

Enfoque del Marco Lógico (EML)

¿Qué es el EML?

Es una herramienta analítica que se utiliza para la mejorar la planificación y la gestión de proyectos tanto de cooperación al desarrollo como de proyectos sociales.

El EML aparece por primera vez en la década de los 60 y desde entonces su uso se ha generalizado entre los distintos agentes (organizaciones donantes, organismos bilaterales y multilaterales, ONGD y Organizaciones Locales) que intervienen en el ámbito de la cooperación al desarrollo. En Canadá este enfoque se utiliza también en las inversiones públicas nacionales. En España se ha extendido también entre los organismos donantes que financian proyectos sociales.

¿Para qué sirve el EML?

- Clarifica el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identifica las necesidades de información.
- Define claramente los elementos clave de un proyecto.
- Analiza el entorno del proyecto desde el inicio.
- Facilita la comunicación entre las partes implicadas.
- Identifica las variables clave para medir el éxito o el fracaso de un proyecto.

Ventajas y limitaciones del EML

De entre las ventajas de este enfoque cabría destacar:

- Se trata de un método relativamente sencillo que aporta información pertinente y cualificada para la toma de decisiones.
- Sintetiza de forma clara toda la complejidad del proyecto resaltando sus aspectos más relevantes bajo un esquema normalizado.
- Establece de forma clara las relaciones que existen entre los distintos elementos de un proyecto (recursos, actividades, resultados y objetivos) mejorando la planificación.
- Tiene un carácter participativo que posibilita la comunicación y el entendimiento entre todas las partes involucradas en el proyecto.
- Facilita el seguimiento y la medición del éxito o fracaso del proyecto. Permite la realización de estudios o evaluaciones comparativas.

Sus limitaciones más significativas son:

- No debe verse como una exigencia de los organismos financiadores sin más valor, sino que ha de entenderse como una herramienta que sirve para la planificación y la ejecución.
- Puede llegar a convertirse en un corsé que atenace el desarrollo del proyecto en el caso de que se le de un valor absoluto.

- Se trata de una herramienta analítica para la planificación que se puede utilizar durante la identificación, la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de un proyecto, pero no sustituye al análisis del grupo beneficiario, el análisis coste-beneficio, la planificación de tiempos, etc.

Fase 1 del EML: Análisis de la participación

Se trata de identificar y de hacer un diagnóstico de los diferentes agentes sociales que de una u otra forma están presentes en la realidad sobre la que se va a intervenir.

Los intereses de los distintos grupos y organizaciones sociales, de las autoridades y de otros actores no son coincidentes, por lo que es sumamente importante identificar sus expectativas tanto en la fase de planificación, como en la de ejecución y en la de cierre del proyecto.

Es fundamental que los objetivos de cualquier proyecto sean un reflejo de las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés y no de las necesidades internas de las entidades.

Se trata pues, de identificar a todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el problema, agruparlas según sus intereses y establecer prioridades de forma tal que se esté en condiciones de hacer un estudio más detallado de una selección de estos grupos.

Este análisis se puede hacer en términos de problemas, de intereses, de sus fortalezas o debilidades o de las relaciones existentes y debe llevar a identificar a aquellos grupos que más necesitan de la ayuda externa.

También es necesario prever qué posibles conflictos pueden ocurrir al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitar estos conflictos.

Fase 2 del EML: Análisis de los problemas

Con este análisis se trata de identificar los problemas reales que afectan al colectivo beneficiario con el que se quiere trabajar y no los problemas posibles, potenciales o futuros. Conviene señalar que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente. Por ejemplo, la falta de un centro de salud no es un problema, el problema es la fuerte incidencia de enfermedades en una determinada población.

Al hacer el análisis conviene diferenciar entre las causas del problema, el problema mismo y sus efectos o consecuencias. La utilización del llamado 'árbol de problemas' puede servir para ordenar las ideas. Mediante el mismo se pretende localizar el problema central o focal que se quiere solucionar con el proyecto.

El árbol de problemas presenta el siguiente aspecto, pudiéndose observar tres niveles diferenciados: causas que originan el problema, el problema mismo y sus efectos o consecuencias.

Fase 3 del EML: Análisis de los objetivos

Una vez identificados los principales problemas del grupo beneficiario se deben plantear posibles soluciones. Para ello, partiendo del árbol de problemas, se han de identificar aquellos logros a alcanzar para resolver el problema principal. La solución del mismo tendrá efectos positivos en las personas e instituciones afectadas.

Haciendo uso de la misma herramienta que estamos utilizando, se construiría el **árbol de objetivos**.

Fase 4 del EML: Análisis de las alternativas

Una vez identificadas las posibles soluciones al problema y fijado el objetivo que se pretende conseguir, se ha de proceder a hacer un análisis de alternativas. Este análisis consiste en plantearse cuál o cuáles de las soluciones pueden ser acometidas por el proyecto que se pretende poner en marcha.

Se trata por tanto, siendo muy consciente de la capacidad de la organización que va a desarrollar el proyecto, de los medios de que dispone, de los recursos que razonablemente puede manejar y del entorno que rodea al proyecto, de eliminar los objetivos que no se pueden lograr.

En todo proyecto se han de reflejar las alternativas posibles y justificar la elección de una de ellas.

Cada una de las opciones se ha de examinar desde la perspectiva de su viabilidad entendida como posibilidad de llevar a cabo la alternativa seleccionada.

El análisis se puede complicar aún más en base a los criterios que se utilicen para comparar las alternativas. **La realización de una matriz** en la que se recojan las distintas opciones y los criterios elegidos, puede facilitar dicho análisis.

Fase 5 del EML: Identificación de los principales elementos del proyecto a través de la Matriz de Planificación

En la Matriz de Planificación se sintetizan los elementos básicos de un proyecto. Para su diseño se utiliza la información obtenida en la identificación, buscándose la coherencia a varios niveles:

- Coherencia externa: de la matriz respecto a problemática identificada.
- Coherencia interna: de los diferentes componentes que integran la matriz, de forma tal que exista una relación causal y lógica entre cada uno de ellos.

Los elementos fundamentales que integran la matriz son: objetivo global, objetivo específico, resultados, insumos, indicadores, fuentes de verificación y supuestos o hipótesis.

Antes de entrar en la explicación de cada uno de ellos vamos a recordar que un proyecto se diseña para provocar ciertos cambios específicos en un determinado período de tiempo, a través del uso de ciertos recursos.

Los medios son los diferentes recursos que se aplican para conseguir los resultados que se pretende lograr.

Los resultados son los productos que el proyecto va a entregar en el tiempo establecido, contribuyendo a alcanzar el objetivo específico.

El objetivo específico es la expresión del efecto que se espera el proyecto logre en un tiempo razonable.

A largo plazo se espera que el proyecto, junto con otros proyectos, contribuya a alcanzar el objetivo general.

Por consiguiente, en todo proyecto se da una cadena causa-efecto a diferentes niveles de forma tal que si se emplean adecuadamente los medios se alcanzarán los resultados necesarios para lograr el objetivo específico previsto. Si se logra en este y otros proyectos, con el tiempo se habrá conseguido el objetivo general, logrando ese cambio que se pretendía conseguir.

Es importante identificar claramente los distintos niveles en la jerarquía de un proyecto. Así, los medios y resultados deben ser garantizados por la administración del proyecto de forma tal que existe el compromiso y la obligación de alcanzarlos. Si no se logra se deben exigir responsabilidades a los gestores.

Sin embargo, en los casos del objetivo específico y el global, su logro no depende solamente de la gestión del proyecto; pueden darse otros acontecimientos que estén más allá del control del mismo. Para alcanzarlos no basta tan sólo con una gestión adecuada. En el caso del objetivo general su consecución se comprobará en el largo plazo y será fruto de la actuación conjunta o sucesiva de diversos proyectos.

En la Matriz de Planificación se resume el proyecto reflejando sus elementos fundamentales. Su utilidad es doble:

- La Fase de Presentación y Valoración permite entender el planteamiento del proyecto. Es fruto de la identificación realizada y debe ser coherente con la problemática que se pretende abordar.
- La Fase de Ejecución es una guía que permite conseguir lo que se va alcanzando con lo previsto inicialmente. Las metas se reflejan mediante indicadores objetivamente verificables y cuantificados.

La **Matriz de Planificación** está integrada por los siguientes elementos:

- **Objetivo general:** objetivo último y principal al que el proyecto pretende contribuir a largo plazo.
- **Objetivo específico:** efecto que el proyecto pretende conseguir en un plazo de tiempo razonable. Refleja el logro de una nueva situación en la que el problema central del grupo beneficiario ha sido solucionado. Debe ser único y formularse en términos realmente alcanzables.
- **Resultados:** productos que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades. Es lo que se quiere alcanzar con el proyecto una vez realizadas las actividades programadas.

- **Actividades:** son las acciones que se han de realizar de forma simultánea o secuencial, utilizando los medios necesarios, con el fin de conseguir los resultados en el tiempo previsto.
- **Medios:** recursos humanos, técnicos y materiales necesario para llevar a cabo las actividades previstas.
- **Indicadores:** son la expresión cuantitativa y cualitativa de lo que se ha de conseguir dependiendo del nivel en el que se formulen. Es, por tanto, la medida del logro del objetivo o del resultado siendo vital para dilucidar el éxito o el fracaso del proyecto. Han de ser concretos y medibles, siendo importante que se busquen varios indicadores para medir el logro de un mismo resultado u objetivo. Dicha combinación aumentará la fiabilidad del cambio conseguido. Los indicadores son básicos para el seguimiento y posterior evaluación del proyecto.
- **Fuentes de verificación:** indican el medio a través del cual se obtendrá la información necesaria para verificar los indicadores. Todo indicador debe llevar asociada al menos una fuente de verificación. La información debe ser fácil de conseguir y con un coste (en tiempo y dinero) adecuado.
- **Supuestos** (hipótesis o riesgos): son aquellos acontecimientos, condiciones y decisiones que están más allá del control de la gestión del proyecto y de su esfera de responsabilidad.

Fase 6 del EML: Identificación de los Factores Externos

Por factores externos se entienden los condicionales que pueden existir y que pueden influir de forma más o menos intensa en el mismo escapándose al control directo de la intervención. Se trata de factores sobre los que no se puede influir porque actuar sobre ellos supondría un coste excesivo, son consecuencia de un problema político o dependen de fenómenos naturales.

Deben ser identificados al detectar la problemática y pueden influir sobre el objetivo específico, las actividades y los medios.

Es necesario valorar qué relación mantienen con cada uno de los componentes del proyecto, qué probabilidad hay de que ocurra y qué efecto pueden producir.

En cualquier caso debe existir una razonable probabilidad de que esos riesgos no ocurran o de que, si se materializan, no tengan efectos letales para el proyecto.