

EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO UNA METODOLOGÍA TRANSVERSAL EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS

Gareca Burgos Norma¹

¹Docente del Dpto. de Computación y Ciencias Exactas -
Facultad de Ciencias Integradas de Bermejo - UAJMS

Dirección de correspondencia: Av. Luis de Fuentes Campus Universitario Bermejo

Correo Electrónico: normagareca-26@gmail.com

INTRODUCCIÓN

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos; por lo que es importante contextualizar lo que es un proyecto, sus connotaciones y el ciclo de gestión del mismo.

¿QUE ES UN PROYECTO?

Un proyecto es la unidad básica de intervención en la cooperación para el desarrollo. Tiene como finalidad satisfacer un conjunto de necesidades concretas a través de la aplicación de una serie de técnicas que ponen en juego un determinado número de recursos para obtener ciertos beneficios. Es decir, sin proyecto no hay cooperación, no hay beneficios.

¿COMO DEFINIR UN PROYECTO?

Existen distintas y suficientes definiciones de proyectos, pero la definición que nace de la práctica en el desarrollo de proyectos es la siguiente: Un proyecto se lo define como una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación.

TAREA PRINCIPAL DE UN PROYECTO

La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes para que ellas puedan continuar sus labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo.

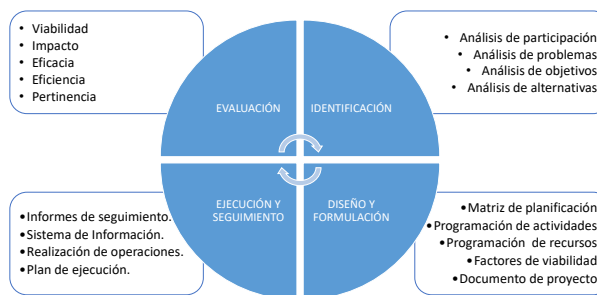
¿CUAL ES EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO?

El ciclo de vida de un proyecto, también conocido como ciclo de gestión de proyectos; es la estructura de todo proyecto que transita por distintas fases articuladas que corresponden, en mayor o menor medida, a diferentes etapas temporales.

Estas etapas no son lineales, sino que interactúan y se retroalimentan permanentemente.

La importancia en la lógica circular -y de flujos- que subyace a la propuesta y no tanto en la denominación de cada etapa, forma parte de convenciones y usos distintos, todos ellos en principios equivalentes y aceptables. Reside en la sistematización lógica congruente. Fig. 1, la utilidad de un ciclo de gestión de este tipo es que se esquematiza la estructuración de un proyecto en fases básicas y la actuación técnica sobre ellas.

Fig. 1: Fases básicas del ciclo de gestión de proyectos.



Fuente: Elaboración propia

1. Identificación.

Consiste fundamentalmente en contextualizar y madurar la idea de aquello que se puede, se desea y es necesario hacer. Idea que puede surgir de múltiples fuentes pero que, en cualquiera de los casos, ha de ser filtrada por el correspondiente análisis técnico-social y económico.

Algunas de las cuestiones relacionadas con la etapa de identificación tratan de responder a las preguntas de ¿qué sucede?, ¿Por qué sucede?, ¿A quiénes y cómo afecta?, ¿Cómo se puede solucionar?

Esta fase es relevante porque sobre ella se va a construir buena parte de la estructura, sistematización y lógica del proyecto. Estructurada en cuatro pasos básicos. Análisis de la participación, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas.

2. Diseño y Formulación.

Consiste, por tanto, en formalizar y organizar los resultados obtenidos en el proceso de identificación, estableciendo estrategias, plazos, recursos, costes, etc.

Supone responder, fundamentalmente, a preguntas tales como ¿qué queremos hacer?, y ¿cómo pretendemos realizarlo? Pero también a cuestiones del tipo de a quién se dirige la acción?, ¿Por qué y para qué actuar?, ¿Con quién, ¿dónde, ¿cuándo y con qué recursos? La formalización de todo ello se establece a través del denominado documento de diseño del proyecto, por lo que es imprescindible delimitar los elementos del documento que resultan imprescindibles como la :
- Programación de las actividades (calendario y asignación de responsabilidades entre las diferentes personas o instituciones implicadas) - Programa de recursos (presupuesto) - Un análisis de las posibilidades de permanencia del proyecto una concluida la asistencia externa (factores de viabilidad).

3. Ejecución y Seguimiento.

La etapa de ejecución supone el momento de aplicación de los resultados del diseño e identificación a la acción práctica de cooperación con intención de transformar una determinada realidad. Se trata, por tanto, de la puesta en marcha de las actividades utilizando los recursos previstos en la fase anterior con el fin de alcanzar los resultados y el objetivo específico. Esto se puede ver favorecido a través del empleo de un enfoque acción-reflexión-acción, lo cual asume una noción de seguimiento como concepto indisoluble de la propia actuación.

El seguimiento constituirá la base para el análisis de lo que se realiza y la fuente de información sobre su adecuación respecto al plan previsto y a la obtención del objetivo específico del proyecto. Para ello es conveniente contar con un sólido y contextualizado sistema de seguimiento que favorezca la atención y análisis permanente de la ejecución. Este sistema ha de permitir conocer, para si es necesario reencauzar, las características y evolución de la ejecución del proyecto.

El seguimiento se lleva a cabo de manera continua durante la ejecución para controlar que la utilización de los recursos y la formalización de las actividades estén de acuerdo con el cronograma previsto

4.-Evaluación.-

La evaluación es la fase en la que se aprecia y valora –para extraer conclusiones y deseablemente utilizarlas– el conjunto de la acción de cooperación antes, durante y después de su ejecución. Esta temporalidad define distintos tipos de evaluación que, a grandes rasgos, pueden ser denominados como previa, simultánea, final y posterior. La utilidad de esta importante fase está asociada a la elaboración de un robusto sistema de recopilación, análisis y tratamiento de la información, tan objetiva y sistemáticamente como ello sea posible.

¿POR QUE UTILIZAR EN LOS PROYECTOS EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO?

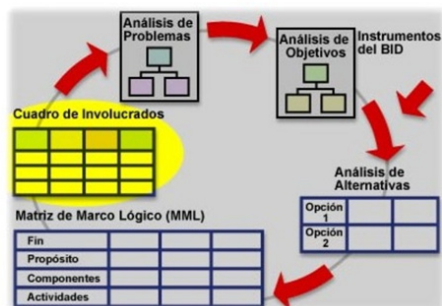
Porque es una herramienta metódica y lógica a la hora de planificar proyectos. Hoy por hoy, el EML es prácticamente el método universal a la hora de gestionar las intervenciones de desarrollo; este método permite la gestión de los proyectos de desarrollo.

PASOS DE EJECUCIÓN DEL MÉTODO DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

1. Análisis de la participación
2. Análisis de los problemas
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas
5. Matriz de planificación del proyecto

Cómo se construye el ML?

Los pasos para la formulación del Marco Lógico son:



1. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

Los criterios para la selección de los beneficiarios son específicos en cada ocasión y dependen de las prioridades que cada persona o cada institución establezcan. Sabido es que las preguntas generales que deben valorarse en cada caso son:

- ¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?
- ¿Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?
- ¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?

Por otra parte, se plantea un esquema sumamente sencillo de clasificación en cuatro categorías esenciales:

- Beneficiarios directos
- Beneficiarios indirectos

- Neutrales/excluidos
- Perjudicados/opponentes

2.- ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. Y se lo esquematiza con la técnica estructurada conocida como árbol de problemas. ¿Cómo construir el árbol de problemas?:

Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

2.1.- **Identificación del Problema Central.** Dentro de los problemas considerados importantes en una comunidad:

2.2.- **Seleccionar un PROBLEMA CENTRAL,** teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se define como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es una situación real no teórica
- Se localiza en una población objetivo bien definido
- No se debe confundir con la falta de un servicio específico

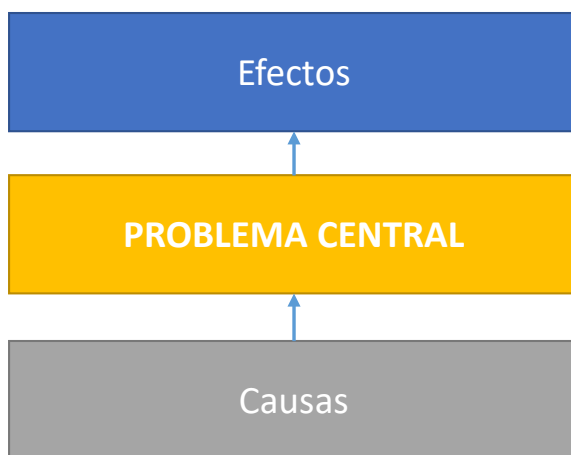
Falta de atención médica en Bermejo

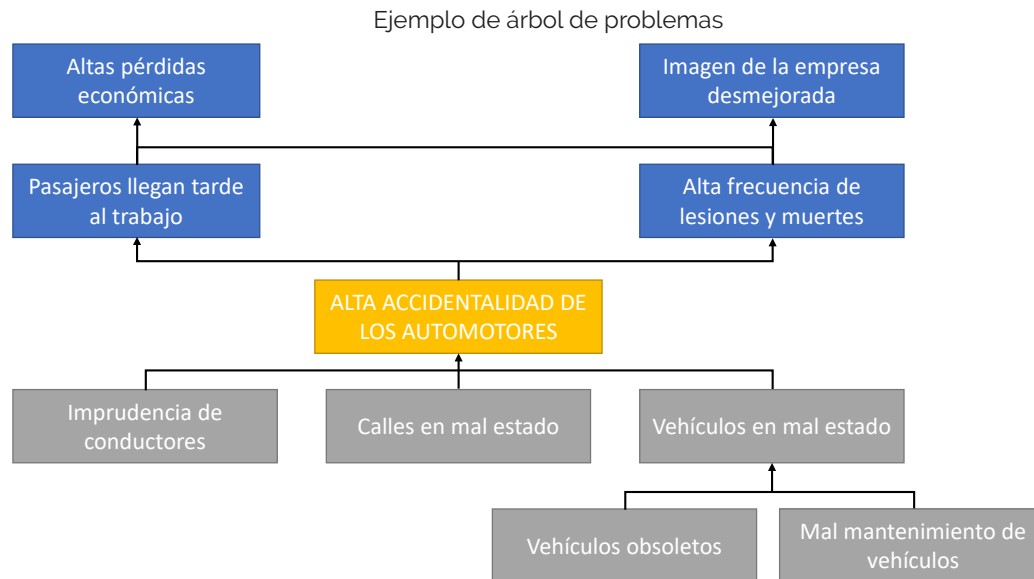
INCORRECTO

Atención Médica Precaria en Bermejo

CORRECTO

2.3.- **Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central** (la copa del árbol).

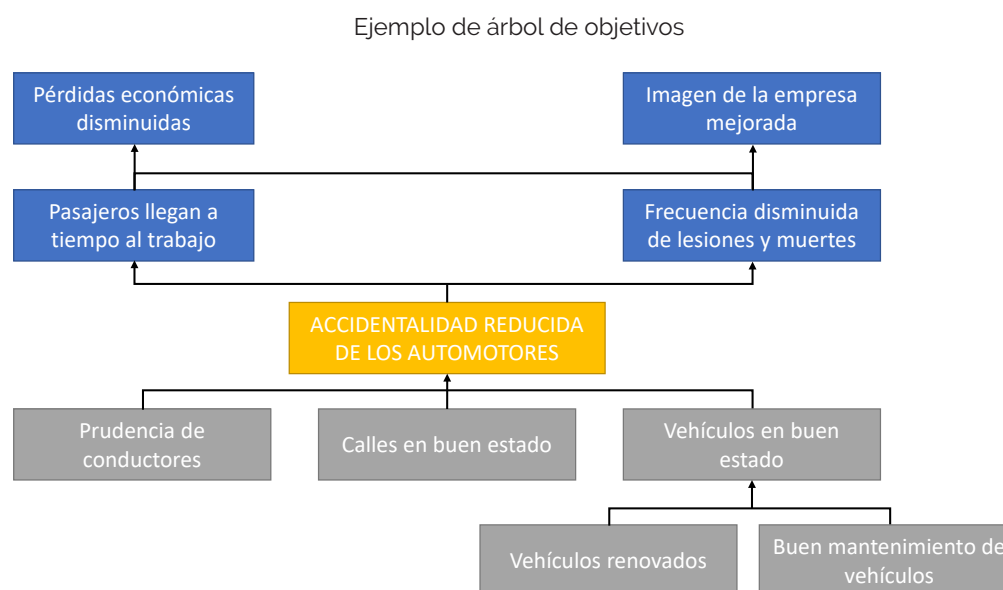
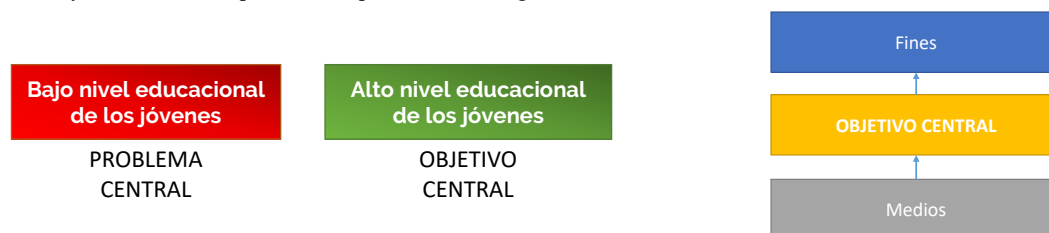




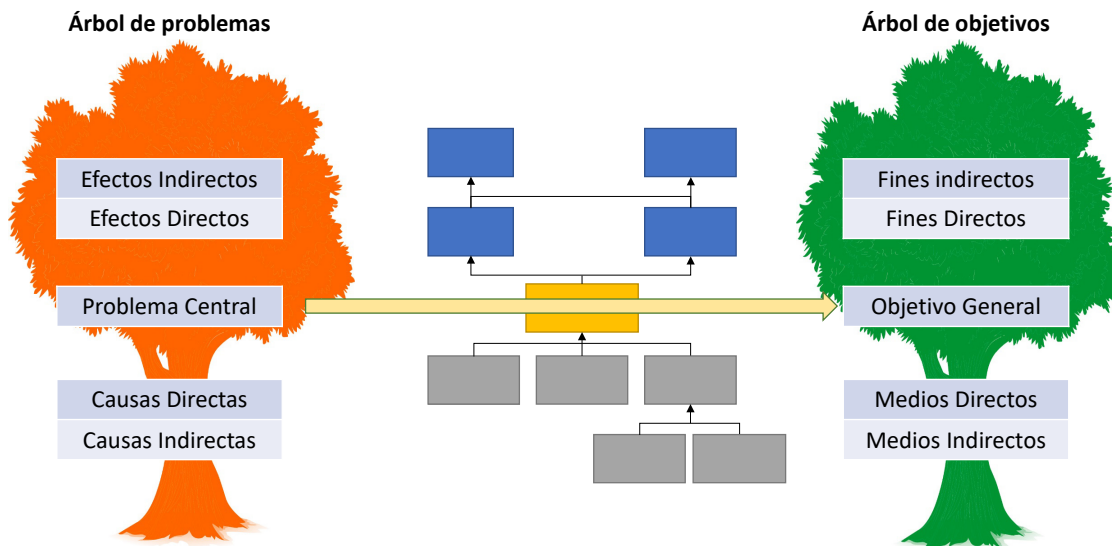
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Se lo desarrolla a través del Árbol de Objetivos; estructurado con (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.



Fuente: «Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos» (Marco Lógico)-BID-3/97.

4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.

Esta herramienta de análisis nos permite identificar diversas estrategias del proyecto algunas de las cuales se analizarán posteriormente usando diversos criterios tales como:

- Económicos
- Financieros
- Sectoriales
- Ambientales
- etc.

El análisis de alternativas cierra, por tanto, la etapa de la identificación y da paso al diseño o formulación de la intervención. Los procedimientos para realizar esa selección son muy variados y no puede ofrecerse una “receta” de validez

universal. Lo que puede resultar adecuado en determinadas circunstancias puede ser completamente inapropiado en otras.

5. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO)

La matriz de planificación del proyecto es el documento-herramienta más característica del enfoque del marco lógico. En ese documento quedan sintetizados los principales componentes del diseño de un proyecto. Además, existe una relación entre todos esos elementos que, de alguna manera, están vinculados entre sí. Existen dos lógicas básicas que establecen esa interdependencia. Se llaman las lógicas vertical y horizontal.

Una matriz de planificación es, aproximadamente, un cuadro como el que sigue:

Lectura del Marco Lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ RIESGOS CRÍTICOS
CAUSA/ELECTO	META			
	PROPÓSITO			
	PRODUCTOS (o componentes)			
	INSUMOS (o Actividades)			

Fuente: «Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos» (Marco Lógico)-BID-3/97.

BIBLIOGRAFÍA

- Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural (LC/L.1267-P; LC/IP/L.163), N° de venta: S.99.II.G.56 (US\$ 10.00), 1999.
- Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (LC/L.1242-P; LC/IP/L.164), N° de venta: S.99.II.G.25 (US\$ 10.00), 1999.
- Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (LC/L.2350-P; LC/IP/L.259), N° de venta: S.05.II.G.89, 2005