

U7

Unidad 7

*Si lloras por la noche
porque el sol se ha ido
las lágrimas te impedirán ver las estrellas*

Introducción

Introducción

Subtema a. El marco lógico o estructura lógica de un proyecto

Subtema b. La lógica vertical o DOPI

Subtema c. La lógica horizontal, indicadores y verificación

Subtema d. Las etapas de desarrollo del marco lógico

Síntesis de la Unidad

Palabras Clave

Actividades

Introducción

PIENSE QUE...

En esta Unidad se desarrollará una exposición detallada de los elementos fundamentales que componen la Estructura Lógica de un proyecto, sin pretender agotar el análisis en estas cortas notas. Por tal motivo, se recomienda para un estudio más exhaustivo del tema consultar la bibliografía del curso.

Se presentarán los conceptos más importantes que componen esta poderosa herramienta de planificación y análisis. Se repasarán las ideas de Lógica Vertical y Lógica Horizontal analizados en la unidad 3, haciendo hincapié en la forma de "encadenar" hacia arriba los conceptos fundamentales del Marco Lógico y en la forma de verificar "horizontalmente" el logro de cada uno de objetivos propuestos

Finalmente, en el último Subtema se procurará efectuar la integración de todos los elementos y conceptos desarrollados, mostrando el funcionamiento del instrumento y su aplicación por etapas en lo que se ha dado en llamar la Lógica de Intervención.

Subtema a. El marco Lógico o Estructura Lógica de un proyecto.

El **Marco Lógico** del Proyecto, la **Matriz de Estructura Lógica** o simplemente **Estructura Lógica**, son los distintos nombres con que se conoce a este instrumento desarrollado en los años 70's y utilizado desde entonces por la mayoría de las organizaciones de cooperación internacional y los organismos multilaterales de crédito.



Se trata de una herramienta que intenta facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Su propósito es estructurar el proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

El Marco Lógico (ML) ayuda, a quienes tienen que preparar un proyecto, a estructurar y formular mejor sus ideas, adoptando una terminología estándar y conocida por todos para evitar ambigüedades, facilitando la comunicación entre las partes interesadas.

Por ejemplo, ayuda a establecer un canal de comunicación clara y precisa entre el encargado de formular el proyecto, el ejecutor y el organismo financiador.

El **ML** no es ni más ni menos que un instrumento para mejorar la planificación, la ejecución y la evaluación de proyectos.



Sin embargo, si las políticas adoptadas son equivocadas, si el gerente del proyecto toma decisiones erróneas o si los criterios seleccionados son inadecuados, el ML no podrá modificar ni sortear tales dificultades, simplemente pondrá de manifiesto las contradicciones existentes.

Antes de abordar los principales conceptos y definiciones involucrados en el ML resulta pertinente resaltar que la aplicación de esta herramienta **no debe hacerse como un simple ejercicio formal** para lograr la aprobación del proyecto, como si se tratase de un mero formulario de solicitud.

IDEA

Se debe procurar por sobre todas las cosas, que el ML elaborado identifique en lo esencial:

- el problema que se intenta resolver,
- las partes involucradas en el problema y en la solución,
- la información básica pertinente y
- fundamentalmente el estado futuro que se desea alcanzar junto con los medios necesarios para su medición.

A continuación se analizarán los elementos principales del Marco Lógico y su estructura de funcionamiento.



Unidad 7

Subtema b. La Lógica Vertical o DOPI.

El ML se suele presentar como una **matriz de tamaño (4x4)**, es decir, su apariencia es la de una cuadrícula compuesta por cuatro filas y cuatro columnas.

Esta forma de presentación permite captar la esencia de la herramienta, ya que pone de manifiesto la interdependencia entre los conceptos involucrados y permite describir de un modo operativo los aspectos más importantes de una intervención o proyecto.

Se trata de presentar los contenidos básicos del proyecto relacionando de manera **lógica** los objetivos, los resultados y las actividades, poniendo de relieve las relaciones causales entre tales elementos.

A esta relación causal entre objetivos, resultados y actividades se la conoce como Lógica Vertical o DOPI.

También se verá en el próximo subtema, que existe una Lógica Horizontal vinculada a la verificación objetiva de cada uno de los logros del proyecto, es decir, una lógica que procura verificar objetivamente el cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades.



Veamos un ejemplo:

Estructura del Marco Lógico La Lógica Vertical



Unidad 7

Estructura del Marco Lógico

La apariencia de una Matriz de Marco Lógico es la siguiente:



Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables (IOV)	Medios de verificación	Supuestos importantes o hipótesis.
Directriz, Fin u Objetivo general	(IOV) a nivel de Objetivo General	Medios para verificar los Objetivos Generales	Supuestos necesarios para lograr el Objetivo General
Objetivo Específico	(IOV) a nivel de Objetivos Específicos	Medios para verificar los Objetivos Específicos	Supuestos necesarios para lograr los Objetivos Específicos
Productos o Resultados	(IOV) a nivel de Resultados	Medios para verificar los Resultados	Supuestos necesarios para lograr los Resultados
Insumos o Actividades	(IOV) a nivel de Actividades	Medios para verificar las Actividades.	Supuestos necesarios para lograr las Actividades

Como se recordará de la unidad 3, la primer columna evidencia lo que se conoce como Lógica Vertical . La sigla DOPI responde a las primeras letras de cada uno de los términos involucrados. (abre ventanas)

● Directriz u Objetivo General

se trata de un objetivo de un nivel superior al del proyecto.

Es un objetivo más amplio al cual el proyecto bajo análisis contribuye a alcanzar. Esto quiere decir que es posible que existan otros proyectos que contribuyan a alcanzar tal objetivo.

Es común encontrar en la bibliografía referirse a este punto como Política del sector, objetivo global, meta del programa, u otros parecidos.

Es importante resaltar la relación del proyecto con el Fin: será **necesario** ejecutar el proyecto para lograr el Fin propuesto, aunque la ejecución del proyecto en sí mismo no sea **suficiente** para ello.

● Objetivo Específico

objetivo que se pretende alcanzar con el desarrollo del proyecto.

Es el impacto directo que se logrará como consecuencia de la intervención objeto de análisis.

Se puede definir como una hipótesis de lo que debería ocurrir si se llevara a cabo con éxito el proyecto.

Se recomienda como regla práctica que el Título del proyecto surja directamente de la definición del objetivo específico y que por proyecto no haya más que un objetivo específico. Esto último se recomienda para evitar que el proyecto se complique y no pueda ser dirigido. Es preferible desarrollar dos proyectos precisos y en paralelo que un único proyecto con dos objetivos específicos.

● Productos o Resultados

son el fruto de las acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto.

Si tales productos o resultados son alcanzados, será factible (no seguro) que se consigan los objetivos propuestos, tanto los específicos como el/los de carácter general. Se recomienda que la definición de los productos que se espera obtener se efectúe con la mayor **claridad** posible. Ello evitará durante la etapa de ejecución ambigüedades y malos entendidos.

Es preciso enumerarlos como **resultados**, es decir, como obras terminadas, estudios finalizados, sistemas entregados y funcionando, capacitaciones dictadas y evaluadas, etc.

● Actividades

son las acciones que el ejecutor del proyecto deberá llevar a cabo para obtener los resultados propuestos.

Se recomienda elaborar una lista detallada, ordenada cronológicamente y expresada en términos de acciones a realizar, esto es, "preparar el anteproyecto ejecutivo", "preparar la documentación para la licitación", "publicar los avisos de llamado a licitación", "evaluar las propuestas de las firmas", "adjudicar el Contrato a la firma ganadora".

Cada acción puede, a su vez, ser dividida en subtareas conforme la necesidad del proyecto. A mayor desagregación de actividades mejor resultará la planificación del trabajo y más fácil será la asignación de responsabilidades. Cabe señalar, que la realización de las actividades pautadas en el proyecto sólo será posible si se disponen de ciertos Insumos o Medios Materiales para realizarlas.

Es importante tener presente que se deberá tratar de vincular cada acción o grupo de acciones a cada uno de los resultados enumerados anteriormente.

U7 | Unidad 7

La Lógica Vertical

A partir de los conceptos desarrollados en el punto anterior es posible desarrollar el concepto de Lógica Vertical (LV). Se intentará responder a la pregunta de

¿Por qué se hace el proyecto?

Un buen proyecto exige que la LV sea perfecta. Ello sucede cuando las condiciones establecidas en cada uno de los niveles de la matriz son las necesarias y suficientes para alcanzar el nivel siguiente.

Esto es:

1. Las **actividades** especificadas para cada uno de los **Resultados** son las necesarias para alcanzarlos y a su vez son suficientes, en el sentido de que ellas bastan para su logro.
2. Por su parte, cada **Resultado** es necesario para alcanzar el **Objetivo Específico** del proyecto. Nótese que en este caso se elimina la suficiencia dado que pueden existir varios

resultados que conducen al Objetivo. En cambio, sí se puede decir que el conjunto de Resultados deberán ser los suficientes para su logro.

- Finalmente, el logro del **Objetivo Específico** será necesario, aunque no suficiente, para el logro del **Objetivo General**.

El siguiente gráfico muestra como se vinculan estos conceptos:

Objetivo de nivel superior, al que se contribuye con el proyecto.

OBJETIVO
GENERAL

Objetivo del propio proyecto.

OBJETIVO
ESPECIFICO

El fruto de las actividades concebidas para alcanzar el objetivo específico.

RESULTADOS

Medios materiales y no materiales necesarios para realizar las actividades.

Acciones realizadas por el ejecutor del proyecto.

ACTIVIDADES

MEDIOS

Veamos un Ejemplo:

Ejemplo:

Objetivo General: Incrementar el volumen exportado de cereales en un 15% en dos años.

Objetivo Específico(del proyecto): Aumentar hasta en un 80% la producción de trigo en cuatro zonas rurales en el término de un año.

Resultados: Productores capacitados

- Alto rinde de las semillas y uso adecuado de los materiales.
- Cooperativas en funcionamiento.

Actividades: Formar a los divulgadores.

- Capacitar a los productores en técnicas que mejoren la productividad de los campos.
- Organizar a los productores locales.
- Organizar la compra de nuevas semillas.
- Organizar la distribución de insumos
- Organizar el servicio agrícola.

Medios o Insumos: Nuevas variedades de semillas, Fertilizantes, Orientación y Asistencia Técnica, Crédito.

Pueden existir otros proyectos que contribuyan al objetivo general. Por ejemplo: aumentar la producción de otros cereales, simplificar los procedimientos para exportar, crear un sistema de prefinanciación de exportaciones, entre otros.

U7 | Unidad 7

Subtema c. La Lógica Horizontal, Indicadores y Verificación.

Una vez establecida la LV, esto es, la relación existente entre objetivos, resultados y actividades, también conocida como la **Relación de Medios a Fines**, el equipo encargado de la formulación del proyecto se deberá preocupar por responder a la siguiente pregunta:

¿qué hay que hacer para alcanzar los objetivos y resultados trazados?

Para poder medir el progreso rumbo al logro de los objetivos propuestos, el equipo de trabajo deberá seguir muy de cerca la evolución de las actividades, el alcance de los resultados y el logro del objetivo del proyecto. Esta tarea que a simple vista parece sencilla es de importancia crucial en la fase de operación de un proyecto y de una complejidad nada despreciable.

El concepto de Lógica Horizontal (LH) refiere al modo de interpretar la matriz del marco lógico. En el punto anterior se hizo referencia a la interpretación "de arriba hacia abajo" (LV), ahora se enfocará la atención en la lectura "de izquierda a derecha".

La ejecución exitosa de un proyecto requiere, además de lo que se ha estado señalando en las unidades precedentes, encontrar las evidencias necesarias para demostrar el cumplimiento de cada uno de los logros o metas del proyecto. De este modo la LH se manifiesta, en los diferentes niveles de la LV (objetivos generales, objetivos específicos, resultados y actividades), a través de dos elementos:

- **Indicadores objetivamente verificables (IOV)**

Son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo, localización) de los objetivos y resultados del proyecto, que deben cubrir lo esencial, que deben ser medibles de manera fiable y a un costo razonable. Deberían demostrar si el resultado correspondiente al nivel bajo análisis fue o no alcanzado.

- **Medios de verificación**

Son las fuentes de verificación de los IOV. Es decir, son los medios de información complementarios que permiten determinar y valorar los avances en el logro de los resultados y objetivos planeados.

¿Por qué son importantes los IOV?

En primer lugar, permiten esclarecer las características tanto del objetivo general como del específico y sus resultados.

En segundo lugar, permiten dirigir el proyecto de manera más objetiva al tiempo que facilitan la evaluación y el seguimiento permanente.

Su construcción deberá procurar:

- la **pertinencia**, esto es, abarcar lo esencial e importante,
- la **especificidad** en términos de calidad y cantidad,
- la **independencia** buscando construir un IOV diferente por resultado y/u objetivo y
- finalmente la **transparencia** basando su cálculo en datos e informaciones fácilmente accesibles.

A menudo suelen construirse, cuando ello resulta posible, más de un IOV por nivel de LV. Esto permite contar con mayor cantidad de información y a su vez con un método de validación mutua entre los distintos IOV's.

Por otra parte, siempre se tiende a construir Indicadores cuantitativos, por ejemplo, para verificar el objetivo específico de nuestro caso anterior, se buscaría construir un indicador que podría llamarse "Aumento en la producción de Trigo" y que reflejara el incremento en la cosecha de trigo de las cuatro zonas rurales seleccionadas como consecuencia de la ejecución del proyecto. No obstante ello, no siempre es posible construir indicadores cuantitativos. Cuando esto resulta difícil o su cálculo implica la erogación de importantes sumas de dinero, se suele acudir a indicadores cualitativos.

Por su parte, los medios de verificación deben proporcionar la transparencia y la objetividad necesarias para el cálculo del IOV. Se deben determinar de antemano para tener la certeza de que los indicadores podrán ser calculados.

Las fuentes de verificación pueden ser externas al proyecto o pertenecer al ámbito del mismo. En el primer caso, se puede recurrir a publicaciones, periódicos, revistas y datos de organismos oficiales entre

otros. En el segundo caso, se deben prever los mecanismos y organizar internamente los procedimientos de recolección de datos. Finalmente se deben priorizar las fuentes más confiables de fácil acceso.

Unidad 7

Los IOVs y los niveles en la LV.

¿Qué es lo que deben reflejar los IOV's de acuerdo al nivel de la Lógica Vertical en que se encuentren?

Objetivo General: a este nivel los Indicadores deben procurar medir el impacto general que tendrá el proyecto. Deben ser específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Objetivo Específico: deben describir el impacto que el proyecto logrará al finalizar su ejecución. También deben ser capaces de reflejar cantidad, calidad y tiempo.

Resultados: los indicadores a nivel de resultados son descripciones breves pero claras de cada uno de los resultados que tienen que terminarse durante la ejecución. De este modo deberán especificar con claridad la cantidad, calidad y oportunidad en que las obras, bienes o servicios deberán entregarse.

Actividades: el mejor indicador para verificar el cumplimiento de las actividades planeadas es el presupuesto de gasto y su comparación con el presupuesto original.

Veamos un [Ejemplo](#)

Finalmente, en el marco de la LH existe un elemento de gran importancia que puede determinar la suerte del proyecto.

Se trata de las **Hipótesis (H)** o **Supuestos Clave (SC)**.

Básicamente, se puede decir que los SC son las **condiciones necesarias y suficientes para la realización satisfactoria del proyecto pero que escapan al control del ejecutor.**

La pregunta que surge de inmediato es:

¿por qué factores externos al proyecto deben ser tenidos en cuenta a la hora de su formulación?





En primer lugar, porque un proyecto nunca abarca la totalidad de la realidad que se quiere modificar y por lo tanto existirán factores externos a él que lo influyen.

En segundo lugar, porque tales factores pueden en muchos casos determinar el cumplimiento de los resultados, del objetivo específico y llegar en ocasiones a influir negativamente en el cumplimiento del objetivo general.

Generalmente, la identificación de los SC surge a partir de la relación del equipo de formulación con los distintos grupos de interés afectados por el proyecto. En la matriz del marco lógico se deben incluir en términos "positivos", es decir, expresándolos como una situación existente.

Por ejemplo: "Ley N° XXX de subsidios a los productores agropecuarios de las zonas involucradas en el proyecto, sancionada."

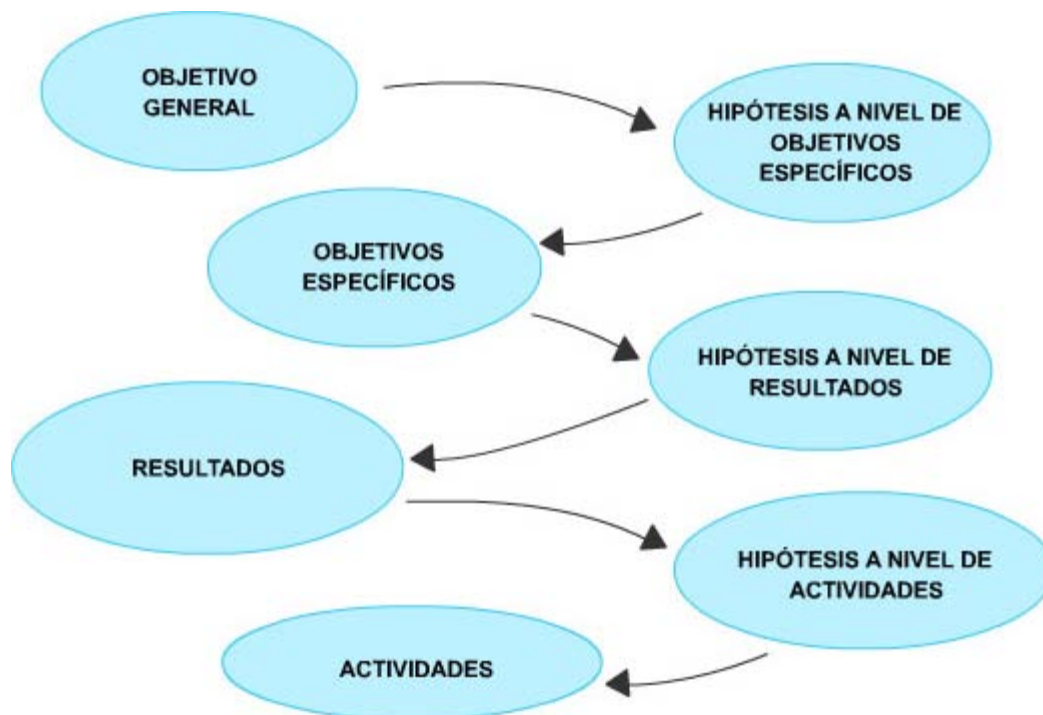
El esquema de funcionamiento es el siguiente:

-  Las actividades del proyecto darán comienzo una vez que se reúnan una serie de condiciones previas;
-  Las actividades realizadas y las hipótesis a ese nivel cumplimentadas conducen a la realización de los resultados;
-  Los resultados obtenidos y las hipótesis a ese nivel cumplimentadas conducen a la realización del objetivo específico;
-  El objetivo específico y las hipótesis a ese nivel cumplimentadas conducen a la realización del objetivo general.

El siguiente gráfico muestra la relación entre las hipótesis y los objetivos del Marco Lógico.

U7 | Unidad 7

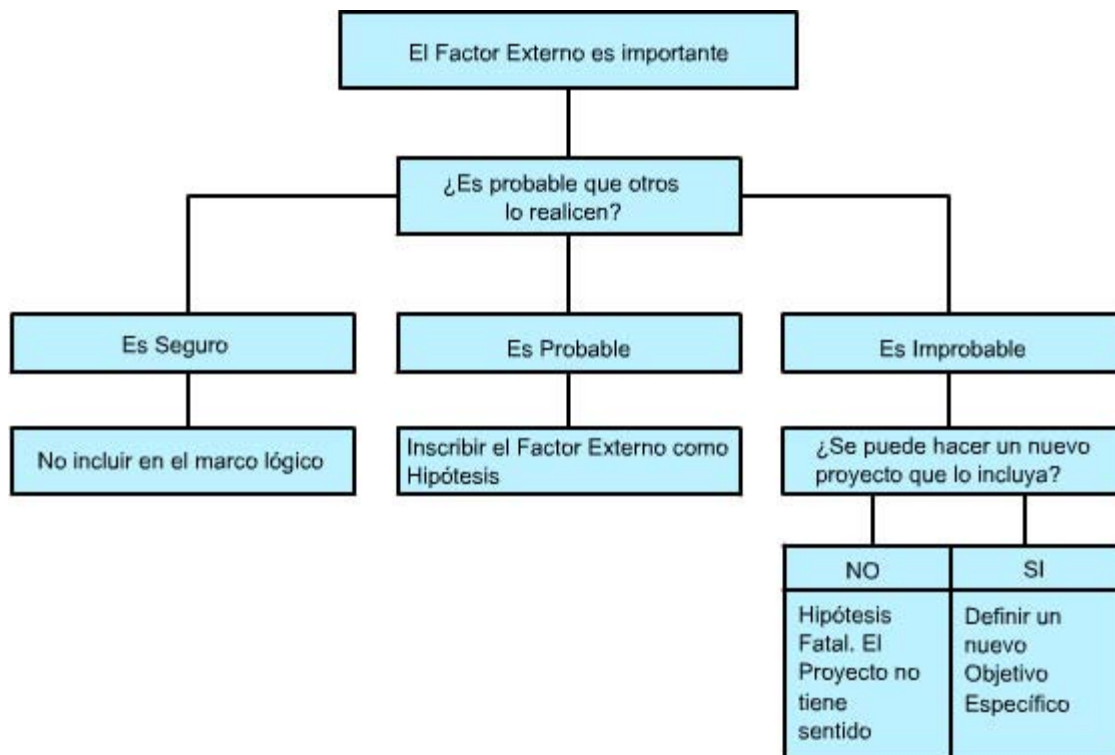
Relación entre las hipótesis y los objetivos del Marco Lógico.



👉 Como se podrá advertir, es probable que existan infinidad de Factores Externos que se relacionan de alguna manera con el proyecto. Sin embargo, habrá que seleccionar solamente aquellos importantes o vitales para la realización de la intervención que se está estudiando.

Una vez identificados los Factores Externos y determinada su importancia se deberá indagar si no se trata de un elemento que podría haberse incorporado al proyecto en la LV, por ejemplo, un resultado que por error se hubiera dejado de lado.

En el ejemplo anterior, la Capacitación de los Productores podría haber sido un factor externo determinante para el logro del objetivo específico y el general. Sin embargo, tal dificultad se subsanó incorporando ese factor externo como un resultado que el proyecto debe generar. Si el Factor Externo es importante pero no puede ser incorporado al proyecto, en ese caso se transforma en un Supuesto Clave o Hipótesis. Si la concreción del SC resulta altamente improbable entonces estamos en presencia de un Supuesto Clave o **Hipótesis Fatal**. En tal caso será necesario, o bien abandonar el proyecto, o bien reformularlo para incorporar nuevos resultados o modificar el objetivo específico. Si esto no llegara a funcionar se deberá pensar en la realización de un nuevo proyecto distinto al que se está analizando, para remover la Hipótesis Fatal.



U7 | Unidad 7

Subtema d. Las Etapas de desarrollo del Marco Lógico

En este punto se efectuará la integración de todos los conceptos y elementos introducidos previamente.

PIENSE QUE...

La pregunta que podría motivar el contenido de lo que sigue es:

¿cómo se aplica operativamente el Marco Lógico?

Antes de abordar la Lógica de Intervención propiamente dicha se hace necesario efectuar una serie de estudios o análisis que facilitarán la comprensión de los problemas que se enfrentan y por lo tanto simplificarán la construcción de la Matriz del Marco Lógico.

- ➔ **Análisis de Situación o Diagnóstico**
- ➔ **Análisis de problemas**
- ➔ **Análisis de objetivos**
- ➔ **Análisis de estrategias o alternativas**
- ➔ **La Lógica de Intervención**
- ➔ **Presupuesto**
- ➔ **Uso del Marco Lógico**

U7 | Unidad 7

Análisis de Situación o Diagnóstico

La condición previa indispensable para lograr formular un proyecto que responda a las necesidades reales de un grupo, es la elaboración de un correcto y completo análisis de situación.

Para elaborar un buen diagnóstico se deberá recurrir a todos los elementos disponibles:
(con animación)

- **los estudios realizados por profesionales expertos que aportarán respuestas a las preguntas planteadas;**
- **los representantes de los grupos y organizaciones implicadas que tendrán sus propias percepciones que será menester recoger;**
- **la visión que el propio equipo de trabajo se haya formado de la situación;**
- **los resultados que surjan de una reunión entre las partes involucradas.**

IDEA

Todas estas formas de proceder son complementarias y juntas darán una imagen de la realidad compartida y aceptada por todos, que permitirá formular proyectos con objetivos aceptables y apoyados por todos los grupos involucrados.

Análisis de problemas

El análisis de los problemas es el **Punto de Partida**, la Piedra Angular que sirve de orientación para concebir un proyecto exitoso.

Se trata de un método que:

- permite identificar todos los problemas que configuran una situación inicial que se desea modificar y
- establecer las relaciones de causa - efecto entre esos factores negativos. Este análisis debe procurar identificar los obstáculos reales e importantes que determinan la situación que se pretende cambiar. El diagrama que muestra las relaciones Causa - Efecto se conoce con el nombre de Árbol de Problemas.

IDEA

Este procedimiento permitirá:

- Definir con precisión el marco y el tema de 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





Se recomienda trabajar en forma de "taller" en el que participen todas las partes involucradas que conocen la problemática y coordinado por un experto que domine el método y la dinámica de grupo. Este procedimiento deberá ser complementado con los estudios técnicos existentes y por el diagnóstico elaborado previamente.

A partir del análisis de problemas es posible que surja la necesidad de realizar nuevos estudios técnicos sobre cuestiones no abordadas en el diagnóstico o que hayan sido objeto de fuertes controversias.

U7

Unidad 7

Análisis de objetivos

Finalizados los estudios necesarios para conocer el estado actual (Diagnóstico de la situación) y logrado el acuerdo con relación a la determinación de los problemas (Árbol de Problemas), la siguiente etapa es la formulación de los objetivos que se pretenden conseguir.

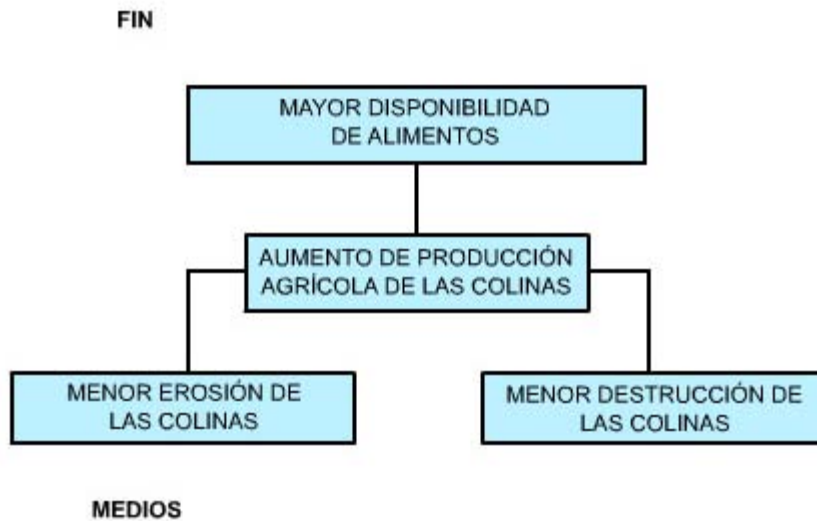
El método general comprende la transformación de los "estados negativos" del árbol de problemas en "estados positivos alcanzados", del **Árbol de Objetivos**. Por ejemplo: Baja Producción Agrícola se transforma en Mayor Producción Agrícola.

Igual que antes se puede construir un diagrama o Árbol de Objetivos en el que se presentan todos los estados positivos alcanzados clasificados por orden de importancia en una relación que se podría resumir como de **Medios - Fin** en contraposición a la ya mencionada Causa - Efecto.

IDEA

Este procedimiento metodológico permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resuelto los problemas.
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- Visualizar en un diagrama las relaciones Medio - Fin.



U7 | Unidad 7

Análisis de estrategias o alternativas

Sobre este punto no se ahondará demasiado dado que por su importancia fue tratado en la Unidad 3. Se ha incluido en este Subtema para que se tenga una visión global del Marco Lógico y se comprenda la trascendencia de tal análisis.

Este análisis permite:

- **Identificar las distintas alternativas disponibles para alcanzar el objetivo general y el específico.**
- **Seleccionar la alternativa que deberá adoptarse para resolver los problemas planteados.**

IDEA

La selección de alternativas se realiza una vez que se ha determinado el objetivo específico del proyecto (intervención). Dicha selección, como se recordará, se efectúa utilizando una serie de criterios a partir de los cuales se elige la alternativa más adecuada.

La alternativa seleccionada pasa a la etapa de formulación definitiva y es la que figura en la primer columna de la Matriz del Marco Lógico.

Lo visto hasta aquí se hace operativo utilizando el concepto de **Lógica de Intervención**, entendiendo por tal al conjunto de etapas descritas en el Marco Lógico que deben realizarse para contribuir al logro de los objetivos generales. Esta Lógica de Intervención está representada por el contenido de la primera columna de la matriz.

Su elaboración se efectúa de la siguiente manera:

Identificación del Objetivo General

Identificación del objetivo específico

Identificación de Resultados

Identificación de Actividades

Veamos cada una

- **Identificación del Objetivo General:** se trata de un objetivo de nivel superior que imprime el sentido general a nuestro proyecto y a cualquier otro proyecto perteneciente al mismo sector de la economía. Normalmente este objetivo está determinado de antemano por quienes son responsables de definir la política general del sector o subsector.
- **Identificación del objetivo específico:** del Árbol de Objetivos se seleccionará aquel que se encuentre en la parte superior y se traspasará a la matriz. Podría darse el caso que del análisis de problemas y su transformación en estados positivos (objetivos) surgieran más de un objetivo del mismo nivel que éste. La forma de proceder en este caso sería, o bien se confeccionan tantos marcos lógicos como objetivos específicos existan, o bien se transforman esos objetivos en Supuestos Clave, suponiendo que otras organizaciones se ocuparán de ello.
- **Identificación de Resultados:** del mismo diagrama anterior se seleccionarán aquellos elementos que de acuerdo a la lógica "medios - fin" conduzcan a la realización del objetivo específico.
- **Identificación de Actividades:** se escogerán aquellos elementos del diagrama que según la misma lógica conduzcan a la realización de los resultados.

A continuación, se identificarán las Hipótesis o Supuestos Clave, los Indicadores Objetivamente Verificables y sus Fuentes o Medios de Verificación.

Finalmente y no por ello menos importante, surge la cuestión relacionada con el presupuesto del proyecto. Su determinación implica conocer tanto los **Medios** como los **Costos**.

Los **Medios** son los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para efectuar las actividades planeadas y dirigir el proyecto.

Los **Costos**: son la expresión financiera de todos los Medios necesarios para la realización del proyecto. Para poder armar el presupuesto resulta central que las actividades estén claramente definidas y detalladas. En algunos casos, se suele recomendar la desagregación en subactividades de modo que resulte más fácil el proceso de asignación de valor.

U7 | Unidad 7

Uso del Marco Lógico

Lo visto hasta aquí permite decir que el Marco Lógico es una herramienta dinámica para diseñar y ejecutar un proyecto. Tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto. Asimismo, permite definir las responsabilidades o contribuciones de cada una de las partes comprometidas en el proyecto. Posee la ventaja de contribuir, si se lo aplica correctamente, en todas las etapas del Ciclo de Proyecto.

U7 | Unidad 7

Síntesis de la unidad

El marco lógico es una herramienta que intenta facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es estructurar el proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

El ML se suele presentar como una **matriz de tamaño (4x4)**, es decir, su apariencia es la de una cuadrícula compuesta por cuatro filas y cuatro columnas.

Se trata de presentar los contenidos básicos del proyecto relacionando de manera **lógica** los objetivos, los resultados y las actividades, poniendo de relieve las relaciones causales entre tales elementos. A esta relación causal entre objetivos, resultados y actividades se la conoce como **Lógica Vertical o DOPI**.

Sus elementos básicos son los siguientes:

- **Directriz u Objetivo General**: se trata de un objetivo de un nivel superior al del proyecto. Es un objetivo más amplio al cual el proyecto bajo análisis contribuye a alcanzar.
- **Objetivo Específico**: objetivo que se pretende alcanzar con el desarrollo del proyecto. Es el impacto directo que se logrará como consecuencia de la intervención objeto de análisis.

- **Productos o Resultados:** son el fruto de las acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto
- **Actividades:** son las acciones que el ejecutor del proyecto deberá llevar a cabo para obtener los resultados propuestos

El siguiente concepto clave en el marco lógico es el de **Lógica Horizontal**. Este refiere al modo de interpretar la matriz del marco lógico. Anteriormente se hizo referencia a la interpretación "de arriba hacia abajo" (LV), ahora se enfocará la atención en la lectura "de izquierda a derecha".

Se trata de encontrar las evidencias necesarias para demostrar el cumplimiento de cada uno de los logros o metas del proyecto. De este modo la LH se manifiesta, en los diferentes niveles de la LV (objetivos generales, objetivos específicos, resultados y actividades), a través de dos elementos:

1. **Indicadores objetivamente verificables (IOV):** Son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo, localización) de los objetivos y resultados del proyecto, que deben cubrir lo esencial, que deben ser medibles de manera fiable y a un costo razonable. Deberían demostrar si el resultado correspondiente al nivel bajo análisis fue o no alcanzado.
2. **Medios de verificación:** Son las fuentes de verificación de los IOV. Es decir, son los medios de información complementarios que permiten determinar y valorar los avances en el logro de los resultados y objetivos planeados.

Finalmente, en el marco de la LH existe un elemento de gran importancia que puede determinar la suerte del proyecto. Se trata de las **Hipótesis (H)** o **Supuestos Clave (SC)**.

Básicamente, se puede decir que los SC son las **condiciones necesarias y suficientes para la realización satisfactoria del proyecto pero que escapan al control del ejecutor**.

En el último Subtema de la unidad se abordó el desarrollo en etapas del marco lógico, intentando integrar la totalidad de los conceptos analizados. Así, se definieron los siguientes conceptos:

- **Análisis de Situación o Diagnóstico**
La condición previa indispensable para lograr formular un proyecto que responda a las necesidades reales de un grupo, es la elaboración de un correcto y completo análisis de situación.
- **Análisis de problemas**
Se trata de un método que permite identificar todos los problemas que configuran una situación inicial que se desea modificar y establecer las relaciones de causa - efecto entre esos factores negativos
- **Análisis de objetivos**
El método general comprende la transformación de los "estados negativos" del árbol de problemas en "estados positivos alcanzados" del Árbol de Objetivos.
- **Análisis de estrategias o alternativas**
Este análisis permite identificar las distintas alternativas disponibles para alcanzar el objetivo

general y el específico, y seleccionar la alternativa que deberá adoptarse para resolver los problemas planteados.



Lo visto hasta aquí se puede hacer operativo utilizando el concepto de **Lógica de Intervención**, entendiendo por tal al conjunto de etapas descriptas en el Marco Lógico que deben realizarse para contribuir al logro de los objetivos generales. Esta Lógica de Intervención está representada por el contenido de la primera columna de la matriz.

Su elaboración se efectúa de la siguiente manera:

- Identificación del Objetivo General
- Identificación del objetivo específico
- Identificación de Resultados
- Identificación de Actividades

Finalmente se identificarán las Hipótesis o Supuestos Clave, los Indicadores Objetivamente Verificables y sus Fuentes o Medios de Verificación.

Presupuesto

Su determinación implica conocer tanto los **Medios** como los **Costos**.

Los **Medios** son los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para efectuar las actividades planeadas y dirigir el proyecto.

Los **Costos**: son la expresión financiera de todos los Medios necesarios para la realización del proyecto.

-->



Palabras Clave

Marco Lógico	Hipótesis Fatal
Lógica Vertical	Diagnóstico
Objetivo General	Árbol de Problemas
Objetivo Específico	Árbol de Objetivos
Resultados	Relación de Causa - Efecto
Actividades	Relación de Medios a Fines
La Lógica Horizontal	Lógica de Intervención
Medios de verificación	Medios

Indicadores objetivamente verificables	Costos
Supuestos Clave	