

Planificación de Proyectos
Por Objetivos

Guía para la Elaboración del Marco Lógico

Jorge A. Saravia, Ph.D
2004



Definición

Un proyecto es un conjunto de actividades coherentes que se llevan a cabo para cumplir con un objetivo, utilizando unos recursos limitados, en un tiempo determinado.

Ciclo del Proyecto



Objetivo

Esta guía ha sido diseñada para ayudar a los equipos de trabajo a preparar o formular sus proyectos con la metodología del Marco Lógico.

Sus principales objetivos son:

1. ... proveer una herramienta "paso a paso" para generar el Marco Lógico de un proyecto.
2. ... presentar la guía y definiciones básicas para alcanzar cada paso de la preparación del marco lógico.

Matriz del Marco Lógico

El marco lógico usa una Matriz de 4x4 para mostrar los componentes de un proyecto. Cada celda o cajón de la matriz contiene información específica y necesaria sobre el proyecto.

Las columnas de la matriz son:

- Resumen Narrativo (RN)
- Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)
- Medios de Verificación (MV)
- Suposiciones Importantes (SI)

Las filas de la matriz son:

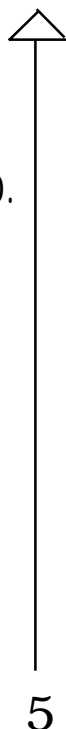
- Objetivo General
- Resultados o Productos
- Objetivo del Proyecto
- Actividades

	Resumen Narrativo	Indicad. Objet. Verif.	Medios de Verificación	Suposic. Import.
Objetivo General				
Objetivo del Proyecto				
Resultados				
Actividades				

Pasos del Marco Lógico

Los siguientes son los pasos a seguir para el desarrollo de un proyecto utilizando el marco lógico.

El principio básico es ir de lo general a lo específico. O sea, se comienza con el Resumen Narrativo y algunas Suposiciones claves y después se trata de establecer Indicadores y metas para los objetivos planteados.



	Resumen	Indicadores	Medios	Suposic.
1		7c	8	
2		7a	8	6
3		7b	8	6
4		7d	8	6

9

1. Defina el Objetivo General.
2. Defina el Objetivo de Proyecto.
3. Defina los Resultados para lograr el Objetivo de Proyecto.
4. Defina los grupos de Actividades para lograr los Resultados.
5. Verifique Lógica Vertical con la prueba “Sí-Entonces”.
6. Defina las Suposiciones requeridas para cada nivel.
7. Defina Indicadores Objetivamente Verificables para los Resultados, el Objetivo del Proyecto y el Objetivo General.
8. Defina los Medios de Verificación para cada Indicador.
9. Verifique Lógica Horizontal para cada Objetivo, Resultado y Actividad.
10. Al final, consulte la Lista de Chequeo para el Marco Lógico.

PASO # 1

Defina el Objetivo General

El Objetivo General es la RAZÓN por la cual el proyecto se lleva a cabo. Esta definiendo la intencionalidad del proyecto.

El Objetivo General es el de más alto orden jerárquico, al cual el objetivo de un proyecto contribuye de forma parcial. Usualmente, es un objetivo nacional, sectorial o de programa. Por ejemplo: Los ingresos se han incrementado, la producción se ha aumentado, las empresas se han establecido, el estado nutricional se ha mejorado, la tasa de criminalidad se ha reducido, la escolaridad se ha aumentado, la calidad de vida ha sido mejorada, etc.

El Objetivo General es el objetivo de más alto nivel de la matriz de planificación de proyectos. Especifica el impacto a largo plazo, una vez que una serie de proyectos del programa institucional, han sido llevados a cabo.

Ejemplos:

- Mejorar la calidad de vida de los productores de arroz, introduciendo nuevas tecnologías que mejoren la productividad del cultivo.
- Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y respeto por los demás.

Nota: Generalmente, se describe con verbos activos, medibles en infinitivo.

Objetivo General:

PASO # 2

Defina el Objetivo de Proyecto

El Objetivo de Proyecto describe QUÉ propone hacer el proyecto. El objetivo de proyecto es la razón para ejecutar el proyecto a través de la producción de resultados tangibles. Se refiere al efecto anticipado que se espera como producto de alcanzar los Resultados. Por ejemplo: Producción manufacturera, cobertura de inmunizaciones, agua más pura, sistemas gerenciales, capacidad instalada, población a capacitar.

En los procesos del desarrollo, el Objetivo de Proyecto a menudo describe una intervención que busca generar un cambio de comportamiento en los beneficiarios, para así mejorar su calidad de vida.

Un proyecto debe tener un objetivo solamente. La razón es práctica. La experiencia demuestra que es más fácil determinar Resultados/Productos para un objetivo único. Proyectos multiobjetivo diluyen los esfuerzos y debilitan el diseño. Pero ojo, el logro del Objetivo General puede requerir el planteamiento de varios objetivos de proyecto, los que en el cuerpo de una propuesta, deben ser presentados individualmente como proyectos independientes, que apuntan a contribuir con un mismo objetivo general.

El Objetivo de Proyecto es la razón por la que los Resultados/Productos se consiguen o llevan a cabo. Sin embargo, tenga en cuenta que en la gran mayoría de casos, sus efectos están por fuera del control de los ejecutores del proyecto. El proyecto se diseña para lograr unos Resultados, en un tiempo predeterminado, pero no para medir los efectos o el impacto que se generó como producto de haber alcanzado esos resultados.

PASO # 2

Objetivo de Proyecto

Si el proyecto se diseña para proveer a productores agrícolas con nuevas destrezas e insumos (capacitación, crédito, semillas, herramientas, etc.), entonces el Objetivo de Proyecto define qué harán los productores de manera diferente como consecuencia de alcanzar ciertos Resultados o Productos; pero está fuera del alcance del proyecto decidir qué harán los productores a futuro con sus nuevas destrezas o insumos.

Nota: Generalmente, se describe con verbos activos, medibles en infinitivo.

Ejemplo de Objetivo General:

- Mejorar la calidad de vida de los productores de arroz introduciendo nuevas tecnologías que mejoren la productividad del cultivo.
- Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y el respeto por los demás.

Ejemplo de Objetivo de Proyecto:

- Introducir tecnologías con variedades mejoradas de arroz de alto rendimiento.
- Ejecutar una campaña por los medios masivos -prensa, radio y televisión- resaltando valores que permitan el respeto mutuo.

Objetivo de Proyecto:

PASO # 3

Defina los Resultados o Productos para lograr el Objetivo de Proyecto

Los resultados o Productos responden a QUÉ va a lograr el proyecto. Son los Términos de Referencia para el proyecto, las mega-acciones para las cuales el proyecto recibe recursos, por tanto, son la base para poder presupuestar la propuesta.

Resultados son acciones específicas o productos tangibles a ser alcanzados (bienes o servicios) a través de series de actividades o tareas y del buen manejo gerencial de los insumos.

Siempre deben ser cuantificables. Ejemplos: Sistemas de agua construidos, guías sobre manejo desarrolladas, funcionarios capacitados, áreas desarrolladas, niños inmunizados, manejo de cultivos y de sistemas mejorados.

La entrega de los resultados de un proyecto permite cumplir con el Objetivo de Proyecto, y por lo tanto, debe estar siempre bajo la responsabilidad de sus ejecutores. Un buen diseño de proyecto genera tres a cinco resultados por objetivo.

Nota: Los resultados se describen utilizando los verbos en participio pasado (por ejemplo: ejecutado).

Resultados:

PASO # 4

Defina Grupos de Actividades para lograr cada Resultado

Las Actividades definen CÓMO se van a lograr los Resultados. Son las Actividades principales que deben ser ejecutadas para lograr cada Resultado que se haya definido en el proyecto.

Cuántas debe de incluir en este punto del diseño? Para el propósito del Marco Lógico, las Actividades son un resumen breve de las acciones necesarias para lograr cada Resultado, suficientes para delinear la estrategia, de tal manera, que el lector o analista de proyectos capte la coherencia entre Actividades y Productos. Si quiere ser más detallado, desarrolle un Plan de Actividades, Cronograma o Ghant.

Las Actividades también deben de incluir las acciones básicas de la gestión del proyecto: Resumen de reuniones para el establecimiento de metas, el monitoreo y la evaluación.

Resultado 1 Resultado 2 Resultado 3 Resultado 4

Grupo de Actividades

Grupo de Actividades

Grupo de Actividades

Grupo de Actividades

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

PASO # 5

Verifique la Lógica Vertical

El principal concepto que soporta la estructura del Marco Lógico es el de CAUSA-EFECTO. Entre más claro esté el vínculo causa - efecto entre objetivos y resultados, mejor es el diseño de los proyectos.

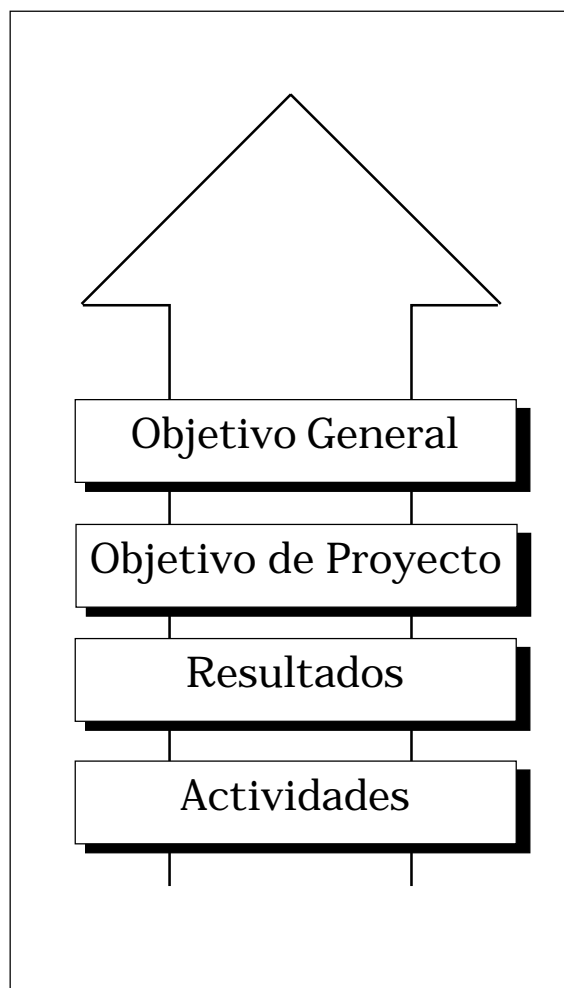
Por definición, cada proyecto tiene establecidas las relaciones SÍ-ENTONCES o Lógica Causa-Efecto. Si generamos ciertos productos, bajo ciertas condiciones, podemos esperar que resulten otros productos.

Por ejemplo:

Si abastecemos a los agricultores con semilla mejorada y organizamos un sistema de crédito, ENTONCES la producción aumentará. Si la producción aumenta, ENTONCES el ingreso familiar aumenta.

El Marco Lógico nos obliga a hacer esta lógica explícita. A pesar de ello, no garantiza un buen diseño. La validez de la lógica causa-efecto, depende de la calidad y consistencia del diseño.

Cualquier objetivo, por simple o complejo, es sujeto de tratamiento con el Marco Lógico.



PASO # 5

Instrucciones

En la página siguiente, escriba su objetivo general, su objetivo de proyecto, los resultados esperados y las actividades "macro" que usted vaya a llevar a cabo.

Observe cuidadosamente este resumen y chequelo para inconsistencias de lógica, usando el enfoque SI-ENTONCES, y haciéndolo de abajo hacia arriba.

Ajuste el contenido en cada una de las celdas o cajas de acuerdo con su análisis.

Este ejercicio es más efectivo si se hace a nivel grupal, para así aprovechar las sugerencias de los otros miembros del equipo, las cuales generalmente enriquecen el proyecto.

PASO # 5

Hoja de Trabajo

Si todas las Actividades son llevadas a cabo bajo las condiciones necesarias (tiempo, personal, etc.), entonces los Resultados se logran o alcanzarán.

Si el proyecto produce los Resultados propuestos, como es de esperar (a través del manejo de recursos y actividades), entonces el Objetivo de Proyecto se cumple.

Si el Objetivo de Proyecto se cumple, entonces habremos ayudado a cumplir con el objetivo inmediatamente superior, que es el Objetivo General.

Si se alcanza el Objetivo General, entonces se contribuye a llegar a uno más importante que, generalmente, se encuentra planteado en los planes estratégicos de los gobiernos o las instituciones.

Objetivo General (Condición necesaria para contribuir al desarrollo del país)

Objetivo de Proyecto (Condición necesaria para lograr el Objetivo General)

Resultados (Condición necesaria para alcanzar el Objetivo de Proyecto)

Actividades (Condiciones necesarias para generar los Resultados)

PASO # 6

Defina las Suposiciones Importantes que se requieren en cada nivel

Los proyectos siempre están sujetos a la influencia de factores por fuera del control directo de sus ejecutores. La cuarta columna de la matriz es utilizada para destacar las condiciones externas que tienen que mantenerse o ser cumplidas para que la lógica vertical de la descripción del proyecto se de; y así el proyecto pueda ejecutarse sin contratiempos.

Suposiciones son factores de incertidumbre entre cada nivel de objetivos; factores externos sobre los cuales el proyecto no tiene control.

Las Suposiciones pueden describir condiciones naturales, tales como "si caen 250mm de lluvia entre Abril y Junio", o factores tales como "si no hay huelgas al inicio del proyecto", o "que los productores estén dispuestos a adoptar", o situaciones como "si hay respaldo institucional". Pueden describir otras acciones o proyectos que se deben hacer antes o paralelamente al proyecto "si el proyecto de caracterización está terminado", o "si los manuales están listos".

Las Suposiciones completan la lógica SI-ENTONCES (que describe las condiciones necesarias entre cada nivel) al adicionar con mucha propiedad la lógica SI-Y-ENTONCES (describiendo las condiciones necesarias y suficientes entre cada nivel).

PASO # 6

Determine las suposiciones haciéndose la siguiente pregunta: Qué condiciones deben existir además de mi objetivo (actividad, resultado, objetivo), para alcanzar el nivel siguiente?

Un equipo de proyecto no es responsable por las suposiciones. Es responsable por la producción de RESULTADOS!

El equipo acepta hacer el monitoreo de las suposiciones, por lo tanto, es muy importante plantearlas lo más claramente posible. Esto puede significar hacer monitoreo para las suposiciones de tal manera que se pueda seguir su influencia sobre el proyecto.

Con ésto lo que se quiere decir es, que los equipos de alto rendimiento se preocupan mucho por tratar de influenciar la probabilidad de que las suposiciones se mantengan.

La Importancia de Clarificar las Suposiciones

Suposiciones son condiciones externas sobre las cuales el proyecto no tiene control, pero de las que el proyecto depende para su buena ejecución.

Por ejemplo, en un proyecto de campo, uno puede asumir que el período de lluvias va a ser normal. Si no hay lluvias el proyecto puede fallar por baja producción. Si usted quiere ser estricto, puede medir el grado de incertidumbre, y para ello, debe conocer la probabilidad de que la suposición se mantenga.

PASO # 6

Si el requerimiento mínimo para la nueva semilla son 250mm de lluvia, pero esto ha ocurrido solamente tres (3) veces en los últimos 10 años, la probabilidad de que esta suposición se mantenga es de solamente el 30%.

Nunca hay un 100% de certeza para alcanzar el Objetivo de un Proyecto y para que éste a su vez logre el Objetivo General. De todas maneras, entre más baja sea la incertidumbre, más sólido es el diseño del proyecto.

Un oficial de proyecto experimentado sabe que las suposiciones fallidas pueden descarrilar un proyecto tan a menudo, como la mala ejecución para lograr los Resultados.

Condiciones Necesarias y Suficientes

Si el fuerte de un buen diseño de proyecto es la clara relación causa-efecto, el corolario son las condiciones suficientes y necesarias. La relación causa-efecto de Actividades a Resultados, Resultados a Objetivo de Proyecto y Objetivo de Proyecto a Objetivo General, describe las condiciones necesarias para lograr los objetivos, o sea, la lógica interna. Pero no define las condiciones suficientes a cada nivel para alcanzar el siguiente.

Estas otras condiciones son las suposiciones. Esta es la lógica externa. Los objetivos (condiciones necesarias) más las suposiciones (condiciones suficientes), nos dan una idea mucho más clara del diseño del proyecto.

PASO # 6

Defina las Suposiciones Importantes

Instrucciones:

Examine si las actividades/resultados/objetivo, son suficientes para lograr el nivel siguiente, o si requieren de otros condicionantes que no pueden ser generados por el proyecto. Estas condiciones deben de establecerse en términos de SUPOSICIONES.

Las suposiciones del Objetivo General siempre se refieren a un nivel más alto que el mismo objetivo general por tanto no se consideran



Todas las suposiciones posibles deben ser analizadas con respecto a:

- Su importancia para el éxito del proyecto.
- Su probabilidad de impacto sobre el éxito o fracaso del proyecto.

... de acuerdo con el diagrama de la derecha.

1		
2	<p>El diagrama muestra cuatro niveles (1, 2, 3, 4) en la columna izquierda y un nivel (6) en la columna derecha. Líneas diagonales conectan los niveles 1, 2, 3 y 4 con el nivel 6. Líneas horizontales conectan los niveles 2, 3 y 4 con el nivel 6. Las líneas diagonales están etiquetadas con 'y'.</p>	6
Necesario		Sufic. para
3		6
Necesario		Sufic. para
4	6	
Necesario	Sufic. para	

PASO # 7

Defina Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)

El principio básico de la columna IOVs es “si se puede medir, se puede manejar”. Indicadores son mediciones del progreso en el logro de un objetivo. Como medidas de desempeño, nos dicen cómo reconocer el nivel de éxito del objetivo. No son condiciones necesarias para el logro de los objetivos. No hay relación causa-efecto con ellos. Pero definen, en forma medible, los niveles de desempeño requeridos por los objetivos de la columna Resumen Narrativo.

Los indicadores especifican cómo el logro de los objetivos será medido y verificado. Proveen la base para el monitoreo del progreso del proyecto (terminación de actividades y entrega de resultados) y para la evaluación del cumplimiento del Objetivo del Proyecto.

Los indicadores se establecen como respuesta a la pregunta: “Cómo sé si lo que se ha planteado está sucediendo o sucedió?”. Recurrimos a indicaciones o a cifras que nos ayuden. Por ejemplo: Cómo sabemos que más profesores han sido capacitados este año? Cómo medimos progreso hacia el objetivo de fortalecer la capacidad de gestión comunitaria? Cómo sabemos cuántas variedades se van a lanzar?

No hay principios absolutos para la construcción de indicadores. Sin embargo, el criterio AMORE (Asequible, Medible, Oportuno, Relevante, Específico) es muy útil para su diseño.

PASO # 7

Asequible: Los indicadores clave necesitan ser razonables en costo y en método de recolección.

Medible: Indicadores cuantificables son preferidos porque son precisos, pueden ser agregados y permiten análisis estadístico más profundo. Sin embargo, no todos los fenómenos se pueden medir cuantitativamente. En estos casos, se utilizan indicadores cualitativos.

Oportuno: Indicadores tienen que ser recolectados y reportados en el momento indicado para influenciar un proceso de decisión. No hay razón para escoger indicadores que solamente expresen qué sucedió al final del proyecto, cuando ya no hay posibilidad de ajuste.

Relevante: Indicadores deben ser relevantes a las necesidades de información de aquellos que usarán los datos.

Específico: Indicadores clave deben ser específicos, íntimamente relacionados a lo que el proyecto busca cambiar. La lógica horizontal contribuye a probar este criterio.

Cantidad, Calidad y Tiempo (CCT)

Un indicador puede ser tan simple o tan complejo de acuerdo con los requerimientos. Donde sea posible, los indicadores se deben de establecer en términos de Cantidad, Calidad y Tiempo.

No es cierto que los objetivos de nivel mayor no sean medibles, todo objetivo es sujeto de medición.

PASO # 7

Debemos determinar el no colocar fechas críticas para establecer metas, pero recuerde que, tanto a los Objetivos Generales como a los Objetivos de Proyecto, como a los Resultados, se les pueden determinar indicadores y fechas críticas.

Cuántos Indicadores?

!Entre menos, mejor! Utilice solamente el número de indicadores requeridos para aclarar lo que tiene que ser alcanzado, para satisfacer el objetivo establecido en la columna del Resumen.

Cómo se construye un IOV?

Empiece con lo básico: Asegúrese que en lo posible cumpla con el criterio AMORE.

Por ejemplo:

Paso 1 Indicador Básico

 % de incremento en la producción de arroz

Paso 2 Agregando Cantidad

 % de incremento en la Producción de arroz aumentada en X kilos/ha

Paso 3 Agregando Calidad

 % de incremento en la Producción de arroz de pequeños productores (<3 has) aumentada en X kilos/ha

Paso 4 Agregando Tiempo

 % de incremento en la Producción de arroz de pequeños productores (<3 has) aumentada en X kilos/ha para el segundo semestre del año 2005.

PASO # 7

Cuando los indicadores son formulados de esta manera, cumplen tres funciones:

- Obligan al equipo de trabajo a acordar un sistema de objetivos preciso y claro, lo que facilita la evaluación del proyecto.
- Establecen estándares concretos para medir desempeño; ello permite una buena gerencia por proyectos.
- Junto con las fuentes que verifican la existencia de cada indicador en la tercera columna de la matriz, forman la base del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.

Indicador del Objetivo General

Como se expresó, a menudo este describe objetivos sectoriales o programáticos, hacia los cuales apuntan más de un proyecto. Por ello, sus indicadores miden situaciones por fuera del alcance del proyecto y los datos necesarios para la medición siempre provienen de fuentes secundarias, por fuera del proyecto.

Indicador del Objetivo de Proyecto

El Objetivo de Proyecto es la razón por la cual usted hace un proyecto; es el por qué de establecer y alcanzar los resultados. Esto hace que la definición de indicadores a este nivel sea la más estricta. Los indicadores de los Objetivos de Proyecto deben ser los más completos en términos de calidad, cantidad, tiempo, etc.

PASO # 7

Indicadores de Resultados

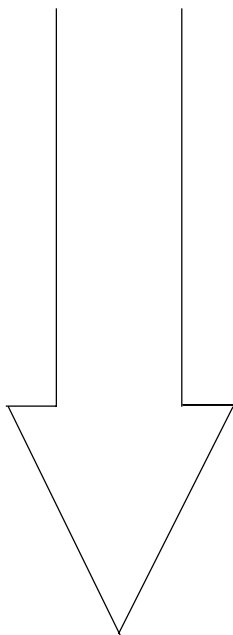
Por definición, estos indicadores establecen los términos de referencia para el proyecto. Si un equipo o un oficial de proyecto son responsables por todos los Resultados, entonces, los indicadores deben permitir medir su grado de desempeño. Por tanto, son los clásicos indicadores de gestión.

Indicadores de Actividades

Los indicadores a nivel de Actividad, generalmente han sido interpretados como los Recursos o el Presupuesto necesarios para ejecutar un proyecto. Recientemente se está utilizando la celda de Indicadores de Actividades para colocar metas a alcanzar de ciertas actividades críticas. Ello permite una mejor gerencia del proyecto. Por ejemplo: Unidad terminada el 30 de Noviembre de 2005.

El listado de los recursos necesarios para un proyecto han pasado a convertirse en la apertura presupuestal.

PASO # 7



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES
Nivel Objetivo General	Objetivos sectoriales o programáticos a los cuales este proyecto y otros más, apuntan metas por fuera del alcance de este proyecto. Indicadores de Efecto o Impacto
Nivel Objetivo de Proyecto	El Status al Final del Proyecto (SFP). Indicadores de Efectividad
Nivel Resultados	* Términos de Referencia para el Proyecto. * Los Productos por los que el equipo tiene que responder. Indicadores de Gestión
Nivel Actividades	Fechas críticas en la vida del Proyecto. Metas específicas

PASO # 7

Defina los Indicadores IVs

(Cantidad + Calidad + Tiempo? + Lugar? + Costo? + Grupo Meta?)¹

Nivel
Objetivo
General

Nivel
Objetivo de
Proyecto

Nivel
Resultados

Nivel
Actividades

1. Usted puede utilizar una combinación de estos descriptores para determinar sus IVs.

PASO # 8

Defina los Medios de Verificación (MV)

Los medios de verificación describen las fuentes de información que demostrarán que los indicadores pueden ser construídos. Si el objetivo es "ingreso del productor incrementado en X% en 2005, de dónde sacamos los datos para demostrar que eso sucedió?

Si se decide que se necesita una encuesta para conseguir los datos, entonces, necesitaremos agregar esa acción a la lista de Actividades. Como eso cuesta dinero, entonces deberemos agregarlo al Presupuesto.

No olvide:

Los indicadores que usted escoge para medir sus objetivos, deben ser verificables. Si no lo son, busque otros indicadores.

Los medios y las fuentes de verificación se deben de cruzar siempre con sus indicadores respectivos.

Indicadores para los que no se pueden identificar fuentes de verificación apropiadas, deben reemplazarlos por indicadores verificables. Indicadores que son muy caros de verificar, deben ser reemplazados por otros más simples.

PASO # 8

Los medios son los métodos o instrumentos necesarios para desarrollar los Indicadores para aplicar al monitoreo y evaluación de los objetivos. Las fuentes se refieren a la gente, los documentos y los sitios o bases de datos, donde se pueden encontrar los datos o medios para medir los logros del proyecto.

Para el Objetivo General:

Para el Objetivo de Proyecto:

Para los Resultados:

Para las Actividades:

PASO # 9

Costee las Actividades: El Presupuesto

Hay diferentes formatos de presupuesto de acuerdo con cada tipo de proyecto. Se utilizan tanto para preparar el presupuesto, como para presentar informes financieros.

Un formato muestra la asignación de recursos para llevar a cabo cada una de las actividades, para alcanzar los resultados y el costo correspondiente.

Procedimiento:

1. Muestre las Actividades correspondientes a cada Resultado. Coloque las actividades en orden cronológico.
2. Defina, en detalle, los recursos humanos y financieros para cada actividad.
3. Discrimine los recursos en categorías presupuestales, para desarrollar el presupuesto final.
4. Sume los costos por actividad y por resultado en una columna separada.
5. Compare los recursos requeridos con los disponibles y ajuste el presupuesto de acuerdo con ellos.
6. Cuando tenga que rediseñar un proyecto, concéntrese en los items prioritarios, que se identificaron durante la fase de planificación.

PASO # 9

		ITEM		Costos x Actividad
Resultado 1:		Personal	Total	
Actividades	Recursos Necesarios	Profesional		
1.1 _____		Apoyo Técnico		
1.2 _____		Administrativo		
1.3 _____		Temporal		
		Honorarios		
		Otros		
Resultado 2:		Viajes	Total	
Actividades	Recursos Necesarios	Viajes Nacionales		
2.1 _____		Viajes Internacionales		
2.2 _____		Otros		
2.3 _____		Operaciones	Total	
2.4 _____		Suministros		
		Servicios		
		Comités		
		Otros		
Resultado 3:		Desarrollo Institucional	Total	
Actividades	Recursos Necesarios	Talleres y Seminarios		
3.1 _____		Diseminación de Información		
3.2 _____		Materiales y Documentos		
		Desarrollo		
		Capacitación		
		Apoyo a Otras Instituciones		
		Otros		
Resultado 4:		Costos Directos	Total	
Actividades	Recursos Necesarios	Costos Indirectos	Total	
4.1 _____		Compras de Capital	Total	
4.2 _____		Vehículos		
4.3 _____		Equipos de Oficina		
4.4 _____		Equipos de Laboratorio y Campo		
4.5 _____		Otros		
4.6 _____		GRAN TOTAL		

PASO # 10

Lista de Chequeo del Marco Lógico

1. El proyecto tiene un solo Objetivo.
2. El Objetivo no es una formulación de los Resultados.
3. El Objetivo es independiente de la función gerencial del proyecto.
4. El Objetivo es claro, razonable y medible.
5. Todas las Actividades son necesarias para el cumplimiento del Objetivo de Proyecto.
6. Las Actividades están claramente definidas.
7. Las Actividades están definidas para lograr cada Resultado.
8. Las Actividades son la descripción detallada de cada Resultado.
9. El Objetivo General está claramente definido.
10. La relación SÍ-ENTONCES entre Objetivo General y Objetivo de Proyecto, es lógica y directa.
11. Las Suposiciones a nivel de Actividades no están precedidas de ninguna condición.

PASO # 10

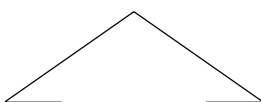
12. Los Resultados más las Suposiciones a ese nivel, producen las condiciones suficientes y necesarias para alcanzar el Objetivo de Proyecto.
13. El Objetivo de Proyecto más las Suposiciones a ese nivel, describen las condiciones críticas para alcanzar el Objetivo General.
14. La relación entre Actividades y Resultados es realista.
15. La relación entre Resultados y Objetivo de Proyecto es realista.
16. La relación entre Actividades y Recursos es realista.
17. La lógica vertical entre Actividades, Resultados, Objetivo de Proyecto y Objetivo General, como un todo, es realista.
18. Los Indicadores a nivel de Objetivo de Proyecto son independientes de los Resultados. No son una suma de los resultados, sino una medida del Objetivo de Proyecto.
19. Los Indicadores del Objetivo de Proyecto miden lo que está definido y no otra cosa.
20. Los Indicadores del Objetivo de Proyecto son medidas de cantidad, de calidad, o de tiempo.

PASO # 10

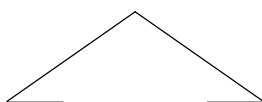
21. Los Indicadores del Objetivo General son verificables objetivamente, en términos de cantidad, calidad o tiempo.
22. Los Indicadores de Resultados son verificables objetivamente en términos de cantidad, calidad o tiempo.
23. Los Recursos (humanos, materiales, financieros, tiempo) son los necesarios para cumplir con el Objetivo de Proyecto.
24. La columna de Medios de Verificación identifica la fuente del dato para construir los Indicadores.
25. Las Actividades identifican las acciones requeridas para recolectar o ensamblar los Medios de Verificación.
26. Los Resultados definen la responsabilidad de la gerencia en el proyecto.
27. Cuando se revisa la Matriz se puede definir el plan de evaluación del proyecto.

Resumen del Marco Lógico

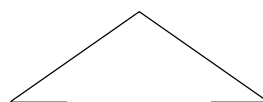
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPOSICIONES IMPORTANTES
Objetivo General al cual el proyecto aporta una parte.	Indicadores para el logro del objetivo general (a largo plazo).	Fuentes para verificar el/los indicadores del objetivo general.	
Objetivo de Proyecto	Indicadores para el logro del objetivo de proyecto	Fuentes para verificar el/los indicadores del objetivo de proyecto.	Suposiciones para lograr el objetivo general.
Resultados que el proyecto debe lograr para cumplir con el objetivo.	Indicadores de gestión del proyecto en términos de cantidad, calidad, lugar y tiempo.	Fuentes para verificar el logro de los resultados del proyecto.	Suposiciones para llegar al objetivo de proyecto.
Actividades a realizar por el proyecto para alcanzar el resultado.	Fechas críticas en la vida del proyecto.	Fuentes para verificar el desempeño de las actividades y del empleo de los recursos.	Suposiciones para lograr los resultados.



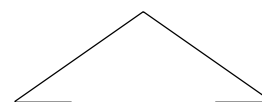
Aquí se encuentra la base de la estrategia del proyecto. Las actividades a realizar para obtener los resultados descritos más arriba y los objetivos a lograr.



Los indicadores deben medir los resultados y objetivos, de tal manera que sea posible conocer periódicamente el progreso del proyecto, en relación con los recursos y tiempo empleados.



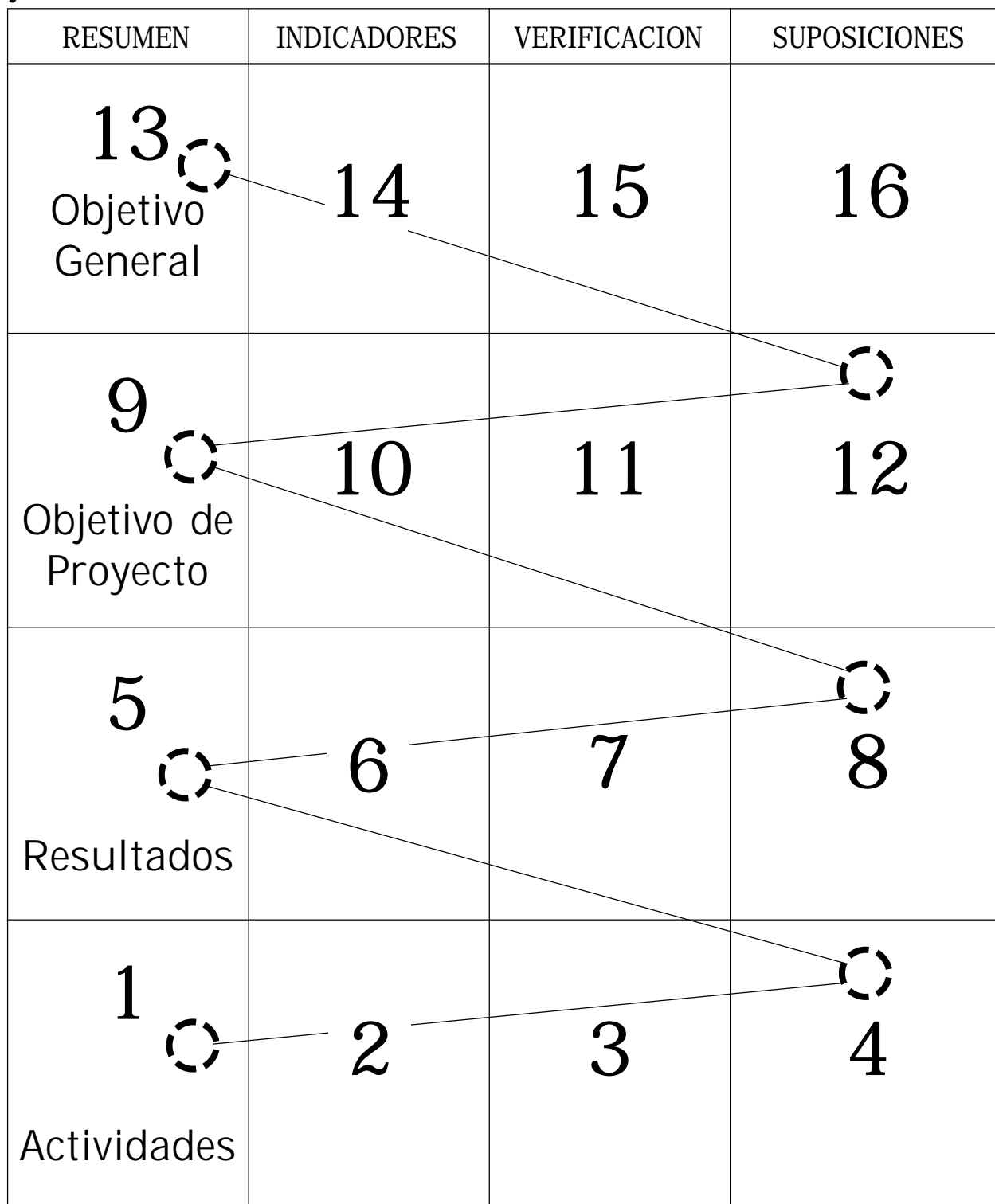
Aquí se encuentran las fuentes, estadísticas, documentos, hechos y productos, que son la prueba que los indicadores se pueden construir. Instrumentos muy importantes para la evaluación del proyecto.



El último espacio contiene presunciones, suposiciones y restricciones, relacionadas con los diferentes niveles del proyecto. Son factores muy importantes para el éxito del proyecto, sin que el mismo tenga influencia directa en ellos.

Resumen del Marco Lógico

Usando el Marco Lógico, uno puede explicar el proyecto de manera clara y objetiva:



Resumen Marco Lógico

1. Cuando el personal del proyecto realiza las actividades descritas en 1,
2. utilizando los recursos humanos y financieros determinados en 2,
3. Lo que se puede verificar en las fuentes respectivas (convenio, planes)
4. y suponiendo que no hubiera ningún inconveniente para el trabajo,
5. se logren los resultados o productos del proyecto
6. al tiempo, en calidad y cantidad, con respecto a las metas fijadas en 6.
7. Esta medida se puede verificar en las fuentes respectivas,
8. y suponiendo que los resultados del proyecto tendrían el impacto previsto, sin interferencia negativa externa o ajena,
9. se logre el objetivo propuesto por el proyecto
10. de la manera como fue acordado en términos de calidad y cantidad.
11. Esta medida se puede verificar por medio de las fuentes seleccionadas,
12. y suponiendo que la situación obtenida por el proyecto tenga el impacto deseado a nivel general, entonces
13. el objetivo general es alcanzado,
14. según muestran los indicadores establecidos en 14,
15. verificables en las fuentes respectivas.

Ejemplo de Marco Lógico

Componentes	Actividades	Productos	Impactos
<p>Componente 1</p> <p>Actividad 1.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 1.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 1.3: [Faint text]</p>	<p>Actividad 1.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 1.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 1.3: [Faint text]</p>	<p>Producto 1.1: [Faint text]</p> <p>Producto 1.2: [Faint text]</p> <p>Producto 1.3: [Faint text]</p>	<p>Impacto 1.1: [Faint text]</p> <p>Impacto 1.2: [Faint text]</p> <p>Impacto 1.3: [Faint text]</p>
<p>Componente 2</p> <p>Actividad 2.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 2.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 2.3: [Faint text]</p>	<p>Actividad 2.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 2.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 2.3: [Faint text]</p>	<p>Producto 2.1: [Faint text]</p> <p>Producto 2.2: [Faint text]</p> <p>Producto 2.3: [Faint text]</p>	<p>Impacto 2.1: [Faint text]</p> <p>Impacto 2.2: [Faint text]</p> <p>Impacto 2.3: [Faint text]</p>
<p>Componente 3</p> <p>Actividad 3.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 3.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 3.3: [Faint text]</p>	<p>Actividad 3.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 3.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 3.3: [Faint text]</p>	<p>Producto 3.1: [Faint text]</p> <p>Producto 3.2: [Faint text]</p> <p>Producto 3.3: [Faint text]</p>	<p>Impacto 3.1: [Faint text]</p> <p>Impacto 3.2: [Faint text]</p> <p>Impacto 3.3: [Faint text]</p>
<p>Componente 4</p> <p>Actividad 4.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 4.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 4.3: [Faint text]</p>	<p>Actividad 4.1: [Faint text]</p> <p>Actividad 4.2: [Faint text]</p> <p>Actividad 4.3: [Faint text]</p>	<p>Producto 4.1: [Faint text]</p> <p>Producto 4.2: [Faint text]</p> <p>Producto 4.3: [Faint text]</p>	<p>Impacto 4.1: [Faint text]</p> <p>Impacto 4.2: [Faint text]</p> <p>Impacto 4.3: [Faint text]</p>

<p>1. CONCEPTOS BÁSICOS</p> <p>1.1. Definición de Marketing</p> <p>1.2. Evolución del Marketing</p> <p>1.3. El Marketing en la Era Digital</p> <p>1.4. El Marketing como un proceso</p> <p>1.5. El Marketing como una filosofía de vida</p> <p>1.6. El Marketing como una actividad empresarial</p> <p>1.7. El Marketing como una actividad social</p> <p>1.8. El Marketing como una actividad económica</p> <p>1.9. El Marketing como una actividad cultural</p> <p>1.10. El Marketing como una actividad política</p> <p>1.11. El Marketing como una actividad religiosa</p> <p>1.12. El Marketing como una actividad artística</p> <p>1.13. El Marketing como una actividad científica</p> <p>1.14. El Marketing como una actividad tecnológica</p> <p>1.15. El Marketing como una actividad ambiental</p> <p>1.16. El Marketing como una actividad ética</p> <p>1.17. El Marketing como una actividad legal</p> <p>1.18. El Marketing como una actividad filosófica</p> <p>1.19. El Marketing como una actividad psicológica</p> <p>1.20. El Marketing como una actividad sociológica</p> <p>1.21. El Marketing como una actividad antropológica</p> <p>1.22. El Marketing como una actividad geográfica</p> <p>1.23. El Marketing como una actividad histórica</p> <p>1.24. El Marketing como una actividad lingüística</p> <p>1.25. El Marketing como una actividad literaria</p> <p>1.26. El Marketing como una actividad musical</p> <p>1.27. El Marketing como una actividad teatral</p> <p>1.28. El Marketing como una actividad cinematográfica</p> <p>1.29. El Marketing como una actividad televisiva</p> <p>1.30. El Marketing como una actividad radiofónica</p> <p>1.31. El Marketing como una actividad publicitaria</p> <p>1.32. El Marketing como una actividad de relaciones públicas</p> <p>1.33. El Marketing como una actividad de promoción de ventas</p> <p>1.34. El Marketing como una actividad de distribución</p> <p>1.35. El Marketing como una actividad de precios</p> <p>1.36. El Marketing como una actividad de investigación de mercados</p> <p>1.37. El Marketing como una actividad de planificación</p> <p>1.38. El Marketing como una actividad de control</p> <p>1.39. El Marketing como una actividad de evaluación</p> <p>1.40. El Marketing como una actividad de mejora continua</p>			
--	--	--	--

Resumen Marco Lógico

Ahora que usted completó todos los pasos de la preparación del Marco Lógico de su proyecto, tiene una síntesis para propósitos de presentación.

Diligencie la matriz completamente, de tal forma que muestre todos los componentes determinados en las páginas anteriores, así:

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios o Fuentes de Verificación	Suposiciones Importantes
Objetivo General				
Objetivo de Proyecto				
Resultados				
Actividades				

Marco Lógico de su Proyecto

