



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Marco Lógico



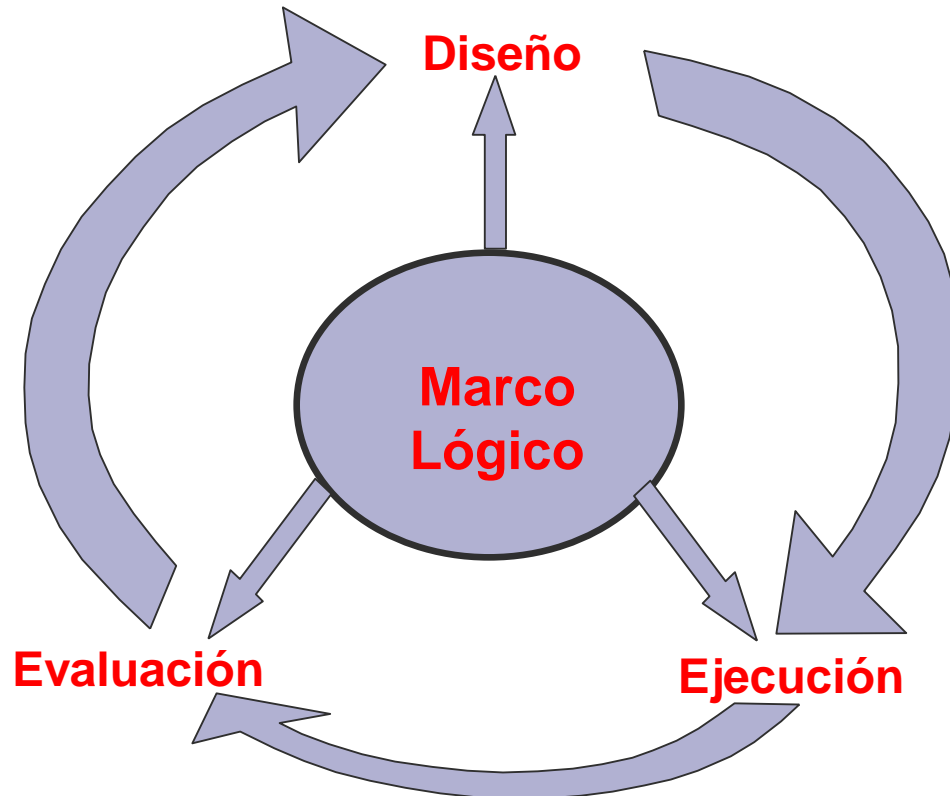
*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Contenido

- Conceptos básicos
- Herramientas de análisis y planificación
- Pasos de implementación
- Ejercicios

El Marco Lógico

Una herramienta para fortalecer el Diseño, la Ejecución y la Evaluación de Proyectos





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Planificación y metodología

- La metodología del Marco Lógico permite:
 1. la existencia de múltiples objetivos y acciones en un proyecto
 2. la definición con claridad de las responsabilidades
 3. métodos adecuados de seguimiento y control
 4. una sólida base objetiva y consensuada para comparar los resultados obtenidos con lo planificado.

El Marco



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

- ✓ Porque el proyecto/investigación es llevado a cabo (propósito/meta)
- ✓ Que se espera obtener con el proyecto/investigación (logros, resultados)
- ✓ Como habrá de obtener los resultados este proyecto/investigación (actividades)
- ✓ Cuales son los factores externos cruciales para el éxito del proyecto/investigación (supuestos críticos)
- ✓ Como puede ser evaluado el éxito del proyecto/investigación (indicadores objetivamente verificables)
- ✓ Cuando se espera completar actividades específicas (indicadores objetivamente verificables)
- ✓ Donde pueden encontrarse los datos que determinen el éxito del proyecto/investigación (medios de verificación)



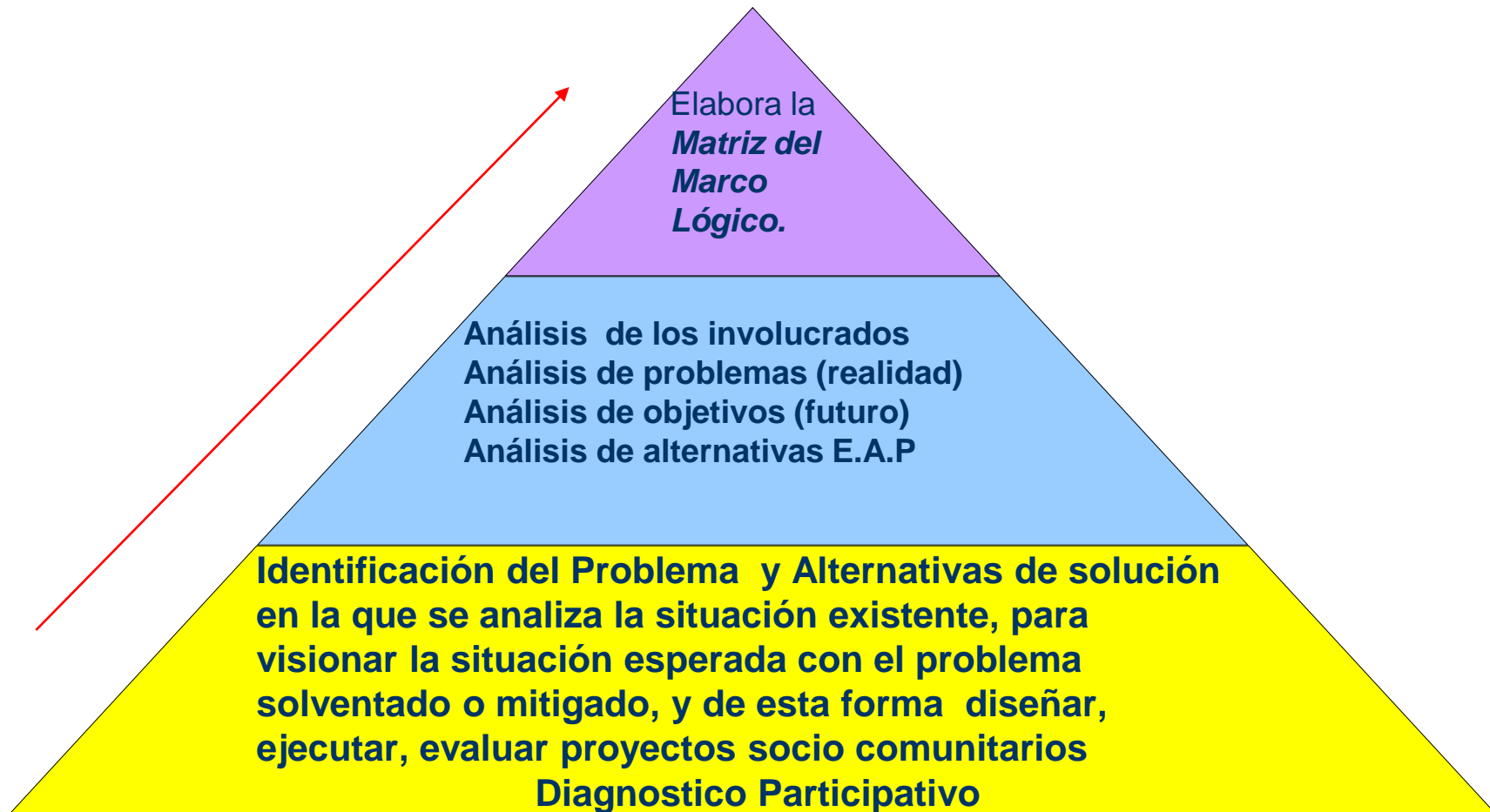
*Al servicio
de las personas
y las naciones*

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

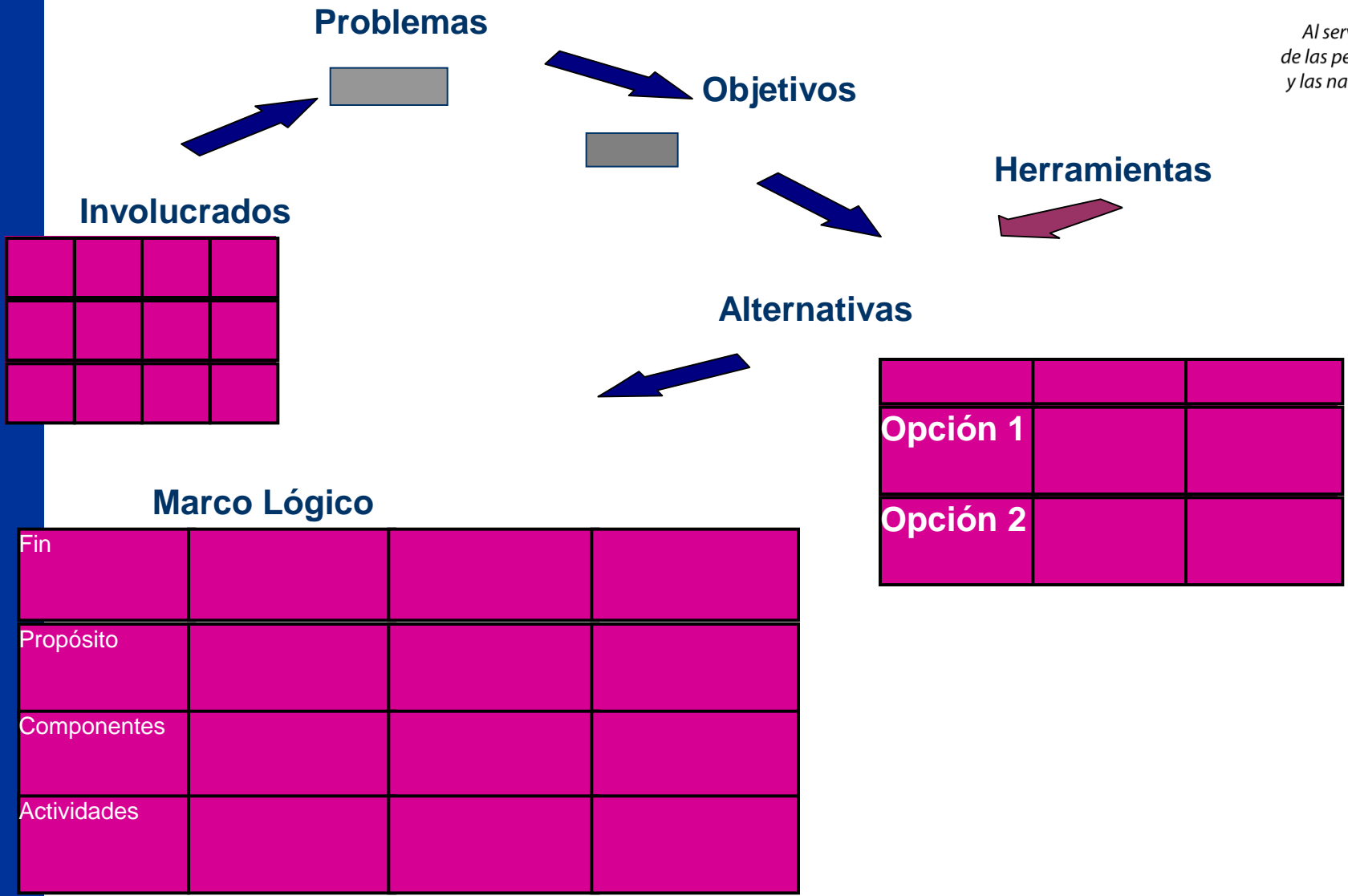
- Para poder elaborar un Marco Lógico (ML) es necesario disponer de datos fiables y realizar un análisis de la situación
- Los objetivos de un proyecto/investigación sólo podrán ser formulados si antes se han analizado los problemas
- Esta fase de análisis, representa la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, además de las necesidades de investigación resultantes de un sistema de identificación de demandas

Planificación y metodología de proyectos

Metodología del marco lógico.



Secuencia de Planificación



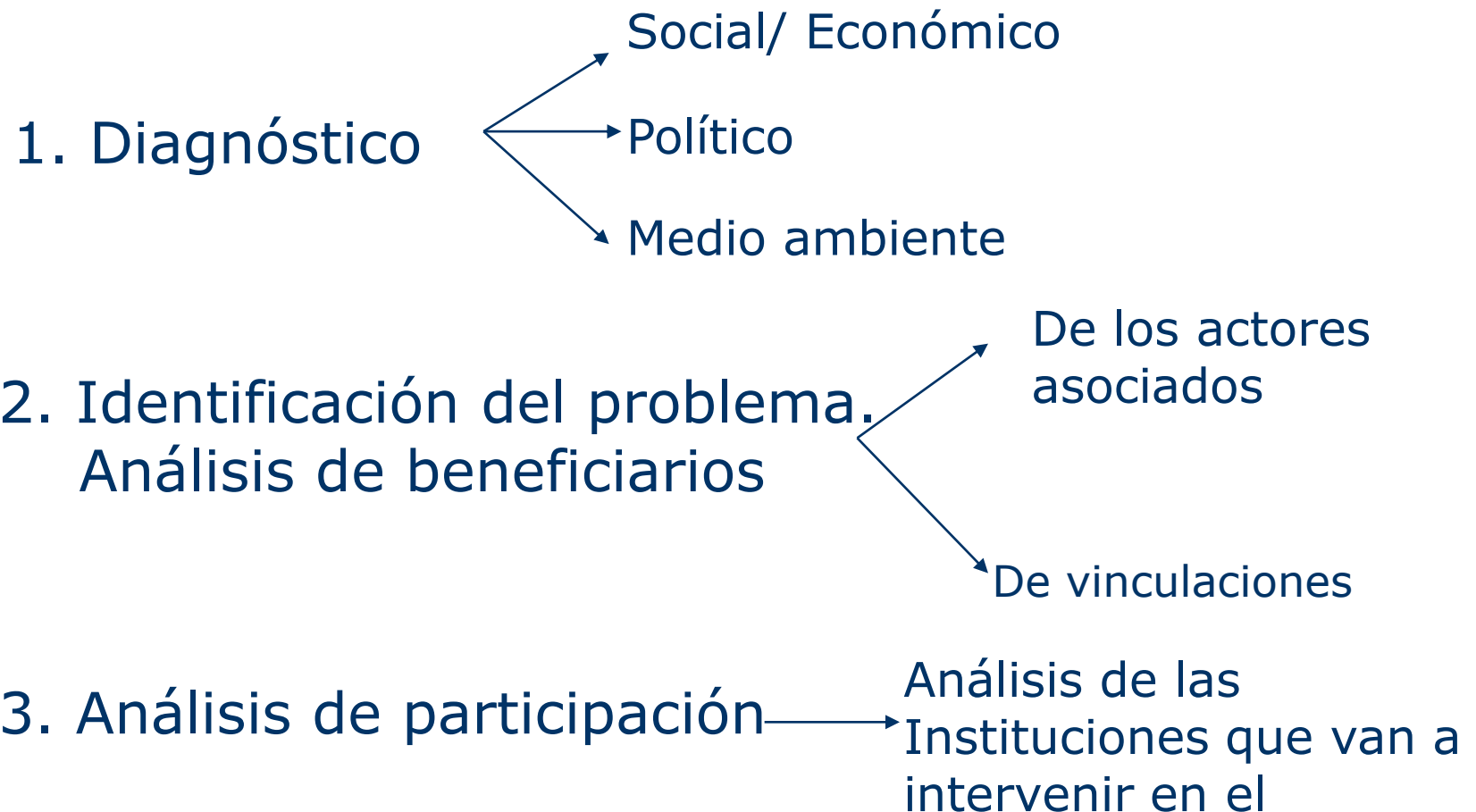
Identificación del problema y alternativas de solución



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla.

Análisis de Situación





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Identificación del Problema: Diagnóstico situacional

- Beneficiarios Directos
- Beneficiarios Indirectos
- Excluidos/neutrales
- Perjudicados/Oponentes potenciales



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Es una técnica para:

- Analizar la situación existente en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados
- Identificar los problemas principales en dicho contexto y las relaciones causa-efecto entre dichos problemas
- Mostrar las interrelaciones entre los problemas y
- Visualizar estas relaciones en un diagrama -- el árbol de problemas



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

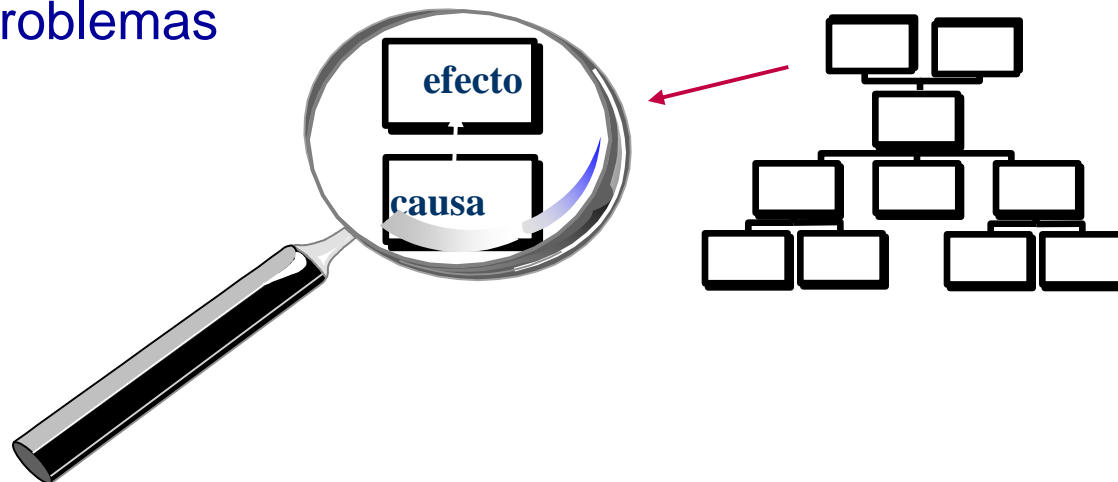
Análisis de problema (paso 2)

- Permite analizar la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.
- Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y las relaciones causa-efecto entre ellos.
- Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas).

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Es una técnica para:

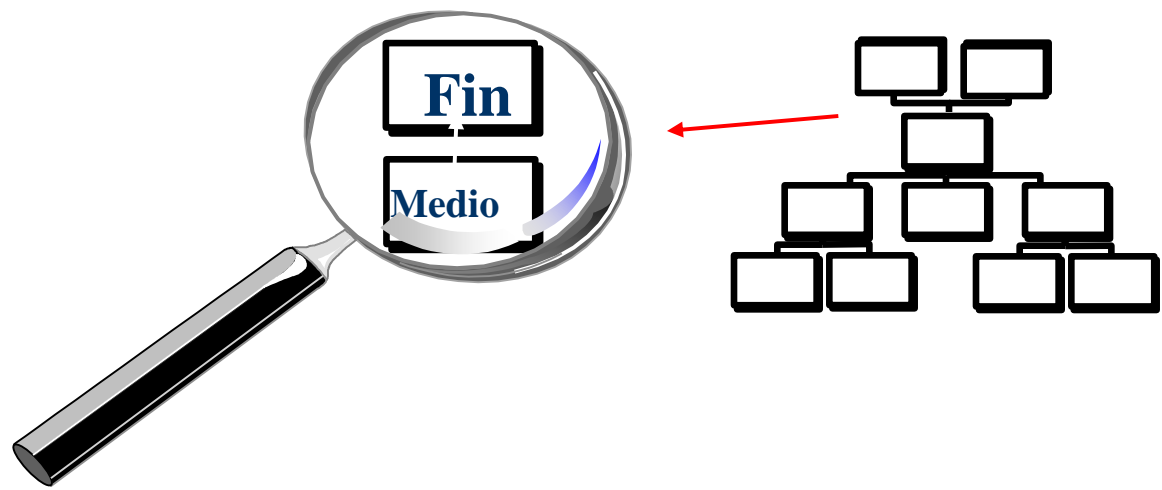
- Analizar la situación existente en relación con la problemática identificada
- Identificar los problemas principales, sus relaciones de causa-efecto e interrelaciones y
- Visualizar dichas relaciones en un diagrama -- el árbol de problemas



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Es una técnica para:

- Describir una situación que podría existir después de solucionar los problemas
- Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos y
- Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (árbol de objetivos)





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ÁRBOL DE OBJETIVOS

Es una técnica para:

- Identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto/investigación
- Evaluar estas posibles estrategias y
- Determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto/investigación.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Análisis de objetivos

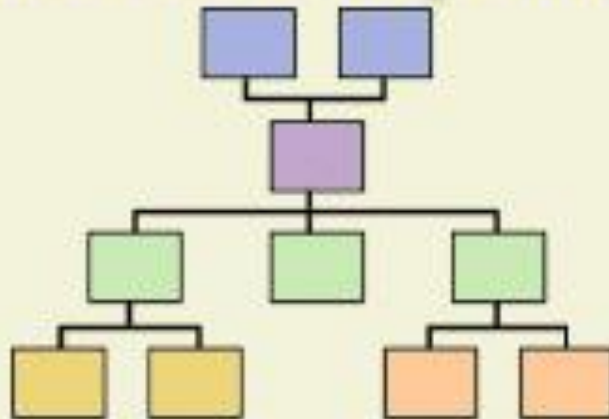
- Seleccionamos el problema que está en el nivel más alto del árbol de problemas y lo convertimos en un objetivo o manera de abordar el problema.
- Luego trabajamos hacia abajo, convirtiendo cada causa en un medio de abordar el problema de desarrollo, formulando cada condición negativa del árbol de problemas como una condición positiva, es decir, objetivos que son deseados y factibles en la realidad. Hecho esto, se revisan todas las relaciones medio-fin y tenemos el árbol de objetivos

Análisis de Objetivos

Se realizan una serie de acciones:

- Analiza situaciones futuras que serán logradas al resolver problemas identificados
- Ordena los objetivos en una relación de causa- efecto (“Árbol de Objetivos”)

Análisis de Objetivos



=

**Estrategias
Alternativas
de Proyecto**



Análisis de Objetivos

*Al servicio
de las personas
y las naciones*

En lugar de tener las relaciones de causa-efecto (reflejadas en el Árbol de Problemas), el diagrama que resulta, que llamamos el Árbol de Objetivos, refleja relaciones de medio-fin.

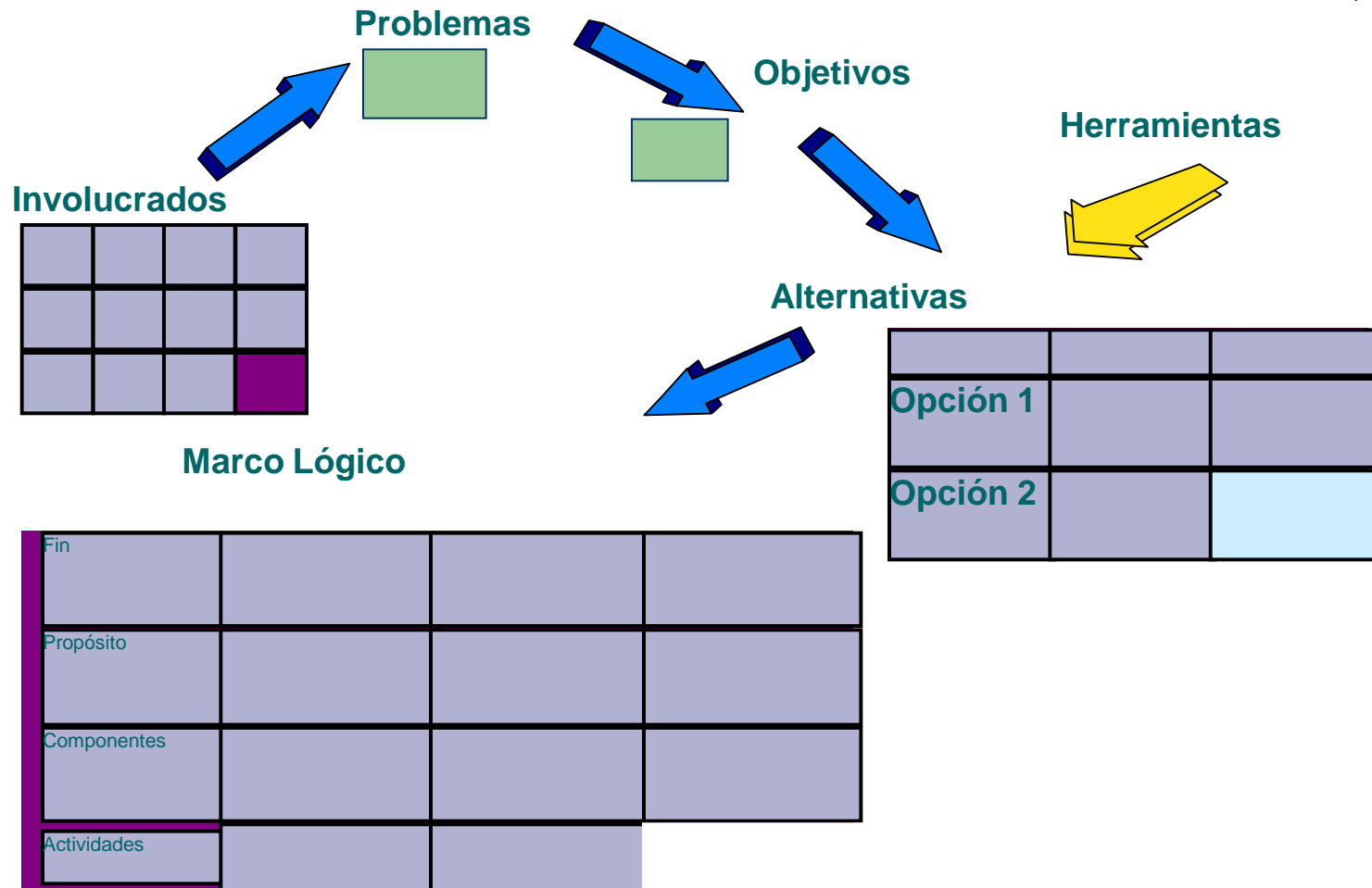


Se comienza tomando el problema que parece en el nivel más alto del Árbol de Problemas y se debe convertir a un objetivo (que es una manera de abordar el problema).

Después, se debe trabajar hacia abajo del Árbol de Problemas para identificar objetivos para cada problema, que se convierten en medios para abordar el problema de desarrollo.

SECUENCIA DE PLANIFICACIÓN

Al servicio
de las personas
y las naciones





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

La Matriz de Marco Lógico

Es un sistema estructurado

- para planificar
- y comunicar
- en un solo cuadro
- la información más importante sobre un proyecto/investigación.

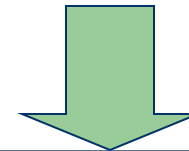
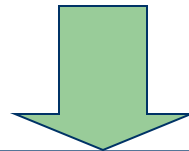
Matriz de Marco Lógico

Presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto/investigación. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
 - Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
 - Medios de Verificación.
 - Supuestos (factores externos que implican riesgos).
- Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:
- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
 - Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
 - Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
 - Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados

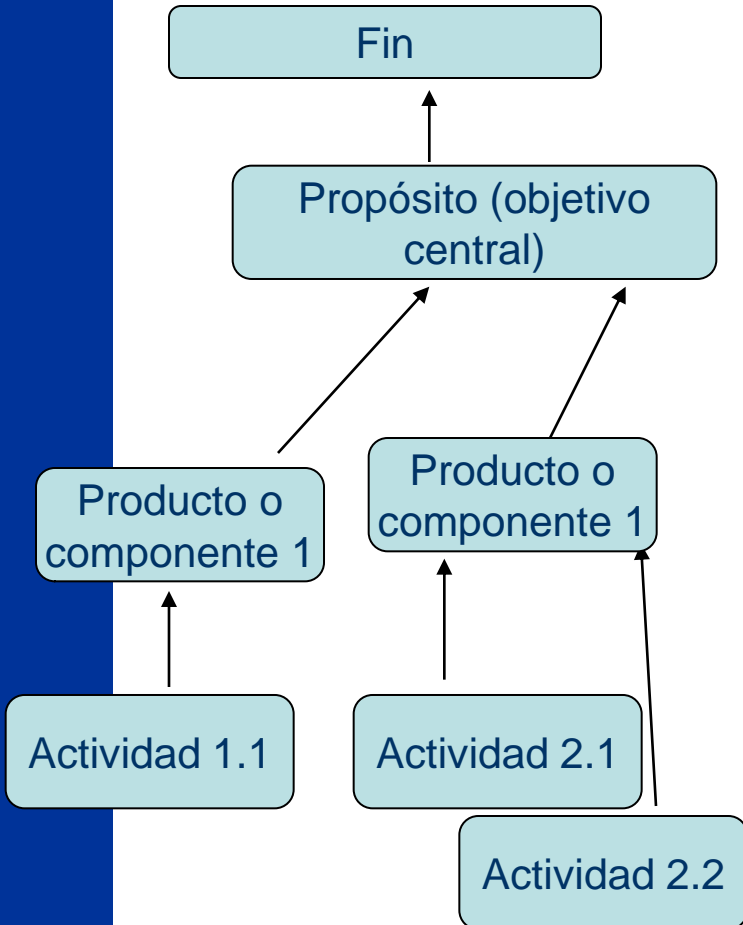
La Matriz de Marco Lógico

Objetivos Indicadores Medios de verificación Supuestos



Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Estructura analítica (paso 5)



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores (verificables objetivamente)	Medios de Verificación	Supuestos
1. Fin			
2. Propósito			
3. Componente			
4. Actividades			



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Matriz del marco lógico (paso 6)

■ Los Fines:

1. Los fines son las consecuencias esperadas, o efectos derivados del propósito del Proyecto, a su vez son los “objetivos superiores” a cuyo logro contribuye el propósito
2. Los fines se reflejan en el programa, sistema o sector que comprende al proyecto, o en el entorno que rodea a este.
3. Generalmente el período de maduración de los fines es mayor que el de propósito
4. Los fines normalmente se realizan en el mediano y largo plazo

■ Propósito.

1. El propósito es el resultado que implica la solución del problema, representando el objetivo principal del proyecto.
2. El propósito es el resultado de usar los componentes que entrega el proyecto al término de su instalación.
3. El mismo es expresado por el efecto directo de la operación de los componentes, o por la satisfacción del consumo (bien o servicio) por los actores a los que se les solventa la problemática.

¿Por qué el proyecto/investigación es importante para los beneficiarios y la sociedad?

- El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. Si por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.
- El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.
- Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.
- Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Propósito

¿Por qué el proyecto/investigación es necesario para los beneficiarios?

- El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciban como el más importante.
- Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación).

Matriz de marco lógico (paso 6)

Componentes.

- Los componentes son los productos resultantes del desarrollo del proyecto. Es lo que entregara los organizadores del proyecto durante y/o al término de la ejecución de la propuesta.
- Los componentes constituyen la capacidad del proyecto socio comunitario y generalmente reflejado en:
 1. Obras construidas
 2. Equipos instalados
 3. Capacidad institucional desarrollada
 4. Comunidad educada y/u organizada.

Actividades

- Las actividades, son las acciones que deben ser realizadas para completar los componentes.
- No es necesario que las actividades se detallen demasiado, es suficiente con que se identifiquen en el nivel de “macro actividades”, indicando a qué componente pertenecen.
- La desagregación en sub-actividades se establecerá en los cronogramas de la programación y control del proyecto con base en la información del ML o en la selección de alternativas paso previo a la diagramación de la matriz.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Componentes (resultados)

¿Qué entregará el proyecto/investigación?

- Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Actividades

¿Qué se hará?

- Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

Ejemplo de Hipótesis Vinculadas



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Fin

Contribuir a la reducción de enfermedades causadas por impurezas en el agua.

Propósito

La población rural sigue prácticas higiénicas.

Componentes

1. Comunidades en la región occidental abastecidas de agua potable.
2. Personal de servicios de salud pública capacitados.

Actividades

- 1.1 Seleccionar sitios para pozos.
- 1.2 Organizar a los trabajadores de campo.
- 1.3 Excavar pozos.

- 2.1 Desarrollar el curriculum.
- 2.2 Reclutar al personal de servicios de salud.
- 2.3 Realizar los cursos de capacitación.

Matriz de marco lógico (paso 6)

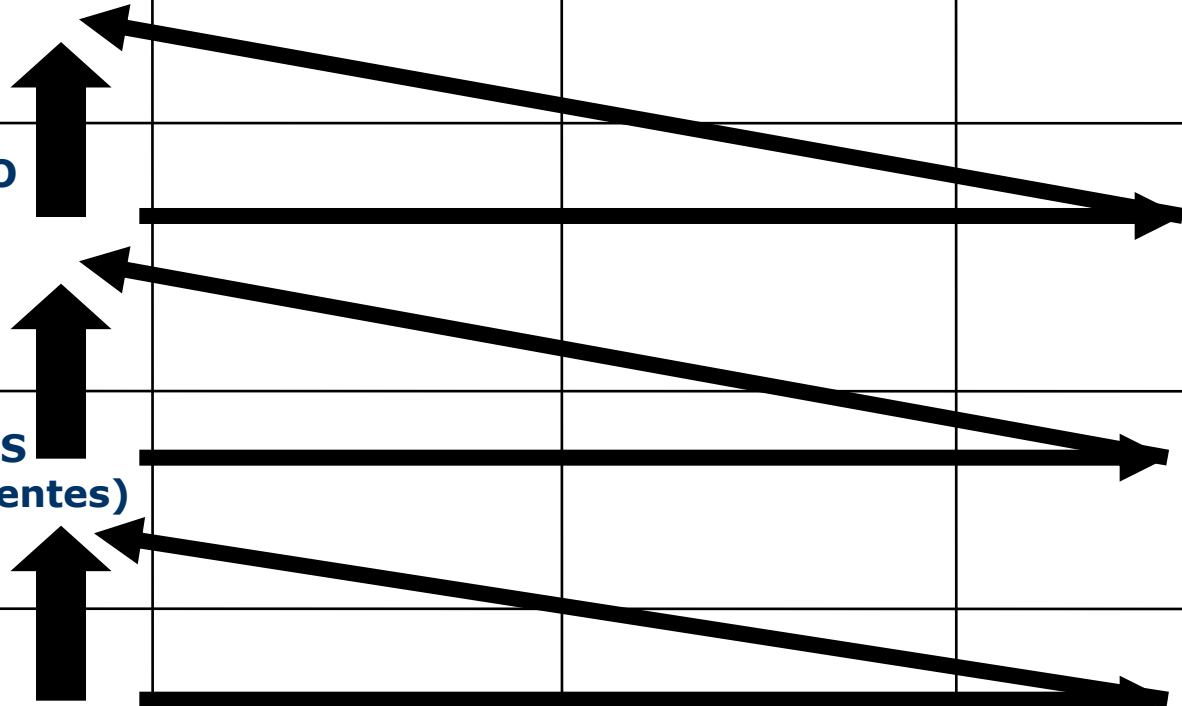
- **Los indicadores:** deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, obteniéndose a un costo razonable y dándole utilidad a las fuentes de datos existentes.
Los indicadores se caracterizan por usar como criterios la cantidad la calidad y el tiempo y en el caso de las actividades refleja lo referente a los costos.
- **Medios de verificación:** En los medios de verificación se establece dónde se conseguirá, y con qué frecuencia, la información que proveerá los datos para actualizar los indicadores y confrontarlos con las metas de la línea de base.
- **Los supuestos** son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable del proyecto, estos representan los riesgos clasificándose sectorialmente ejemplo riesgos financiero, políticos, ambientales etc.

Lectura del Marco Lógico

*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Causa / Efecto

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ RIESGOS CRITICOS
META				
PROPÓSITO				
PRODUCTOS (o Componentes)				
INSUMOS (o Actividades)				





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Lógica vertical (de la columna de objetivos)

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- • Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- • Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- • No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- • Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- • Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- • El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

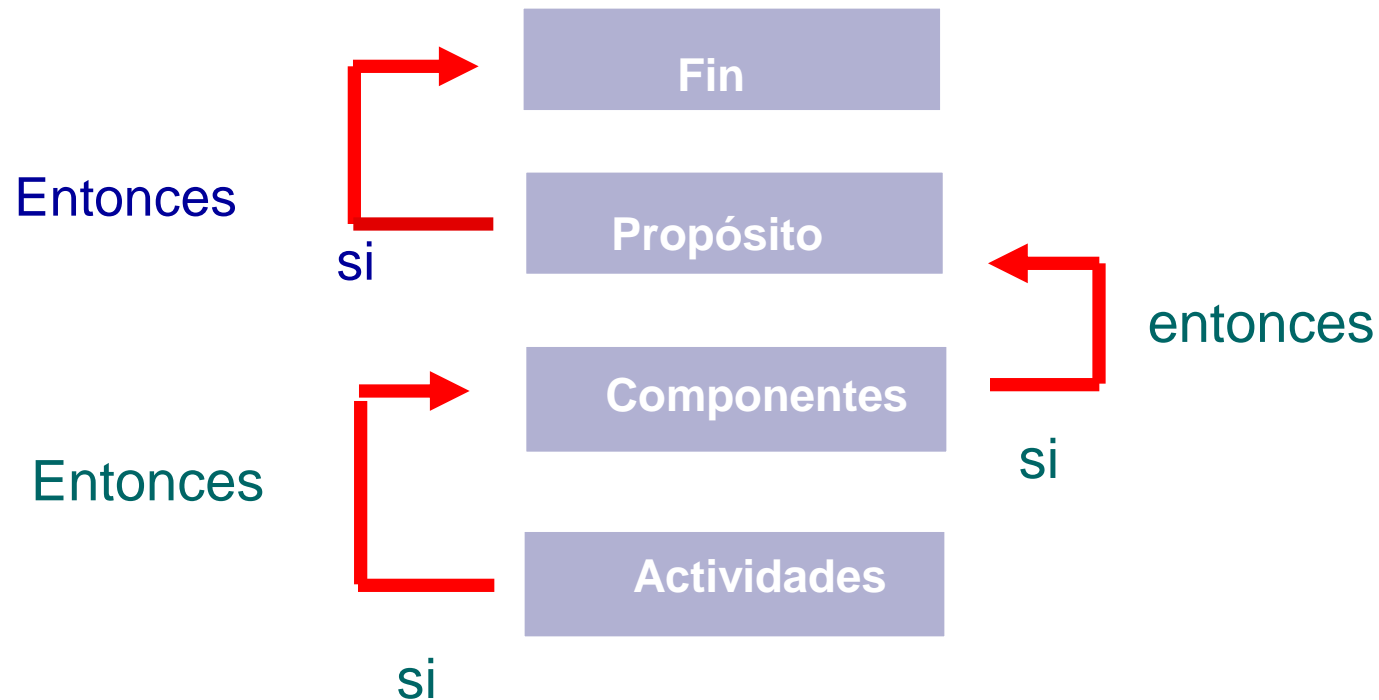


*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Lógica Vertical

La lógica vertical propone que si contribuimos con ciertos insumos obtendremos determinados productos; por lo tanto, hay una cierta correlación necesaria y suficiente entre lo invertido y lo producido, siempre y cuando los supuestos puedan ser corroboradas con la realidad. En el siguiente nivel vertical del marco lógico hacemos nuevamente una inferencia causal. Si el proyecto entrega esos productos (o componentes), y el supuesto se mantiene, el propósito (la hipótesis) se habrá obtenido (esto implica que los resultados obtenidos son condiciones necesarias y suficientes). Continuando hacia la etapa final, si el propósito es logrado y los supuestos a nivel del propósito se mantienen, habremos contribuido significativamente en pro de la obtención de la meta (el propósito es necesario pero no suficiente).

La Lógica de un Proyecto: Una serie de hipótesis lógicas



Planificación y metodología de proyectos

Marco lógico

Matriz de marco lógico (paso 6)

Al servicio
de las personas
y las naciones

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN 1. Reducidas lesiones y muertes 2. Reducidas las pérdidas 3. Recuperada imagen	1. Tasa de lesiones baja en 40%... 2. Tasa de mortalidad baja en 50%... 3. Pérdidas se reducen en 60%... 4. Grado de satisfacción de usuarios supera el 80% en el primer año...	Estadísticas Oficiales Estadísticas Oficiales Encuesta....	Se establece la cultura del buen conducir y del respeto a las normas de tránsito Las autoridades se preocupan por el buen funcionamiento del tránsito
PROPÓSITO Accidentalidad reducida	Accidentalidad reducida sobre línea de base: <ul style="list-style-type: none"> 40% en el año 1 70% en el año 2 90% en año tres 		De Propósito a Fin 3: El tránsito fluye eficientemente
COMPONENTES 1. Conductores idóneos 2. Vehículos en buen estado	Capacitado el 100% en año 1 En programas de calidad: 70% año 1, 100% en año 2 Vehículos en buen estado: 70% año 1, 90% año 2, 100% año 3	Registro del proyecto	Vías urbanas en buen estado Pasajeros, transeúntes y conductores de la ciudad se comportan con prudencia
ACTIVIDADES 1.1 Mejorar selección 1.2 Capacitar a conductores 2.1 Renovar vehículos 2.1 Mejorar mantenimiento	1.1 Bs. F 50 1.2 Bs. F 450 2.1 Bs.F200 2.2 Bs. F300 Total Bs .F1000	Registro financiero del proyecto	De 2.1 a 2: Se mantienen aranceles favorables para importación de vehículos

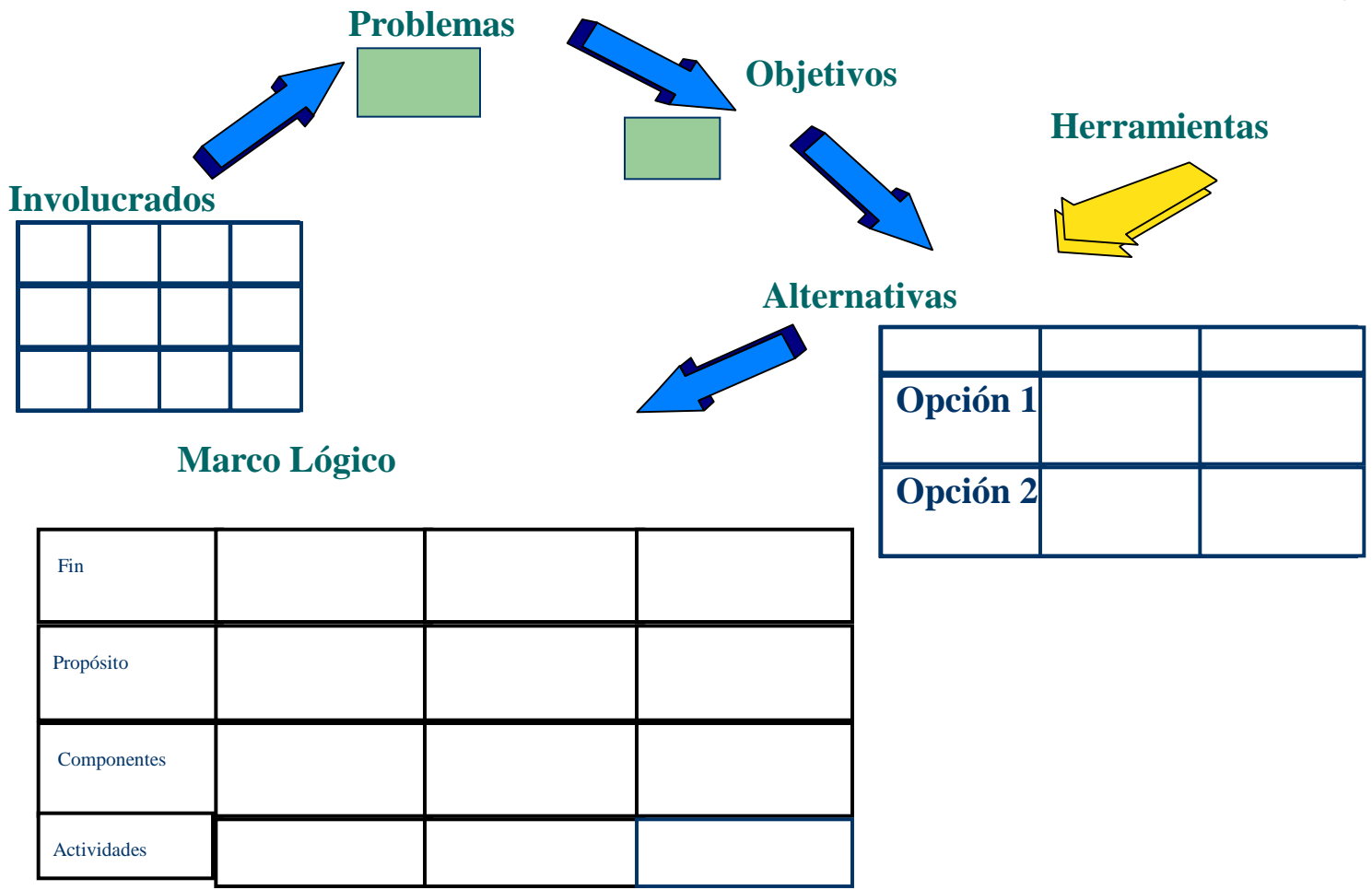


*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Lógica Horizontal

La dimensión horizontal es una descripción sobre como los gerentes del proyecto, personal responsable del monitoreo del proyecto, y evaluadores miden la obtención de resultados esperados a cada nivel de los objetivos. La segunda columna del ML, incluye lo que llamamos “indicadores”. Estas son medidas predeterminadas cuantitativas y cualitativas que indican el estado de insumos y resultados entregados, la obtención del propósito (impacto del proyecto) o la cantidad de contribución con miras a la obtención de la meta. La tercer columna explica como han de ser estos indicadores medidos especificando los medios de información y los métodos a ser empleados. La cuarta columna describe los supuestos o riesgos a tener en cuenta a fin de asegurar la obtención de las actividades o productos de cada nivel y proceder hacia el siguiente nivel en la jerarquía de los objetivos.

SECUENCIA DE PLANIFICACIÓN





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Objetivos en el Marco Lógico

Qué son:

- Logros
- Exitos
- Metas cumplidas

No son:

- Trabajos a realizar
- Tareas a cumplir

Resumen Narrativo

Conceptos importantes:

- Separar la causa del efecto
- Usar frases sencillas y breves
- Eliminar múltiples objetivos

¿Cuál es la finalidad del proyecto? (los beneficios, el impacto a nivel Institucional)



¿Por qué se lleva a cabo el proyecto? (impacto directo, resultado de utilizar los componentes)



¿Qué debe ser producido por el proyecto?



¿Cómo se producirán los Componentes?



Fin				
Objetivo General				
Componentes				
Actividades				

Objetivos (Resumen narrativo)

Si el proyecto está bien diseñado se pueden examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba:

<p>Fin</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las Actividades son las necesarias para producir cada Componente. 		
<p>Propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cada Componente es necesario para lograr el Propósito. 		
<p>Componentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> No falta ningún Componente. Si se logra el Propósito, el proyecto, contribuirá al logro del Fin. 		
<p>Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector. 		

Objetivos (Resumen)

¿Cuál es la finalidad?

Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional.

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Objetivos (Resumen narrativo)

Fin	<p>¿Por qué se lleva a cabo? Describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes.</p>		
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Objetivos (Resumen narrativo)

Fin	¿Qué debe producir? (Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor, de acuerdo con el contrato del proyecto.)
Propósito	
Componentes	
Actividades	

Objetivos (Resumen narrativo)

- 1.1.- Pasantías
- 1.2.- Misiones de expertos
- 1.3.- Seminarios nacionales
- 1.4.- Seminarios regionales

- 2.1.- Becas a Centroamérica, Caribe y México
- 2.2.- Becas de desarrollo Estados Unidos – País
- 2.3.- Cursos internacionales

P...			
Componentes			
Actividades			

¿Cómo se producirán los Componentes?
 Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Los Indicadores

Los indicadores definen operacionalmente lo escrito en la columna de Resumen Narrativo de la MML, y aparecen en cada nivel de dicha matriz. Describen como sabemos que hemos llegado al fin, propósito o productos (o componentes) esperados. A nivel de insumos (o actividades) el indicador se refiere a los recursos (presupuesto) necesarios para completarlos.

Definición

Un indicador es la expresión cuantitativa o cualitativa utilizada para medir el logro de un objetivo. Los indicadores especifican los resultados esperados en términos de cantidad, calidad, tiempo o plazo. En algunos casos, también debe especificarse el lugar y el grupo objetivo.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

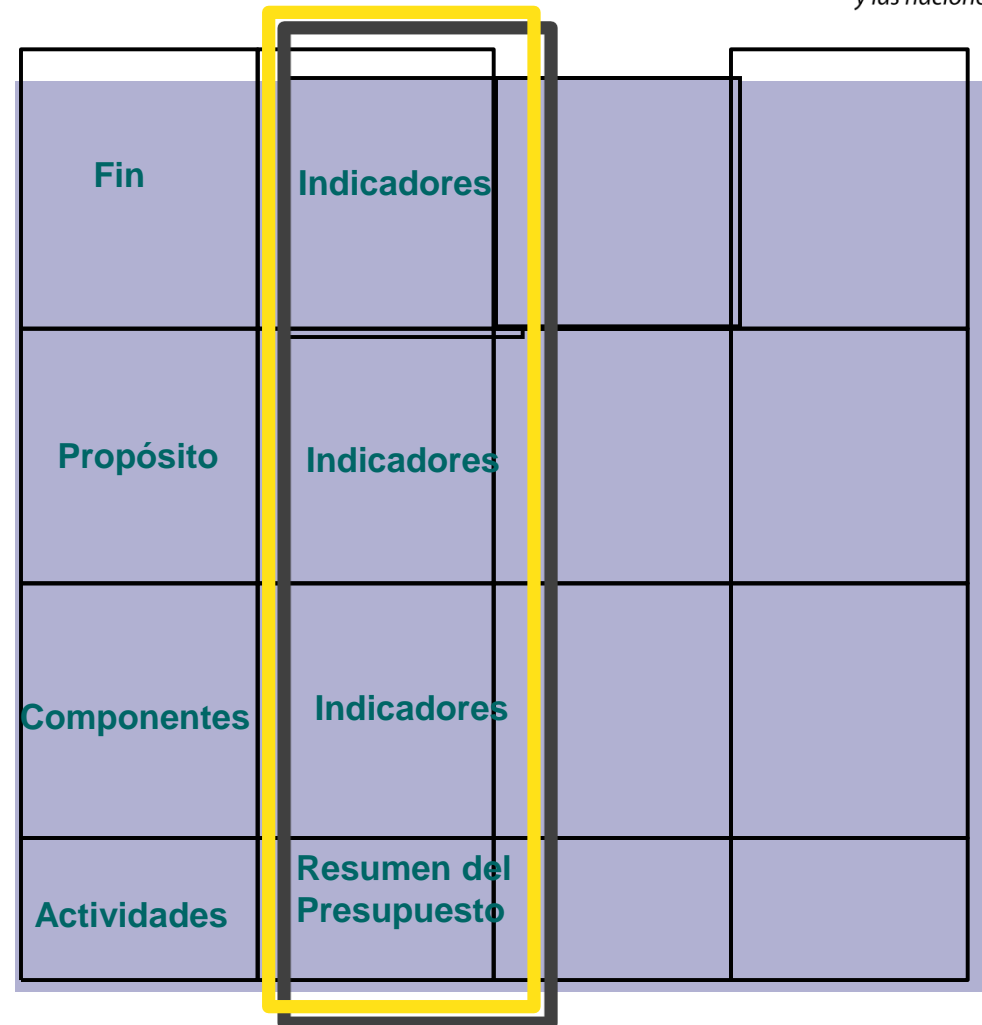
Indicadores

- Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.
- ... Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- ... Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito y el Fin).
- ... Establecen metas para medir en qué medida se ha cumplido un objetivo.

INDICADORES

Conceptos importantes:

- Si lo podemos medir, lo podemos administrar.
- Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.
- Los indicadores a nivel de Propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto.





*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Cuatro Atributos de un Buen Indicador

- **Objetivo**
- **Verificable objetivamente**
- **Práctico**
- **Independiente**



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Indicadores Verificables Objetivamente

- Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel.
- Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.
- Medir lo que es importante.
- Establecer metas específicas:
 - ¿Para quién? - Grupo meta
 - ¿Cuánto? - Cantidad
 - ¿De qué tipo? - Calidad
 - ¿Cuándo? - Tiempo
 - ¿Dónde? - Lugar/Area

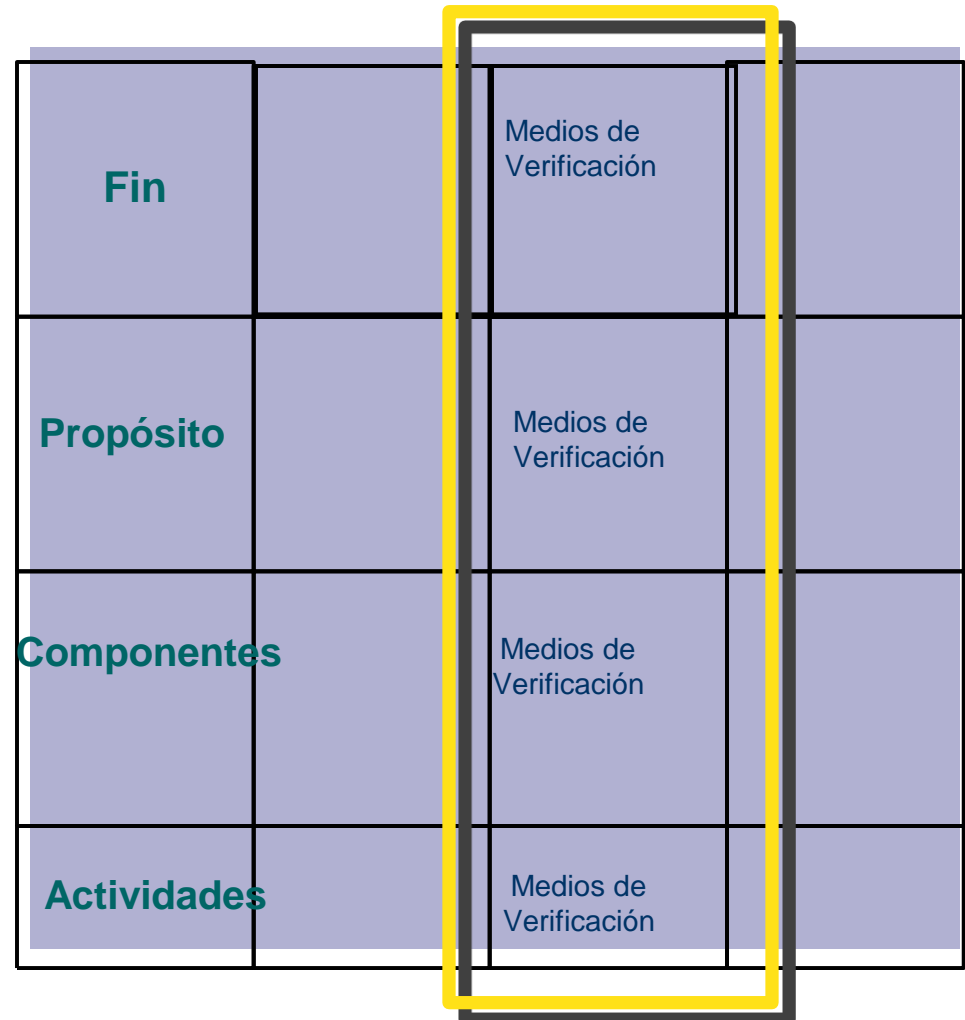
Medios de Verificación

¿Cómo obtenemos la evidencia?

Conceptos importantes:

Los indicadores y medios de verificación:

- deben ser prácticos y económicos
- proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto



Medios de Verificación

¿Cómo obtenemos la evidencia?

- Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores).
- Pueden incluir:
 - Material publicado
 - Inspección visual
 - Encuestas
 - Informes de auditoría
 - Registros contables

**Medios de
verificación**



Fin			
Propósito			
Compo- nentes			
Activi- dades			

Supuestos y Factores Externos

¿Cómo podemos manejar los riesgos?

Conceptos importantes:

- Aclarar o refinar aquellos supuestos y riesgos que son demasiado generales.
- Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.
- Hacer seguimiento y administrar los supuestos durante la **ejecución**.

Fin			Supuestos (Sustentabilidad).
Propósito			Supuestos
Componentes			Supuestos
Actividades			Supuestos



Al servicio
de las personas
y las naciones

Como Completar el Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN Objetivo(s) al(a los) cual(es) el proyecto contribuirá significativamente, normalmente a nivel sectorial o nacional. Se refiere al <i>impacto</i> que tendrá el proyecto.	Los indicadores a nivel de Fin se refieren al <i>impacto</i> general que tendrá el proyecto.	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se logró el(los) Fin(es). Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente).	Sostenibilidad Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes que son necesarias para la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
PROPÓSITO Objetivo (hipótesis) que representa el <i>efecto directo</i> a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes por los beneficiarios del proyecto. <i>En el Sistema de Marco Lógico, todo buen proyecto tiene un sólo propósito.</i>	Los indicadores a nivel de Propósito se refieren al efecto directo logrado después de terminada la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. <i>Cada indicador debe especificar cantidad, calidad y tiempo del efecto a ser logrado.</i>	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se logró el Propósito. Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente).	Propósito a Fin(es) Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (<i>fuera del control del ejecutor</i>) que tienen que ocurrir, junto con el logro del Propósito, para contribuir de manera significativa al(a los) Fin(es) del proyecto.



Al servicio
de las personas
y las naciones

Como Completar el Marco Lógico

COMPONENTES Son los <i>productos</i> (obras, servicios, capacitación, etc.) que se requiere que complete el ejecutor del proyecto, de acuerdo con el contrato. <i>Estos deben expresarse como trabajo terminado</i> (sistemas instalados, gente capacitada, etc.).	Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los Componentes que serán producidos durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y tiempo de los productos que deberá entregarse. (No se refiere a los insumos necesarios para producir los Componentes.)	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se produjo cada Componente. Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente).	Componentes a Propósito Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (<i>fuera del control del ejecutor</i>) que tienen que ocurrir, junto con la producción de los Componentes, para lograr el Propósito del proyecto.
ACTIVIDADES Son aquellas que el ejecutor debe cumplir para producir cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades importantes en orden cronológico para producir cada Componente.	Esta celda contiene el costo para cada Actividad; las sumatorias representan el costo de cada Componente a ser producido por el proyecto.	En esta celda se identifican los registros contables y financieros donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado.	Actividades a Componentes Acontecimientos, condiciones o decisiones (<i>fuera del control del ejecutor</i>) que tienen que ocurrir, junto con las Actividades, para producir los Componentes del proyecto.



Al servicio
de las personas
y las naciones

Definiciones útiles

Actividades (insumos):

Acciones a ser realizadas para producir cada Componente (producto) del proyecto, que implican costo o utilización de recursos. Las Actividades se encuentran en la cuarta celda de la (primera) columna de Resumen Narrativo de la Matriz de Marco Lógico (MML).

Ciclo de proyecto: Comprende las fases de procesamiento de un proyecto potencial, desde la fase de identificación a la fase de diseño, la fase de negociación y aprobación, y la fase de ejecución, incluyendo finalmente la evaluación ex post.

Componentes (productos):

Productos (obras, servicios, personas capacitadas) que se requiere que complete la entidad ejecutora, de acuerdo con el contrato de la operación. *Deben ser expresados como resultados completados* (sistemas instalados, personal entrenado, etc.). Los Componentes (productos) se encuentran en la tercera celda de la (primera) columna de Resumen Narrativo de la MML.

Indicador:

La especificación cuantitativa o cualitativa utilizada para medir el logro de un objetivo – impacto del proyecto a nivel de Fin, efecto directo a nivel de Propósito, productos a nivel de Componentes. Los indicadores especifican los resultados esperados en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo. Es importante que los indicadores sean aceptados por los involucrados en un proyecto como medidas adecuadas para los objetivos. Los indicadores se encuentran en la segunda columna de la MML.



Al servicio
de las personas
y las naciones

Definiciones útiles

Matriz de Marco Lógico (MML):

La Matriz de Marco Lógico (Marco Lógico o matriz de planificación) es una herramienta de trabajo conceptual que es útil en el diseño, monitoreo, ejecución y evaluación de proyectos. Es un sistema estructurado para planificar y comunicar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Medios de Verificación:

Indica las fuentes de información y el método de medición para verificar el comportamiento de cada indicador. Se encuentran en la tercera columna de la MML.

Propósito (Objetivo de Desarrollo - OD):

Objetivo (hipótesis) que representa el *efecto directo* que debe ser logrado como resultado del uso de los Componentes (productos) financiados por el proyecto, por parte de los beneficiarios. *En el Sistema de Marco Lógico, todo buen proyecto tiene un solo Propósito.* El Propósito se encuentra en la segunda celda de la (primera) columna de Resumen Narrativo de la MML.

Proyecto:

Conjunto de actividades de inversión definidas, con puntos de inicio y de terminación específicos, con el propósito de lograr un objetivo específico. También una inversión de capital que puede analizarse y evaluarse por separado.

Supuestos:

Factores críticos, externos al proyecto que representan riesgos, que están fuera del control del gerente del proyecto y de la entidad ejecutora, que afectan a la ejecución y a los cambios requeridos para que el proyecto tenga éxito. Representan acontecimientos, condiciones o decisiones que deben ocurrir para lograr los objetivos del proyecto. Los Supuestos se encuentran en la cuarta columna de la MML.