VÁSQUEZ H., Enrique y otros. Diseño de proyectos utilizando el marco lógico. En: Gerencia social: diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima: Universidad del Pacífico - Centro de Investigación, 2000. (Pp. 67-77)

IV. Diseño de proyectos utilizando el marco lógico

Carlos Parodi T.
Carlos Figueroa A.

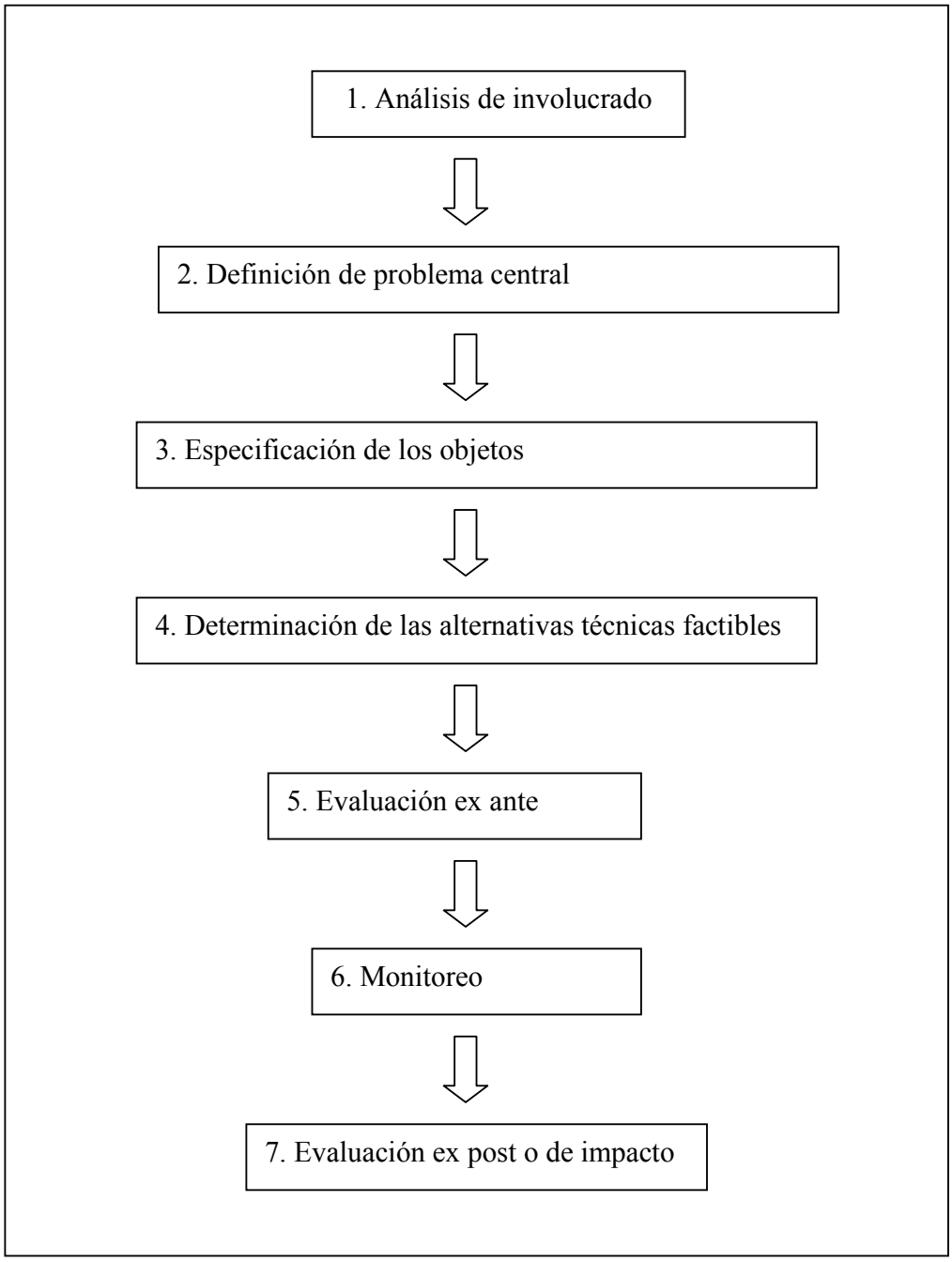
Teniendo claro qué queremos y qué es lo que debemos hacer para conseguirlo (visión y misión), se puede empezar con mayor solidez la etapa de diseño del proyecto.

Introducción

El marco lógico es uno de los principales instrumentos utilizados para el diseño y la planificación de proyectos. Se trata de una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un proyecto en todas sus etapas. Este instrumental metodológico ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona un claro análisis de la relación medios – fines de las actividades del proyecto, que conduce a los productos requeridos para lograr el propósito establecido y así contribuir al logro de un fin (u objetivo de desarrollo).
- Es un método participativo, entendida la participación como el compromiso de la población objetivo de colaborar en el diseño e implementación del proyecto.
- Es un proceso interactivo con una aplicación muy flexible.
- Especificación precisa de las actividades de un proyecto y de sus costos.
- Descripción de indicadores de desempeño y fuentes de verificación de tales indicadores.
- Especificación de los supuestos (o riesgos) principales que podrían condicionar el éxito de un proyecto.
- Un marco de referencia para identificar las experiencias adquiridas e incorporarlas a otros proyectos.

Si bien es cierto que el método del marco lógico no cuenta con etapas completamente definidas, la mayoría de organismos internacionales coinciden en que una posible ordenación sería la siguiente:



En el presente capítulo se revisarán los puntos 1, 2, 3 y 4.

1. Análisis de involucrados

Como el marco lógico en sus primeras etapas es una metodología esencialmente participativa, es necesario, en primer lugar, realizar un análisis de los agentes relacionados con la problemática que se va a abordar.

El análisis de involucrados consiste en desarrollar una imagen general de la población a la cual se podría dirigir el proyecto, las instituciones públicas y privadas, las autoridades y las diferentes organizaciones sociales involucradas o relacionadas con una problemática general dada. Lo que ocurre es que cada uno de ellos tiene intereses diferentes, por lo que sus expectativas son distintas. Analizar a los involucrados posibilita comprender mejor el problema. Los pasos sugeridos para realizar el análisis de involucrados son los siguientes:

a. Escribir el nombre de todos los agentes que se encuentran en el entorno del problema y categorizarlos en instituciones, organizaciones, autoridades etcétera.
b. Decidir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se analice la problemática general.
c. Realizar un análisis, desde el punto de vista del grupo ejecutor, de los grupos más importantes en términos de lo siguiente: intereses, problemas que enfrenta el grupo, intereses en una estrategia (potencial) y los conflictos (actuales o potenciales) con otros grupos.

Como puede notarse, el análisis de involucrados implica desarrollar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de cada uno de los grupos. Esto se consigue mediante una metodología participativa, en la cual el equipo del proyecto sostiene entrevistas con los actores involucrados. En el caso de que el grupo ejecutor sea multidisciplinario y el conocimiento y la experiencia necesaria respecto del tema lo sean, podría a través de discusiones internas realizarse el análisis respectivo.

Ejemplo. Tema: Limpieza pública en el distrito de Pomabamba, Huaraz.

Grupo	Intereses	Problema percibido	Intereses en una estrategia	Conflictos
Municipalidad de Pomabamba	Limpieza pública eficiente	Servicio de recolección de basura deficientes	Sistema adecuando de mantenimiento y recojo de basura	Con la población
Población local	Eliminación de las basuras en las calles	Población indiferente al problema	Participación en el circuito de limpieza pública	Con el municipio
Ministerio de salud	Salud de la población	Desarrollo de enfermedades por contaminación	Erradicación de focos infecciosos	Con el municipio
Ministerio de educación	Educación ambiental	Escasa practica en educación ambiente	Capacitación masiva en educación ambiental	Entre las propias autoridades del sector

Ejercicio: Realice el análisis de involucrados para la problemática siguiente: Duplicidad del trabajo en cuanto a la provisión de desayunos escolares.

2. El problema central

2.1 Definición del problema central

Todo proyecto debe tener claramente establecido cuál es el problema central que se contribuirá a solucionar. Éste debe estar referido única y exclusivamente a un estado negativo de la población objetivo; no se trata de la ausencia de una solución.

Ejemplo. ¿Cuál es el problema central: el embarazo adolescente o la falta de educación sexual?

El problema central es la alta tasa de embarazo adolescente en un determinado distrito y no la falta de educación sexual en las escuelas.

La educación sexual constituye un bien o servicio necesario para ayudar a prevenir el problema; pero el problema central no radica en dar educación sexual, sino en la disminución de la tasa de embarazo adolescente. La educación sexual sería el medio (o uno de los medios) que se ha establecido para dar solución al problema.

CRITERIOS QUE PODRÍAN FACILITAR LA SELECCIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL

- **Magnitud del problema.** Se relaciona con la cantidad de población afectada por el problema.
- **Gravedad del problema.** No es fácil de medir. Se considera grave en la medida en que atente directamente contra la vida o calidad de vida actual o futura de las personas o de la comunidad, ya sea desde un punto de vista económico, social o emocional, y obviamente dependerá del contexto en el cual se esté trabajando.
- **Posibilidad de prevenir el problema.** Este criterio tiene relación con la factibilidad de enfrentar potenciales problemas o factores de riesgo que atenten contra la calidad de vida de la población objetivo.
- **Importancia para la comunidad**. Este criterio es altamente relevante ya que implica la valoración y prioridad que la misma comunidad le otorga a uno u otro problema o situación, es decir, si éstos son o no percibidos por la comunidad como reales necesidades.

Una vez que se ha seleccionado el problema central con el apoyo de criterios previamente enunciados, se revisa el diagnóstico y se comienzan a identificar las variables causantes del problema.

Cada una de estas variables se convierte en una guía para la asignación de recursos (humanos y financieros) dentro del proyecto. Es decir, cada variable que influye en el problema central requerirá de acciones específicas para poderse transformar. Este tipo de

variables que son factibles de modificar mediante la acción del proyecto se denomina **variables instrumentales.**

Existe también otro tipo de variables denominadas condición y que son influenciables por la acción del proyecto. Se debe reconocer este tipo de variables ya que, como su nombre lo indica, van a condicionar el impacto que el proyecto tendrá sobre la población objetivo.

La identificación y la precisión del problema central son aspectos fundamentales para poder formular correctamente un proyecto. Existen diversas técnicas o herramientas que facilitan el análisis de un problema. La más utilizada es el árbol de problemas.

Ejercicio: Utilizando el cuadro siguiente y como problemática general "El bajo nivel de vida de las poblaciones rurales de la selva", determine cuál es el problema central.

(Elija en primer lugar los que a su juicio son los 3 principales problemas relacionados con el tema).

	Magnitud	**Gravedad**	**Posibilidad de prevención**	**Importancia para la comunidad**
Problema 1				
Problema 2				
Problema 3				

A manera de ayuda utilice los criterios siguientes:

Gravedad
Muy grave
Grave
Medianamente grave
No grave

Posibilidad de prevención e importancia para la comunidad
Muy alta
Alta
Medianamente alta
Baja

2.2 Análisis del problema central: el árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que permite identificar y visualizar los factores causales que están incidiendo en la generación de un problema, la relación entre ellos y los efectos o consecuencias que el problema trae consigo sobre la población.

La distinción entre causas y consecuencias es fundamental en la formulación, ya que las acciones del proyecto deberán incidir en las causas y no sólo en las consecuencias o efectos del problema. Si sucede lo contrario, difícilmente se podrá incidir en la realidad social.

Se construye un esquema de relación tipo árbol, en donde:

- El **problema central** se ubica en el tronco del árbol.
- Las **causas** se desprenden del tronco hacia abajo (serían las raíces del árbol).
- Los **efectos** se ubican hacia arriba (conformarían las ramas del árbol).

2.3 Pasos para la elaboración del árbol de problemas

- **Primer paso.** Identificar el problema central y colocarlo como tronco del árbol. El problema se escribe en estado negativo, en forma concreta y especificando la dimensión espacial (lugar).
- **Segundo paso.** Se detallan las causas del problema central. Éstas conformarán las raíces del árbol. En este momento se toman las variables analizadas en el diagnóstico y se agrupan para ordenar las raíces del árbol. Una manera fácil de realizar esta tarea es construir una tipología que permita agrupar variables de acuerdo con una raíz causal definida.
- **Tercer paso.** Se lee el árbol de abajo hacia arriba hasta llegar a la causa principal. Este procedimiento permite verificar el esquema de relaciones establecidas y la relación lógica que guardan las sub – causas con la causa principal.
- **Cuarto paso.** Se detallan los efectos o consecuencias que provoca el problema central. Los efectos se consideran las ramas del árbol. El establecimiento de los efectos se realiza de la misma manera que las causas. Se reconocen los efectos principales y se agrupan según una tipología común.

A continuación se sugiere una tipología general que podría ayudar a organizar la construcción de las raíces y las ramas del árbol. Es importante notar que cada problema requerirá de una organización particular que dependerá de las características del problema y del diagnóstico realizado.

- **Variables socioeconómicas de la familia o del beneficiario del proyecto.** En esta área causal se agrupan aquellas variables que tienen relación con las características de las familias: grado de disfuncionalidad, condiciones de vida, nivel de ingresos etcétera.
- **Variables correspondientes al perfil del beneficiario del proyecto.** Aquí se consideran todas las variables que tienen relación con el nivel educacional, el desarrollo biopsicosocial, laboral, las oportunidades educativas de la población objetivo etcétera.
- **Variables sociocomunitarias.** Se refieren a las instancias organizativas de la comunidad en distintos ámbitos; por ejemplo, culturales, recreativas etcétera.
- **Variables que tienen relación con la oferta de bienes y servicios para esa población.** En este caso se mencionan las instituciones y las características de los bienes y servicios que brindan para hacer referencia a los déficit detectados en el diagnóstico.
- **Variables que dan cuenta de la adecuada o inadecuada oferta existente, de acuerdo con las características de la población objetivo.** En este momento se analiza la oferta en relación con las características de la población que realiza la demanda.

Esta tipología identifica las causas principales. Cada una de ellas constituirá una raíz del árbol, de las cuales se desprenderán otras causas que se denominan sub – causas, que deben proporcionar una respuesta lógica a la causa principal que las origina.

Una forma fácil de encontrar la implicancia lógica causal es preguntar por qué. La respuesta a esta pregunta se convierte en una sub – causa de la causa anterior. Para la elaboración de los efectos y sub – efectos, se aplica la misma lógica y la pregunta debe ser qué provoca. La respuesta se convierte en el sub – efecto posterior.

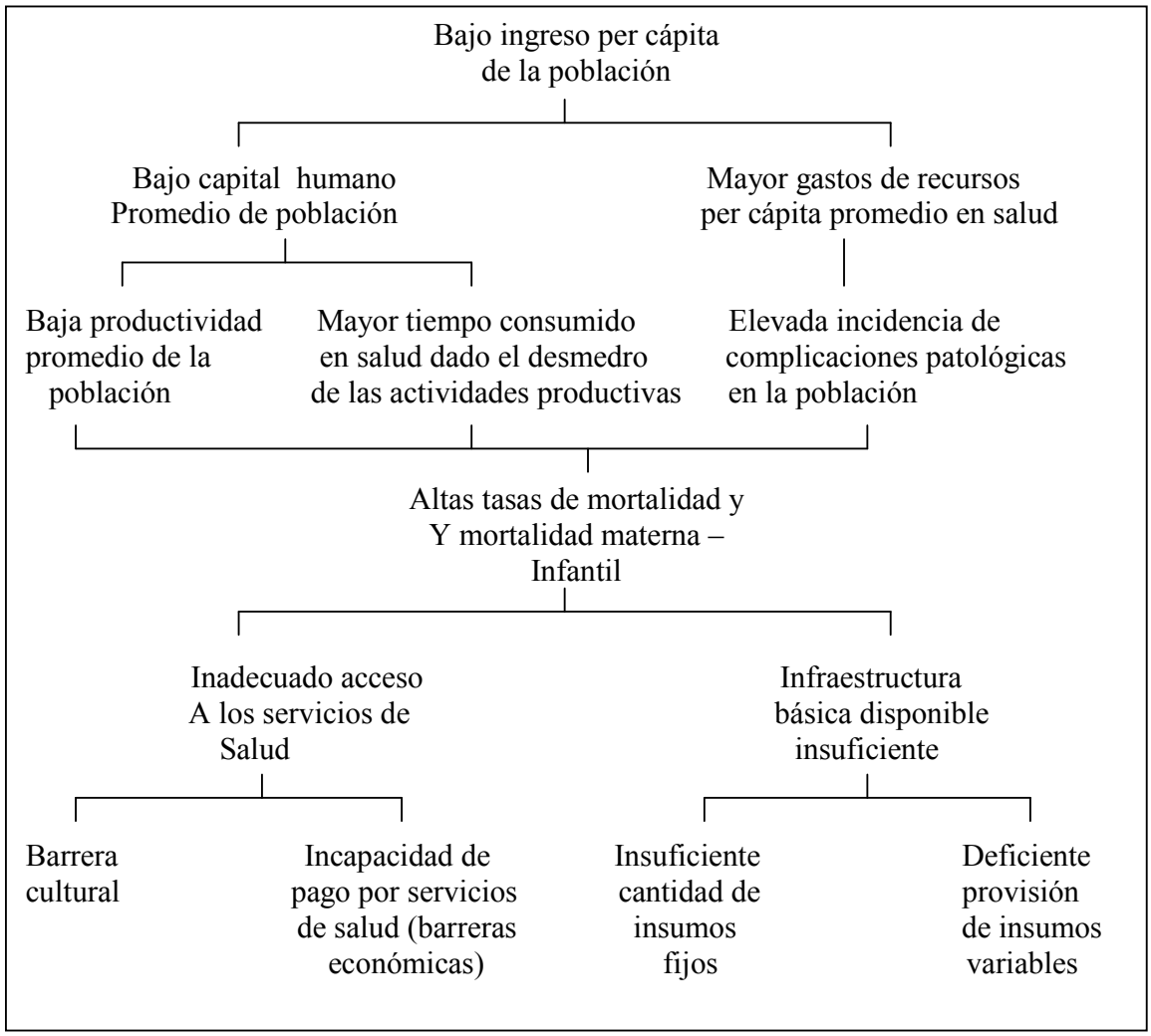
El grado de profundización de las sub – causas estará dado por las características del diagnóstico elaborado. Si el diagnóstico es exhaustivo, cada causa principal tendrá un número considerable de sub – causas que la explican. Sin embargo, el nivel de profundización lo decidirá el proyectista en la medida en que éste considere que la información con que cuenta es suficiente para explicar el problema central.

En este sentido, es importante hacer notar que tanto las causas principales como las sub - causas deben tener una base de información obtenida en el diagnóstico y en las relaciones causales establecidas en el mismo. Si apareciera una causa que no estuvo considerada en el diagnóstico, ésta se debe incorporar y obtener la información necesaria para conocer su incidencia en el problema.

Ejemplo. Árbol de problemas para el problema central "Alta tasa de morbilidad materno – infantil".

Se sugiere que los problemas se escriban de la siguiente forma:

- Escribir en forma clara, legible y precisa.
- Detectar un sólo problema central.
- El problema debe estar redactado en estado negativo.
- Identificar sólo aquellos problemas existentes, no los ficticios, posibles o estructurales.
- No indicar la solución del problema en su formulación.
- El problema debe significar lo mismo para distintos lectores.



Ejercicio. Elaborar el árbol de problemas para el problema central "Elevado porcentaje de residuos sólidos que quedan en las calles diariamente".

3. Elaboración de objetivos. El árbol de objetivos

Los objetivos orientan las acciones del proyecto. Para facilitar la elaboración, definición y precisión de objetivos, se utiliza la técnica de elaboración del árbol de objetivos.

El árbol de objetivos se realiza a partir del árbol de problemas. Se debe revisar cada problema formulado en estado negativo y transformarlo en un objetivo realista y deseable. De esta manera, los problemas que ya se han definido como causas del problema central se convierten en medios, y las consecuencias o efectos se transforman en fines.

3.1 Pasos para construir el árbol de objetivos

- **Primer paso.** Escribir el problema central en estado positivo.
- **Segundo paso.** Revisar las causas o raíces del árbol de problemas que están escritas en forma negativa. Transformarlas en acciones necesarias y posibles de alcanzar en un periodo razonable. En este momento, las causas se convierten en medios.
- **Tercer paso.** Se identifican las causas que no son factibles de ser modificadas (variables condición) por las acciones del proyecto. Estas se convertirán en parámetros dentro del proyecto.
- **Cuarto paso.** Una vez establecidos los medios, se analizan los efectos o las ramas del árbol de problemas. Estas se escriben también en forma positiva y se transforman en fines.

Es importante aclarar que en la construcción del árbol de objetivos no se especifican las posibles soluciones de los problemas detectados en el árbol de problemas. Se trata sólo de traspasar cada una de las causas explícitas a una forma positiva y realista de alcanzar con las acciones del proyecto durante la ejecución del mismo.

El problema central, al transformarlo en estado positivo, se convierte en el objetivo de impacto o propósito del proyecto .