



# EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML)

**Una metodología para planear, gestionar y evaluar programas y proyectos, usando herramientas que estimulen la participación y la transparencia y mejoren la orientación hacia los objetivos**



# EML: ORÍGENES

- 🌐 **Originario del mundo de la ingeniería y el sector de los negocios**
- 🌐 **Introducido en la cooperación al desarrollo por USAID**
- 🌐 **En Europa a través de la GTZ (GIZ)**
- 🌐 **Posteriormente al resto de las agencias europeas y resto del mundo**



# EML: EVOLUCIÓN

- 🌐 **Comienzos:** muy descriptivo, como herramienta para estandarizar la presentación de proyectos y para facilitar su la valoración en base a modelos comunes.
- 🌐 **'70:** más analítica, para mejorar el diseño inicial de proyectos.
- 🌐 **'80 y '90:** herramienta integral para mejorar tanto el diseño como la implementación y gestión de proyectos. (participativo, comunicación entre las partes implicadas) → **ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos)**
- 🌐 **'90:** herramienta más flexible, poniendo más atención en aspectos como compromiso, transparencia, estructura, participación y flexibilidad → **GCP (Gestión del Ciclo de Proyecto)**



# EML

- Se compone de 5 pasos metodológicos:
  - **El Análisis de involucrados/partes interesadas:** un visión general de personas, grupos y organizaciones conectados al proyecto y sus intereses, motivos, actitudes e implicaciones para la planificación del proyecto.
  - **El Análisis de Problemas:** árbol de problemas agrupando los problemas más importantes con causa, efecto e identificación del problema central.
  - **El Análisis de Objetivos:** la reafirmación de los problemas en metas alcanzables realísticamente;

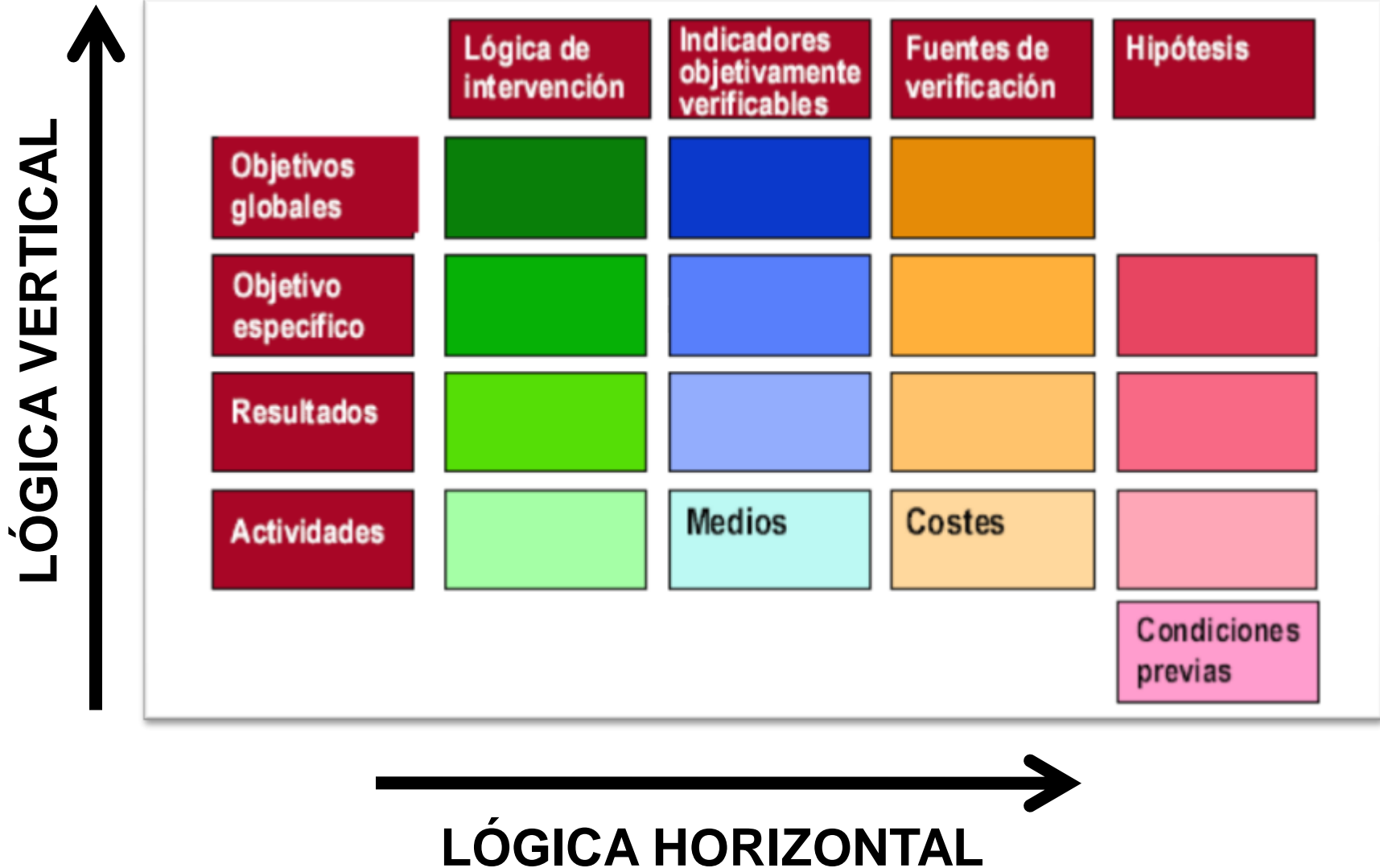


# EML

- Se compone de 5 pasos metodológicos:
  - ***El Análisis de Alternativas***: identificación de objetivos y valoración de alternativas de acuerdo a los recursos, la probabilidad de alcanzar los objetivos, la viabilidad política, ratio coste-beneficio, riesgos sociales, horizonte de tiempo, sostenibilidad, y otros factores decididos por el grupo.
  - ***La Matriz del Marco Lógico o Matriz de Planificación***



# LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN





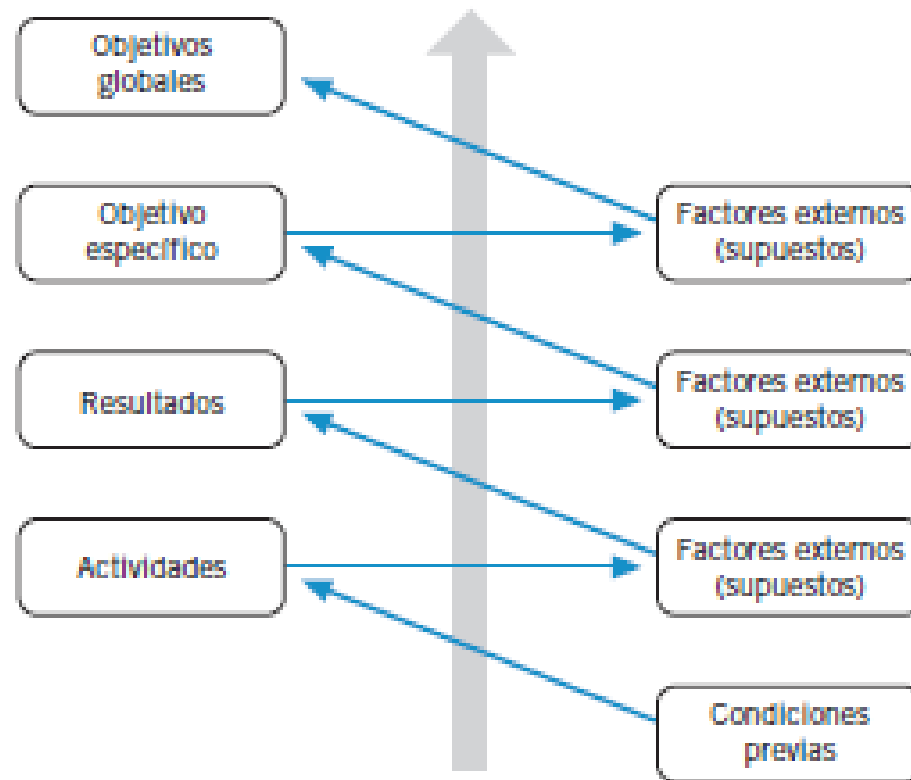
# LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

- La Matriz del Marco Lógico constituye el resultado principal del proceso de Análisis/Planificación y muestra los aspectos más importantes de un proyecto, en síntesis:
- Por qué un proyecto se implementa (Lógica de la Intervención)
- Qué esperamos que el proyecto logre (Lógica de la Intervención e Indicadores)
- Como el proyecto lo logrará (Actividades, Medios)
- Cuales factores externos son cruciales para su éxito (Hipótesis)
- Donde se encuentra la información requerida para averiguar el éxito del proyecto (Fuentes de Verificación)
- Cuales medios se requieren (Medios)
- Cuanto costará el proyecto (Costes)
- Cuales pre-condiciones tienen que realizarse antes que el proyecto pueda empezar (Condiciones previas)



# LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

## Lógica vertical:



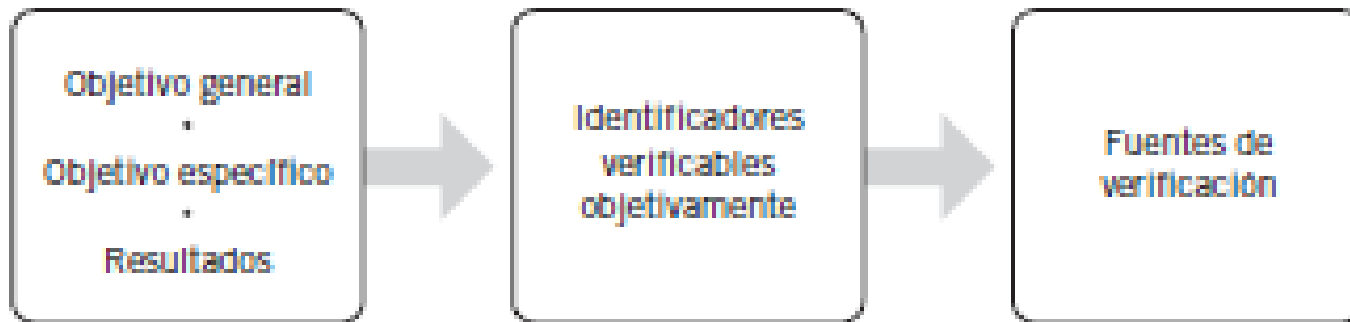




# LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

## Lógica horizontal:

🌐 Indica la manera de medir los logros del proyecto





## DIFERENTES MANERAS DE ENTENDER EL EML

- 🌐 Quienes se refieren al ML como forma de pensar global para diseñar, ejecutar y evaluar un proyecto siguiendo una lógica de intervención basada en **objetivos-resultados-indicadores-actividades**
- 🌐 Quienes perciben el ML como un mero requerimiento formal de los donantes para obtener financiación para los proyectos de las ONGD
- 🌐 Quienes entienden el ML de una manera restrictiva, únicamente referido a la Matriz resumen del mismo (Matriz del Marco Lógico).



# EML: CRÍTICAS y DEBILIDADES

- 🌐 El ML está centrado sobre todo en cumplimentar la MML de forma no flexible y poco participativa;
- 🌐 El ML engloba una lógica lineal asociada a cosas más que a personas, en un sistema muy controlado y cerrado;
- 🌐 Las valoraciones participativas de la pobreza presentan evidencias de que las prioridades de los grupos vulnerables difieren de aquellos percibidos por agentes externos y élites locales;
- 🌐 A menudo los expatriados/as son los que dirigen el proceso y su idioma puede no coincidir con el local;
- 🌐 El análisis del ML inhibe el proceso y la participación y es caracterizado por su rigidez y carácter obligatorio;



# EML: CRÍTICAS y DEBILIDADES

- 🌐 Se debate que con las nuevas modalidades de cooperación aumenta la dificultad de atribuir resultados de desarrollo a los proyectos y programas individuales basados en un modelo lineal-causal.
- 🌐 El principio de la causalidad propio del ML es visto como muy rígido, no adaptado culturalmente y no realista como bases para planificación y gestión;
- 🌐 El riesgo de caer en un modelo de planificación inflexible; a menudo se evita la modificación de los objetivos o indicadores durante la ejecución por seguir el “modelo” del ML;



# EML: CRÍTICAS y DEBILIDADES

- 🌐 Se definen objetivos generales que son generalidades de eventos de menor nivel más que para describir sus resultados;
- 🌐 En la columna narrativa, intentando comprimir información, se emplean frases largas, complejas e ilegibles;
- 🌐 El producto final es una historia que es imposible seguir;
- 🌐 Hay una frecuente ausencia de referencias sobre quien está involucrado y demasiadas descripciones de procesos de cambio abstractos;
- 🌐 Demasiados indicadores simples empleados para describir intervenciones complejas;
- 🌐 Excesivamente enfocado a la lógica horizontal;



# EML: CRÍTICAS y DEBILIDADES

- 🌐 El ML no tiene en cuenta quien está presente y quienes toman las decisiones;
- 🌐 El ML intenta “simplificar” la realidad;



# **EML: VENTAJAS E INCONVENIENTES (por agentes de la CAPV)**

- **Principales ventajas/fortalezas destacadas**
  - Claridad, sencillez y aparente lógica interna: racionaliza y ayuda a presentar el proyecto;
  - Permite seguimiento, rendición de cuentas y transparencia sobre lo pretendido;
  
- **Principales inconvenientes/debilidades destacadas**
  - Rigidez y simplificación artificial de la realidad, no se consideran factores externos, expectativas de actores, etc.
  - Excesiva tecnificación y escasa adaptación cultural, que limita su utilización por actores del Sur;



# **EML: VENTAJAS e INCONVENIENTES** **(por agentes de la CAPV)**

- **Mayoría de formularios de entidades públicas analizados, basados en el ML, adolecen de cierta rigidez y “dogmatismo”**
- **Esto puede:**
  - **Limitar la labor de identificación y dejarse fuera aspectos clave ;**
  - **Sobredimensionar alcance y objetivos del proyecto;**
  - **Coartar la libertad para modificar la matriz durante el proyecto, si es necesario (por “no quedar mal” ante donantes);**
  - **Sobre todo, provocar sesgos a la hora de aprobar proyectos: las entidades que dominan la metodología del ML “se lo llevan todo” (aunque se trate de proyectos “desde el despacho”);**
  - **Limitar utilidad de evaluaciones (“obsesionadas” con la MML);**





# **EML: VENTAJAS E INCONVENIENTES (por agentes de la CAPV)**

- 🌐 **En cambio otros aspectos importantes apenas tienen un reflejo en los formularios/bases (o no se le otorga una relevancia alta al baremar):**
  - 🌐 **Análisis detallados y profundos de actores (su caracterización, rol, expectativas, debilidades, cambios esperados...);**
  - 🌐 **Análisis detallados de riesgos (no basta con la última columna de la matriz) y (muy importante) alternativas para minimizarlos y/o “planes B” si ocurren;**
  - 🌐 **Indicadores parciales/de proceso, mecanismos de retroalimentación y revisión regulares de la marcha del proyecto;**
  - 🌐 **Encaje del proyecto en estrategias/objetivos más amplios (de la ONGD, de su socia y de las autoridades locales del Sur;**

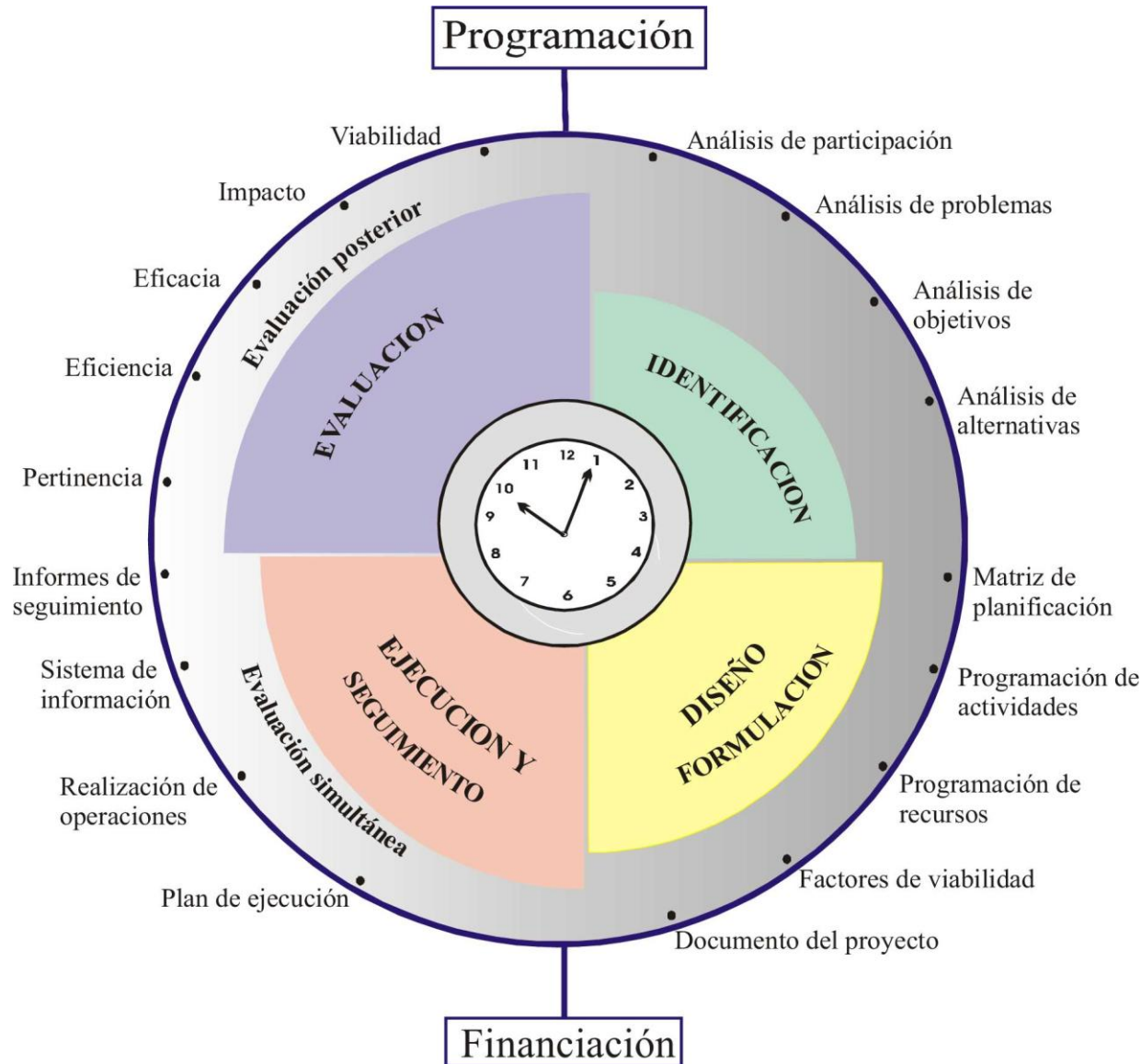


## RECOMENDACIONES

- 🌐 **Flexibilizar y adaptar el uso del ML para aprovechar sus aspectos positivos, minimizando sus inconvenientes**
  - 🌐 **Asegurar que se emplea de manera participativa en terreno, evitando “diseños perfectos, pero desde despacho”;**
  - 🌐 **No restringir las herramientas de identificación y diagnóstico a las contempladas por el EML ;**
  - 🌐 **No sobredimensionar la importancia de la MML (contexto, encaje en políticas, mecanismos de aprendizaje, etc. también importan);**
  - 🌐 **Mayor peso a análisis de actores y grupos;**
  - 🌐 **Mayor peso a riesgos y medidas de contingencia;**
  - 🌐 **Evitar “congelar” la MML, permitiendo cambios (¡pactados por todos los agentes involucrados!) si es necesario;**



# LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO y EL EML





## COMO EMPLEAR EL EML EN LA GCP

- 🌐 Se puede utilizar en todas las fases del ciclo del proyecto
- 🌐 En la identificación, el ML se emplea para facilitar el análisis de la situación existente, investigar la relevancia del proyecto propuesto e identificar potenciales objetivos y estrategias.
- 🌐 Durante la formulación, el ML apoya la preparación de un apropiado plan de proyecto con objetivos claros, resultados tangibles, una estrategia de gestión de riesgos y niveles definidos de la responsabilidad de gestión.



## COMO EMPLEAR EL EML EN LA GCP

- Durante la ejecución del proyecto/programa, el ML proporciona una herramienta de gestión clave para apoyar la planificación operativa del trabajo y seguimiento.
- Durante las etapas de evaluación y auditoría, la MML proporciona una memoria resumen de lo que fue planificado (objetivos, indicadores y hipótesis clave), y proporciona la base para la valoración del performance y de impacto.



# ALTERNATIVAS y HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS AL EML

- 🌐 MAPEO DE ALCANCES
- 🌐 MARCO SOCIAL
- 🌐 DIAGNÓSTICO RURAL RÁPIDO
- 🌐 INVESTIGACIÓN ACCIÓN-PARTICIPATIVA
- 🌐 DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO



# HERRAMIENTAS VINCULADAS A GESTIÓN DE PROCESOS/ORGANIZACIONES

- 🌐 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA
- 🌐 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



# EL ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS

- 🌐 El Enfoque Basado en DDHH puede ser complementario al ML;
- 🌐 En realidad, no se parte de “problemas” o “necesidades”, como hace el ML, sino de “derechos exigibles”;
- 🌐 Los compromisos globales del Estado en DDHH deben ser valorados en el diseño de un proyecto/programa, y guiarlo;
- 🌐 Desglosar los indicadores específicos para medir el cumplimiento de los derechos;





# EL ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS

- 🌐 **Profundizar en EBDH como complemento al ML y hacerlo más operativo**
  - 🌐 Debe tratar de hacerse operativo el EBDH como instrumento de gestión (no sólo a nivel teórico);
  - 🌐 Existen ya interesantes materiales y guías (como la de “*Garapen Bidean*” en la CAPV, o los de IPES, UNDP, etc.) que hay que difundir y profundizar;
  - 🌐 En sectores con compromisos internacionales claros, puede ser más fácil (infancia, educación, mujer y equidad...);



# OTROS ENFOQUES / HERRAMIENTAS INNOVADORAS

- 🌐 **GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO**
- 🌐 **GESTIÓN SISTÉMICA DE PROYECTOS**
- 🌐 **CAPACITY WORKS**



# www.ecode.es/marco\_logico/inicio.html

Estudio Crítico Marco Lógico CAPV - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

http://www.ecode.es/marco\_logico/inicio.html

Más visitados mail.ecode.es - Entrar Hotmail, Messenger, ... African Development B... Web Search Results Comenzar a usar Firefox gtz GTZ. Search Hotmail - nerelope@h... Últimas noticias

Hotmail, Messenger, Noticias, Depo... x ECODE - Estudio de Cooperación al ... x Estudio Crítico Marco Lógico CAPV x



**Estudio crítico del MARCO LÓGICO EN LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO en la Comunidad Autónoma Vasca**

Conoce   
ESTUDIO DE COOPERACION AL DESARROLLO

Lee el Estudio CRÍTICO DEL MARCO LÓGICO en la C.A.P.V. [Irakur esazu euskaraz](#) [Read it in english](#)

Consulta la Bibliografía del Estudio

<b>MARCO LÓGICO</b>	VARIACIONES, ALTERNATIVAS Y HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS AL ML	HERRAMIENTAS VINCULADAS A GESTION DE PROCESOS/ ORGANIZACIONES	HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS PARA ACCIÓN HUMANITARIA	EL ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS	OTROS ENFOQUES / HERRAMIENTAS INNOVADORES
---------------------	--	---	--	---------------------------------------	---

Ponencias de las jornadas

 AGENTZIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO 

Terminado

Windows taskbar: Internet Explorer, Word, Explorer, Firefox, VLC, PowerPoint, Skype, Adobe Reader

System tray: ES, 23:12, 30/06/2012



**¡GRACIAS POR VUESTRA  
ATENCIÓN!**