

## **ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO**

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Es una metodología que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, relacionando los recursos disponibles, las actividades planeadas y los resultados esperados.

### **Características:**

- Es un procedimiento de planificación por pasos sucesivos y orientado por objetivos.
- Permite la visualización y la documentación permanente de los pasos.
- Se trata de un trabajo en equipo, cooperativo y participativo.

### **Objetivos:**

- Lograr una definición realista y clara de los objetivos a medio y largo plazo.
- Mejorar la comunicación y cooperación entre los participantes a través de la planificación conjunta, utilizando documentos precisos y definiciones claras.
- Establecer la base para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

### **Condiciones que debe reunir:**

- Realizarse en el área del proyecto.
- Incluir a representantes de todas las partes involucradas: ejecutores, gestores, técnicos, beneficiarios directos e indirectos, grupos de interés, etc.
- Disponer de información sobre los problemas actuales en el área del proyecto, estudios previos, necesidades, situación socio-cultural, etc.

### **Ventajas de su utilización:**

- Guía el análisis sistemático de los elementos clave de un proyecto clarificando su propósito y su justificación.
- Mejora la planificación al resaltar las relaciones entre los elementos del proyecto y los factores externos.
- Facilita la comunicación y el entendimiento entre todas las partes involucradas.

### **Limitaciones de su utilización:**

- Puede existir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados.

## A) ETAPAS DEL ANÁLISIS

### 1 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

#### ✓ PASOS A SEGUIR:

- 1.1 **Identificar los grupos de interés en el proyecto:** se señalan de manera concreta los beneficiarios directos e indirectos, individuos, grupos, organizaciones, autoridades, instituciones, etc. relacionados directamente por el proyecto y afectados por el entorno del problema.
- 1.2 **Crear categorías para los distintos grupos:** beneficiarios, autoridades, instituciones, etc.
- 1.3 **Caracterizar y analizar los distintos grupos:** se señalan para cada uno de los grupos sus características, intereses y motivaciones, capacidades y limitaciones. Se pueden determinar los siguientes aspectos en función de la información disponible:

Características del grupo	Intereses y motivaciones	Capacidades y limitaciones
Características organizacionales: formal, informal, estado legal, miembros, misión, objetivos.	Necesidades y demandas.	Fortalezas y oportunidades: potencial, capacidad, conocimientos, habilidades, compromisos.
Área geográfica o de actuación. Estructura: jerarquía, liderazgo, funciones.	Intereses y aspiraciones.	Debilidades y amenazas: limitaciones, restricciones, carencias.
Aspectos socio-culturales: origen social, sexo, edad, religión, cultura...	Motivación: esperanzas, expectativas, temores.	Poder e influencia del grupo, conflictos, dependencias.
Situación actual del grupo, problemas económicos, culturales, ecológicos...	Actitud (positiva, neutral o negativa), puntos de vista del grupo, prejuicios.	Tipo de contribución del grupo.

- 1.4 **Seleccionar las características e intereses a priorizar:** se señalan y valoran los aspectos más relevantes de la problemática presentada. En función de éstos se seleccionan uno o más grupos principales señalando el grupo meta que se priorizará.

## 2 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

### ✓ *PASOS A SEGUIR:*

- 2.1 **Identificación:** señalar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
- 2.2 **Selección:** formular en pocas palabras el problema central.
- 2.3 **Señalar las causas:** Anotar las causas y orígenes del problema central.
- 2.4 **Señalar los efectos:** Anotar los efectos provocados por el problema central.
- 2.5 **Elaborar el Árbol de Problemas:** realizar un esquema que muestre interconexas las relaciones de causa (debajo del problema central) y efecto (encima del problema central).
- 2.6 **Revisión:** revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

### ✓ *ASPECTOS CLAVE:*

- Es un conjunto de técnicas que identifican los problemas visualizando las principales relaciones causales entre ellos a través de un *Árbol de Problemas*.
- Se identifican los problemas existentes, no los posibles, imaginados o futuros.
- Un problema no es la falta de una solución, es un estado negativo existente (p. ej. problema incorrecto: no hay medicamentos disponibles; problema correcto: existe una epidemia de gripe).
- La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el *Árbol de Problemas*, éste indica las relaciones de causa-efecto entre los problemas.
- El problema se formula como un estado negativo y de manera única para cada celda en el *Árbol de Problemas*.

## 3 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

### ✓ *PASOS A SEGUIR:*

- 3.1 **Formular condiciones positivas:** se transforman todas las condiciones negativas del *Árbol de Problemas* en un *Árbol de Objetivos* deseados y realizables en la práctica.
- 3.2 **Analizar las relaciones medios-fines establecidas:** los medios (debajo del objetivo central) y los fines (encima del objetivo central) deben garantizar la lógica e integridad del esquema.
- 3.3 **Revisión de los planteamientos:** si fuera necesario hay que modificar o eliminar objetivos irreales o innecesarios y agregar nuevos objetivos.

✓ **ASPECTOS CLAVE:**

- Se detallan las futuras soluciones de los problemas identificando las posibles alternativas para el proyecto.
- Cada relación de causa-efecto no se convierte automáticamente en una relación medio-fin. Si las afirmaciones no tienen sentido o no están claras, se señalará un nuevo objetivo o se modificarán o eliminarán los existentes.
- Los objetivos de un nivel deben de ser suficientes para lograr el objetivo del nivel siguiente.

#### 4 ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

✓ **PASOS A SEGUIR:**

- 4.1 **Eliminar objetivos:** excluir del proyecto los objetivos que no son deseables o realizables.
- 4.2 **Seleccionar las alternativas posibles:** identificar las diferentes ramas de los medios-fines que puedan ser posibles estrategias alternativas o componentes del Proyecto (p.ej. alternativa de capacitación, producción...). Para ello se tendrá en cuenta el análisis de la participación realizado.
- 4.3 **Discutir las implicaciones para los grupos afectados.**
- 4.4 **Evaluar la factibilidad de las distintas alternativas:** se valoran las opciones utilizando criterios como la disponibilidad de recursos, probabilidad de alcanzar los objetivos, impacto sobre los beneficiarios, factibilidad política, relación coste/beneficio, riesgos sociales, sostenibilidad, etc.
- 4.5 **Seleccionar la alternativa:** se determina la alternativa que presenta una estrategia óptima para el proyecto según los criterios anteriores.

✓ **ASPECTOS CLAVE:**

- El objetivo es identificar las posibles opciones, valorar la posibilidad de ser realizadas en la práctica y adoptar una estrategia para el proyecto.
- Si no se puede alcanzar un acuerdo sobre la alternativa que determinará la estrategia del proyecto, se deben introducir criterios adicionales o modificar la opción más satisfactoria incluyendo o eliminando elementos del *Árbol de Objetivos*.

## **B) MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MPP)**

La *Matriz de Planificación del Proyecto* o *Matriz del Proyecto* es una representación esquemática del diseño del proyecto en filas y columnas en la que se ordenan los objetivos, resultados, actividades, indicadores y factores externos de la siguiente manera:

<b>OBJETIVO GLOBAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>

*Matriz de Planificación del Proyecto*

### **5 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PROYECTO**

En esta etapa se transfieren los principales elementos del *Árbol de Objetivos* a la primera columna de la *Matriz del Proyecto* rellenándola de arriba a abajo. Si es necesario se cambiará la redacción del *Árbol de Objetivos* para que resulte más exacto.

#### **✓ PASOS A SEGUIR:**

- 5.1 **Determinar el objetivo global:** es el propósito al que contribuirá y que justificará el proyecto a largo plazo. Para su selección se aplicarán criterios de factibilidad de las intervenciones (factores políticos, sociales, disponibilidad de los recursos, etc).
- 5.2 **Determinar el objetivo específico:** es el propósito operativo que describe los efectos esperados del proyecto para los beneficiarios directos, es decir, es el efecto que se espera lograr si el proyecto se completa con éxito y a tiempo.
- 5.3 **Determinar los resultados:** son los efectos que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades y que permiten lograr el objetivo específico.
- 5.4 **Determinar las actividades:** son las acciones necesarias para transformar los insumos en resultados planificados en un período de tiempo.
- 5.5 **Determinar los insumos:** son los bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades. Se expresan en términos de presupuesto, personal y bienes.

✓ **ASPECTOS CLAVE:**

- El objetivo global y el objetivo específico deberán ser únicos. Se expresan en términos concretos, verificables y como una situación alcanzada, no como un medio o proceso.
- El objetivo global es un punto principal de referencia que ha de definirse con precisión y de manera realista sin ser demasiado ambicioso o ambiguo. El objetivo específico deberá contribuir de manera directa a alcanzarlo.
- Mientras que la dirección del proyecto debe poder garantizar los resultados del proyecto, el objetivo específico está fuera de su control directo.
- Es necesario ejecutar las actividades para lograr los resultados del proyecto por lo que no se han de incluir las tareas administrativas rutinarias u otras no encaminadas directamente hacia los resultados fijados.
- Para cada resultado habrá una o más actividades que se numerarán de manera interrelacionada en la *Matriz del Proyecto*.

## 6 FACTORES EXTERNOS

Los factores externos son condicionantes, acontecimientos o decisiones que deben existir para el éxito del proyecto pero que escapan al control directo de la intervención del mismo. Se rellenan en la tercera columna de la *Matriz del Proyecto* de abajo a arriba, es decir, desde los insumos hasta el objetivo global, verificando que cada nivel contenga las condiciones necesarias y suficientes para el siguiente nivel.

✓ **PASOS A SEGUIR:**

- 6.1 **Identificar los factores externos:** se señalan para cada nivel los condicionantes existentes formulados como supuestos positivos y deseables, al igual que los objetivos.
- 6.2 **Valoración en términos de importancia y probabilidad,** se procederá de la siguiente manera:
  - 6.1.1. Los factores con muchas probabilidades de ocurrir o que no son importantes para el futuro se eliminan.
  - 6.1.2. Los factores importantes y bastantes probables se incluyen en la *Matriz del Proyecto* asegurándose de controlarlos, informar sobre sus cambios y, si es posible, influir sobre ellos.
  - 6.1.3. Los factores importantes pero poco probables (*factor letal*) obligan a rediseñar el proyecto o en caso contrario a rechazar el proyecto.

✓ **ASPECTOS CLAVE:**

- Algunos factores externos pueden derivarse de elementos del *Árbol de Objetivos*.
- Los factores externos deben describirse de forma operativa, con indicadores si es posible, para poder realizar su seguimiento.

## 7 INDICADORES

Los indicadores miden el nivel de realización a alcanzar para lograr los objetivos y los resultados. Se rellenan en la segunda columna de la *Matriz del Proyecto*.

### ✓ **ASPECTOS CLAVE:**

- Son un instrumento empírico que permite comprobar si se han cumplido las metas fijadas.
- Se deben emplear varios indicadores cuantificados, completándolos si fuera necesario con indicadores indirectos o cualitativos, debiendo cubrir en su conjunto todos los aspectos del objetivo y no sólo una parte del mismo.
- Deben ser concretos, objetivos, verificables, independientes para cada nivel y basados en datos fácilmente disponibles o que requieran un esfuerzo suplementario factible según los recursos disponibles para el proyecto.
- Deben especificar el grupo beneficiario, la cantidad, la calidad, el tiempo y la ubicación.
- Deben medir el cambio producido por el propio proyecto y no por causas externas.
- Los indicadores son la base para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

## 8 MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Son las fuentes de información necesarias para cumplir la medición especificada en el indicador. Se pueden añadir como una cuarta columna accesoria en la *Matriz del Proyecto* debiendo proporcionar:

- Qué información tiene que estar disponible.
- De qué forma se tiene que presentar la información.
- Quién debe facilitar la información.

### ✓ **ASPECTOS CLAVE:**

- Se debe recurrir primeramente a la información disponible a partir de las fuentes existentes (estadísticas, registros, etc) o de análisis secundarios provenientes de éstas. En caso contrario, se valorará si el trabajo y los costes implicados en su recogida arrojan una relación coste/beneficio positiva.
- Si para un indicador no se puede identificar un medio adecuado de verificación se sustituirá por otro aceptable o más sencillo.
- Las fuentes de información externas al proyecto deben ser accesibles, fiables, actuales y pertinentes.