

MARCO LOGICO

(EJEMPLO INCOMPLETO)



10.4 Matriz de objetivos (marco lógico)

Objetivo del ejercicio: colocar en un cuadro los objetivos y resultados esperados del proyecto, ordenados en una cadena lógica. Esta metodología, que se va generalizando en la planificación de proyectos, puede seguirse en forma algo simplificada y utilizando herramientas de visualización; necesitará ingeniosidad, seriedad y perseverancia. Aquí presentamos un resumen muy simplificado.

Tiempo necesario: 2 - 3 horas como mínimo, según la complejidad del proyecto.

Material requerido: pizarra, papelón, tarjetas, plumones.

Metodología:

El punto de partida de la determinación de objetivos, es la identificación y priorización de problemas. Un proyecto se define en función de un *fin* u *objetivo superior*, el cual se puede lograr mediante la combinación de propósitos u *objetivos específicos*. Cada objetivo específico se cumple a través de una serie de productos o *resultados*. Para lograr cada resultado, necesitamos cumplir ciertas *acciones* y/o obtener ciertos *insumos*.

Esta jerarquía y su lógica se entiende mejor en base a un ejemplo concreto. Tomamos el caso de una comunidad que determinó como su problema central, el agotamiento de las fuentes de agua.

Paso 1: determinación del objetivo superior. Lógicamente, es la respuesta a lo que se identificó como problema central. En nuestro ejemplo el objetivo superior podría ser: *aumentar y regularizar el abastecimiento de agua de la comunidad*.

Paso 2: determinación de los objetivos específicos. Pueden ser una respuesta a las causas principales de nuestro problema central. En el ejemplo, se propuso dos objetivos específicos: *reforestar la cabecera de las quebradas* y *ordenar el uso de la tierra alrededor de los nacimientos*. Debemos averiguar si ambos son necesarios y suficientes para lograr el objetivo superior.




















Paso 3: determinación de los resultados. Estos son a su turno, los logros necesarios y suficientes para asegurar que se cumpla cada uno de los objetivos específicos (ver ilustración).

Paso 4: determinación de las actividades e insumos. Aquí debemos listar, todo lo que el proyecto deberá hacer para asegurar los resultados (ver ilustración).

La base del marco lógico es la coherencia: es fundamental, asegurarse que no hay ningún fallo lógico, en el sentido de que la realización de lo que pusimos a cada nivel, asegura el logro del nivel superior.

La matriz de marco lógico normalmente incluye los *indicadores verificables* y los *medios* para verificarlos (ver capítulo sobre monitoreo) y los *supuestos*: son los elementos fuera del control del proyecto, que son necesarios para lograr los objetivos. Si existen supuestos imposibles de lograr, toda la lógica debe ser revisada.

MATRIZ DE NECESIDAD Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS	EN LA COMUNIDAD	APORTE DE FUERA
ESTABLECER EL VIVERO COMUNITARIO	1) <u>RECURSOS HUMANOS</u> - COMITE DE VIVERO - ENCARGADO - INJERTADOR	  	CAPACITACION MATERIAL
	2) <u>RECURSOS NATURALES</u> - TERRENO - AGUA	 	HAY QUE CARGAR EN TANQUE
	3) <u>MANO DE OBRA</u> - PREPARAR EL TERRENO - CERCAR - SEMILLERO- BUSCAR TIERRA - SIEMBRA - LLENADO DE BOLSAS - REGAR Y LIMPIAR	   	 APOYAR CON CAPACITACION Y SEGUIMIENTO
	4) <u>CONOCIMIENTO TECNICO</u> - PREPARACION DE VIVERO - SIEMBRA Y MANTENIMIENTO - INJERTAR FRUTALES	  	ALGUNA EXPERIENCIA CAPACITACION
	5) <u>MATERIALES</u> - 5 PALAS, 2 PICOS - 5 MACHETES - TANQUE DE AGUA - 20000 BOLSAS - SEMILLAS FORESTALES - SEMILLAS NARANJA AGRIA - INTERTOS	     	INCLUIR EN EL PRESUPUESTO INCLUIR EN PRESUPUESTO

10.5 Matriz de necesidad y disponibilidad de recursos

Objetivo del ejercicio: en cualquier tipo de proyecto, es necesario identificar todos los recursos necesarios para lograr los objetivos. En los proyectos tradicionales se piensa principalmente en dinero, materiales y personal técnico. Pero en realidad, y sobre todo para un proyecto participativo, los recursos incluyen muchas otras cosas: recursos humanos, como conocimientos, experiencias y habilidades de la gente; recursos naturales, como tierra, agua, etc.. En un proyecto participativo se debe incluir en la planificación, todos los recursos locales necesarios por dos razones esenciales:

- el aporte de la gente no puede en ningún caso limitarse, como en proyectos tradicionales, en mano de obra solamente;
- los aportes externos no pueden sustituir aportes locales (esto es asistencialismo), y deben limitarse a lo que la comunidad no puede hacer con sus propios recursos.

Tiempo necesario: según la complejidad del plan.

Material requerido: pizarra, papelón, plumones.

Metodología:

El principio de la matriz es sencillo. En base a las actividades identificadas en la matriz de objetivos, se debe responder a dos preguntas básicas:

- ¿qué necesitamos para llevar a cabo la actividad?
- ¿cuales recursos están disponibles en la comunidad?

Paso 1: presentar y consensuar la metodología. Acordar el formato de la matriz, la simbología para representar las actividades y recursos.

Paso 2: determinar para cada actividad, los recursos necesarios. Para estar seguro de no olvidar nada, es bueno usar una guía como la que sigue:

- *recursos humanos:* personas experimentadas en la comunidad, grupos organizados, disposición de tiempo, capacitación;
- *recursos naturales:* tierra, agua y otros;
- *mano de obra:* especializada (experiencia requerida) y no especializada;
- *conocimientos técnicos:* ¿tenemos respuestas a los problemas técnicos?
- *materiales;*
costos monetarios.

Paso 3: determinar cuales de los recursos necesarios, están disponibles localmente, y cuales deben ser aportados. Discutir los recursos que pueden ser sustituidos por otros: p. ej., si no existe la experiencia requerida en la comunidad, deberá preverse una capacitación. Colocar los recursos correspondientes en dos columnas: recursos locales y recursos externos.

ACTIVIDAD

SUB-ACTIVIDAD

RESPONSABLE

FECHA

ESTABLECER EL VIVERO



			E	F	M	A	M	J	J	A
①	PREPARAR EL TERRENO Y CERCAR	-COMITE DE VIVERO: JUAN, IGNACIO, JOSÉ, ARNOLDO, ELBA, DIEGO								
②	PREPARAR SEMILLEROS	-COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES								
③	LLENAR BOLSAS	-COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES								
④	SIEMBRA	-COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES								
⑤	REGAR, LIMPIAR, FUMIGAR	COMITE DE VIVERO								
⑥	PREPARACION DE SITIO DE PLANTACION	COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES								
⑦	PLANTACION	COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES								
⑧	CAPACITACION EN INJERTACION	- COMITE DE VIVERO - O N G								
⑨	REUNIONES DE INFORMACION CON ENCARGADO FORESTAL	JUAN								

MATRIZ DE PLAN DE ACCION

10.6 Matriz de plan de acción

Objetivo del ejercicio: el plan de acción incluye los objetivos y las acciones correspondientes, y debe indicar las metas, las personas responsables, el tiempo impartido. Generalmente esto se hace a nivel de ejecutivos de la institución; aquí se trata de movilizar las capacidades de la gente para diseñar un plan de acción. El plan de acción participativo debe ser establecido en base a criterios entendibles por toda la gente; la matriz es una representación gráfica de este plan, que debe ser clara para todos, ya que va a servir de base para el seguimiento y evaluación.

Tiempo necesario: según la complejidad del plan.

Material requerido: pizarra, papelón, plumones.

Metodología:

El plan de acción se hace después de haber establecido la matriz de objetivos (marco lógico). Los participantes disponen de la lista de objetivos, actividades y (si es necesario subdividir las) sub-actividades, y metas. Todas las personas implicadas deben participar en la elaboración de la matriz ya que se trata de un proceso de toma de decisión.

- Paso 1:** presentar y consensuar la metodología. Acordar el formato de la matriz, la simbología para representar las actividades y sub-actividades, las unidades de tiempo a utilizar (deben ser convenientes para la gente).
- Paso 2:** revisión de actividades/sub-actividades y metas. La matriz de plan de acción retoma el último nivel de la matriz de objetivos y si necesario, divide las actividades en tantas sub-actividades como sea necesario. Las metas están relacionadas con los indicadores verificables de la matriz de objetivos; indican hasta donde nos proponemos llegar en el plan de acción. Hay metas cuantitativas (p. Ej. cuántos árboles vamos a plantar) y metas cualitativas (p. Ej. cómo vamos a reforzar la organización de la gente).
- Paso 3:** determinación de las responsabilidades. ¿Quién va a hacer qué? Para cada actividad y sub-actividad, debe indicarse quién tiene la responsabilidad.
- Paso 4:** cronograma. Debe indicarse el tiempo previsto para la implementación de cada actividad (lo mejor es un gráfico que indica cuándo empieza la actividad y cuándo hay que completar la meta). El cronograma gráfico permite determinar si se van a poder hacer todas las actividades previstas; para cada período hay que verificar si no se ha programado más actividades de las que se pueden atender.
- Paso 5:** revisión. El plan de acción es muy importante ya que va a guiar la implementación y el monitoreo del proyecto. Como generalmente se elabora con un pequeño grupo de trabajo, la matriz propuesta debe ser revisada y discutida por todos los actores involucrados antes de ser aprobada.