



MARCO LOGICO¹

A. GENERALIDADES.

El Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, presentación ante la Unidad del PROGRAMA DE RECONVERSION DE AREAS TABACALERAS (PRAT) de la SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, ejecución y evaluación ex-post. Se modifica y mejora repetidas veces durante la preparación y ejecución del proyecto.

3109 El método fue elaborado originalmente como respuesta a TRES (3) problemas comunes a todos los proyectos:

1. Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.
2. Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente de proyectos no está claramente definido.
3. No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que

¹ Anexo I del "Manual de Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos"; Oficina de Evaluación, BID; marzo 1997



sucedió en realidad.

El método de Marco Lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

1. Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
2. Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el PROGRAMA DE RECONVERSION DE AREAS TABACALERAS (PRAT) y el ejecutor.
3. Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores, el equipo de proyecto y el ejecutor.
4. Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
5. Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
6. Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
7. Proporciona una estructura para expresar, en un sólo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

3108

 B. ESTRUCTURA.



El Marco Lógico se presenta como una matriz de CUATRO (4) por CUATRO (4), (ver  



Cuadro N° 1). Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en CUATRO (4) momentos diferentes de la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado inmediatamente después que el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

109

~~MC~~
H
MC



Cuadro Nº 1: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>El Fin es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema o problemas del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etcétera.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPOSITO</p> <p>El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resul-</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>

3109

[Handwritten signature]
 MC
 4/7



RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	tados a alcanzar.	Componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etcétera.	
<p>COMPONENTES</p> <p>Los Componentes son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etcétera.)</p>	<p>Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etcétera, que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etcétera.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Las Actividades son las tareas que el ejecutor debe</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o</p>

3109

 4/7 MC



RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
cumplir para completar cada uno de los Componentes del Proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	Componente a ser producido por el proyecto.	ner información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

C. LA JERARQUIA DE OBJETIVOS.

1. Fin.

Cada proyecto debe ser una respuesta a un problema que se ha detectado.

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución que se ha diagnosticado. Si, por ejemplo, el problema principal en una región son las malas condiciones de vida de los pequeños productores rurales, el Fin sería mejorarlas.

Deben enfatizarse DOS (2) cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, por si mismo, sea suficiente para lograr el Fin. Segundo, es un Fin a corto, mediano o largo plazo que sería logrado a la finalización de las operaciones del proyecto.

to.

Idealmente, las Autoridades Provinciales y las partes interesadas, en conjunto, en un

Handwritten signatures and initials, including 'MC'

3109



proceso intensamente participativo, deben identificar el Fin, determinando que tipo de proyecto o proyectos, o medidas de políticas, pueden contribuir a la solución de los problemas que han sido identificados. Podría ser que se requiera más de un proyecto para concretar la resolución de el o de los problemas. En el contexto del enfoque de Marco Lógico, cuando se está en el proceso de identificación, se procura detectar el proyecto que, de una cantidad de proyectos alternativos, podría contribuir de manera más significativa o total (teniendo en cuenta, en el análisis, entre otros indicadores, el costo de cada proyecto analizado) a la solución del problema.

2. Propósito.

El Propósito es el resultado esperado al final del período de ejecución. Es el cambio que concretará el proyecto. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. El Marco Lógico requiere que cada proyecto tenga sólo un Propósito. La razón de ello es la claridad. Si se permitiera definir más de un Propósito podría presentarse una situación que implicara que el proyecto se aproximara más a un objetivo que al otro y, en tal situación, el ejecutor podría tener la oportunidad de escoger el Propósito que percibiera como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso, pero el mismo podría no coincidir con el Propósito que la provincia y los potenciales beneficiarios, en un proceso participativo, consideraron como el de mayor significación.

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 e implementar Componentes (por ejemplo, las obras físi-

y
MC



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Pesca y Alimentos

"2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón CABRERO"



597

ANEXO I

cas, la asistencia técnica, la capacitación). Son los beneficiarios del proyecto los que deben hacer uso de estos Componentes para que se logre el Propósito.

Por ejemplo, en un proyecto de riego el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de que las obras físicas consideradas necesarias sean construidas. Además, puede tener la responsabilidad de la implementación de la capacitación de los productores respecto a cómo debe ser utilizada el agua, pero no puede asumir la responsabilidad por el Propósito del proyecto que, en este caso, sería: el aumento de la producción agrícola.

Si el proceso de determinación del Propósito no fuese participativo, los productores agrícolas podrían no estar dispuestos a cambiar sus prácticas o podría ocurrir una sequía que impactara negativamente sobre la disponibilidad de agua, etcétera. Por todo ello, el gerente del proyecto no puede ser el responsable del logro del Propósito.

3. Componentes.

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 deben expresarse claramente. En el Marco Lógico, los Componentes se definen como obras terminadas, estudios concluidos, capacitación terminada.

3009

#

MC



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Pesca y Alimentos

"2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón CA...

597



ANEXO I

4. Actividades.

Las Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Por consiguiente, la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

5. Evaluación de la columna de objetivos.

Se construye el Marco Lógico de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir ese 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.

3109

D. INDICADORES PARA LA JERARQUIA DE OBJETIVOS.

1. Indicadores de Fin y Propósito.

Handwritten signature and initials: *4/7 MC*



Los indicadores hacen específicos los resultados en CUATRO (4) dimensiones: cantidad, calidad, cobertura y tiempo.

El Propósito de un proyecto podría ser el mejoramiento de los ingresos anuales de los productores tabacaleros y un indicador podría ser: incrementar en un DIEZ POR CIENTO (10%) el área plantada con tabaco "Burley" en la región determinada para el año 2005. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de un DIEZ POR CIENTO (10%) de incremento de área. Especifica calidad: tabaco "Burley". Expresa el tiempo: año 2005.

Aunque hay varios resultados esperados, el Marco Lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado.

Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, a un costo razonable y preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

2. Indicadores de los Componentes.

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitaciones y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad, cobertura y tiempo. Por ejemplo una obra de irrigación podría especificar UN MIL METROS (1,000 m.) de canales (cantidad), revestidos con determinado material (calidad), de tal tramo a tal tramo (cobertura) a entregarse en noviembre del año 2005 (tiempo).

3109
H
MC