



3. Indicadores de Actividades.

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente. Este tipo de información ya se está suministrando según los requisitos de la citada Resolución N° 785/99, ahora derogada por la presente resolución, sólo que en el Marco Lógico se presentan los montos totales por actividad durante la vida del proyecto, aunque exceda el término del año.

4. Evaluación de la columna de indicadores.

Al revisar la columna de indicadores debe verificarse que:

1. Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación.
2. Los indicadores de Propósito midan lo que es importante.
3. Todos los indicadores están especificados en términos de cantidad, calidad, cobertura y tiempo.
4. Los indicadores en cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles.
5. El presupuesto es el indicador de las Actividades identificadas.

E. MEDIOS DE VERIFICACION.

El Marco Lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o hacer provisiones para recoger información, qui-

Handwritten signatures and initials, including "MC" and "H".



597

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

ANEXO I

zás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados (de la forma como actualmente se realiza el seguimiento de los proyectos del FONDO ESPECIAL DEL TABACO).

F. SUPUESTOS.

Cada supuesto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El Marco Lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin.

El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces lograremos los Componentes indicados. Por ejemplo: se tienen planificados cursos de capacitación (a nivel de Actividad) para los productores respecto al uso de una nueva práctica de cultivo, el supuesto es que la gente se interesa y asiste a los cursos. De esta manera estaremos logrando que se cumpla la entrega del Componente de Asistencia Técnica.

Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Por ejemplo: que se firme una resolución o un

3109

[Handwritten signatures and initials]



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

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



597

ANEXO I

decreto que favorece las exportaciones del producto en cuestión.

Si todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin.

Estos supuestos que se deben dar (como una inversa a los riesgos) deben ser considerados desde el diseño del proyecto.

Los supuestos (o riesgos) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño debe interrogarse qué podría ir mal en cada nivel. A nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del Gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etcétera. El objetivo es identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado esté dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo del proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente, entonces, podría ser un sistema de pagos de incentivos, suministro de viviendas o al-

3,09

~~MC~~
MC
24



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

597

ANEXO I

gún otro beneficio. Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo del proyecto y la gerencia del mismo, bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.

Handwritten notes and signatures:
A
MC
H
T

3109



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

597

ANEXO I

Cuadro Nº 2:

PLANILLA DE MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
1.			
2.			
3.			
ACTIVIDADES	\$		
1.1	\$		
1.2	\$		
1.3	\$		
2.1	\$		
2.2	\$		
2.3	\$		
2.4	\$		
3.1	\$		
3.2	\$		

3103

G. LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO.

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad, cobertura y tiempo.

Handwritten signatures and initials, including a large 'H' and 'MC'.



3. El proyecto tiene un solo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores de Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores de Propósito sólo miden lo que es importante.
7. Los indicadores de Propósito tienen medidas de cantidad, calidad, cobertura y tiempo.
8. Los indicadores de Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes (resultados) del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
13. Los indicadores de Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad, cobertura y tiempo.
14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre indicadores.
16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
17. La relación entre Actividades y el presupuesto es realista.
18. La relación entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.

3109

H
A
D

MC



22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
23. Los Supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades.
24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
25. El Marco Lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (de culminación del proyecto, ex - post).

H. EL PLAN DE EJECUCION.

El plan de ejecución no forma parte del Marco Lógico, sino que es un Anexo de éste. Toma la lista de actividades necesarias definidas en el Marco Lógico y las presenta en un gráfico de cuándo comenzará y cuándo terminará cada actividad (un gráfico de Gantt). También de allí surgirán las planillas del PROGRAMA OPERATIVO ANUAL.

I. USO SECUENCIAL DEL MARCO LOGICO.

El Marco Lógico sirve para orientar la lógica de la identificación del problema, selección de la mejor alternativa de proyecto para contribuir a la solución (el objetivo - Fin en el Marco Lógico), la definición de Propósito (el resultado esperado al final de la ejecución del proyecto), los Componentes necesarios para lograr el Propósito, las Actividades (el presupuesto), los supuestos (riesgos).

El Marco Lógico contiene un resumen de casi toda la información del proyecto proveniente de las distintas disciplinas. El análisis técnico se encuentra resumido en los indicadores de Propósito, en los indicadores de Componentes, en los indicadores de Actividad (que es el presupuesto) y en el plan de ejecución. Los objetivos de la provincia y del PROGRAMA DE RECONVERSION DE AREAS TABACALERAS están reflejados en los indicadores de Fin y de Propósito y en ciertos Componentes a ser

3109

MC
4/17



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

ANEXO I

desarrollados mediante determinadas Actividades. El análisis económico resulta de la comparación entre los indicadores de Fin o Propósito con el presupuesto. Los resultados del análisis institucional y financiero pueden aparecer como indicadores de Propósito y/o Componentes (tales como entrenamiento realizado, estudios realizados, equipamiento provisto), o como supuestos (que pueden ser incluidos como condiciones contractuales).

En la fase de preparación y presentación ante el PROGRAMA DE RECONVERSION DE AREAS TABACALERAS, el Marco Lógico constituye un resumen ejecutivo: panorama sintético de los objetivos, de los costos, riesgos y resultados esperados.

Durante la ejecución del proyecto, el Marco Lógico y el PROGRAMA OPERATIVO ANUAL son documentos base y contribuyen a la coordinación y seguimiento del PROGRAMA OPERATIVO ANUAL.

Como ya se señaló, los logros del Propósito y del Fin no están bajo el control del gerente o ejecutor del proyecto. El gerente solo tiene control de las Actividades, el Presupuesto, y los Componentes que entrega (véase Cuadro N° 3); lo demás está fuera de su control (existen situaciones ajenas a la ejecución del proyecto sobre las cuales el gerente no tiene ningún control). Sin embargo, el gerente tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento de todos estos factores, informar a las autoridades superiores cuando parece que los supuestos no se van a cumplir, y sugerir acciones que permitan lograr el Propósito.

1103

[Handwritten signatures and initials]



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

ANEXO I

Cuadro Nº 3: La parte del Marco Lógico bajo control del gerente del proyecto

DESCRIPCION	OBJETIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
NARRATIVA DE LOS OBJETIVOS				
FIN				
PROPOSITO				
COMPONENTE				
ACTIVIDAD				

En la evaluación ex-post, los evaluadores sabrán qué resultados se esperaban y dónde pueden hallar información para verificar si lo lograron.

3.05

~~3~~ 4
MIC