

# Errors en l'aplicació del marc lògic

*En aquest article, Héctor Sainz Ollero emet una valoració inicial sobre l'aplicació de l'Enfocament del Marc Lògic (EML) en la Cooperació Espanyola, basada en la seva pròpia experiència, tot assenyalant alguns dels defectes habituals i comentant les crítiques més comunes que es realitzen sobre la validesa d'aquest mètode.*

**A la Cooperació Espanyola** el prestigi de l'Enfocament del Marc Lògic (EML) no ha passat de ser una declaració més aviat retòrica, excepte en alguns ambients i per a algunes persones, l'efecte més perceptible de la qual ha estat tenir de "marcologisme" els formularis variats que han esdevingut obligatoris per a la presentació de les propostes de projecte.

Més enllà del fet que moltes de les accions que anomenem projectes en el fons siguin una altra "cosa", també l'aplicació concreta de l'EML deixa molt a desitjar. La primera cosa que s'ha de dir és que l'EML és, o més aviat hauria de ser, un mètode de planificació participativa. La participació (especialment la participació dels beneficiaris) és un manament assumit per tots en la Cooperació per al Desenvolupament, però com bastants de manaments sembla que es practica poc. En aquesta qüestió sospito que sóc bastant emfàtic. Estic fart (literalment fart) de veure projectes en els quals la presumpta participació dels beneficiaris és inexistent o, en el millor dels casos, no ha passat de ser una cerimònia poc efectiva. És habitual que es plantegin objeccions sobre la representativitat dels participants en els tallers d'identificació, o que s'assenyali que, sovint, hi ha el perill que la participació sigui monopolitzada per determinades persones o per grups més o menys privilegiats, etc. I totes aquestes crítiques són pertinents, però, en el fons, una bona part dels projectes que coneixem no han experimentat cap d'aquests problemes, perquè s'han identificat i formulat sense que els seus presumptes beneficiaris se n'hagin ni tan sols assabentat. Tinc un company que en les missions d'avaluació demana als beneficiaris si coneixen l'objectiu del projecte. Les respostes solen ser desmoralitzadores. És molt habitual que ningú no en tingui ni la més petita idea, de la finalitat. Els beneficiaris saben que es fan "coses", però per a què es fan sol ser un misteri per a ells.

S'ha d'assumir que si falla aquest aspecte essencial, la resta del procés de planificació es vicia. Totes les famoses passes del mètode estan pensades per "fer-les" de manera participativa, i si s'incompleix aquesta premissa, el valor de la seqüència de planificació es posa en dubte. A mi m'agradaria poder llegir reflexions sobre com s'ha d'organitzar la participació dels beneficiaris

---

**“Crec que les exigències administratives s'han imposat per golejada a les exigències de la planificació i que l'EML s'ha convertit en un sistema per complimentar formularis i ha deixat de ser un mètode de planificació (participativa) per objectius”**

---

en les intervencions de desenvolupament, identificar les principals debilitats dels tallers, proposar mitjans complementaris alternatius per potenciar aquesta participació, etc. En comptes d'això, el que es troba sense dificultat és una tirallonga de declaracions solemnes sobre la bondat de la participació i una pràctica que, sovint, contradia radicalment aquesta teoria.

## **Solucions clau en el pany**

El segon requisit bàsic per preparar amb un mínim de garanties un projecte és disposar d'un diagnòstic de situació fiable i consensuat entre els principals actors involucrats. L'EML proposa, com tothom sap en aquest món, les anàlisis de participació i de problemes per assumir aquesta informació, que constitueix el punt de partida imprescindible. Aquí apareix una altra tirallonga de crítiques que intentaré tractar amb un poc de detall a l'epígraf següent però que, per fer boca, solen referir-se, en el cas de l'anàlisi dels problemes, a la impossibilitat de comprensió universal de la lògica causal. En dono fe, i de les dificultats per determinar la causa i l'efecte, i no penso precisament en públics més o menys exòtics. Sigui el que sigui, suposo que estem d'acord en la conveniència de saber primer "què passa" i "a qui li passa" abans de discutir sobre

les possibles solucions. Aquesta seqüència es romp moltíssimes vegades i les “solucions clau en el pany” constitueixen una realitat que tots els que hem treballat en projectes ens hem trobat. En el fons se sap abans de fer la primera passa en l’etapa de planificació en què consistirà el projecte. En aquests casos, s’insereixen amb més o menys habilitat els problemes que permetran deduir els objectius desitjats.

Una vegada que s’han construït els famosos arbres de problemes i objectius, se suposa que es passa a la comparació i la selecció de l’estratègia d’intervenció. Si reconeixem que en molts de projectes hi ha un dèficit important de participació, que el diagnòstic de la situació / punt de partida sol ser molt dèbil i que la solució es troba ja “enllaunada”, podem imaginar-nos en què pot consistir l’esmentada anàlisi d’alternatives. Acabem aquest repàs sobre els errors habituals en l’aplicació de l’EML aprofundint en la famosa matriu de planificació del projecte (MPP), pedra en la qual ensopeguen les nostres darreres esperances. Les crítiques ens diuen que ens trobem davant una eina rígida, esquemàtica, excessivament simplificadora, etc. És possible que tot sigui veritat, però el que no diuen aquestes crítiques és que, més comunament, les matrius de planificació de què disposem són un autèntic desastre, sense cap ni peus i on qualsevol lògica és una espècie de miracle.

### Errors més observats

Sense ànim d’exhaustivitat, poden indicar-se errors notables observats en multitud de MPP com ara els següents:

- Objectius directament incomprensibles.
- Objectius que inclouen en la seva redacció diversos nivells d’ambició, amb preposicions del tipus “a través de”, “mitjançant”, etc.
- Objectius tan ambiciosos que, en el fons, no volen dir res. Quan un, per exemple, veu escrit com a objectiu del projecte “millorada la qualitat de vida”, li agafa directament una suor freda.
- Relació inexistente entre els diferents nivells de la MPP. Activitats que no tenen res a veure amb els resultats que se suposa que han de contribuir a aconseguir, resultats que són més ambiciosos que l’objectiu específic mateix, estrabisme entre resultat i objectius, etc.
- Activitats que es troben col·locades a la MPP no se sap molt bé perquè. Sovint, els projectes comencen a formular-se per les activitats i no pels objectius, i els distints actors participants van dient què és el que el projecte hauria de fer. Al final s’“ajunten” totes aquestes



activitats i es construeix l'edifici del projecte "cap amunt". Normalment, la coherència d'aquests exercicis de planificació és bastant discutible, però sol deixar contents als qui aconsegueixen col·locar la "seva" activitat (en aquest sentit, les passanties o els seminaris internacionals solen tenir bastant d'èxit).

- Indicadors objectivament inverificables. Els escassos recursos disponibles per a les etapes d'identificació i disseny solen tenir com a conseqüència directa que no es disposi de línies de base ni de les condicions mínimes imprescindibles per elaborar uns indicadors raonables. Solen aleshores col·locar-se indicadors per sortir del pas, sense gairebé relació amb els objectius i resultats i sense cap rigor. Una altra estratègia, més modesta, però igualment inadequada, és utilitzar les pròpies activitats com si fossin indicadors, amb la qual cosa caiem en la confusió entre allò que feim i els efectes que esperem aconseguir.
- Fonts de verificació costoses, impossibles o inútils.
- Factors externs irrealistes o irrelevantes. La quarta de les columnes de la MPP se suposa que és la que reflecteix els elements del context que són significatius per al manteniment de la seva lògica vertical. Si reconeixem que, sovint, els diagnòstics de situació són extremadament dèbils, que la solució adoptada té un alt grau d'inducció i que, a més, parlem de la quarta (i última) columna de la MPP, cal imaginar-se com s'emplenen (si és que s'emplenen) els anomenats supòsits, factors externs o hipòtesis.

No vull continuar fent un repàs una mica entutjós sobre tots aquests temes. De pressupostos, calendaris i de l'anàlisi de viabilitat, gairebé millor ni parlar-ne. De l'anàlisi de viabilitat tothom té més o menys la sensació que es tracta d'un capítol que s'emplena tard, malament o mai. En realitat, més tard i malament que mai.

---

**“Les crítiques ens diuen que la matriu de planificació del projecte (MPP) és una eina rígida, esquemàtica, excessivament simplificadora, etc.”**

---

#### **Complimentar formularis**

Hi ha moltes de raons que poden ajudar a explicar perquè es cometen aquests i altres errors a l'hora d'aplicar l'EML, amb independència de la bondat o maldat del mètode. Podem pensar, per exemple, que l'anàlisi de problemes és una inutilitat, però la qüestió és que es fa poques vegades i quan es fa, sovint es fa malament. Podem pensar que la matriu de planificació és un artefacte pesat, rígid i inapropiat; el que passa és que moltes de les matrius són, abans de tot, un disbarat. Es tracta d'un problema d'aprenentatge? Evidentment per als qui dediquem una part significativa de la nostra activitat a impartir cursos és una temptació respondre afirmativament, però la veritat és que no és aquesta la causa principal que provoca aquests errors. Sense aprofundir en el tema, es pot afirmar que una de les causes que més mal han fet a l'aplicació de l'enfocament del marc lògic és, com diuen Manuel Gómez Galán i Luis Cámara "creure [...] que l'aplicació de l'EML consisteix a exposar els projectes d'acord amb un determinat esquema, per complir així amb alguns requisits externs...". Altrament dit, crec que les exigències administratives s'han imposat per golejada a les exigències de la planificació i que l'EML s'ha convertit en un sistema per complimentar formularis i ha deixat de ser un mètode de planificació (participativa) per objectius. A la identificació i a la formulació s'hi destina poc temps i diners i es fa més aviat de puntetes (insisteixo en el que ja s'ha dit diverses vegades: hi ha excepcions significatives).

*Extracte de l'article "Venturas y desventuras del enfoque del marco lógico" publicat a la Revista Española de Desarrollo y Cooperación, n. 20, Primavera/Estiu 2007, de l'Institut Universitari de Desenvolupament i Cooperació.*

**Héctor Sainz Ollero**