ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparación para el examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Material del curso · Día 3 : El marco lógico, la teoría del cambio y los indicadores

Preparación independiente y gratuita para el examen Project DPro Foundation (PMD Pro): 8 días de 6 horas para dominar las cinco fases del proyecto (identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación, cierre), el marco lógico, la gobernanza, la ruta crítica, los riesgos, el control de cambios y los cinco principios de la guía. Lecturas guiadas en la guía gratuita de PM4NGOs, entregables calificados, quiz comentados y tres simulacros originales, uno completo con el formato oficial (75 preguntas, 2 horas, 65 %). El examen oficial se realiza y se paga con PM4NGOs; esta preparación no está aprobada ni acreditada por PM4NGOs.

https://humanitairejobs.org/es/academia/preparation-examen-pmd-pro/jour-3/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Día 3 : El marco lógico, la teoría del cambio y los indicadores

Objetivos

- Construir un marco lógico coherente: lógica vertical, lógica horizontal, hipótesis.
- Redactar indicadores SMART con fuentes de verificación, línea de base y meta.
- Vincular el marco lógico con la teoría del cambio y con el plan de seguimiento y evaluación.

La teoría del cambio

La **teoría del cambio** explica cómo y por qué las acciones del proyecto deberían llevar al cambio buscado. Hace visibles las etapas intermedias y las condiciones necesarias. Ejemplo: «Si los hogares tienen acceso a agua potable a menos de 500 m *y* adoptan el lavado de manos, *entonces* la diarrea infantil bajará, *porque* se cortarán las principales vías de transmisión, *siempre que* los puntos de agua reciban mantenimiento.»

La teoría del cambio es más amplia y explicativa; el marco lógico es su versión sintética y medible, exigida por la mayoría de los donantes.

La lógica vertical

El marco lógico se lee de abajo arriba:

- **Actividades**: lo que hace el equipo (perforar, formar, distribuir).
- **Productos**: lo que el proyecto entrega directamente y controla (15 puntos de agua funcionales, 300 personas formadas).
- **Efectos** (u objetivo específico): cambios de comportamiento o de situación en los beneficiarios (los hogares usan agua potable).
- **Impacto** (u objetivo general): el cambio a largo plazo al que el proyecto contribuye junto con otros (mortalidad infantil reducida).

El gerente de proyecto es responsable de los productos. Influye en los efectos sin controlarlos totalmente. El impacto depende de muchos actores.

Las hipótesis y la lógica «si… y… entonces»

Las **hipótesis** son condiciones externas, fuera del control del proyecto, necesarias para pasar de un nivel al siguiente. La lectura es: *si* las actividades se realizan *y* las hipótesis de ese nivel se cumplen, *entonces* los productos se lograrán; y así sucesivamente.

Una hipótesis no debe ser una condición que el proyecto pueda garantizar por sí mismo (si no, es una actividad que añadir). Una hipótesis muy probable no necesita escribirse; una hipótesis muy improbable y decisiva es «fatal»: hay que revisar el diseño.

La lógica horizontal: indicadores y fuentes de verificación

Cada nivel tiene sus **indicadores**, sus **fuentes de verificación** (dónde y cómo se recogerá el dato) y sus hipótesis. Un indicador precisa la **línea de base** (al inicio), la **meta** y el plazo.

Un buen indicador es **SMART**: específico, medible, alcanzable, pertinente y limitado en el tiempo. Ejemplo débil: «higiene mejorada». Ejemplo correcto: «% de hogares meta que declaran lavarse las manos con jabón en los momentos clave, del 15 % (línea de base, marzo) al 60 % (fin del proyecto), encuesta CAP».

Del marco lógico al plan de seguimiento y evaluación

El marco lógico no es un documento para archivar tras la firma. Alimenta el **plan de seguimiento y evaluación**: para cada indicador, la definición, el método de recogida, la frecuencia, el responsable, la herramienta y el uso previsto de los datos. También fija los momentos de evaluación (intermedia, final) y las preguntas que se plantearán.

PM4NGOs publica también una guía especializada gratuita sobre seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, MEAL DPro, que detalla estas herramientas.

Ejercicio: reparar un marco lógico

Situación. Un colega propone: impacto «formar a 300 agentes de salud»; efecto «15 puntos de agua construidos»; producto «reducción del 30 % de la diarrea»; hipótesis «el equipo realizará las actividades a tiempo».

Tarea. Encuentre los cuatro errores y reescriba correctamente.

Solución. 1) «Formar a 300 agentes» es una actividad o un producto, no un impacto. 2) «15 puntos de agua construidos» es un producto, no un efecto. 3) «Reducción de la diarrea» es un efecto o una contribución al impacto, no un producto. 4) Realizar las actividades a tiempo depende del proyecto: no es una hipótesis. Versión correcta: impacto «contribuir a reducir la mortalidad infantil»; efecto «prevalencia de la diarrea en menores de 5 años reducida un 30 %»; productos «15 puntos de agua funcionales, 300 agentes formados»; hipótesis «los comités de gestión mantienen los puntos de agua».

Para recordar

- Lógica vertical: actividades → productos → efectos → impacto, leída con «si… y… entonces».
- El proyecto controla los productos, influye en los efectos y contribuye al impacto.
- Una hipótesis es externa; si el proyecto puede garantizarla, es una actividad.
- Indicador SMART con línea de base, meta, plazo y fuente de verificación.
- El marco lógico alimenta el plan de seguimiento y evaluación (ver también MEAL DPro).

Cuestionario

1. «15 puntos de agua construidos y funcionales» es, en un marco lógico:
   A. Una hipótesis
   B. Un impacto
   C. Un producto
   D. Un efecto

2. ¿Cuál de estas formulaciones es una hipótesis correcta?
   A. Los precios del cemento se mantienen estables
   B. Se gastará el 100 % del presupuesto
   C. El proyecto construirá 15 puntos de agua
   D. El equipo contratará a un ingeniero

3. ¿Qué indicador es el más SMART?
   A. Mejora clara del acceso al agua potable en el distrito
   B. % de hogares meta que usan una fuente mejorada: 30 % → 80 % en diciembre
   C. Número de personas sensibilizadas en higiene durante el proyecto
   D. Satisfacción de las comunidades con los puntos de agua construidos

4. La lectura correcta de la lógica vertical es:
   A. Si se alcanza el impacto, entonces las actividades pueden empezar en el terreno
   B. Si los indicadores están bien elegidos, se entregarán los productos
   C. Si se entregan los productos y se cumplen las hipótesis, siguen los efectos
   D. Si el donante aprueba el presupuesto, el impacto queda garantizado

5. Una hipótesis se considera a la vez decisiva y muy improbable. ¿Qué hay que hacer?
   A. Revisar el diseño
   B. Mantenerla tal cual
   C. Volverla un indicador
   D. Quitarla del marco

6. ¿De qué es directamente responsable el gerente de proyecto?
   A. De las políticas nacionales
   B. De las hipótesis
   C. De los productos
   D. Del impacto

7. ¿Qué columna del marco lógico indica dónde y cómo se recogerá el dato?
   A. La lógica de intervención
   B. Las hipótesis del proyecto
   C. Las fuentes de verificación
   D. Los indicadores objetivos

8. ¿En qué complementa la teoría del cambio al marco lógico?
   A. Detalla el calendario y el presupuesto de cada actividad
   B. Explica por qué y en qué condiciones llega el cambio
   C. Lo sustituye cuando el donante la acepta
   D. Fija las metas numéricas de cada indicador del proyecto

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. B · 3. C · 4. A · 5. C · 6. B · 7. A · 8. B