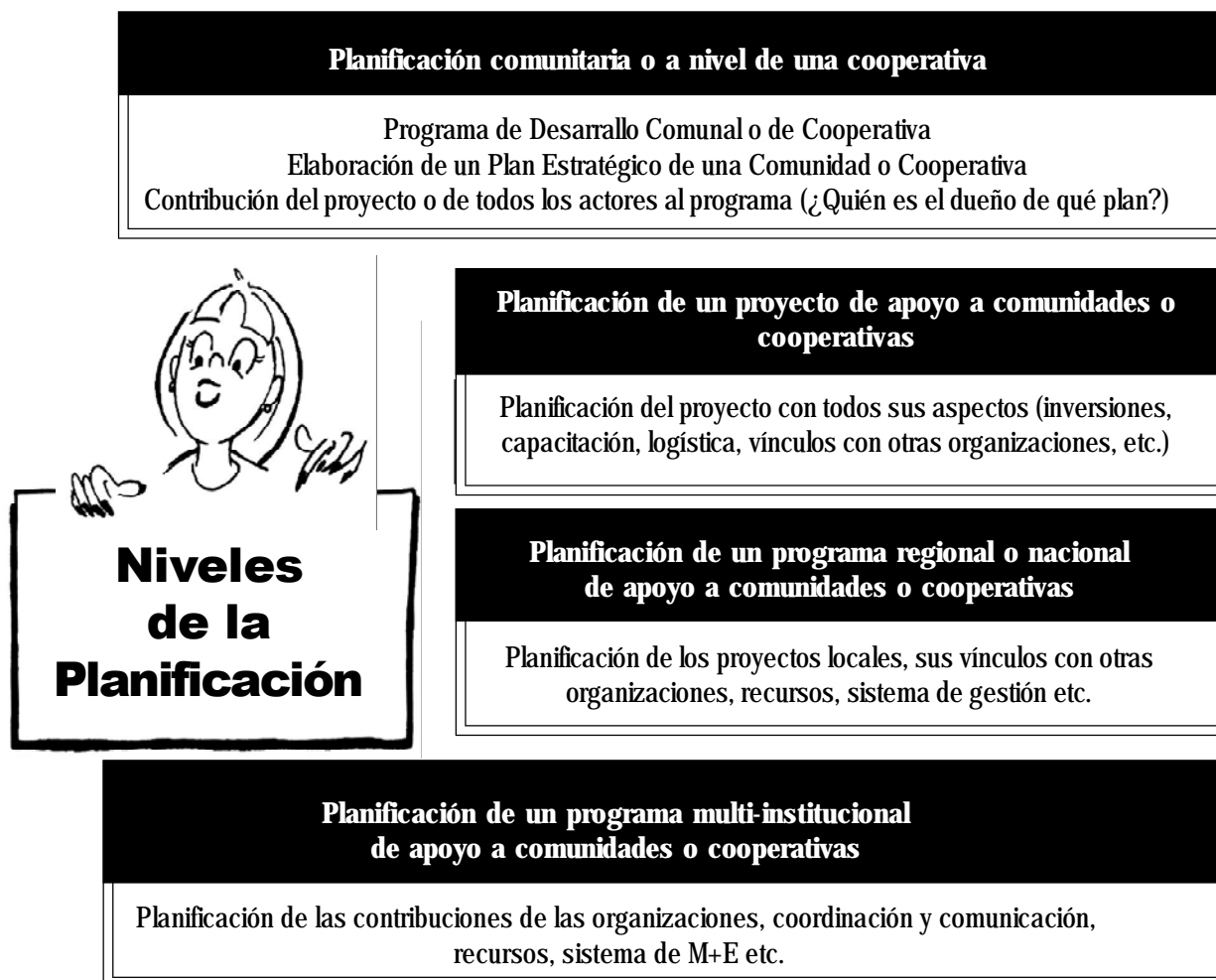


Es importante diferenciar bien un plan que contiene responsabilidades de varios actores (p.ej. (a) un plan multistitucional para planificar un proceso de cooperación interinstitucional sobre una problemática que abarca acciones de varias organizaciones, cuyo fin es asegurar la ejecución coordinada entre ellos o (b) un plan de desarrollo comunal que contempla las actividades de la comunidad y el apoyo del proyecto) de un plan de proyecto de un equipo de la misma organización (p.ej. el apoyo a la comunidad x, o el apoyo a varias comunidades), que sirve sobre todo para organizar el trabajo interno del equipo ejecutor.



La **planificación** siempre parte de objetivos futuros a lograr, es decir, de la **situación deseada** (lo que se quiere lograr). La **ejecución** es el trabajo sistemático según lo planificado, partiendo del presente y dirigido al objetivo futuro.



Al confeccionarse un plan de desarrollo en una comunidad, cooperativa o entidad similar, se debe emplear una metodología simple (que no sea más complicada que la conocida como Marco Lógico) que parta de la situación problemática identificada y con la definición de la situación deseada (el objetivo). Lo que sí es importante es partir del objetivo y después ver como llegamos, y no preguntarse “¿que hacemos?” y después “¿adonde llegamos con eso?” – eso sería ACCIONISMO!

Preguntas guías para la planificación



- ¿Qué debería ser distinto al fin del proyecto? (**objetivo**)
- ¿Qué deberíamos hacer para lograr ese objetivo? (**actividades y resultados**)
- ¿Quiénes deberíamos hacerlo? (**responsabilidades**)
- ¿Cómo lo deberíamos hacer? (**técnicas, coordinación etc.**)
- ¿Cuándo deberíamos hacerlo? ¿Cuánto tiempo necesitará? (**tiempo**)
- ¿Qué recursos requerimos para ello?
- ¿De dónde vienen esos recursos? (**medios**)
- ¿En qué necesitaríamos apoyo externo? ¿De quiénes?
- ¿En que debería consistir ese apoyo? (**contribución externa**)
- ¿Cómo darnos cuenta que hemos logrado nuestro objetivo? (**M+E**)

Las respuestas a las preguntas anteriores las podemos transferir en una **matriz de planificación sencilla**, como la que referimos a continuación:

Nuestro proyecto se llama:					Fecha	Participantes
El objetivo de nuestro proyecto es, que al fin						
Acción QUE hay que hacer	Responsable QUIEN de nosotros lo hace	Técnicas COMO deberíamos hacerlo	Tiempo CUANDO deberíamos hacerlo	Recursos CUANTO materiales, dinero etc. necesitamos	Apoyo Externo que necesitamos que no tenemos o sabemos y de quién	Logro como nos damos cuenta si hemos logrado lo que nos propusimos
1.						
2.						
3.						
4.						
Etc.						
Hemos logrado el objetivo de nuestro proyecto, cuando al final.....						

El resultado de ello es un plan que se queda en la comunidad o cooperativa y define “su proyecto”. Ahora bien: Como un proyecto raras veces trabaja en una sola comunidad o cooperativa, siendo las contribuciones del proyecto distintas en las diferentes comunidades o cooperativas, se tiene que organizar el apoyo externo necesario para que cada comunidad o cooperativa pueda realizar “su proyecto”.

Al apoyo de las comunidades o cooperativas se unen otros aspectos que – en su conjunto – constituyen el proyecto de la organización, siempre partiendo de un objetivo! Es claro que el

objetivo de un proyecto en una cooperativa o comunidad (p.ej. : *Mejorar los ingresos de la cooperativa*) es distinto del proyecto que abarca varias cooperativas o comunidades (p.ej. *Cooperativas y sus familiares cuentan con mejores condiciones de vida*).

Para la planificación de un proyecto de la organización que busca ayudar a varias cooperativas o comunidades se recomienda usar el método de Marco Lógico.

¿Y cuál de los dos planes se hace primero?

Depende. Si hay mucho tiempo y suficientes recursos para realizar los planes al nivel de las comunidades/ cooperativas se puede hacer estos primero y llegar a un mayor nivel de detalle en la planificación del proyecto (*es decir la contribución externa al desarrollo de las comunidades/ cooperativas*). Si no es así, se podría hacer el plan de proyecto (el marco lógico) en base a un diagnóstico rápido y más superficial primero, dejando los detalles de las intervenciones a un posterior proceso de diagnóstico específico que forma parte del mismo proyecto. Como consecuencia el nivel de precisión que tiene la planificación es menor en el momento de presentar la propuesta.

Si bien es cierto, que el primer caso (incluida la selección de las comunidades / cooperativas según criterios específicos) es preferible, en la realidad es el segundo caso que prevalece. Si las intervenciones en la cooperativa /comunidad son menores, a lo mejor se pueden integrar en el mismo plan de trabajo anual de la cooperativa / comunidad (siempre y cuando existe....). Algunos optarían incluso para hacer la intervención sin plan formal, sin embargo, el simple hecho de haber elaborado un plan de forma participativa puede fortalecer la cooperativa / comunidad al entregarla una nueva herramienta.

II. Marco Lógico. Un Método de Planificación



El Marco Lógico es un **INSTRUMENTO** para mejorar la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto. Se trata a la vez de un “*ejercicio*” y de un “*modelo de análisis*”, que permite presentar de forma sistemática y lógica (en forma de una matriz) los aspectos más importantes de un proyecto y sus relaciones de causalidad. Además, comunica el proyecto hacia fuera, es decir al observar el Marco Lógico de un proyecto se entiende fácilmente de que se trata en el proyecto.

El enfoque de Marco Lógico lo utilizamos en todas las fases del ciclo, desde la preparación (identificación), sin que pretendamos completarlo totalmente. Será en las etapas siguientes cuando progresivamente lo completemos.

En la fase de **PLANIFICACIÓN**, es un INSTRUMENTO que permite ver claramente “*cómo debe evolucionar la intervención*”, “*qué estrategia debemos seguir*” y “*qué medios necesitamos utilizar*”.

Durante la **IMPLEMENTACIÓN**, nos sirve como insumo principal de dirigir nuestro trabajo, elaborar nuestros Planes operativos (General, Anual) y Planes de trabajo (mensual), asegurando que estamos trabajando orientado a los objetivos del proyecto.

En el **MONITOREO** y **EVALUACIÓN**, el Marco Lógico constituye “*la base*” o “*punto de partida*”, que permite analizar si se hemos logrado los resultados, metas y objetivos del proyecto y si fuera necesario adaptar o modificar la estrategia del proyecto, es decir nos permite tomar decisiones al comparar el plan con la realidad y analizar las causas de las diferencias observadas.



La Matriz de Marco Lógico de un proyecto resume:

- ¿**POR QUÉ** y **PARA QUÉ** se lleva a cabo el proyecto?
- ¿**QUÉ** se desea lograr?
- ¿**CÓMO** se alcanzarán los Resultados/Productos?
- ¿**QUÉ** factores externos son imprescindibles para el éxito?
- ¿**CÓMO** se puede establecer el éxito?
- ¿**DÓNDE** se pueden conseguir los datos necesarios para establecer el éxito?
- ¿**CUÁNTO** costará?

La mayoría de las organizaciones de desarrollo trabajan con el **Marco Lógico** como base conceptual para la planificación, aunque se utilizan otros instrumentos donde el mismo está incluido, como es el caso del uso de diferentes términos en este contexto (por ejemplo, Planificación por Objetivos). El Marco Lógico también ha experimentado varias modificaciones en la terminología y la formulación. Sin embargo, los elementos fundamentales están en todos los marcos lógicos de las diferentes organizaciones de desarrollo, lo único que hay que hacer es acostumbrarse y adaptarse a la terminología.

Un proyecto perfectamente planificado en todos sus detalles, pero hecho desde el escritorio, es decir sin involucrar a los actores fundamentales, siempre corre el riesgo de no responder a las verdaderas necesidades de los grupo meta y al fin fallar.

II.1. ¿Por qué lo llamamos Marco Lógico?

La Matriz de Planificación o Marco Lógico, es una matriz de doble entrada (4 filas y 4 columnas), que responde a una **Lógica Horizontal** y una **Lógica Vertical**, que analizaremos en detalle más adelante y que resumimos gráficamente de la siguiente forma usando la última versión del Marco Lógico de la Comisión Europea (convocatorias del 2004):

e LÓGICA VERTICAL		Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos (o Hipótesis)
	Objetivo Global o (Obj. General) O (Obj. Superior)				
	Objetivo Especifico o (Objetivo del Proyecto)				
	Resultados esperados				
	Actividades		Medios	Costos	Condiciones previas
e LÓGICA HORIZONTAL					

II.2. Construcción del Marco Lógico

Es el momento en que se elabora una **Descripción Integral** del futuro Proyecto, esencial para la ejecución de todo el proceso, y es el momento en el que se define el Plan mediante el cual se orientan todas las acciones a seguir para facilitar la ejecución del Proyecto.

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo Global o (Obj. General) O (Obj. Superior)	1	8	9	5
Objetivo Específico o (Objetivo del Proyecto)				
Resultados esperados	2			
Actividades	3	Medios	10 Costos	Condiciones previas

PASOS
en la construcción
del MARCO LÓGICO
a los que nos
referiremos en
detalle a continuación



1	Formulación de los Objetivos (generales y específicos).
2	Formulación de Resultados (estrategia para alcanzar los objetivos)
3	Definición de las actividades en función de los resultados
4	Análisis de la lógica vertical de la intervención
5	Formulación de Supuestos o Hipótesis.
6	Validación de los Supuestos o Hipótesis.
7	Validación de la Lógica Horizontal del Marco Lógico
8	Formulación de los Indicadores Objetivamente Verificables
9	Formulación de las Fuentes de Verificación
10	Análisis de los recursos y costos necesarios
11	Validación del Marco Lógico

II.2.1 Formulación de objetivos. Identificación de la situación futura deseada. EL QUÉ

Los objetivos son la expresión “cualitativa” de lo que queremos conseguir con el proyecto para solucionar un problema. Como instrumento podemos trabajar con el “Árbol de Objetivos” o una visión de la situación futura deseada (incluso por diferentes grupos) partiendo de los resultados del diagnóstico.

Niveles de Objetivos y cómo enunciarlos

Objetivo del Proyecto o Específico

Describe la solución del "Problema Principal". Es un cambio o un impacto que quiere lograr el proyecto en su entorno y el beneficio para los beneficiarios directos.

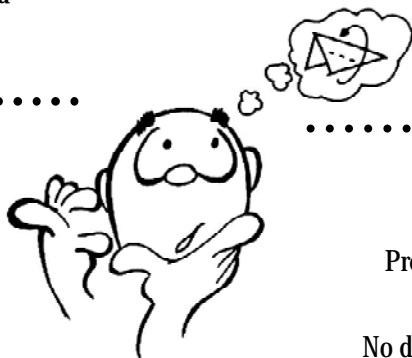
.....
Como **ESTADO FINAL** o punto donde deseamos llegar.

Debe ser **PRECISO** y enunciarse en indicadores cualitativos y cuantitativos

Solo **UNO** por Proyecto.

Debe ser **PROPÓSITO ALCANZABLE** dentro del Proyecto.

Se formula preferiblemente en el **PRESENTE** (Beneficiarios directos aplican ... y cuentan con ..)



Objetivo Global o General

Se refiere a un contexto más grande, a lo cual el proyecto **quiere contribuir**. Expresa a qué contribuye la intervención a largo plazo (el beneficio que se aspira para los beneficiarios indirectos y más allá del mismo proyecto, al desarrollo del un sector, una región etc.).

.....
Formular en **ESTADO POSITIVO**.

Solo **UNO** por Proyecto.

Precisa en su texto la **POBLACIÓN META** y su **LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**.

No debe ser **EXTREMADAMENTE AMBICIOSO**.

Se expresa más en **INDICADORES CUALITATIVOS**.

Responde a la **SOLUCIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL** que aparece en el Árbol de Problemas.

Se formula preferiblemente en el **PRESENTE**

Cuando estamos en el proceso de definición de los OBJETIVOS de un proyecto y/o programa, es recomendable tener presente los criterios **SMART (inteligente) and CLEAR (claro)**.

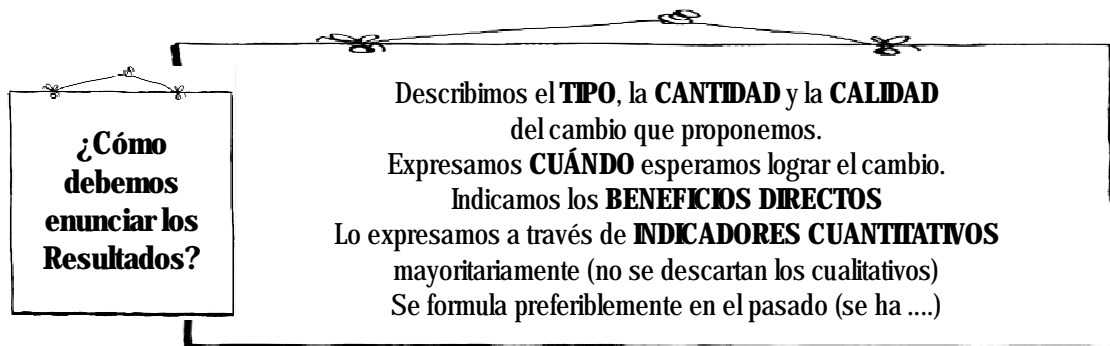
Specific	específico
Measurable	medibles
Attainable	alcanzables
Realistic	realistas
Time bound	limitados en el tiempo

Challenging	atractivos
Legal	legales
Environmentally sound	compatibles con el medio ambiente
Agreed	acordados
Recorded	registrados

II.2.2. Resultados y alternativas. La estrategia del proyecto. EL CÓMO.

Resultados son productos y servicios puestos a disposición de los beneficiarios que el proyecto elabora a través de sus actividades y con los recursos respectivos. La ejecución de las actividades y el logro de los resultados se encuentran "*bajo la responsabilidad del proyecto*". Ahora bien, **siempre existen maneras distintas para lograr los mismos objetivos**, por lo que debemos identificar las diferentes opciones o alternativas y priorizarlas de forma "*participativa*" (consultar en el Folleto Temático 1).

Es aquí donde describimos los "ejes" fundamentales del proyecto, el CÓMO se quiere lograr el objetivo. Obviamente debe existir una relación lógica entre resultados y objetivos.



II.2.3. Actividades

Las actividades, son aquellas acciones "imprescindibles" para el logro de los resultados del proyecto. Debemos elaborarlas con la mayor exactitud posible, de manera que nos faciliten posteriormente:

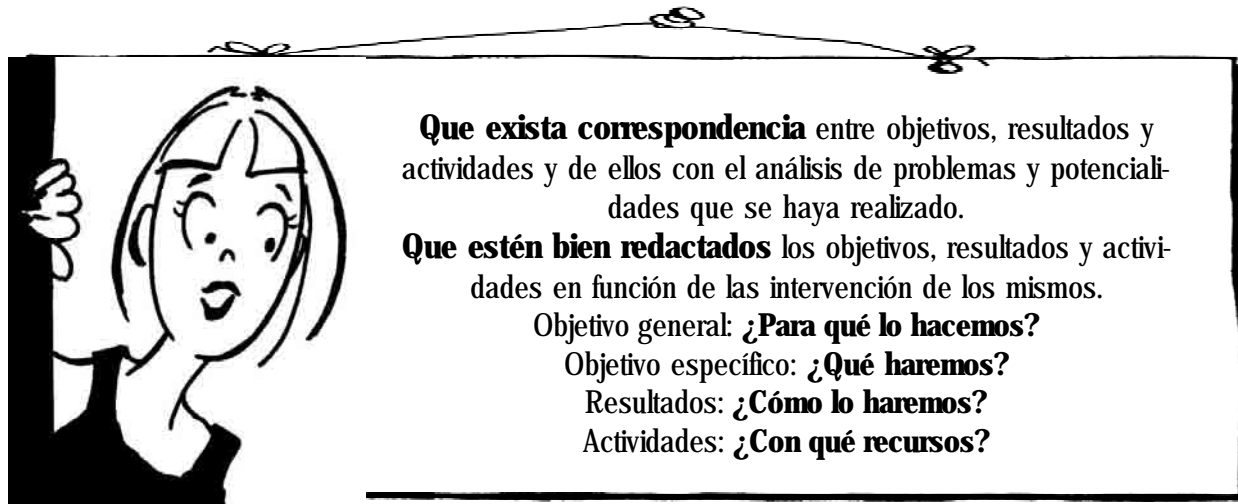
- La elaboración de un plan de trabajo (provisional) y calcular la **duración probable** de la intervención
- La determinación de los **medios** materiales y no materiales necesarios.
- El cálculo del **presupuesto**.

Es allí donde describimos QUÉ debe hacer el proyecto y lo que justifica el presupuesto. En una planificación global podemos formular las actividades principales a ser detalladas en los planes operativos anuales. Sin embargo, debemos ser suficientemente claros para convencer al donante.

Actividades se formulan preferiblemente en el presente activo (*Realizar, Construir, Capacitar ...etc.*)

II.2.4. Validación de la estrategia del proyecto o lógica de intervención. LÓGICA VERTICAL

Hasta aquí, la primera columna de MARCO LÓGICO, donde se define la **LÓGICA DE INTERVENCIÓN** del proyecto, que no es más que la **LÓGICA VERTICAL** de la Matriz, a la que una vez definida debemos hacerle algunas **pruebas para confirmar su validez**.



A modo de ejemplo un proyecto facilitado por la ACPA....

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivos e Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo General	Población rural de áreas afectadas por la desertificación y la sequía de las cinco provincias orientales cuentan con mayor calidad de vida en términos económicos, ambientales y de seguridad alimentaria.			
Objetivo Específico	Productores familiares y cooperativistas de los sectores agropecuario y forestal de las áreas manejan de forma sostenible sus agroecosistemas productivos (sobre todo los recursos agua y suelo) mejoran sus rendimientos económicos y productivos y cuentan con mayores ingresos familiares.			
Resultados previstos	1. Se ha capacitado a los actores locales involucrados en la facilitación e implementación de procesos de planificación estratégica y en los diferentes aspectos ambientales, económicos y productivos. 2. Se han realizado planificaciones estratégicas participativas (PEP) al nivel de cooperativas y sistemas productivos familiares enfocando temas técnicos, gerenciales, económicos y ambientales 3. Se ha apoyado al desarrollo y la introducción de tecnologías productivas al nivel de fincas y cooperativas para el manejo ambiental, económico y productivo sostenible de los agroecosistemas 4. Se ha establecido un sistema de monitoreo de impacto y gestión de conocimiento			
Actividades	1.1 Seleccionar personal de proyecto y realizar diagnóstico de aprendizaje con actores locales 1.2 Elaborar contenido de capacitaciones en forma de manuales y electrónica 1.3 Contratar consultores externos para eventos de capacitación 1.4 Realizar y evaluar eventos de capacitación 1.5 Realizar intercambios con otros países afectados por la desertificación y sequía en Centroamérica y Caribe 1.6 Seleccionar cooperativas y fincas particulares (agropecuarios y forestales) Etc.	Medios	Costos	Condiciones previas



Culminada la evaluación de la Lógica de intervención definida para el proyecto, continuamos analizando otros elementos del Marco Lógico y recomendamos continuar con la identificación de **Supuestos o Hipótesis y Condiciones Previas**.

II.2.5. Formulación de los supuestos o hipótesis

Los supuestos, también conocidos por hipótesis, dictan condiciones básicas del entorno social, económico, político e institucional del proyecto, de las cuales depende el logro de los resultados y de los objetivos. Son factores externos fuera del control o la influencia del proyecto que pueden afectar el proyecto, por lo que es importante que los tengamos en cuenta. Dicho de otra forma: Cada proyecto tiene **riesgos** y trabaja en base a ciertos **supuestos** que debemos aclarar en la planificación. Los supuestos o hipótesis son “**condiciones**” o “**factores externos**” fuera del control del Proyecto, pero que son: **necesarios para el éxito** del mismo y **probables en su cumplimiento**. Debemos observar los riesgos y supuestos en el trascurso del proyecto è M+E (es por ello, que algunas organizaciones como la GTZ incluyen también indicadores [y fuentes de verificación] para los supuestos).

Las pregunta que sirve para identificar los supuestos es entonces la siguiente:

Cuáles son los factores externos que
a) pueden dificultar, amenazar o hacer imposible o
b) son necesarios para
el logro de los resultados / objetivos del proyecto?

Los supuestos siempre se formula como algo positivo y en el presente! Ejemplos:

- Se mantiene el apoyo del MINAGRI
- Ausencia de catástrofes naturales

II.2.6. Validación de los supuestos o hipótesis

Para verificar si hemos formulado bien un supuesto, podemos contestar afirmativamente las siguientes preguntas:

1. ¿Es el supuesto formulado de forma positiva?
2. ¿Es el supuesto probable en su cumplimiento?
3. ¿Es el supuesto fuera de la influencia del proyecto?
4. ¿Es el supuesto necesario para el logro de los resultados / el objetivo específico?

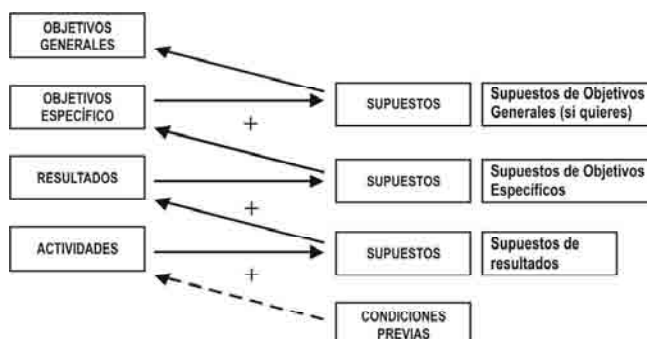
EN RESUMEN - Explicación de elementos importantes de los SUPUESTOS O HIPÓTESIS	
¿Para qué el concepto de “supuesto”?	Una lógica de intervención nunca abarca toda la realidad de que se trata. Existen factores externos a la intervención que tienen una gran influencia en ella. De ahí la importancia de identificarlos y tenerlos en cuenta.
¿Qué importancia tienen los supuestos?	Los supuestos influyen, o incluso determinan, la realización de los resultados y el objetivo específico. En la fase de planificación ya es necesario identificar esos factores externos y apreciar su probabilidad.
¿Cómo identificar los factores externos y cuándo se convierten en supuestos?	Durante la planificación hay que preguntarse simplemente: ¿De que factores externos depende el éxito del proyecto? Si son importantes pero no pueden integrarse en la lógica de intervención, (es decir actividades y resultados bajo la responsabilidad del proyecto) se convierten en supuestos. Son identificados por los actores implicados, a veces por expertos.
¿Qué es un supuesto fatal y que hacer al respecto?	<p>Un supuesto es fatal, cuando es muy probable o seguro que no se cumple el supuesto. Como consecuencia, el proyecto no puede llevarse a cabo en la forma prevista, dado que según la lógica de planificación es necesario su cumplimiento para el éxito del proyecto.</p> <p>Como ejemplo de un supuesto fatal podemos mencionar p.ej. (en un proyecto hipotético de crédito rural para pequeños productores en el país Culombina):</p> <p>“El gobierno realiza a partir del año siguiente una reforma agraria que permite a los productores sin tierra el acceso a la tierra”.</p> <p>El proyecto no se puede llevar a cabo (por lo menos en esta forma), porque es irrealista que el gobierno de este país hipotético hará dentro de un año una reforma agraria que permite dar crédito a los productores que antes no tenían tierra.</p> <p>Otro ejemplo sería p.ej. (en un proyecto de capacitación de la ACPA en las cinco provincias orientales)</p> <p>“El MINAGRI asume los costos de transporte del proyecto.”</p> <p>Todos sabemos que – a pesar del interés del MINAGRI es un supuesto irrealista porque no existen los recursos suficientes para ello. No puede llevarse a cabo el proyecto bajo esas condiciones.</p> <p>¿Y qué hacer al respecto?</p> <p>En caso de que haya un supuesto fatal existen varias opciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reformular el presupuesto (p.ej. el proyecto incluye los costos de transporte en el presupuesto) 2) Reformular la estrategia del proyecto (p.ej. en lugar de dar créditos agropecuarios a gente sin tierra, capacitarles en otras actividades y fomentar a través del crédito la formación de microempresas) 3) Reformular el objetivo específico (es decir hacer otro proyecto, eventualmente en otro lugar) 4) Abordar el proyecto (no hacer nada, porque el supuesto fatal es fatal también en otros proyectos)
¿En qué nivel se sitúan los supuestos?	Los supuestos unen a los diferentes niveles de la lógica de intervención. Así pues, un supuesto se sitúa en el nivel apropiado de la lógica de intervención. La elección del nivel viene determinado por su intervención a los resultados, al objetivo específico o al objetivo general.
¿Que es una condición “previa”?	Es una condición importante que debe obtenerse antes de que comiencen las actividades de la intervención.




II.2.7. Validación de la Lógica Horizontal del Marco Lógico

En el Marco Lógico, se forma – una vez llenada la matriz con los supuestos – la llamada “lógica horizontal”, explicada en el siguiente gráfico:

- El cumplimiento de las condiciones previas permite la ejecución de las actividades
- Ejecutadas las actividades + cumplidos los supuestos del resultado = logramos los resultados
- Logrados los resultados + cumplidos los supuestos de objetivo específico = logramos el objetivo específico (o objetivo del proyecto)
- Logrado el obj. Esp. + cumplidos los supuestos del obj. General se logra (a largo plazo) juntos con otras actividades fuera del proyecto la realización del objetivo general.



Seguimos en el mismo ejemplo.....:

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo General	Población rural de áreas afectadas por la desertificación y la sequía de las cinco provincias orientales cuentan con mayor calidad de vida en términos económicos, ambientales y de seguridad alimentaria.			No procede.
Objetivo Específico	Productores familiares y cooperativistas de los sectores agropecuario y forestal de las áreas manejan de forma sostenible sus agroecosistemas productivos (sobre todo los recursos agua y suelo) mejoran sus rendimientos económicos y productivos y cuentan con mayores ingresos familiares.			<ul style="list-style-type: none"> • Siguen las reformas en el sector agropecuario y de la economía en general • Estabilidad del personal directivo de las entidades productivas cooperativas (EPC) • Ausencia de desastres naturales (inundaciones, huracanes etc.)
Resultados previstos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha capacitado a los actores locales involucrados en la facilitación e implementación de procesos de planificación estratégica y en los diferentes aspectos ambientales, económicos y productivos. 2. Se han realizado planificaciones estratégicas participativas (PEP) al nivel de cooperativas y sistemas productivos familiares enfocando temas técnicos, gerenciales, económicos y ambientales 3. Se ha apoyado al desarrollo y la introducción de tecnologías productivas al nivel de fincas y cooperativas para el manejo ambiental, económico y productivo sostenible de los agroecosistemas 4. Se ha establecido un sistema de monitoreo de impacto y gestión de conocimiento 			<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y voluntad de cooperación de los actores involucrados se mantiene. • Apoyo técnico y logístico del MINAGRI se mantiene
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Seleccionar personal de proyecto y realizar diagnóstico de aprendizaje con actores locales 1.2. Elaborar contenido de capacitaciones en forma de manuales y electrónica 1.3. Contratar consultores externos para eventos de capacitación 1.4. Realizar y evaluar eventos de capacitación 1.5. Realizar intercambios con otros países afectados por la desertificación y sequía en Centroamérica y Caribe 1.6. Seleccionar cooperativas y fincas particulares (agropecuarios y forestales) Etc.	Medios	Costos	Condiciones previas <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a insumos necesarios para la ejecución del proyecto se mantiene