

EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO COMO DE PUNTO DE PARTIDA DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES EN PROYECTOS DEL MUNDO REAL

Ramón Aguirre Vara^{1,2}, Beatriz Bernábe Loranca^{1,2}, Jorge Bañuelos Sánchez¹, Enrique M.
Zamora Alcocer^{1,2}

(1) INGENIO- Santa Fe Associates International, México

Ingeniería Estratégica de Negocios

Puebla, Puebla

(2) Facultad de Ciencias de la Computación,

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Resumen

En las últimas décadas, se han agudizado las demandas económicas y sociales, y hay una fuerte exigencia para que las acciones que se realizan, puedan efectivamente lograr impactos en el desarrollo productivo y la calidad de vida de los países. Este trabajo presenta el **Enfoque de Marco Lógico** (EML) como una herramienta analítica de gran valor para estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. Este trabajo se centra únicamente en el aporte que el EML hace en las etapas de Diagnóstico y Diseño de proyectos

Palabras Clave.- Enfoque de Marco Lógico, Objetivo de Desarrollo, Objetivo de proyecto, causas, efectos, medios, fines, Matriz de Marco Lógico

1.- Antecedentes y Justificación

En las últimas décadas, se han agudizado las demandas económicas y sociales, y hay una fuerte exigencia para que las acciones que se realizan, puedan efectivamente lograr impactos en el desarrollo productivo y la calidad de vida de los países.

La mala planificación es un problema fundamental en la ayuda internacional al desarrollo. Como resultado, los proyectos se desarrollan a menudo en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Se presentan resultados negativos e inesperados que hubieran podido evitarse con una planificación más sistemática.

Los problemas sobre desarrollo regional, productividad, vialidad y transporte, nuevos centros de población, seguridad pública, desarrollo rural, desarrollo educativo superior, etc. Son **problemas del mundo real**, y estos en su mayoría son de naturaleza estocástica o de total incertidumbre, multivariantes, no lineales, dinámicos, con objetivos múltiples, presentan conflictos, son interdisciplinarios y multisectoriales.

Y se encuentran inmersos en entornos con características similares.

En los proyectos de solución a este tipo de problemas, diferentes organismos han identificado un listado de problemas presentes en la gestión de ellos, que fundamentan la necesidad de buscar herramientas que permitan mejorarla:

1. Los objetivos están mal definidos, a menudo son abstractos y rara vez son cuantificables.
2. Los proyectos no están relacionados con precisión con las metas y los planes nacionales.
3. El diseño del proyecto se lleva a cabo con poca participación de los niveles operativos
4. Los criterios de evaluación no se han fijado con claridad
5. Las unidades ejecutoras no están identificadas con claridad
6. Los presupuestos no se calculan adecuadamente ni se refieren a las actividades programadas
7. No se les da consideración debida a las soluciones alternativas
8. Las actividades programadas no responden a los objetivos del proyecto
9. La programación y los procedimientos de ejecución tienen muy poca flexibilidad
10. No se entiende claramente el ambiente externo al proyecto o no se toma debidamente en cuenta
11. Los proyectos tienden a durar demasiado, son interminables.
12. Planificación carente de precisión, con objetivos múltiples que no aparecen claramente relacionados con las actividades del proyecto
13. Proyectos que no se ejecutan exitosamente y el alcance de la responsabilidad del equipo a cargo (gerencia) no está claramente definida
14. No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

En respuesta a esto se elaboro el EML, esta es una herramienta analítica para la planificación y la gestión de proyectos orientada por objetivos que estructura los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados (IUDC-UCM-CEDEAL 1993)¹ y que ha probado su potencia en todo el mundo. Hoy es un instrumento de uso común y recomendado por las agencias de donantes para la gestión de proyectos en el mundo real.

El primero en utilizarla fue la USAID a finales de los años 60 y, desde entonces, lo han utilizado muchas de las principales organizaciones donantes, tanto multilaterales como bilaterales. El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, promueve su uso en diferentes países del mundo. Y ha sido enriquecido además por la ONU y la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ), entre otras

¹ IUDC-UCM-CEDEAL: "El enfoque del Marco Lógico" Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Madrid 1993

2.- EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO²

Como se mencionó anteriormente, por cuestiones de espacio, este artículo se centra en el aporte que el EML hace únicamente en las etapas de Diagnóstico y Diseño de proyectos

2.1.- El Diagnóstico en el EML

En esta etapa el punto de partida es la identificación y delimitación del problema que se quiere resolver. El EML propone cuatro instrumentos básicos a utilizar en la etapa de Diagnóstico

- a.- Análisis de los involucrados o de la participación
- b.- Análisis de Problemas
- c.- Análisis de Objetivos
- d.- Análisis de Alternativas

a.- Análisis de los involucrados

En esta etapa se trata en primer lugar de identificar a todas las personas o grupos que se relacionan directa o indirectamente con la problemática o tema que se pretende abordar a través de un proyecto o intervención.

Los directamente afectados por la situación que se piensa resolver, instituciones públicas y privadas que se relacionen directamente con el sector o área problemática, las comunidades de la zona de influencia de la problemática, etc.

b.- Análisis de Problemas

Este análisis se hace a partir de la información obtenida por parte de cada uno de los involucrados identificados en la etapa anterior, incluyendo la opinión de los profesionales que tengan a cargo la responsabilidad del diseño de la futura estrategia de intervención. Utilizando el Árbol de problemas como principal herramienta para delimitar la situación a intervenir

Así se identifica el problema focal que se quiere enfrentar, y los factores relacionados con la existencia de dicha situación. Y se expresan en una lógica de causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema.

Esta expresión de la cadena de problemas conforma los supuestos o hipótesis que el equipo de diseño tiene respecto a la problemática que ha definido como foco de acción Su estructura tiene tres partes principales:

- 1.- Problema central
- 2.- Nivel de las causas
- 3.- Nivel de los efectos

² ibid 1

c.- Análisis de Objetivos

La principal ventaja de esta herramienta “Árbol de Objetivos” es que es un insumo para formular el proyecto en la medida que el problema central permite formular el objetivo específico, los efectos aportan al objetivo general así como las causas inmediatas aportan información para los resultados o productos del proyecto. Este nuevo esquema consiste en invertir el sentido de las propuestas del árbol de problemas desde lo negativo a lo positivo, es decir se vuelven a formular los problemas transformándolos en objetivos (afirmaciones positivas).

Por tanto las condiciones que en el árbol de problemas aparecían como **causas y efectos**, ahora aparecen relacionados como **medios y fines**.

Un elemento importante de considerar en el árbol de objetivos es la identificación de aquellas causas del problema que escapan a las posibilidades de influencia del proyecto. Estas se denominan “parámetros” y si bien no se consideran obviamente luego en la formulación, es necesario considerarlas en esta etapa para luego analizar las posibilidades reales que tendría una intervención futura en afrontar con eficacia la problemática a la cual hay que darle solución.

Se tienen las siguientes condiciones que facilitan la formulación adecuada de objetivos:

Participación de los actores relevantes, Flexibilidad en la tarea de formulación, Redacción adecuada

Y los siguientes aspectos que hay que revisar una vez definidos los objetivos

Claridad, Pertinencia, Realismo, Viabilidad y Vigencia.

d.- Análisis de Alternativas

Una vez realizado el análisis de objetivos, es necesario identificar las alternativas de solución a la problemática identificada.

Esta identificación de alternativas aparece directamente relacionada con el ejercicio anterior en la medida que **son los medios los cuales señalan caminos alternativos de enfrentar la problemática** en cuestión. Esto puesto que la lógica indica que el desarrollo de cada uno de los medios identificados posibilitará el logro de los objetivos que se encuentran en un nivel superior. De esta manera cada medio que se identifique en el árbol de objetivos puede ser un componente o producto de un proyecto de intervención.

Para definir cuál debiera ser la alternativa hay que tomar en cuenta diversos elementos tales como:

Recursos disponibles, Capacidad institucional, Ventajas comparativas, Viabilidad (no sólo financiera sino también social, política y cultural), Complementariedad.

Una vez que se ha seleccionado la alternativa de intervención que parece más adecuada de acuerdo a los criterios anteriormente señalados, se está en condiciones de iniciar la etapa de Diseño o Formulación del proyecto.

2.2.- El EML y el Diseño o Formulación del Proyecto

En esta etapa el punto de partida es, sin duda, la identificación de los objetivos. Esto puesto que no hay que olvidar que la razón de ser de un proyecto es precisamente **producir un cambio**.

A partir de esa intención pueden definirse los objetivos como estados o situaciones deseables de alcanzar en un cierto tiempo en una población determinada y mediante los recursos y acciones instrumentales de un proyecto.

Para el diseño, se utiliza una de las principales herramientas del EML: La **Matriz de Marco Lógico**³, la cual es un instrumento síntesis de la formulación de proyectos basada en objetivos y que facilita el proceso de formulación de un proyecto desde dos aspectos principales:

- ✓ **Síntesis del proyecto:** la matriz ofrece una estructura que permite definir los aspectos centrales del proyecto en declaraciones acotadas. De esta forma es posible en un solo cuadro contar con la información más relevante de un proyecto.
- ✓ **Coherencia interna:** la coherencia interna de un proyecto se expresa en la adecuación de los medios a los fines. Esta coherencia está dada en la matriz por una sucesión de objetivos relacionados entre sí de una manera lógica, instrumental e interdependiente.

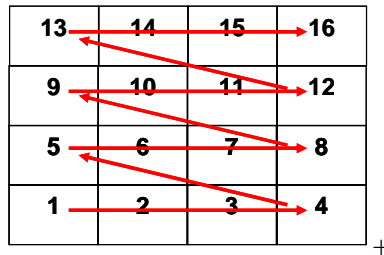
Han existido distintas maneras de diseñar la matriz lógica y distintas formas de denominar los elementos que contiene cada fila de ella, exhibimos un ejemplo:

RESUMEN	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPOSICIONES IMPORTANTES
Objetivo General a lo cual el Proyecto aporta una parte	Indicadores para el logro de objetivo general al término del proyecto	Fuentes para verificar el logro del objetivo general	Suposiciones para garantizar los logros a largo plazo
Objetivo del Proyecto	Indicadores para el logro del objetivo del proyecto	Fuentes para verificar el logro del objetivo del proyecto	Suposiciones para lograr el objetivo general
Resultados de Proyecto	Metas verificables del proyecto en términos de cantidad, calidad, lugar y tiempo	Fuentes para verificar el logro de los resultados del proyecto	Suposiciones para obtener el objetivo, del proyecto
Actividades a realizar por el Proyecto	Recursos humanos y financieros necesarios para la realización de las actividades	Fuentes para verificar el desempeño de las actividades y del empleo de los recursos	Suposiciones para lograr los resultados

Matriz de Marco Lógico

³ ZOOP, Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos, GTZ

La lógica interna de la Planilla es la siguiente:



1. Cuando el personal del proyecto realiza las actividades descrita en 1,
2. Usando los recursos humanos y financieros determinados en 2,
3. Lo que se puede verificar en las fuentes respectivas (convenio, relatorios)
4. Y supuesto que no hubiera nada inconveniente en el trabajo,
5. Se logre los resultados del proyecto
6. Al tiempo, en el lugar y en calidad y cantidad respectiva a las metas fijados en 6,
7. Este hecho se puede verificar en las fuentes respectivas,
8. Y supuesto que los resultados del proyecto tendrían el impacto previsto sin interferencia negativa externa y ajena,
9. Se logre el objetivo del proyecto
10. De manera como fue acordado en términos de calidad y cantidad
11. Esto se puede verificar por medio de las fuentes indicadas en 11,
12. Y supuesto que la situación obtenida por el proyecto, tendría el impacto a niveles más generales,
13. El objetivo general es alcanzado,
14. De acuerdo a los indicadores establecidos en 14,
15. Verificables en las fuentes respectivas
16. Y suponiendo que el impacto no va a ser disminuido por factores externos, el logro del proyecto será garantizado a largo plazo