

ELABORACIÓN DE PROYECTOS según el enfoque del Marco Lógico

**Material elaborado tomando como base el MANUAL Gestión
del ciclo del proyecto**
Enfoque integrado y marco lógico

CURSO DE ALTA FORMACIÓN IILA-ALADI

2018

Este material ha sido reeditado y reducido para enfocarse sobre todo en la elaboración de proyectos.

Se basa en el manual elaborado por un grupo de trabajo de la Comisión Europea en el 1993 y actualizado en 2004.

Montevideo, marzo de 2018

Índice

I. INTRODUCCIÓN	4
1. PRÓLOGO: ¿CÓMO MEJORAR LA GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO?	4
3. EL FORMATO DE BASE DE LOS DOCUMENTOS	7
2. EL MARCO LÓGICO	8
4. LOS LÍMITES DEL MÉTODO DE GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO	10
II. EL MARCO LÓGICO.....	12
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	12
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2. ANÁLISIS DE INTERESADOS (STAKEHOLDERS).....	13
1.3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS	13
1.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	15
1.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS.....	16
2. PLANIFICACIÓN.....	18
2.1 INTRODUCCIÓN	18
2.2 DESCRIPCIÓN DEL MARCO LÓGICO	20
2.3 LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN	22
2.4 LAS HIPÓTESIS	26
2.5 LOS FACTORES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD	30
2.6 LOS INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES Y LAS FUENTES DE VERIFICACION	34
2.7 MEDIOS Y COSTES	38
2.8 REVISIÓN FINAL	39
3. APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO.....	41
3.1 EL MARCO LÓGICO EN CASCADA.....	41
3.2 EI MARCO LÓGICO Y LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS.....	44
3.3 CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....	45
3.4 SEGUIMIENTO	46
Anexo 1: Glosario.....	47

I. INTRODUCCIÓN

1. PRÓLOGO: ¿CÓMO MEJORAR LA GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO?

Las experiencias de los diversos proveedores de fondos, tanto bilaterales como multilaterales, demuestran lo difícil que es aprovechar el pasado para actuar mejor en el futuro. No obstante, éste es precisamente el objetivo de la introducción de la **Gestión del Ciclo de un Proyecto** (GCP).

Para alcanzar este objetivo es necesario analizar previamente las causas de las dificultades que se deduzcan de los trabajos de evaluación. Dicho de otro modo: hay que intentar de eliminar las principales deficiencias, que son casi siempre el origen de los malos resultados, mediante una mejor "gestión del ciclo del proyecto"¹.

La experiencia revela que estas deficiencias son de dos tipos:

1. es posible que, durante la preparación y ejecución de las intervenciones, **no se tenga en cuenta uno o varios de los factores indispensables** para que se realicen con éxito;
2. que, durante el ciclo de los proyectos, **no exista la disciplina necesaria para tomar las decisiones en los momentos oportunos.**

En cuanto al primer punto, esto quiere decir que se **omitán** una serie de elementos, por ejemplo:

- incorporar los proyectos dentro de un **marco racional de política sectorial**;
- definir de forma clara y realista **los objetivos concretos** que se desee alcanzar, que deberán convergir siempre en la creación **de beneficios duraderos** para los grupos a los que van dirigidas las intervenciones;
- **distinguir**, sin ambigüedades, **entre estos objetivos y los medios** para lograrlos;
- emplear las **tecnologías apropiadas** (utilizando, por ejemplo, los recursos que se puedan renovar localmente);
- insistir en la **protección del medio ambiente**;
- respetar los **valores socioculturales** de las principales partes implicadas;
- **reforzar la capacidad de gestión de los organismos**, públicos o privados, encargados del funcionamiento de las realizaciones;

¹ El término "proyecto" se utiliza aquí en sentido amplio, de modo que incluye todos los tipos de proyectos individuales, de programas complejos, de estudios, etc..

- poner énfasis en la **buena "salud económica y financiera" de los proyectos**, no solamente durante su ejecución, sino, sobre todo, una vez finalizada;
- **prevenir los riesgos** que se vayan a correr.

Asimismo, y con ello nos referimos al segundo de los puntos mencionados anteriormente, esto implica:

- que en el momento de la programación indicativa se aprueben **"ideas de proyecto" que no sean válidas**;
- que los estudios de factibilidad **no se basen en las conclusiones** de ese examen previo;
- que se proceda **a la financiación sin haber estudiado el proyecto** en todos sus detalles al efectuar el estudio de factibilidad;
- que, durante la ejecución del proyecto, **no se efectúe el monitoreo necesario** para saber en qué medida se alcanzan o no sus objetivos y la toma de decisiones que se impone en consecuencia;
- **reorientar la propia concepción del proyecto**, incluidos sus objetivos, si al realizar la evaluación se revelara necesario.

¿Es posible hacerlo mejor? Parece que sí.

Tomando como base las experiencias positivas realizadas con **el método del marco lógico** por proveedores de fondos bilaterales y multilaterales y habida cuenta de las discusiones entre los miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, la Comisión Europea se ha dotado de un instrumento denominado "Líneas Directrices de Gestión del Ciclo de un Proyecto".

Este instrumento deberá inducir a todos los responsables de la concepción y ejecución de los proyectos a tener en cuenta los elementos esenciales a lo largo de todo el ciclo.

Es decir, desde la primera "idea" hasta la última "evaluación a posteriori" efectuada años después de la realización de los proyectos.

Los documentos clave que acompañarán este ciclo serán estructurados según estos elementos, que no variarán.

Por ello su observación simultánea y permanente durante todo el ciclo se ha denominado **"enfoque integrado"**. Estos elementos se integrarán en un sistema elaborado tras una larga discusión que vincula la teoría a la práctica y que se denomina **"el marco lógico"**.

Además, el método GCP integra los análisis de los factores de viabilidad y su influencia en las actividades y en la factibilidad del proyecto en preparación.

Otro aspecto del método propuesto: **la participación activa de las personas encargadas de decidir, planificar y llevar a cabo el proyecto en una fase preliminar** (la fase de identificación) **es una condición muy importante para obtener buenos resultados** en los proyectos o programas

y disminuir el tiempo de preparación una vez alcanzado un consenso que sirva de base.

Es evidente ***que lo único que pretende el Método de Gestión del Ciclo de un Proyecto es servir como un instrumento relativamente sencillo que ayude a determinar los factores que condicionan el éxito de una operación.***

No es ni una panacea ni una solución milagrosa a los problemas que surgen cotidianamente durante la ejecución de la ayuda al desarrollo. ***Su eficacia dependerá del rigor con que se aplique.***

El objetivo de este Manual es la presentación de un instrumento que permita a las personas responsables de la toma de decisiones apreciar de forma crítica la concepción de los proyectos propuestos, así como las hipótesis elegidas, teniendo siempre en cuenta los factores de viabilidad.

3. EL FORMATO DE BASE DE LOS DOCUMENTOS

El cuadro siguiente muestra el formato de base para la elaboración de un proyecto. Cabe señalar que este formato refleja esencialmente los elementos utilizados durante la preparación de los proyectos. No obstante, para la ejecución y evaluación, los formatos no cambian en lo fundamental.

En el capítulo III del Manual, figuran mas detalles sobre el formato de base, así como explicaciones y comentarios sobre diferentes elementos del formato y sobre su aplicación en las diferentes fases del ciclo de los proyectos.

- 1. Resumen**
- 2. Contexto**
 - 2.1 Política del gobierno/política sectorial
 - 2.2 Características del sector
 - 2.3 Beneficiarios y principales partes implicadas
 - 2.4 Problemas que deben resolverse
 - 2.5 Otras intervenciones
 - 2.6 Documentación disponible
- 3. Intervención**
 - 3.1 Objetivos generales
 - 3.2 Objetivo específico
 - 3.3 Resultados
 - 3.4 Actividades
- 4. Hipótesis**
 - 4.1 Hipótesis en los diversos niveles
 - 4.2 Riesgos y flexibilidad
- 5. Ejecución del proyecto o programa**
 - 5.1 Medios materiales y no materiales
 - 5.2 Organización, procedimientos y modalidades de ejecución
 - 5.3 Calendario de ejecución
 - 5.4 Coste y plan de financiación
 - 5.5 Condiciones especiales y medidas complementarias del gobierno
- 6. Factores que garantizan la sostenibilidad**
 - 6.1 Política(s) de apoyo
 - 6.2 Tecnología apropiada
 - 6.3 Protección del medio ambiente
 - 6.4 Aspectos socioculturales/Mujer y desarrollo
 - 6.5 Capacidad institucional y de gestión (pública y privada)
 - 6.6 Análisis económicos y financieros
- 7. Seguimiento y evaluación**
 - 7.1 Indicadores de seguimiento
 - 7.2 Revisiones/evaluaciones
- 8. Conclusiones y propuestas**

2. EL MARCO LÓGICO

El **marco lógico** es un instrumento desarrollado en los años 60 y utilizado desde entonces por diferentes organismos de cooperación.

Se trata a la vez de **un ejercicio y de un método de análisis**, además de ser una estructuración de los resultados de dicho ejercicio, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad.

Asimismo, **sirve para indicar si se han alcanzado los objetivos** y definir las hipótesis exteriores al proyecto o programa que pueden influir en su consecución.

Los principales resultados de este proceso se resumen **en una matriz** que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto.

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos Generales				
Objetivo Específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costes	
				Condiciones previas

En este sentido, los capítulos o apartados sobre los objetivos y resultados, medios y costes, hipótesis e indicadores se distinguen especialmente como **vínculos estrechos entre el marco lógico y el formato de base de los documentos**. El análisis crítico de los factores de viabilidad conducirá, por norma general, a adaptaciones y precisiones de los objetivos, resultados, actividades e hipótesis o a especificaciones más detalladas mediante indicadores.

El marco lógico se utiliza tanto durante la preparación de un proyecto o programa como durante su ejecución y evaluación.

Asimismo, el marco lógico se utiliza en todas las fases del ciclo:

- durante la fase de preparación (**programación, identificación**), deberá desarrollarse ya el marco lógico, sin que pueda pretenderse completarlo totalmente;

Será en las etapas siguientes (**formulación, ejecución, evaluación**) cuando el cuadro lógico se complete progresivamente para que sirva de base a la gestión de cada fase del ciclo del proyecto. En resumidas cuentas, el marco lógico es el punto de partida, "el instrumento generador" a partir del cual se elaboran otros instrumentos, en concreto el presupuesto detallado, el reparto de responsabilidades, el calendario de ejecución y un plan de seguimiento.

4. LOS LÍMITES DEL MÉTODO DE GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO

Por muy bueno y eficaz que sea un instrumento, **no puede garantizar por sí solo el éxito.**

Este depende de la seriedad y competencia con que se aplique.



El marco lógico ayuda a las personas encargadas de la preparación de un proyecto a estructurar y formular mejor sus pensamientos y a expresarse de forma clara y tipificada.

El marco lógico no pretende más que eso. **Si la política es mala** y los criterios mal elegidos, **el marco lógico revelará las contradicciones** y lagunas pero no podrá ni cambiarlas ni reemplazarlas.

El marco lógico no es más que un instrumento para mejorar la planificación y ejecución de un proyecto o programa. El éxito de un proyecto depende de muchos otros factores, como la capacidad organizativa del equipo o de los organismos responsables de su realización, entre otros.

Uno de los equívocos que hay que evitar es el de considerar la elaboración del marco lógico y la aplicación del formato de base del enfoque integrado como un ejercicio formal y "tecnocrático". No se debe olvidar nunca que cada marco lógico es el resultado de un análisis realizado en un momento dado del ciclo. En el mismo orden de ideas, los términos de referencia basados en el formato del enfoque integrado y concebidos en un momento dado del ciclo, reflejan los conocimientos y preocupaciones en ese momento.

Por ello, Para poder elaborar un marco lógico es necesario disponer de suficientes datos fiables y proceder a la fase de análisis de la situación. Los objetivos de la futura intervención sólo podrán ser formulados si antes se han analizado los problemas. Esta primera fase de "análisis" representa una parte importante de la descripción del contexto (véase el formato de base de los documentos).

II. EL MARCO LÓGICO

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Un proyecto bien instruido, que responda a las necesidades reales de un grupo destinatario, debe basarse necesariamente en un **análisis correcto y completo de la situación**.

Esta situación deberá interpretarse conforme al interés y las actividades de las partes interesadas que a menudo tienen una visión diferente de esta misma realidad.

Existen diversas formas de analizar una realidad: los estudios realizados por los expertos aportarán respuestas a las preguntas planteadas, tal y como ellos las han concebido.

Los representantes de los grupos y organizaciones implicadas tendrán sus propias percepciones. Una reunión en la que participen estos mismos representantes y los expertos permitirá llegar a una concepción compartida y aceptada por todos, que es lo que se pretende.

Estas formas de proceder son complementarias y juntas darán una **"imagen de la realidad"** que permitirá formular proyectos con unos objetivos aceptables y apoyados por todas las partes implicadas.

En este capítulo se tratarán las etapas siguientes:

- ✓ **el análisis de los interesados**
- ✓ **el análisis de los problemas** (imagen de la realidad actual);
- ✓ **el análisis de los objetivos** (imagen del futuro y de una situación mejor);
- ✓ **el análisis de las estrategias** (comparación de diferentes "cadenas de objetivos").

Estas etapas permitirán escoger un conjunto de objetivos que serán precisados de forma más exhaustiva durante **la fase de "formulación"** del proyecto.

Para que la planificación de un proyecto responda a las necesidades reales del grupo destinatario, es indispensable **analizar** (preferentemente junto con las diversas partes implicadas):

➡ **los problemas que se plantean;**

➡ **los objetivos formulados;**

➡ **y la posible elección de una estrategia.**

La estructura de cada uno de los párrafos consiste en una escueta descripción de la etapa, ilustrada por un ejemplo simple.

1.2. ANÁLISIS DE INTERESADOS (STAKEHOLDERS)

Cualquier individuo, grupo de personas, instituciones o firmas que tengan un interés significativo en el éxito o fracaso de un proyecto (tales como los ejecutores, facilitadores, beneficiarios o adversarios) se definen como "stakeholders". La razón de ser del análisis de los stakeholders es que diferentes grupos tienen diferentes inquietudes, capacidades e intereses, y que se necesita que estén muy bien explicadas, sean entendibles, y reconocibles en el proceso de identificación de problemas, estableciendo objetivos y selección estratégica.

Las preguntas fundamentales que hacen en el análisis del stakeholder son por lo tanto, "Cuyos problemas u oportunidades se están analizando" y "¿Quién se beneficiará o perderá, y cómo, desde una propuesta de intervención de proyecto? Lo que se quiere conseguir es ayudar a maximizar los beneficios sociales, económicos e institucionales del proyecto, a un grupo de objetivos y últimos beneficiarios, y minimizar el impacto potencialmente negativo (incluyendo conflictos de los stakeholders).

1. Identificar el problema general de desarrollo o la oportunidad que se direccionan/considera;
2. Identificar todos aquellos grupos con interés significativo (eventual) dentro del proyecto (en potencia);
3. Investigar sus respectivos roles, intereses diferentes, poder relativo y capacidad participativa (fortalezas y debilidades);
4. Identificar el alcance de la cooperación o conflicto en las relaciones entre stakeholders;
5. Interpretar las conclusiones del análisis e incorporar la información relevante dentro del diseño de proyecto, para asegurar que (i) los recursos son apropiados para cumplir con los objetivos meta/objetivos de equidad y las necesidades de grupos prioritarios, (ii) acuerdos de administración y coordinación, son apropiados para promover el derecho de los stakeholders y su participación; (iii) conflicto de intereses de los stakeholders son reconocidos e identificados en el diseño del proyecto.

1.3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

El **análisis de los problemas es fundamental para la planificación**, ya que sirve de orientación para concebir una posible intervención.

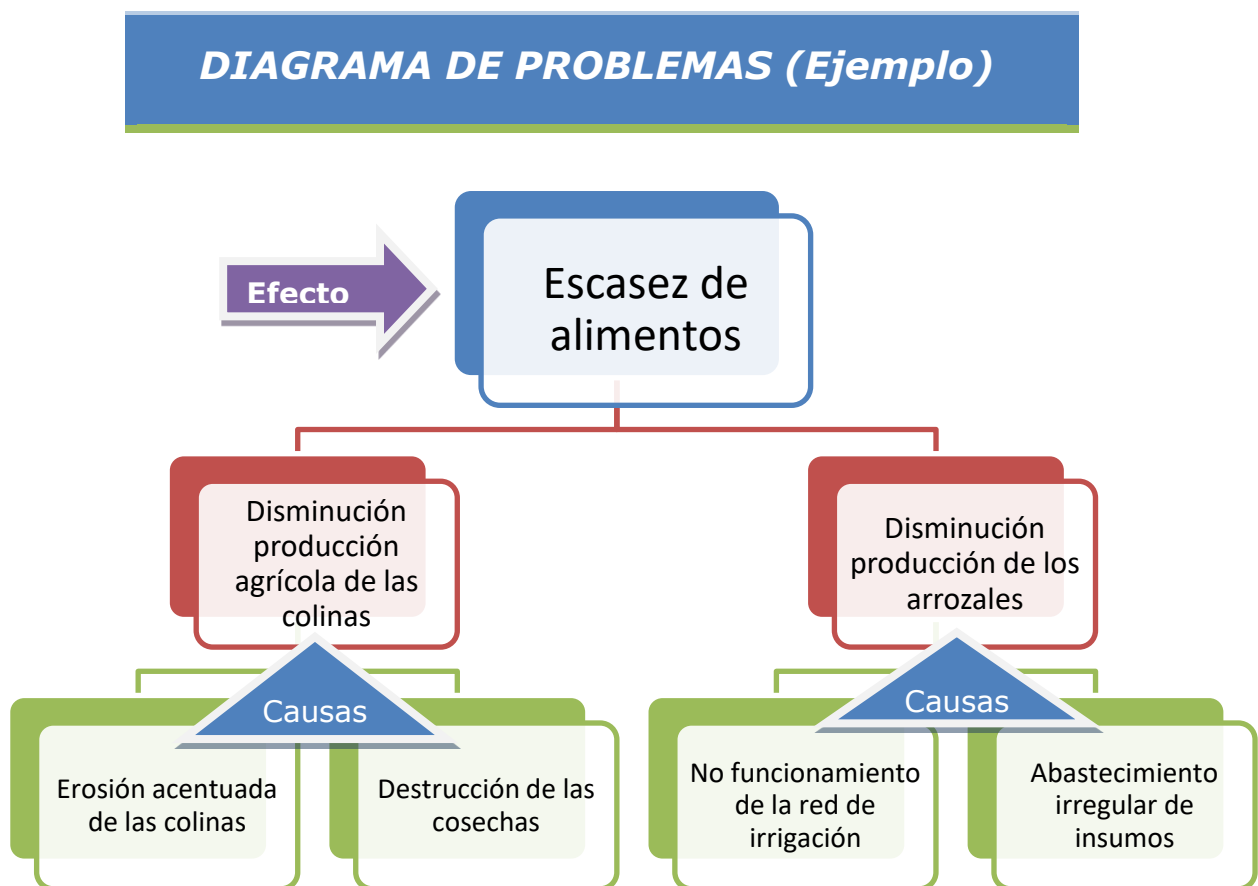
El procedimiento metodológico propuesto permite:

- **definir con precisión el marco** y tema del análisis;
- **analizar los grupos** interesados;
- **analizar la situación** que plantea problemas;

- **identificar y clasificar los problemas** por orden de importancia;
- **visualizar las relaciones** causa-efecto en un diagrama.

El análisis de problemas consiste en el establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los factores negativos de una situación existente. Con este análisis se pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para los grupos implicados. Los problemas seleccionados en este estadio son constatados por los grupos oficiales, no oficiales, las instituciones u organizaciones implicadas y los expertos.

El análisis se presenta en forma de diagrama, con los efectos de un determinado problema en la parte superior y sus causas en la inferior.



Este procedimiento de identificación de causas y efectos de los problemas resulta más valioso cuando se efectúa en **forma de reunión** o taller en el que *participan las partes implicadas* (que conocen la problemática) animado por una persona (el animador) que domina método y la dinámica del grupo.

Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse **al análisis efectuado por el grupo**.

1.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

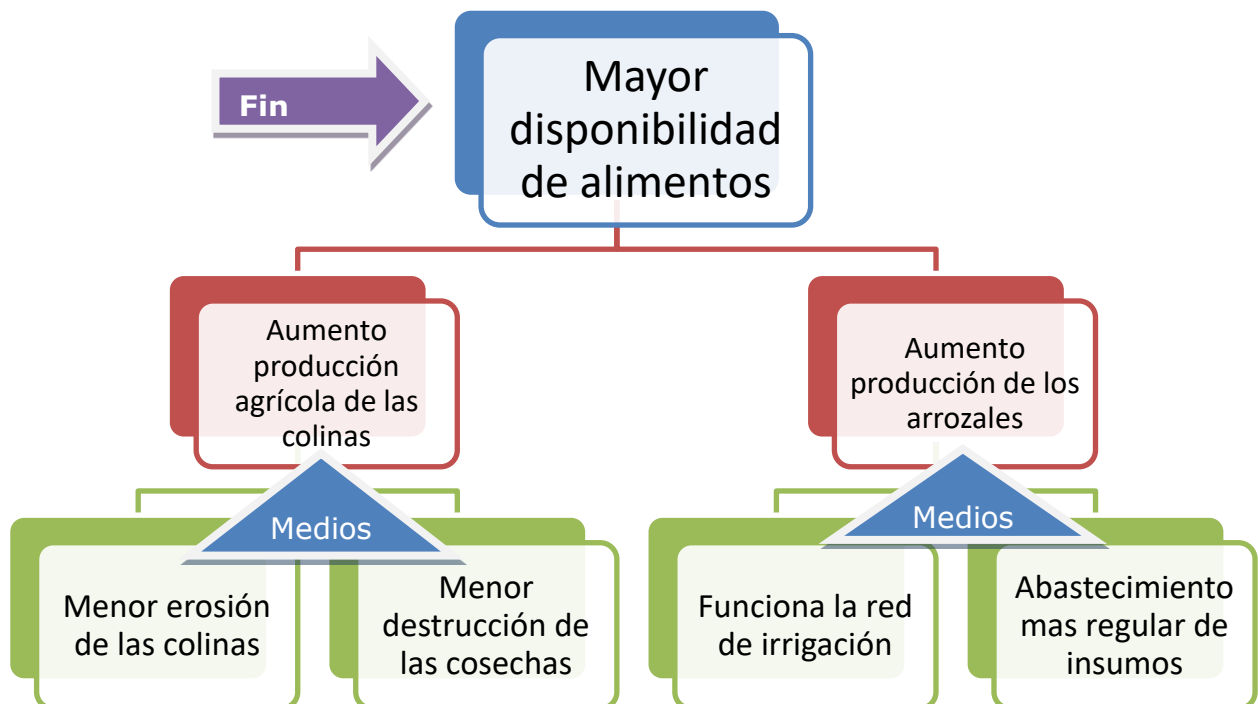
Una vez realizados los diversos estudios y el análisis de los problemas, la siguiente etapa es la **formulación de los objetivos** que se pretenden conseguir.

El análisis de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- ✓ **describir la situación futura** que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- ✓ **identificar y clasificar los objetivos** por orden de importancia;
- ✓ **visualizar en un diagrama** las relaciones medios-fines.

Los **"estados negativos"** del diagrama de los problemas se convierten en **estados positivos alcanzados**. Por ejemplo, "baja producción agrícola" se convierte en "mayor producción agrícola". Todos estos estados positivos alcanzados se presentan **en un diagrama de los objetivos** en el que se observa una clasificación por orden de importancia "medios-fin".

Diagrama de los objetivos (Ejemplo)



Este diagrama permite tener una **visión global** y clara de la situación positiva que se desea.

A menudo, en el diagrama aparecen algunos objetivos que no pueden ser realizados por medio de la intervención prevista. En ese caso, es necesario **hacer una selección** (véase el análisis de estrategias).

Por otro lado, algunos objetivos podrían resultar poco realistas, por lo que sería necesario encontrar otras soluciones al problema planteado o bien renunciar a encontrar una solución.

Si, por ejemplo, el problema "demasiados mosquitos" se transforma en "reducción del número de mosquitos", **es necesario analizar su factibilidad**. Si no fuera factible, se podría encontrar una solución alternativa, como: "toma regular de nivaquina" o abandonar este problema, asumiendo que no pueda ser resuelto.

1.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Esta etapa permite:

- **identificar las diferentes estrategias posibles** para alcanzar un objetivo específico;
- **seleccionar la estrategia** que deberá adaptarse para efectuar la intervención.

En el diagrama de los objetivos, los diferentes "**conjuntos**" de objetivos de la misma naturaleza se **denominan estrategias**. Hay que escoger la estrategia o estrategias de la futura intervención.

Análisis de las estrategias (Ejemplo)



Esta selección se efectuará **utilizando una serie de criterios** a partir de los cuales se elige la estrategia más pertinente y oportuna. Algunos ejemplos de criterios serían: prioridades de las partes implicadas, presupuesto disponible, pertinencia de la estrategia, probabilidades de éxito, período que debe cubrir, etc.

Las estrategias alternativas pueden ser comparadas según estos criterios, con el fin de elegir una o varias para la futura intervención. Estos criterios son determinados por las partes implicadas, sobre todo por los órganos con poder de decisión, como el gobierno y los proveedores de fondos, sin olvidar las prioridades de la principal parte implicada: los beneficiarios.

Como norma general, la selección de una o varias estrategias se realiza una vez que se ha determinado el objetivo específico, es decir, **el objetivo que se pretenda alcanzar** con la intervención. Para ello, se comparan varios objetivos del mismo nivel que el objetivo específico escogido. A menudo, cuando el objetivo específico asciende en el diagrama de los objetivos, ello supone la elaboración de programas con varios componentes,

mientras que si el objetivo específico figura en su parte inferior, ello implica, a menudo, proyectos más limitados.

La estrategia escogida es elaborada y figura en la primera columna del marco lógico. En el caso de que se elijan varios objetivos específicos, es necesario elaborar varios marcos lógicos (p.e. en el caso de un programa).

2. PLANIFICACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

El marco lógico es un conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención.

Esta descripción permite verificar si la intervención ha sido instruida correctamente.

Asimismo, facilita el seguimiento y proporciona una evaluación más satisfactoria.

Se trata ***de una estructuración del contenido de una intervención***, presentando de forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales (lógica vertical). Esta estructuración sólo será posible una vez efectuado un análisis profundo de los datos disponibles (problemas, objetivos y posibilidades).

Además de esta lógica entre actividades y objetivos, también se indicarán en el marco lógico los **factores externos** (hipótesis) que influyen en la realización satisfactoria de la intervención.

Por último, los objetivos y resultados se precisarán ***describiendo los indicadores y sus fuentes de verificación*** que sean necesarios para obtener la información sobre estos objetivos y resultados. Los **medios** y **costes** se indican en la última hilera (actividades).

El Formato del Marco Lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos Generales				
Objetivo Específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costes	
				Condiciones previas

Esta matriz concisa, fácilmente aplicable y utilizable en los informes, disminuye de este modo la carga de trabajo de las partes que intervienen en las diversas fases del ciclo de un proyecto.

El marco lógico puede ser elaborado y presentado por un grupo de trabajo encargado de preparar el proyecto. Por otro lado, **permite estructurar las discusiones durante las intervenciones**, sobre todo si se presenta en forma observable, utilizando cartulinas que se pueden colgar en la pared o en una pizarra, lo cual permite una visión más clara de los temas abordados.

Es, por lo tanto, un instrumento que permite ver claramente cómo va a evolucionar la intervención, qué estrategia se va a seguir y qué medios se van a utilizar. Durante el seguimiento y la evaluación, **este mismo marco lógico sirve de punto de referencia para analizar los resultados y el impacto de la intervención.**

- La primera columna y sus cuatro casillas: la lógica de intervención, que está constituida por:

- ✓ **Objetivos generales**

objetivos a un nivel superior al del proyecto. La intervención **contribuye** a alcanzar el objetivo general, pero **nunca lo alcanza directamente**. Existen otros proyectos que también contribuyen a la realización del o de los objetivos generales.

- ✓ **Objetivo específico**

objetivo que debe alcanzarse durante el período de intervención y con la probabilidad real de que subsista después de la fase de "proyecto". En efecto, siempre se pretende conseguir beneficios duraderos para los grupos destinatarios.

- ✓ **Resultados**

serán el fruto de las actividades realizadas, que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico. Es decir el comienzo del "régimen de crucero" de la realización de los beneficios duraderos para los grupos destinatarios.

- ✓ **Actividades**

acciones que la intervención deberá llevar a cabo **para obtener los resultados**.

- La segunda columna: indicadores objetivamente verificables.

Se trata de una descripción operativa de los objetivos y resultados en términos de **cantidad y calidad** de un producto para un grupo destinatario, con indicación de tiempo y de lugar.

Los **medios** materiales y no materiales (insumos) necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas figuran en la última casilla ("actividades") de la segunda columna.

- La tercera columna: fuentes de verificación.

Indican **dónde** y **en qué forma** se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados (presentados en términos operativos en forma de indicadores objetivamente verificables).

Los **costes y fondos** (CE, Gobierno, etc.) figuran en la última casilla ("actividades") de la tercera columna.

- La cuarta columna: hipótesis.

Se trata de los **factores externos** que escapan a la influencia directa de la intervención, pero que son muy importantes para alcanzar los resultados, el objetivo específico y el objetivo general.

Por ejemplo, "ausencia de sabotaje del sistema de irrigación" puede ser un factor decisivo para uno de los resultados que se espera conseguir con la intervención.

Las hipótesis se determinan según las actividades, los resultados, el objetivo específico y la consideración y respeto de las condiciones previas y de las medidas complementarias por parte del gobierno.

2.3 LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN

La primera columna del Marco Lógico es **la lógica de intervención, que indica su estrategia de base.**

Se trata del conjunto de etapas de la intervención que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales:

- ✓ gracias a **los medios**, pueden emprenderse **las actividades**;
- ✓ gracias a **las actividades**, se alcanzan **los resultados**;
- ✓ por medio de **los resultados**, se realiza el **objetivo específico**;
- ✓ a través del **objetivo específico** se contribuye a los **objetivos generales**.



Cómo proceder para identificar la lógica de intervención:

La columna "lógica de intervención" se elaborará del siguiente modo:

- ✓ **se traspasan los objetivos** que figuran en el diagrama **a los niveles correspondientes** en la lógica de intervención;
- ✓ **se identifican otras posibilidades** y riesgos que serán transformados en resultados o actividades.

1. Identificación del objetivo específico

Se seleccionará "un objetivo" situado en la parte superior de la cadena de la estrategia elegida del diagrama de objetivos. La selección será el resultado de la comparación entre diferentes objetivos del diagrama basándose en criterios determinados.

Ejemplo: entre las estrategias “producción de los arrozales” y “producción de las colinas”, se escogería la de “producción de los arrozales” al ser prioritaria para el gobierno y para el grupo destinatario, ser factible y necesitar una intervención exterior.

Si existieran otros objetivos del mismo nivel que este objetivo específico, se procedería a elaborar un segundo (tercero, etc.) marco lógico o bien se transformarían estos objetivos en hipótesis, lo cual supondría que otras organizaciones, que habría que identificar, se ocuparan de ello.

2. Identificación de los objetivos generales

Se escogerán unos objetivos situados en la parte superior del diagrama y que describan por orden de importancia la perspectiva con que se efectuará la intervención. Normalmente, se tratará del nivel determinado por el “subsector”.

3. Identificación de los resultados

En el diagrama se escogerán **“los objetivos” que**, según la lógica “medios-fin”, **conduzcan a** la realización del objetivo específico y que, por lo tanto, son **los resultados**.

Ejemplo: dos “objetivos” situados en el nivel de resultados conducen al objetivo específico elegido (por ejemplo: “reparación de la red de irrigación” y “abastecimiento más regular de insumos”).

Hay **que añadir otros resultados** que contribuyan igualmente a la realización del objetivo específico y que se hayan identificado mediante el análisis suplementario de las posibilidades y riesgos en la situación concreta (véanse los resultados marcados con un asterisco en el ejemplo “Provincia norte de Macondo”).

4. Identificación de las actividades

Se escogerán en el diagrama **los “objetivos” que**, según la lógica “medios-fin”, conduzcan a la realización de los resultados y **sean por consiguiente actividades** (formuladas en infinitivo).

Se añadirán otras actividades identificadas mediante el análisis suplementario de las posibilidades y riesgos en la situación concreta (véanse las actividades marcadas con un asterisco en ese mismo ejemplo).

EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales	MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA			
Objetivo específico	AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES			
Resultados	1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN			
	2. ABASTECIMIENTO MÁS REGULAR DE INSUMOS			
	3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS*			
Actividades	1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES*			
	1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS*			
	1.3 LEVANTAR DIQUES			
	2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS*			
	2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS*			
	3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA*			
3.2 FORMAR A LOS DIVULGADORES				

N.B.: Los resultados y actividades sin asterico en esta primera columna se deducen del diagrama de los objetivos (trasposición de los problemas identificados). Los resultados y actividades con asterico sólo se han podido identificar y añadir una vez realizada una reflexión más profunda de las potencialidades y riesgos que caracterizan a ese caso concreto.



Diagrama de los objetivos

EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN

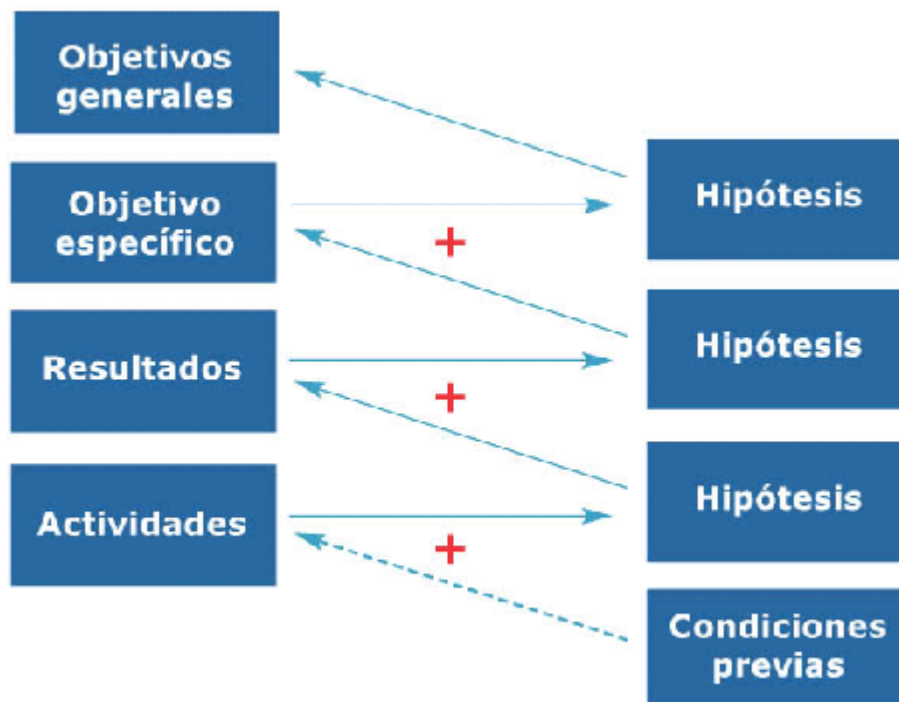
<p>¿Qué importancia tienen los objetivos generales?</p>	<p>Los objetivos generales describen la perspectiva con que se efectúa la intervención. Existen otras intervenciones que contribuyen a esos mismos objetivos.</p>
<p>¿Qué importancia tiene el objetivo específico</p>	<p>El objetivo específico es el punto de referencia central, el verdadero “centro de gravedad” que permite dirigir la intervención y calibrar su éxito o su fracaso en términos de beneficios duraderos para el grupo destinatario. El responsable del proyecto debe iniciar la realización de este objetivo.</p>
<p>¿Cuándo finaliza el proyecto?</p>	<p>Cuando se logra el objetivo específico: el “producto” es realizado y “vendido” en beneficio del grupo destinatario con la convicción de que esta situación tendrá continuidad. El proyecto ha alcanzado “el punto sin retorno”.</p>
<p>¿Por qué sólo hay un objetivo específico?</p>	<p>Sólo se formula un objetivo específico por intervención para evitar que ésta se complique y no pueda ser correctamente dirigida. Es mejor efectuar dos intervenciones precisas (paralelas e interrelacionadas) que una intervención con dos objetivos específicos.</p>
<p>¿De dónde se deducen los resultados?</p>	<p>Los resultados se deducen del diagrama de objetivos y son el fruto de estudios técnicos específicos.</p>
<p>¿Cómo se determinan las actividades?</p>	<p>Las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se deducen del diagrama; - son el resultado de estudios técnicos específicos; - son determinadas por los grupos interesados, a los que se consulta.
<p>¿Por qué es necesario planificar las actividades?</p>	<p>Las actividades deben ser suficientemente elaboradas para poder, con certitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaborar un plan de trabajo provisional y calcular la duración probable de la intervención; - determinar los medios materiales y no materiales necesarios; - calcular el presupuesto.

2.4 LAS HIPÓTESIS

Las hipótesis describen **las condiciones que son importantes para la realización** satisfactoria de la intervención **pero que escapan al control** de la misma.

Las hipótesis son respuestas a la pregunta: “¿Cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?”.

En el marco lógico, se presentarían de la siguiente forma:



Este esquema debe leerse del siguiente modo:

- **las actividades se inician** una vez que se reúnan las **condiciones previas**;
- **las actividades realizadas y las hipótesis** a este nivel conducen **a la realización de los resultados**;
- **los resultados obtenidos y las hipótesis** a este nivel conducen al **objetivo específico**;
- **el objetivo específico y las hipótesis** a este nivel conducen a **la realización de los objetivos generales**.

Cómo proceder para identificar las hipótesis:

1. Se identificarán en el diagrama los objetivos que no se incluyan en la lógica de intervención (primera columna) pero que sean importantes para la realización de la misma.

2. Se situarán esos objetivos en forma de factores externos en su nivel adecuado.

3. Se identificarán otros factores externos que no figuren en el diagrama pero necesarios para que la intervención tenga éxito.

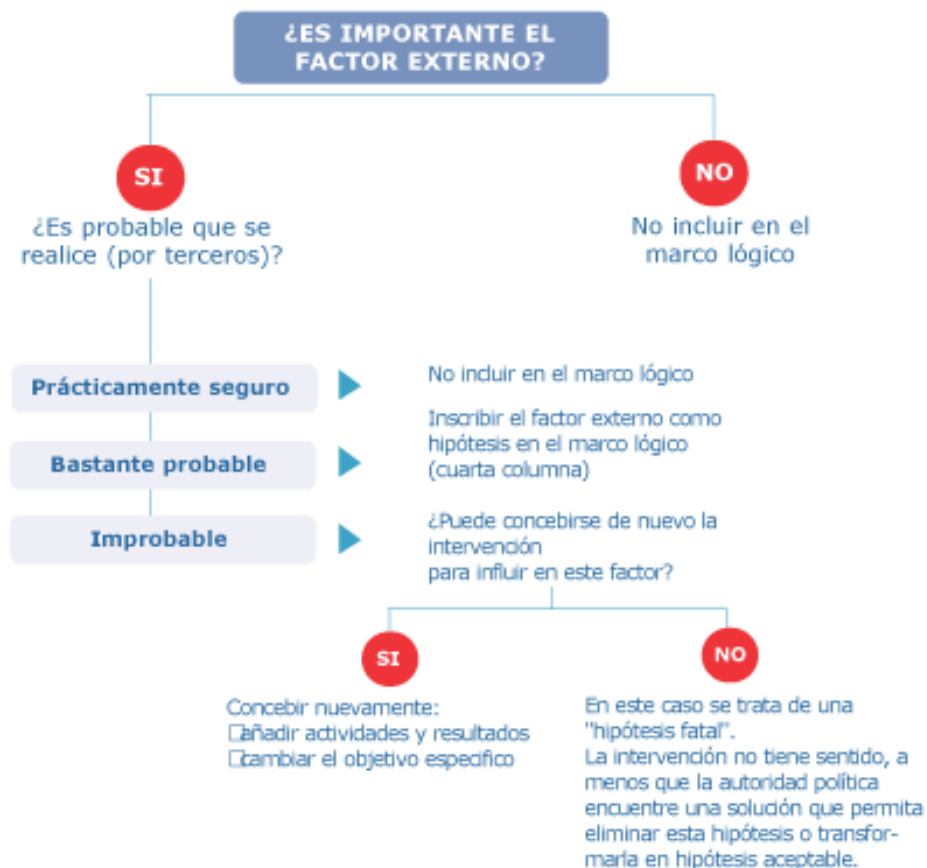
4. Se analizarán los factores externos identificados según el algoritmo por su importancia y probabilidad de éxito (véase el esquema que figura más adelante).

Según la conclusión del análisis:

- ✓ se suprimiría el factor externo ("**prácticamente seguro**");
- ✓ se introduciría el factor externo como hipótesis ("**bastante probable**");
- ✓ se concebiría de nuevo la intervención ("**improbable**").

5. Se verificarán **en cuatro etapas**, empezando por la sección "**condiciones previas**", si la intervención es efectivamente lógica y completa.

Algoritmo para la apreciación de los factores



EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales	MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA			
Objetivo específico	AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES			<p>Aumento producción agrícola colinas</p> <p>Más del 50% de la producción de arroz se destina al consumo interno</p>
Resultados	1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN			<p>Ausencia de sabotaje del sistema de irrigación</p> <p>Las organizaciones de agricultores se encargan del mantenimiento del sistema de irrigación</p> <p>Mecanización agrícola para la producción de arroz</p> <p>La venta del excedente de arroz cubre los costes de producción (insumos..)</p>

EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN

¿Para qué introducir el concepto de "hipótesis"?	Una lógica de intervención nunca abarca toda la realidad de que se trata. Existen factores a la intervención que se tienen una gran influencia en ella. De ahí la importancia de identificarlos y tenerlos en cuenta.
¿Qué importancia tienen las hipótesis?	Las hipótesis influyen, o incluso determinan, la realización de los resultados, el objetivo específico y el objetivo general. En la fase de planificación ya es necesario identificar esos factores externos y apreciar su probabilidad de realización.
¿Dónde encontrar esos factores externos?	Algunos factores externos se encuentran como "objetivo" en el diagrama. Otros son identificados por expertos o por los grupos implicados.
¿Cuándo se convierten factores externos?	Durante la instrucción, hay que estudiar en qué medida son en hipótesis los importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención esos factores externos. Si son importantes pero no pueden integrarse en la lógica de intervención, se convierten en hipótesis.
¿Qué hay que hacer cuando existen hipótesis que son importantes el éxito del proyecto pero cuya realización resulta improbable (hipótesis fatal)?	Hay que abandonar el proyecto o formularlo de nuevo, añadiendo algunos resultados que deben alcanzarse o modificando el objetivo para específico.
¿Cómo se formulan las hipótesis?	Como un estado positivo alcanzado. De este modo son verificables y apreciables.
¿En qué nivel se sitúan las hipótesis?	Las hipótesis unen a los diferentes niveles de la lógica de intervención. Así pues, una hipótesis se sitúa en el nivel apropiado de la lógica de intervención. La elección del nivel viene determinado por su contribución a los resultados, al objetivo específico o al objetivo general.
¿Qué es una condición "previa"?	Es una condición importante que debe obtenerse antes de que comiencen las actividades de la intervención.

2.5 LOS FACTORES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD¹

En cualquier examen previo debe tenerse en cuenta la sostenibilidad de los proyectos. Puede decirse que un **proyecto es viable cuando puede beneficiar al grupo destinatario durante un largo período** aún cuando haya finalizado, en lo esencial, la ayuda exterior proporcionada por los donantes.

Los factores de viabilidad que se tendrán en cuenta para la preparación y ejecución de un proyecto o programa son:

- **política(s) de apoyo;**
- **tecnología apropiada;**
- **protección del medio ambiente;**
- **aspectos socioculturales; mujer y desarrollo;**
- **capacidad institucional y de gestión;**
- **factores económicos financieros.**

Estos factores son simples "**títulos**" cuyo verdadero contenido aparece en función del contexto y de las características específicas del proyecto. Para poder examinar a fondo estos factores están disponibles o se encuentran en fase de preparación **otros manuales**.

Al aplicar los anteriores criterios de viabilidad no hay que olvidar las características propias del proyecto y de su contexto, así como la necesidad de **dotarlo de una flexibilidad suficiente** en el momento de la concepción y de la ejecución. Asimismo, hay que tener en cuenta las posibles mejoras de las capacidades administrativas, técnicas y de mantenimiento, que resulten del proceso de desarrollo³.

En la elaboración o adaptación del marco lógico hay que plantearse lo que la intervención pueda aportar para la mejora de estas capacidades, refiriéndose siempre al objetivo específico determinado.

Los factores de viabilidad y la elaboración del marco lógico

En la fase de preparación del marco lógico, una vez definidas la lógica de intervención (1ª columna) y las hipótesis (4ª columna), hay que plantearse las cuestiones relacionadas con los **factores de viabilidad**.

El análisis de estas cuestiones conducirá a **tres posibles tipos de cambio**:

¹ En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, los conceptos de viabilidad y sostenibilidad se suelen utilizar indistintamente, aunque en ciertas ocasiones el primer término se relaciona más con aspectos de tipo económico y el segundo con otros de tipo técnico, formativo, etc.

³ *Principios del CAD para el examen previo de los proyectos, OCDE, Paris 1988.*

- a) la **adaptación de la lógica de intervención**, añadiendo resultados o actividades;
- b) el **aumento del número de hipótesis**/condiciones previas;
- e) la **solicitud de estudios con el fin de profundizar en las cuestiones planteadas** y que deben dar como resultados en actividades, resultados y/o hipótesis suplementarias.

La apreciación de éstas últimas puede provocar un replanteamiento de la pertinencia del proyecto propuesto.

Cómo proceder para planificar un proyecto viable:

1. Se determinarán en el Marco Lógico **los resultados y actividades que deban mantenerse** cuando haya finalizado la parte esencial de la ayuda exterior.
2. Se formularán **las preguntas pertinentes por factor de viabilidad** (hay que destacar que en cada fase las preguntas y el tipo de respuestas son diferentes).
3. **Se examinarán** el objetivo específico, los resultados, las actividades y las hipótesis en función **de estas preguntas**.
4. En **función de la respuesta**:
 - ✓ se adaptan o añaden resultados, actividades o hipótesis;
 - ✓ se solicitan estudios complementarios;
 - ✓ se formulan recomendaciones para la ejecución.

Ejemplo:



EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales	MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA			
Objetivo específico	AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES (Y DEL CONSUMO DE ARROZ)			Aumento producción agrícola colinas Más del 50% de la producción de arroz se destina al consumo interno
Resultados	1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN			Ausencia de sabotaje del sistema de irrigación Las organizaciones de agricultores se encargan del mantenimiento del sistema de irrigación Mecanización agrícola para la producción de arroz La venta del excedente de arroz cubre los costes de producción (insumos...)
	3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS*			
Actividades	1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES* 1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS* 1.3 LEVANTAR DIQUES			Carreteras de acceso en buen estado (cf. 2.1) Los divulgadores son motivados con primas (cf. 3.1) Los divulgadores son capaces de dialogar con los /las agricultores/as (cf. 3.1)
	2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS* 2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS*			Continuación del abastecimiento de insumos por parte de los comerciantes* Continuación del servicio agrícola para responder a las necesidades cambiantes de los agricultores*
	3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA* 3.2 FORMAR A LOS DIVULGADORES			Debe disponerse de presupuesto para formación continua después de la fase de proyecto*
		<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>NB. Las hipótesis y actividades "con asterico" son las respuestas del análisis de los factores de viabilidad</p> </div>		

CONDICIONES PRELIMINARES

Resolución de los litigios entre los agricultores de las colinas y los de la Llanura
Aprobación oficial del marco organizativo

2.6 LOS INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES Y LAS FUENTES DE VERIFICACION

Los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización) **de los objetivos y resultados** de la intervención, que cubran lo esencial y que puedan medirse de manera fiable mediante un coste razonable.

La descripción operativa nos esclarece las características de los objetivos y resultados, lo cual nos permite:

- ✓ juzgar **la pertinencia y viabilidad del objetivo específico** y de los resultados;
- ✓ efectuar **el seguimiento de la realización del objetivo específico**, los resultados y las actividades.

Una descripción operativa, por parte de los I.O.V., del objetivo específico debe necesariamente contener las respuestas a **las preguntas siguientes**:

- ✓ **¿cuál es la calidad y la cantidad del "producto" de la intervención?**

(por ejemplo: x toneladas de aceite de palma, "grado g"),

- ✓ **¿cómo se "paga" (y distribuye)?**

(por ejemplo: se vende en el mercado mundial),

- ✓ **¿qué grupo destinatario se "beneficia"?**

(por ejemplo: los trabajadores de la fábrica y de las plantaciones),

- ✓ **¿durante cuánto tiempo se estima que será disponible?**

(por ejemplo: del quinto al vigésimo año),

- ✓ **¿dónde se produce y se consume** (si no resulta obvio)?

Para permitir un seguimiento eficaz, los indicadores objetivamente verificables deben a menudo detallarse más o hacerse más operativos durante la fase de "ejecución".

Los indicadores correspondientes al objetivo general son, frecuentemente, más cualitativos, mientras que los correspondientes a los resultados y al objetivo específico tendrán más elementos cuantitativos.

La elección de indicadores y de sus fuentes de verificación se basa, en especial, en los costes que deben preverse para su seguimiento. Unos

indicadores demasiado complejos o numerosos implican un coste elevado, razón por la cual pueden buscarse otros, por ejemplo indicadores indirectos. Estos últimos son más fáciles de obtener y exigen menos investigaciones y estudios (lo cual supone menos gastos).

Las fuentes de verificación son los medios de información complementarios que permiten determinar y valorar los avances realizados para conseguir los resultados y los objetivos planeados, descritos en forma de Indicadores Objetivamente Verificables.

Cómo proceder para formular los I.O.V.:

1. Es necesario **proceder a una precisión para cada resultado intermedio**, para el objetivo específico y para el objetivo general:

- ✓ la cantidad del producto:.....¿cuánto?
- ✓ la calidad del producto:¿qué?
- ✓ el grupo destinatario:¿quién?
- ✓ el período:¿a partir de cuándo y por cuánto tiempo?
- ✓ la localización:¿dónde?

2. Hay que **verificar si el indicador o indicadores describen con la adecuada precisión el objetivo general, el objetivo específico y los resultados**. Si la respuesta es NO, es necesario formular nuevos indicadores o añadir otros.

3. Concretamente en lo que se refiere al objetivo específico (verdadero “centro de gravedad” de la intervención) es necesario comprobar **que el I.O.V. haga operativo la noción de beneficios duraderos** para el grupo destinatario.

Cómo proceder para escoger las Fuentes de Verificación

1. Se determinarán **qué fuentes de verificación** permitirán reunir la información necesaria para los IOV.

2. Se identificarán **las fuentes de verificación que deban reunirse**, tratarse y almacenarse en el ámbito de la intervención propiamente dicha y las fuentes externas (existentes).

3. Para las fuentes de verificación identificadas **exteriores a la intervención**, se deberá verificar si:

a) su forma es apropiada;

- b) son suficientemente concretos;**
- e) son fiables;**
- d) son accesibles (¿dónde y cuándo?);**
- e) los gastos que hay que realizan para obtener esta información son razonables.**

4. Aquellos indicadores para los que **no se haya podido encontrar fuentes de verificación** convenientes habían de ser **sustituidos** por otros (I.OV.).

EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LOS I.O.V.

<p>¿Por qué definir los IOV?</p>	<p>Para:</p> <p>esclarecer las características del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados;</p> <p>dirigir la intervención de manera más objetiva;</p> <p>permitir una evaluación y un seguimiento más objetivos.</p>
<p>¿A qué criterios deben responder los IOV?</p>	<p>Los IOV deben ser:</p> <p>específicos en términos de cantidad y calidad;</p> <p>pertinentes (abarcando lo esencial);</p> <p>independientes y diferentes entre sí, relacionándose cada IOV con un sólo objetivo o resultado;</p> <p>verificables, es decir basados en datos accesibles</p>
<p>¿No existe más que un IOV por resultado u objetivo?</p>	<p>A menudo es necesario definir varios indicadores que, en conjunto, ofrecerán una información fiable sobre la realización del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados.</p>
<p>¿Se pueden encontrar siempre IOV?</p>	<p>Un buen IOV se mide de forma directa. Ej.: un "aumento de la producción" se mide reuniendo las cifras de la cosecha.</p> <p>Cuando no existe IOV directo, hay que buscar IOV "similares". Ej.: para "aumento de los ingresos de los agricultores" se puede describir la mejora del estado del hábitat (chapas, uso de cemento, etc.).</p>
<p>¿Pueden hacerse los objetivos?</p>	<p>A veces es difícil hacer operativos los objetivos, pero hay que operativos todos esforzarse continuamente por obtener IOV cuantificables, cualificables y verificables. Cada mejora en este sentido es una etapa importante hacia una mayor facilidad y objetividad en la gestión, control y evaluación.</p>

EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN

¿Por qué se describen las fuentes de verificación?	Para tener la certeza de poder obtener la información correcta sobre los resultados y el objetivo hechos operativos en I.O.V.
¿Dónde se consiguen las fuentes de verificación?	Por fuentes externas a la intervención, en cuyo caso habría que prever, si fuera necesario, recursos para pagar a "propietarios" de esas fuentes. En el ámbito de la intervención, en cuyo caso habría que organizar, si necesario, las actividades de recolección de datos dentro de la misma.
¿Cuáles son los criterios para valorar las fuentes de verificación?	Las fuentes de verificación deben proporcionar datos fiables y accesibles.
¿Cuándo debe determinarse las fuentes de verificación?	Durante la fase de instrucción, cuando se determinan los objetivos específicos y los resultados. Pueden precisarse más durante la fase de ejecución.

2.7 MEDIOS Y COSTES

Medios: son **los recursos materiales y no materiales (insumos) necesarios** para efectuar las actividades planeadas y dirigir el proyecto. Hay que distinguir entre recursos humanos, materiales y financieros.

Costes: es **la traducción en términos financieros de todos los medios identificados** para la ejecución del proyecto. La presentación de costes se realiza preferentemente conforme a un formato normalizado. En él se deben especificar la contribución de la CE, la del gobierno y la de otros posibles proveedores de fondos.

Así pues, es necesario que las actividades sean suficientemente conocidas para poder traducirlas en medios materiales y no materiales. *En caso que las actividades no estén suficientemente detalladas para calcular los medios necesarios, es aconsejable detallarlas en subactividades, o bien limitarse a una dotación global* para el conjunto de las actividades que deban realizarse.

Como proceder para determinar los medios y su coste

- 1. Se determinarán los medios humanos, materiales y financieros necesarios** para llevar a cabo las actividades planeadas.
- 2. Se determinarán los medios humanos, materiales y financieros necesarios para las actividades de apoyo y gestión no formuladas en el marco lógico** (por ejemplo la creación de una oficina de coordinación, personal administrativo y contable, etc.).
- 3. Se calcularán los gastos de los recursos así determinados** repartidos por fuentes de financiación y según las reglas de clasificación del ente financiador, y se prepara el presupuesto total.
- 4. Se clasificarán los gastos por su origen presupuestario:** el ente financiador, el gobierno, el grupo destinatario u otro proveedor de fondos. El origen presupuestario diferente del ente financiador es llamado comunmente "co-financiación".

Se consignará el resumen de los medios en la cuarta casilla de la segunda columna y los gastos por su origen presupuestario en la cuarta casilla de la tercera columna.

2.8 REVISIÓN FINAL

Una vez determinados los medios y los gastos, se ha completado el marco lógico. Es necesario revisarlo por última vez, para verificar si:

- ✓ la lógica vertical es completa y correcta;
- ✓ los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y fiables;
- ✓ las condiciones previas son realistas;
- ✓ las hipótesis son suficientes y realistas;
- ✓ los riesgos son aceptables;
- ✓ la probabilidad de éxito se estima suficiente;
- ✓ los factores de viabilidad son tenidos en cuenta y, en su caso, traducidos en actividades, resultados e hipótesis;
- ✓ los beneficios cubren los costes (análisis, costes/ beneficios);
- ✓ otros estudios son necesarios;
- ✓ etc.

Esta verificación puede ser realizada de forma independiente por personas que no sean las mismas que hayan elaborado el marco lógico.

EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales	MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA	A partir del 97, consumo de 300 kg de arroz o 600 kg de maíz p.p.a., provincia norte, mismo precio (indexado) que 92	Informe de investigación Ministerio de Agricultura de 1998	
Objetivo específico	AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES	Aumento de producción de arroz por explotación agrícola por ha.: 94 95 96 97 10% 20% 30% 10%	Informe de proyecto de 94/95/96/97	Aumento producción agrícola colinas Más del 50% de la producción de arroz se destina al consumo interno
Resultados	1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN	A partir de 1995, todos los terrenos suficientemente irrigados	Informe de investigación agricultores 95/96/97 Informes de observaciones de los divulgadores/equipo de proyecto	Ausencia de sabotaje del sistema de irrigación Las organizaciones de agricultores se encargan del mantenimiento del sistema de irrigación Mecanización agrícola para la producción de arroz La venta del excedente de arroz cubre los costes de producción (insumos...)
	2. ABASTECIMIENTO MÁS REGULAR DE INSUMOS	Un mes antes del trasplante todos los agricultores tienen plántulas y 50 kg de fertilizantes por ha.		
	3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS	A partir de 1996 todos los agricultores aplican el calendario agrícola y plantan a la distancia adecuada		
Actividades	1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES 1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS 1.3 LEVANTAR DIQUES 1.4 FORMAR A LOS AGRICULTORES EN MATERIA DE GESTIÓN Y DE PARTICIPACIÓN	CEE Medios humanos: - 120 h/m Medios de inversión: - 3 automotores/4 motos - 3 casas/oficinas - Fondos de operaciones	(x 1.000 ecus) 1.200 60 140 <hr/> 500 1.900	Carreteras de acceso en buen estado (cf. 2.1) Los divulgadores son motivados con primas (cf. 3.1) Los divulgadores son capaces de dialogar con los /las agricultores/as (cf. 3.1) Continuación del abastecimiento de insumos por parte de los comerciantes Continuación del servicio agrícola para responder a las necesidades cambiantes de los agricultores Debe disponerse de presupuesto para formación continua después de la fase de proyecto
	2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS 2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS	MACONDO Medios humanos: - 240 h/m Medios de inversión: - 4 casa - funcionamiento	 120 40 40 <hr/> 200	
	3.3 FORMAR A LOS PREPARADORES 3.4 ESTUDIAR LOS EFECTOS DE LA UTILIZACIÓN DE INSUMOS EN EL MEDIO AMBIENTE			

CONDITIOS PRÉALABLES

Resolución de los litigios entre los agricultores de las colinas y los de la Llanura
Aprobación oficial del marco organizativo

3. APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO

3.1 EL MARCO LÓGICO EN CASCADA

El marco lógico puede utilizarse como **referencia para elaborar otros (sub)marcos lógicos** que describan los elementos del programa a niveles más detallados, por ejemplo los proyectos. El mismo sistema de subdivisión se aplica a nivel de los componentes (de los proyectos).

En lo sucesivo, al primer marco lógico lo denominaremos "el marco lógico original".

El **objetivo específico del marco lógico original** se convertirá en el **objetivo general** del submarco lógico (proyecto), mientras que **los resultados** se convertirán en los **objetivos específicos** de diferentes submarcos lógicos.

Las actividades se convertirán **en resultados** de estos diferentes submarcos lógicos.

Las actividades de los submarcos lógicos deberán ser identificadas y **no pueden deducirse del marco lógico original.**

Así pues, estos marcos lógicos están ligados "**en cascada**", lo cual permite demostrar la coherencia de los elementos de un programa y desarrollarlos de una forma más detallada.

Estos marcos lógicos a diferentes niveles (programa, proyectos, componente) son necesarios para la gestión a esos niveles. Los diferentes niveles de las responsabilidades de gestión son observados en marcos lógicos "en cascada".

En el siguiente esquema figuran estos diferentes niveles:



EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

PROGRAMA ALIMENTACIÓN	PROYECTO ARROZAL	COMPONENTE INFRAESTRUCTURA	NIVEL DE LOS OBJETIVOS
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Reparar sistemas de irrigación 1.2 Garantizar disponibilidad de insumos 1.3 Aumentar conocimientos agrícolas de los agricultores 2.1 etc. 	<p>Objetivo General: Mejora de la situación alimentaria</p> <p>Objetivo específico: 1. Aumento producción arrozales</p> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Sistema de irrigación reparado y funcional 1.2 Abastecimiento más regular de insumos a los agricultores 1.3 Aplicación por parte de los agricultores de los nuevos conocimientos agrícolas y consumo <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Organizar agricultores locales 1.1.2 Ahondar los canales 1.1.3 Levantar los diques 1.2.1 Organizar la compra de insumos 1.2.2. Organizar la distribución de insumos 1.3.1 Organizar servicio agrícola 1.3.2 etc. 	<p>Objetivo General: 1. Aumento producción arrozales</p> <p>Objetivo específico: 1.1 Sistema de irrigación reparado y funcional</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1.1 Hacer una relación de los problemas organizativos 1.1.1.2 Hacer una relación de las necesidades de formación en materia de gestión 1.1.1.3 Organizar la formación en el terreno de la gestión 1.1.1.4 Definir la situación legal de los comités de gestión 1.1.2.1 Realizar el diseño definitivo de los canales e infraestructuras 1.1.2.2 Celebrar contratos 1.1.2.3 Supervisar la construcción 1.1.3.1 Establecer la cantidad de obras a realizar 1.1.3.2 Celebrar contratos 1.1.3.3 Supervisar la construcción 	<p>Beneficios económicos y sociales duraderos para el grupo destinatario y realizados gracias a la intervención</p> <p>Grado de utilización de los servicios, de los bienes o de la infraestructura por parte del grupo destinatario</p> <p>Trabajos que deben realizarse</p>

3.2 EL MARCO LÓGICO Y LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS

El marco lógico de un proyecto define (a menudo de forma bastante general) las actividades que deben realizarse.

Puede utilizarse para definir mejor las responsabilidades o las contribuciones de cada una de las partes que intervienen, para cada actividad planeada.

ACTIVIDADES	PARTES IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO					
	SERVICIO HIDRÁULICO	OFICINA DE COMERCIALIZACIÓN	CONSTRUCTORES LOCALES	SERVICIO DE DIVULGACIÓN	COMITÉS DE AGRICULTORES	PROYECTO
1.1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES	X				X	XX
1.1.2 AHONDAR LOS CANALES	XX		X		X	
1.1.3 LEVANTAR LOS DIQUES	XX					
1.2.1 ORGANIZAR COMPRA DE INSUMOS		XX		X	X	
1.2.2 ORGANIZAR DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS		X		XX		
1.3.1 ORGANIZAR SERVICIO AGRÍCOLA	X					XX
1.3.2 ETC.						

X = PARTE IMPLICADA

XX = RESPONSABLE

3.3 CALENDARIO DE ACTIVIDADES

El calendario de actividades puede elaborarse en cada nivel de la intervención, utilizando el mismo sistema que para el reparto de responsabilidades.

Las actividades deducidas del marco lógico se describen (según un orden lógico) en una columna y **el período dividido en subperíodos** se indica en una casilla a la altura de las actividades correspondientes.

EJEMPLO: PROYECTO ARROZALES, PROVINCIA NORTE DE MACONDO (INCLUIDO COMPONENTE INFRAESTRUCTURA)																
	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
ACTIVIDADES	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES	X	X	X	X	X											
1.1.1.1 HACER UNA RELACIÓN DE LOS PROBLEMAS ORGANIZATIVOS	X	X														
1.1.1.3 ORGANIZAR LA FORMACIÓN EN EL TERRENO DE LA GESTIÓN		X														
1.1.1.4 DEFINIR LA SITUACIÓN LEGAL DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN			X	X	X											
1.1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS			X	X												
1.1.2.1 REALIZAR EL DISEÑO DEFINITIVO DE LOS CANALES E INFRAESTRUCTURAS			X	X	X	X	X	X	X	X						
1.1.2.2 CELEBRAR CONTRATOS																
1.1.2.3 SUPERVISAR LA CONSTRUCCIÓN					X	X	X	X								
1.1.3 LEVANTAR LOS DIQUES					X	X	X	X	X	X						
1.1.3.1 ESTABLECER LA CANTIDAD DE OBRAS A REALIZAR					X	X										
1.1.3.2 CELEBRAR CONTRATOS					X	X	X									
1.1.3.3 SUPERVISAR LA CONSTRUCCIÓN								X	X	X						
1.2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS					X	X			X					X		
1.2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS					X	X	X		X	X						
1.3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.3.2 ETC.																

3.4 SEGUIMIENTO

La necesidad de información para el seguimiento y control del desarrollo del proyecto es determinada por los responsables a diferentes niveles: del propio proyecto o programa, de la delegación, del ministerio o de la sede en Bruselas.

Cada responsable puede utilizar el marco lógico a su nivel específico para aclarar las cuestiones relativas a los avances del proyecto o programa.

Ejemplos:

A. Responsables en el proyecto:

- ¿Qué actividades se llevan a cabo y qué nivel de realización se ha alcanzado (por ejemplo semanalmente)?
- ¿Qué utilización se hace de los medios y costes planeados con respecto a las realizaciones (por ejemplo mensualmente)?
- ¿Se están alcanzando los resultados planeados y responden a los criterios de calidad establecidos (por ejemplo situación trimestral)?
- ¿En qué medida contribuyen estos resultados a la realización del objetivo específico (por ejemplo análisis semestral)?

El responsable deberá reunir estos datos remitiéndose al marco lógico del proyecto, pudiendo y debiendo actuar en las actividades cuando compruebe que las realizaciones difieren de las previsiones.

B. Responsables en la delegación y en el ministerio o sede:

Los responsables a este nivel se plantean el mismo tipo de preguntas remitiéndose al marco lógico del proyecto, pero no necesitan todos los detalles, a la vez que la necesidad de recibir información se limita, por ejemplo, a una frecuencia trimestral o semestral.

En caso de necesidad y según el informe del responsable del proyecto, pueden adaptarse los resultados planeados.

Anexo 1: Glosario

Actividades: Acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados.

Análisis de los problemas: Examen con el que se pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para los grupos implicados.

Análisis de los objetivos: Examen con el que se pretende identificar y verificar las situaciones positivas, prioritarias para los grupos implicados que deberán alcanzarse en el futuro.

Análisis de las estrategias: Examen crítico de diferentes posibilidades para conseguir los objetivos y que permita escoger una de ellas para la intervención que se vaya a planificar.

Enfoque integrado: Método de gestión de las diferentes fases del ciclo de un proyecto. Considera las seis fases del ciclo del proyecto y analiza los elementos más importantes que deben observarse en cada una de ellas y los criterios de coherencia y viabilidad que deben aplicarse a lo largo de todo el ciclo. Describe los documentos tipo que deben elaborarse en cada una de las fases para efectuar la toma de decisiones. Dichos documentos utilizan un formato de base único.

Marco lógico: Conjunto de conceptos interdependientes que describen de manera operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención.

Condiciones previas: Factores externos existentes y decisiones tomadas antes del inicio de la intervención.

Ciclo de intervención: Las seis fases sucesivas de una intervención: programación (idea), identificación (prefactibilidad); instrucción (factibilidad); financiación; ejecución; evaluación (puede ser intermedia, de fin de proyecto y a posteriori).

Diagrama de los problemas: Establecimiento de las relaciones causa-efecto entre estados negativos de una situación existente.

Diagrama de los objetivos: Establecimiento de las relaciones medios-fines entre estados positivos alcanzados en una situación futura.

Estudio de factibilidad: Estudio efectuado de acuerdo con los términos de referencia elaborados durante la identificación o prefactibilidad que debe permitir, si las conclusiones son positivas, la formulación de la propuesta de financiación sin estudios suplementarios.

Evaluación: Examen independiente y objetivo (realizado durante el proyecto o una vez finalizado) del contexto, objetivos, resultados, actividades y medios utilizados, efectuado para sacar conclusiones extrapolables.

Gestión del Ciclo de un Proyecto (GCP): Método de gestión de las seis fases del ciclo de un proyecto con la ayuda de las técnicas del enfoque integrado y del marco lógico.

Hipótesis: Condiciones importantes para la realización satisfactoria de la intervención pero que no dependen del propio proyecto; se definen para las actividades, los resultados y el objetivo específico.

Identificación: Primera elaboración de una idea de proyecto, expresada globalmente en objetivos, resultados y actividades con el fin de determinar si se debe proceder o no al estudio de factibilidad del proyecto.

Indicador Objetivamente Verificable (IOV): Datos operativos de los objetivos y resultados; el IOV tiene en cuenta los grupos destinatarios, la calidad, cantidad, tiempo y lugar.

Instrucción: Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto en base a un estudio de factibilidad; examen interno de los servicios del proveedor de fondos sobre la pertinencia del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales.

Lógica de intervención: (lógica vertical): Conjunto de etapas internas a la intervención que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales (actividades-resultados-objetivo específico-objetivo general).

Ejecución: Etapas desde la firma del convenio hasta la finalización del proyecto.

Medios: Diferentes tipos de aportaciones (insumos) necesarias para efectuar las actividades planeadas. Hay que distinguir entre recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivo general: Futuro estado positivo a un nivel elevado, que la intervención deberá contribuir a alcanzar. Existen otros proyectos o actividades que también contribuyen a la realización de este objetivo general.

Objetivo específico: Futuro estado positivo caracterizado por los beneficios duraderos para el grupo destinatario al que va dirigida la intervención, que deberían empezar a manifestarse durante el período de intervención.

Programación: Definición general de las orientaciones y principios de la cooperación con la CE; trata sobre la concentración sectorial y temática en un país (región) y puede contener varias ideas de proyectos o programas.

Resultados: Son el fruto de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico.

Fuentes de verificación: Indican de dónde proceden y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados (presentados en términos operativos en forma de indicadores objetivamente verificables).

Viabilidad: Un proyecto o programa es viable cuando puede proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo destinatario durante un período suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos.