODES y la comunidad expresa y demuestra que en efecto necesita la aprobación y realización de una obra extremadamente urgente ahí si se toma en cuenta la participación ciudadana.

6. ¿Qué requisitos debe cumplir la comunidad para que sea tomada en cuenta su solicitud respecto a desarrollar una obra y cómo se determina si el proyecto es realmente prioritario?

Dependiendo del proyecto que sea aprobado, si es con fondos FODES se pide la participación de un 30% de contrapartida de la ciudadanía como apoyo de mano de obra, auxiliares para el

traslado de materiales, prestar una vivienda para uso de bodega, vigilancia a los materiales, etc. Esto se va sumando al presupuesto para cumplir con el porcentaje requerido y si son proyectos aprobados por cooperantes internacionales solamente piden la contrapartida de la municipalidad en aporte como uso del teléfono, oficina, internet, elaboración de carpetas, etc.

7. **¿Conoce en que consiste el método del marco lógico?** Si, desde 1999 por medio de un proyecto solicitado por el Banco Internacional de Desarrollo que para gestionarlo era necesario conocerlo y ellos mismos se encargaron de capacitar a los técnicos de las diferentes municipalidades y ministerios, actualmente es como un comentario general del proyecto, haciendo un perfil con objetivos, contexto, resultados, actividades, presupuesto, cronogramas, sostenibilidad.
8. **¿Conoce los beneficios y ventajas que se derivarían de la utilización del método de Marco Lógico para el desarrollo de los proyectos de inversión?** Las ventajas es que se conoce el proyecto en una o dos páginas (Matriz del Marco Lógico), hay facilidad de lectura y comprensión del proyecto, sirve para ordenar ideas, es un resumen conciso, preciso y justo del proyecto.

9. **¿Considera que la utilización del método de Marco Lógico contribuiría a que los proyectos se desarrollen tal como se han planificado y cumplan con las demandas principales de la comunidad?** Sirve, porque específicamente algunos cooperantes utilizan la matriz del marco lógico para los avances técnicos y ver en que medida se cumple con los objetivos.

10. **¿En que medida se toma en cuenta la aplicación del Marco Lógico para la planificación y ejecución de los proyectos?** Algunos cooperantes utilizan la matriz del marco lógico para hacer la relatoría de los avances técnicos del proyecto, algunos, no todos. Se hace la descripción del contexto, antecedentes, situación de la población, y a la par la matriz del marco lógico, lo que facilita que el documentos grandes se pueden resumir en una página, y además permite modificarse de acuerdo a los intereses del cooperante; se presenta un perfil y el cooperante dirá si está de acuerdo y si no se hace el cambio claro, también si está de acuerdo a las prioridades de la municipalidad y los intereses del cooperante, de lo contrario se quita.

11. **¿Considera que la aplicación del Marco Lógico permitiría un mayor apoyo financiero por parte de organismos internacionales y porqué?** Si, la matriz del marco lógico facilita la lectura de los resultados, medios de verificación, supuestos; y es más utilizada por cooperantes anglosajones y europeos que latinos, y nos tenemos que acoplar a ellos porque la mayoría son de esos países, por ej., en España se tiene una ley que el 7% es para cooperación y cada uno tiene su reglamentación, pueden haber varios cooperantes para un proyecto pero se debe tener el cuidado de informarles a los dos cooperantes, de lo contrario es corrupción y es penalizado.