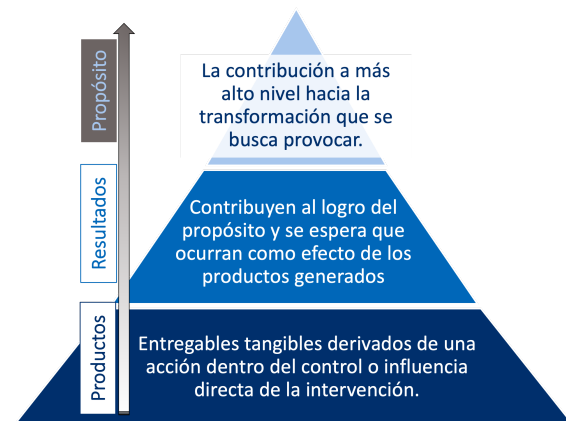


# Guía Práctica: Supuestos de un Modelo Lógico

## ¿En qué consiste un supuesto?

Para USAID, los **supuestos son aquellas condiciones establecidas y/o eventos críticos fuera del control de la actividad que deben cumplirse para lograr los resultados esperados**. Los supuestos forman parte de la teoría de cambio extendida. Pueden aparecer enumerados dentro del propio marco lógico o al lado. ([ADS, Capítulo 201](#), pag. 119)

En México, USAID recomienda a sus organizaciones implementadoras utilizar el marco lógico al ser una herramienta que permite facilitar la instrumentalización de la teoría de cambio, así como el monitoreo y evaluación de una actividad<sup>1</sup>. Su representación más usual es mediante una Matriz de Marco Lógico, que relaciona con lógicas de causa-efecto los propósitos, resultados, productos, acciones, indicadores, insumos y supuestos de una actividad en particular. En este, a través de una lógica vertical, se establecen los diferentes niveles de elementos causales que van desde acciones, productos, resultados y propósito u objetivo general.



Los supuestos identifican aquellos factores clave para lograr las conexiones causales entre cada nivel de elementos que están más allá de la influencia o control directo de la actividad. El marco lógico requiere por cada nivel que, los resultados planeados junto con los supuestos de ese mismo nivel configuren las condiciones necesarias para alcanzar el siguiente nivel. Es decir, se identifican aquellos factores clave, presentes y futuros, en los que no tenemos influencia directa, para que acontezca lo planteado en el modelo lógico de la actividad.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Propósito</b>	Indicador 1	Medio de verificación 1	Supuesto V
<b>Resultados</b>	Indicador 2	Medio de verificación 2	Supuesto IV
<b>Resultados Intermedios</b>	Indicador 3	Medio de verificación 3	Supuesto III
<b>Productos</b> 3. Entonces...	Indicador 4	Medio de verificación 4	Supuesto II
1. Si logramos... <b>Acciones</b> - - - - -	Indicador 5	Medio de verificación 5	Supuesto I

**2. Y se cumple...**

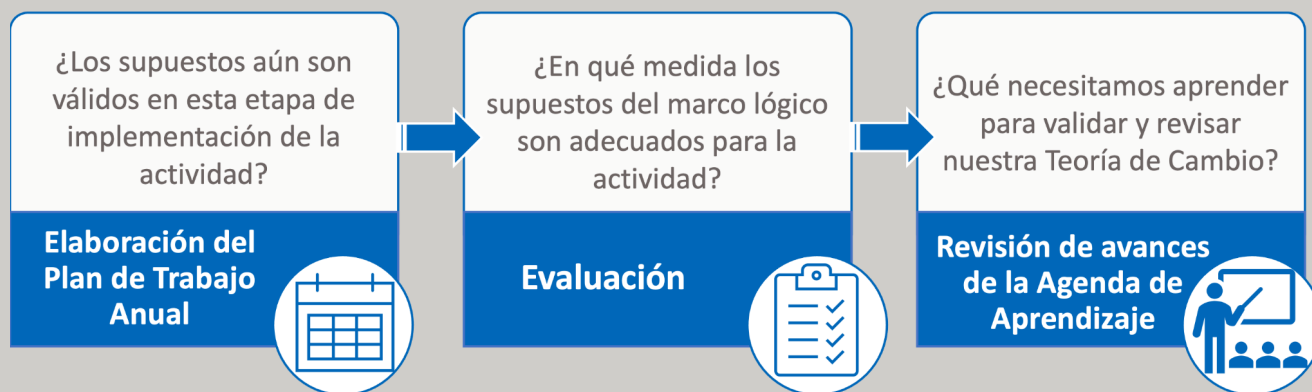
¿Y qué más debe acontecer para desbloquear el siguiente nivel?

<sup>1</sup> Para facilitar el entendimiento de las teorías de cambio, suelen ilustrarse mediante modelos lógicos que sintetizan las relaciones causales entre una actividad y la contribución transformadora que esta espera lograr. En el campo de la cooperación y el desarrollo internacionales existe una variedad de modelos lógicos que van desde los marcos de resultados, los marcos lógicos, las cadenas de resultados, los diagramas de circuitos causales.

## Cuándo trabajar los supuestos

A fin de brindar mayor solidez a las lógicas causales de una actividad, USAID recomienda que la identificación de los supuestos se realice junto con otros elementos del marco lógico y se enumeren dentro del marco lógico, en su propia columna.

Los supuestos deben ser revisados continuamente para verificar su validez, algunos momentos claves para hacerlo son:

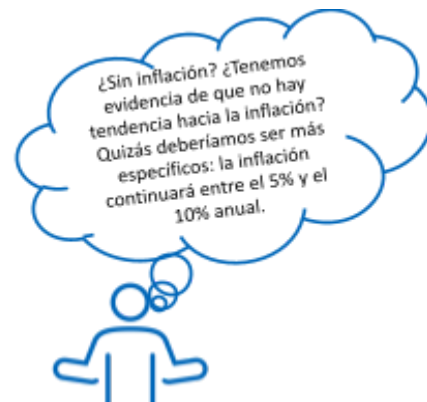


## ¿Cómo identificar supuestos válidos para la lógica de una actividad?

Al identificar los supuestos que pueden influir determinados elementos (acciones, productos, resultados), estos pueden categorizarse como supuestos programáticos y supuestos contextuales.

- Los **supuestos programáticos** se refieren a hipótesis causales o habilitantes de elementos directamente involucrados en las actividades a realizar, tales como actores, recursos (materiales, financieros, técnicos, legales), temporalidades o acuerdos de implementación.
- Los **supuestos contextuales** suelen ser más fácil de categorizar al referirse a hipótesis de factores estructurales indirectamente relacionados con la lógica o teoría de cambio promovida por la actividad, tales como factores socioeconómicos, medioambientales (desastres, manejo sustentable de recursos naturales, cambio climático, conservación de biodiversidad), regulatorios (medidas cautelares, restricciones operativas, obligaciones fiscales, procesos electorales), estratégicos (procesos electorales, alianzas existentes, políticas nacionales o locales, tendencias sectoriales).

Sólo deben documentarse aquellas preocupaciones u oportunidades previstas que **realmente puedan fundamentarse**. Esta fundamentación se construye a partir de los niveles de riesgo de cada supuesto (bajo, medio, alto). El nivel de riesgo del supuesto para la Actividad puede influir en si se prioriza un elemento o su seguimiento durante la implementación, por ejemplo si sabemos que al no cumplirse un supuesto específico se pone en riesgo el cumplir los objetivos del proyecto, este será priorizado.



## ¿Cómo se monitorean los supuestos de una actividad?

Para identificar aquellos supuestos que suponen más riesgo para la actividad, debemos identificar elementos de cambio que indiquen lo que podría suceder durante el tiempo de la actividad. Un elemento de cambio es un evento o condición que:

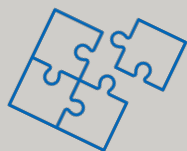
- Representa un cambio respecto a hoy.
- Es plausible dentro del horizonte temporal de la actividad.
- **Está relacionado con los planes de la actividad.**

Al riesgo que supone el cumplimiento o falta del mismo para la actividad se le conoce como vulnerabilidad del supuesto. Es posible identificar eventos o límites que nos indiquen si la vulnerabilidad de un supuesto está cambiando. Ello se basa en la premisa de hacer lo que hay que hacer ahora y observar atentamente los cambios que resolverán las incertidumbres del futuro. Los límites de vulnerabilidad son mecanismos para monitorear las incertidumbres en el futuro de una actividad y orientar medidas mitigantes. Estas medidas mitigantes constituyen el plan de contingencia en caso de que los supuestos se vulneren.

### ¿Por qué es importante que mi lógica de actividad cuente con supuestos?

Dado que los supuestos articulan los factores, comportamientos y/o eventos críticos que deben prevalecer para que una actividad prospere según lo planeado, son fundamentales para identificar omisiones críticas en el modelo lógico de cualquier actividad.

Por otra parte, anticipar o identificar oportunamente cuando se están vulnerando determinados supuestos o condiciones bajo las cuales se tenía previsto que la actividad contribuyese con algún producto o resultado puede ser crítico para adaptar o preparar la adaptación de algunos elementos de la actividad.



- Identificar dónde debo mitigar riesgos en el diseño y/o revisión de intervenciones
- Identificar posibles desafíos a tener en cuenta durante la implementación
- Revisar los supuestos para ajustar planes para el próximo año
- Evaluar cómo puedo mejorar o adaptar mis intervenciones
- Reflexionar y aprender de mi experiencia para adaptar

## Preguntas orientadoras

Para identificar y redactar sus suposiciones, suele ser útil responder estas preguntas.

- ¿Qué factor, más allá de nuestro control, es clave o fundamental para alcanzar determinado resultado?
- ¿Qué factores determinantes debemos observar o validar para habilitar, potenciar o mitigar determinado resultado de la actividad?
- ¿Qué probabilidad hay de que un supuesto suceda, de que permanezca dentro del horizonte temporal de la actividad, o de que cambie?
- ¿Contamos con registro de alguna evidencia que respalde la existencia de determinada condición o factor?
- ¿El factor tiene relación directa o indirecta con las áreas de influencia de la actividad?
- ¿Hay algo que estemos obviando?



### Sugerencias para elaborar supuestos válidos

Un supuesto es un punto de información que probablemente sea correcto pero que, cuando se elabora, no se puede verificar a priori. Si es válido, el supuesto se convertirá en hecho y servirá como “punto de referencia” para determinar la validez de un elemento planeado. Los supuestos no deben basarse en juicios o experiencias personales de quienes participan en la planificación. Se recomienda tener en cuenta que:

- Todo supuesto debe ser lógico, realista y considerarse probable de que sea verdadero.
- La redacción de los enunciados de los supuestos debe hacerse en positivo (algo que va a mantenerse, algo que muy probablemente va a cambiar o acontecer) y de la manera más específica posible.
- Demasiados supuestos resultan en una mayor probabilidad de que la actividad o el elemento propuesto no sea válido.
- Los supuestos no declarados explícitamente pueden contribuir a la vulnerabilidad de una actividad desde su origen.
- Hay que valorar la probabilidad (alta, media, baja) y la vulnerabilidad (alta, media, baja) para cada supuesto planteado.
- Para aquellos supuestos con mayores niveles de probabilidad y vulnerabilidad, siempre es buena idea identificar sus correspondientes medidas de mitigación.
- Deben evitarse generalizaciones o factores alejados del contexto de la actividad.

### Matriz de Supuestos

Una buena práctica es la inclusión de una matriz de supuestos como anexo al Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de una actividad (*Activity MEL Plan*), en complemento a la Matriz del Marco Lógico. Esta herramienta permite dar seguimiento durante todo el horizonte temporal de la actividad a la validez de los supuestos planteados (causalidad, probabilidad, vulnerabilidad, evidencias), así como verificar la pertinencia de las medidas de mitigación correspondientes y poderlas activar oportunamente en caso de que algún supuesto sea vulnerado.

Supuesto	Categoría del Supuesto	Probabilidad de que el sustento se mantendrá durante el horizonte temporal de la actividad	Nivel de vulnerabilidad de la actividad. Si es alto, ¿Qué medidas mitigantes o adaptativas tendrán lugar?	Acción de monitoreo del supuesto
	- Programático - Recursos (materiales, financieros, técnicos, legales); temporalidad; acuerdos de implementación. - Contextual - Socioeconómico; Medioambiental; Regulatorio; Estratégico	- Breve Descripción - Evidencia que sustente	- Bajo, medio, alto - Medida mitigante o adaptativa	