

▶ XI/ Elementos básicos necesarios para la confección de un proyecto. Marco Lógico

El presente apartado busca mostrar de manera general qué es el Marco Lógico y cuáles son los elementos que lo conforman. Si bien no se pretende agotar aquí el tema, se intenta colaborar en la comprensión de sus elementos más relevantes.

Marco Lógico de un proyecto

El Marco Lógico es un instrumento metodológico y una herramienta analítica que se utiliza para la planificación y el diseño de proyectos que apuntan al desarrollo. Originalmente, fue gestado por las agencias de cooperación internacionales, que buscaban mayor eficacia en la etapa previa a la implementación de proyectos y que, a su vez, deseaban que este instrumento sirviera como guía de las etapas que contiene un proyecto. En este sentido, el Marco Lógico sirve para monitorear la ejecución de los proyectos y contribuye, también, en la etapa de cierre o evolución de los mismos. En la actualidad, el formato de Marco Lógico

es frecuentemente exigido para la presentación de proyectos de desarrollo por organismos multilaterales, como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

*“El Enfoque de Marco Lógico es una herramienta analítica para la gestión de proyectos orientados por objetivos”*¹⁰⁸

El Enfoque de Marco Lógico (EML) facilita la posibilidad de plasmar gráficamente las respuestas a algunos interrogantes clave al momento de pensar un proyecto. Están relacionadas con el resultado de las iniciativas, con los logros y con las metas planeadas.

El objetivo del EML es colaborar en la transformación de una idea a un proyecto alcanzable y medible con herramientas metodológicas *ad hoc*. En la medida en que se logra convertir la idea en un formato de proyecto, se debe respetar una cadena de acontecimientos lógicos que responden a una relación cau-

sal interna, es decir, que a determinada causa le seguirá un efecto deseado o esperado.

La consecuencia lógica de la implementación del EML genera la necesidad de tener ciertos elementos presentes a la hora de diseñar un proyecto. Se trata de elementos estándar para cualquier proyecto de desarrollo, más allá de la temática que se quiera abordar. Es lo que se denomina *Matriz del Proyecto* o *Matriz de Planificación del Proyecto*, y queda configurada de la siguiente manera:

1. COMPONENTES QUE FORMAN LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO

- 1- Jerarquía de los objetivos
- 2- Actividades
- 3- Resultados esperados
- 4- Indicadores
- 5- Fuentes de verificación

A continuación, se desarrollará cada

¹⁰⁸ Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD), “Enfoque de Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”, septiembre de 1993.

uno de los elementos que componen la Matriz de Planificación.

Objetivos

“Los objetivos son los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en la realidad en la cual intervenimos a través de un proyecto. Estos deben diferenciarse de los medios necesarios (acciones) para lograr dichos cambios”¹⁰⁹.

El primer paso en la redacción de un proyecto es el de establecer los objetivos a los que apunta. Por eso, para lograr una redacción clara y concisa, se hace necesario que los objetivos cuenten con ciertas características específicas:

- Estar escritos con un lenguaje sencillo
- Ser breves y concretos
- Ser realistas y realizables
- El fin, los objetivos y los resultados deben redactarse en infinitivo (-ar / -er / -ir)

Finalidad del proyecto u objetivo de desarrollo

La finalidad del proyecto es el objetivo ordenador. Debe permitir el establecimiento de un referente macrosocial de largo plazo, en el cual se involucre no sólo a la organización que ejecuta el proyecto, sino también a otras instituciones

(Estado, OSCs, municipios, entre otros) o proyectos que se encuentren trabajando en la misma temática. De esta forma, la organización que ejecuta el proyecto demuestra que no es la única que trabaja en el tema, sino que también contribuye junto con otras organizaciones e instituciones con el cumplimiento de la finalidad del proyecto.

Veamos un ejemplo de la finalidad de una iniciativa: “Fortalecer la democracia y promover un espacio de legalidad e institucionalidad.”

Propósito u Objetivo General

A través del Objetivo General se busca responder a la siguiente pregunta: “¿Qué se quiere lograr con el proyecto?”. Es el impacto que se propone alcanzar al término de su ejecución, donde todos los esfuerzos y actividades se encuentran orientados al cumplimiento del objetivo general.

La formulación y escritura de este propósito nace, entonces, como una respuesta al problema central identificado en el Árbol de Problemas, cuya definición se verá más adelante.

Revisemos ahora un ejemplo de un objetivo general:

“Promover la incidencia de sectores vulnerables del Conurbano Bonaerense en políticas públicas que mejoren su ca-

lidad de vida y en el mejoramiento de los marcos de institucionalidad.”

Objetivos Particulares

Los Objetivos Particulares hacen referencia a la forma en que se alcanzará el objetivo del proyecto. Es posible afirmar que son los efectos esperados que el proyecto se propone conseguir para garantizar el impacto deseado. Al igual que en el objetivo general, alcanzar los resultados es una responsabilidad directa del proyecto y de sus ejecutores. Por tal motivo, su diseño debe establecer que los resultados esperados deben ser suficientes para lograr el propósito. Como se detallará más adelante, la formulación de los resultados nace del análisis y revisión de las causas del “Árbol de Problemas”. Además, los resultados deben garantizar el logro del objetivo general del proyecto.

Asimismo, los objetivos deberán siempre ser realistas; de lo contrario correrá el riesgo de que el proyecto pierda credibilidad.

A continuación se muestran algunos ejemplos de verbos utilizados en la formulación de los objetivos: “reducir”/ “incrementar”/ “promover” / “fortalecer”/ “mejorar”.

Actividades o acciones

Las actividades o acciones de un proyecto se realizan para garantizar el logro

¹⁰⁹ Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD), “Enfoque de Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”, septiembre de 1993.

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional



de los resultados establecidos. Indican cómo se desarrollará el proyecto, además del tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario establecer un conjunto de actividades por cada resultado definido. Al igual que en el nivel anterior, las acciones propuestas para la obtención de cada resultado deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento. Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del proyecto.

Por Ejemplo:

“Identificación de la agenda de políticas públicas prioritarias para el sector y de las acciones de incidencia en institucionalidad a impulsar, además de reuniones de trabajo específicas.”

Riesgos

Los riesgos representan aquellos factores externos que escapan al control de las organizaciones y que, en principio, pueden repercutir en la ejecución de los proyectos. Un riesgo sería, por ejemplo, la ausencia masiva de los participantes que fueron convocados para una actividad. De este modo, si bien la asistencia de los miembros no depende de la organización, impactaría en forma negativa sobre la actividad.

Es preciso destacar que todo proyecto de desarrollo se mueve en un campo de incertidumbre, cuyo conocimiento sola-

mente es posible mediante el acceso a determinado tipo de información.

Por tal motivo es importante tratar de establecer los posibles riesgos que pueden afectar la ejecución del proyecto. Para esto, es útil elaborar una columna de supuestos teniendo en cuenta las siguientes aclaraciones:

- Se define teniendo como referencia la columna “Jerarquía de objetivos”.
- Se recomienda comenzar por la elaboración de supuestos para el nivel de las acciones. No es necesario que para cada actividad se defina un supuesto.
- Se prosigue con la formulación de supuestos para el nivel de los resultados. El número de supuestos para este nivel dependerá de la complejidad del proyecto. Se recomienda elaborar un supuesto para cada resultado definido.
- Finalmente, se concluye con la formulación de supuestos al nivel del objetivo general.
- No se definen supuestos en el nivel del objetivo de desarrollo del proyecto.

Resultados esperados

Los resultados esperados son los logros alcanzados al finalizar un proceso. Deben ser cuantificables y su medición se realiza utilizando criterios de cantidad, calidad y tiempo.

Los resultados esperados se deben corresponder con cada nivel (actividades, objetivos particulares, objetivos genera-

les) para fundamentar y explicar qué es lo que se pretende lograr con cada una de las actividades y objetivos establecidos en el proyecto.

Una vez identificados los resultados, se debe asegurar que:

- estén incluidos los resultados esenciales necesarios para lograr el objetivo específico
- se incorporen los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto
- se pueda considerar cada resultado como un medio necesario para lograr el objetivo específico
- se definan los objetivos de manera concreta y verificable

Por Ejemplo:

“Generación de una masa crítica en el Conurbano Bonaerense para incidir en políticas públicas.”

Indicadores

Los indicadores son medidas específicas del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para el logro de los objetivos y acciones del Marco Lógico. De acuerdo a la jerarquía de objetivos, se pueden establecer tres tipos de indicadores diferentes:

Indicadores de impacto: son los que miden los cambios que se espera lograr al final de un período. Se ubican en el nivel del propósito u objetivo general del proyecto.

Indicadores de efecto: son aquellos que miden los cambios que se van a pro-

ducir en el proceso, ya sea en seis meses, un año o más. En este sentido, se los conoce también como *indicadores de proceso* y se ubican en el nivel de los resultados u objetivos específicos del proyecto.

Indicadores de cumplimiento o producto: son los que indican si las metas planteadas en el nivel de las acciones se han cumplido en el tiempo y con los recursos previstos para el proyecto.

Ejemplo de indicadores

- > Cantidad de organizaciones / actores contactados y convocados (seis)
- > Cantidad de acciones implementadas (doce)
- > Cantidad de acciones de prensa a nivel nacional como parte de la estrategia integral de incidencia (siete)
- > Cantidad de apariciones en los medios locales (cuantificable en cada caso)
- > Representación geográfica de las organizaciones capacitadas (cuatro localidades)

Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son los medios a través de los cuales se puede conocer y verificar el cumplimiento de las metas establecidas en la jerarquía de objetivos (propósito, resultados y acciones).

Existen dos tipos de fuentes:

Primarias: hacen referencia a las personas

Secundarias: se vinculan con los datos, espacios o documentos

¿SABÍA USTED QUE EL PRIMER MARCO LÓGICO SE ELABORÓ PARA UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID) A FINALES DE LA DÉCADA DEL 60', Y DESDE ENTONCES, LO HAN UTILIZADO MUCHAS DE LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES DONANTES, TANTO MULTILATERALES COMO BILATERALES? PARA MÁS INFORMACIÓN VISITE: [HTTP://WWW.ONGD-CLM.ORG/PUBLICACIONES%20DIGITALES/COOPERACION%20DESARROLLO/MANUAL%20DE%20MARCO%20LOGICO.PDF](http://www.ongd-clm.org/publicaciones%20digitales/cooperacion%20desarrollo/manual%20de%20marco%20logico.pdf).

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

Ejemplos:

- > Registros propios y registros de organizaciones aliadas
- > Material de las acciones de prensa
- > Sitio Web de la organización

Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto es “una actividad programada de reflexión sobre la acción basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos

fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura...”¹¹⁰

Es necesario que la evaluación se realice durante distintas etapas en la ejecución del proyecto, de manera tal que se pueda llevar un registro de logros, dificultades, riesgos y resultados. En este sentido, se recomiendan tres instancias de evaluación:

- Ex-ante
- Durante
- Ex-post

2. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El Árbol de Problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (o problema central) a la que se pretende dar solución mediante la intervención de un proyecto y utilizando una relación de tipo causa-efecto. Para la construcción del Árbol de Problemas, es recomendable seguir una serie de pasos que permitan su adecuada elaboración:

(1) Identificar el o los beneficiarios del posible proyecto. Definir y describir quiénes serán los sujetos directos de la intervención

(2) Determinar los principales problemas que afectan a estos sujetos o grupos sociales

(3) Realizar el análisis y la elección del problema central de la futura intervención

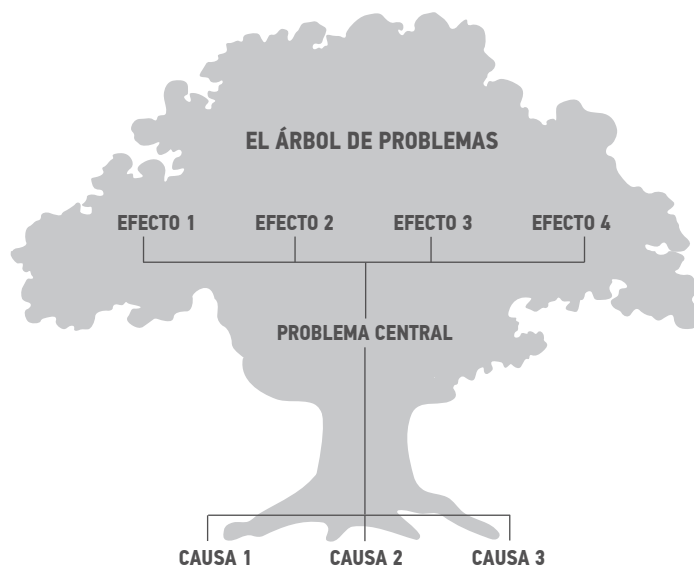
(4) Analizar y describir las causas del problema central

(5) Identificar los principales efectos del problema

(6) Presentar dicha descripción y análisis como un árbol donde:

- > El “tronco” corresponde y es representado por el problema central
- > Las “raíces” corresponden a las causas del problema

CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS



¹¹⁰ Niremberg, O., Braweman J. y Ruiz, V., “Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.

> La “copa” corresponde a los efectos o consecuencias del problema

3. LISTA DE VERIFICACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROYECTO

A continuación, se brinda un listado detallado y minucioso de los pasos a seguir para constatar que la construcción del Marco Lógico de un proyecto ha resultado exitosa. El objeto de esta etapa, que debe realizarse una vez finalizado el armado del proyecto, es revisar paso a paso las instancias de diagramación del mismo. Clasificar la construcción de un proyecto a través de los siguientes ítems, facilita la detección de los errores o elementos que pudieran pasarse por alto en el momento del diseño.

1. El fin / objetivo general está claramente expresado
2. Los indicadores del fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo
3. El proyecto tiene un solo propósito
4. El propósito está claramente expresado
5. Los indicadores del propósito no son un resumen de los componentes sino una forma independiente de medir el logro del propósito
6. Los indicadores del propósito sólo miden lo que es importante
7. Los indicadores del propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo
8. Los indicadores del propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto

9. Los resultados del proyecto están claramente expresados

10. Los componentes se explicitan 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 los resultados esperados son verificables en términos de cantidad, calidad 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 los indicadores

16. Las actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos a fin de completar los resultados esperados

17. La relación entre las actividades y el presupuesto es realista

18. La relación si/entonces entre el propósito y el fin es de tipo lógica y no omite pasos importantes

19. La relación entre los resultados esperados y los objetivos particulares es realista

20. La lógica vertical entre las actividades, los resultados esperados, el propósito y el objetivo general 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

22. Las actividades, junto con los resul-

tados esperados a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el objetivo general

23. Los supuestos al nivel de actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes de que puedan comenzar las acciones. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada)

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 (por ejemplo, de terminación o *ex-post*)

LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO ES UN RESUMEN DE:

- POR QUÉ SE LLEVA A CABO UN PROYECTO (QUIÉN/QUÉ SE BENEFICIA)
- QUÉ SE ESPERA QUE SE LOGRE DEL PROYECTO
- CÓMO EL PROYECTO LOGRARÁ LOS PRODUCTOS/RESULTADOS ESPERADOS
- CUÁLES SON LOS FACTORES EXTERNOS CRUCIALES PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO
- CÓMO PODEMOS MEDIR EL ÉXITO (INDICADORES)
- DÓNDE ENCONTRAMOS LOS DATOS REQUERIDOS PARA MEDIR EL ÉXITO (FUENTES DE VERIFICACIÓN)