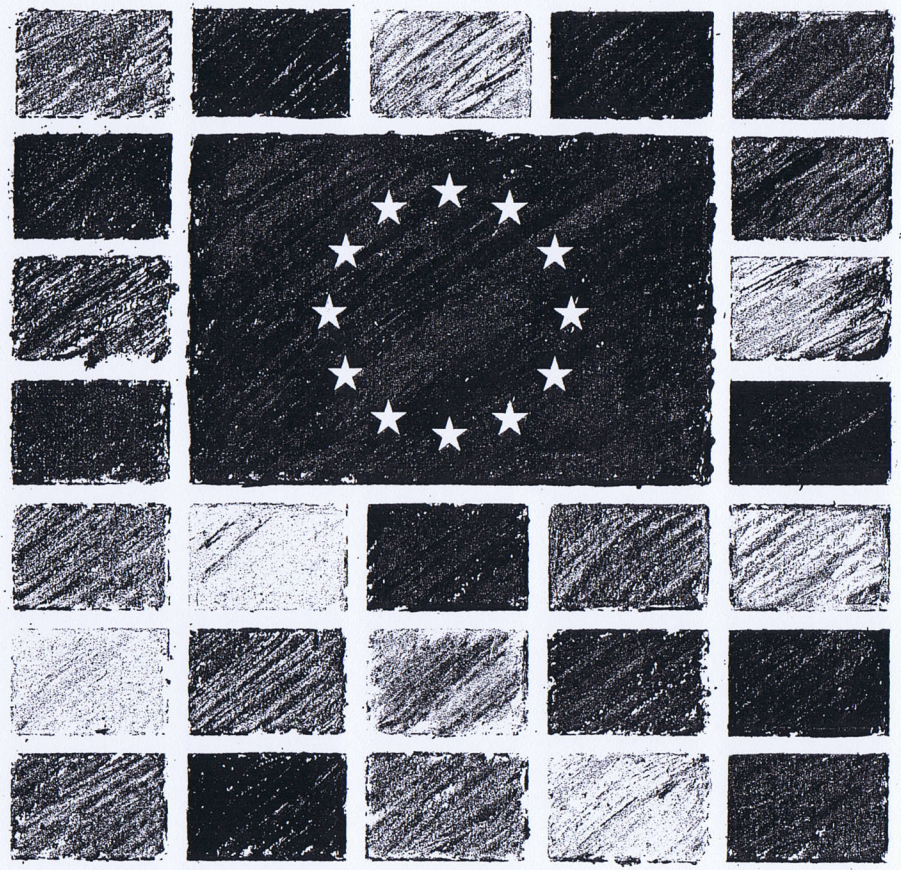
COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS
AYUDA AL DESARROLLO
UNIDAD EVALUACIÓN
200, RUE DE LA LOI B-1049 BRUSELAS
GENEVE 12
TEL: 32.2/299.32.90 FAX: 32.2/299.29.12
TELEX: 21877 COMEU B



MANUAL

GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO

ENFOQUE INTEGRADO Y MARCO LÓGICO

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS
SERIE MÉTODOS E INSTRUMENTOS
PARA LA GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO
Nº1 FEBRERO DE 1993

Este manual ha sido elaborado por un grupo de trabajo "ad hoc" de los servicios de la Comisión de las Comunidades Europeas bajo la dirección de la Unidad de Evaluación. Este grupo ha contado con los comentarios y sugerencias de los servicios de la Comisión encargados del establecimiento de la ayuda comunitaria, así como de otros expertos de los Estados miembros o de las Administraciones de los países en desarrollo que han participado en los trabajos y seminarios preparatorios para la elaboración del método para la gestión del ciclo de un proyecto.

La Unidad de Evaluación ha contado con la asistencia permanente y eficaz de los expertos de la "Management for Development Foundation" (MDF), que han coordinado los trabajos preparatorios, se han encargado de la formación y han colaborado en la elaboración de este manual.

Management for Development Foundation (MDF)
Bosrand, 6718 ZN EDE, Holland

ÍNDICE

I. INTRODUCCION

1. Prólogo 9

2. El enfoque integrado

A. Las seis fases del ciclo de un proyecto 11

B. El formato de base de los documentos tipo 12

3. El marco lógico 14

4. Los límites del método de gestión del ciclo de un proyecto 15

II. EL MARCO LOGICO

1. Análisis de la situación

1.1 Introducción 18

1.2. Análisis de los problemas 19

1.3. Análisis de los objetivos 20

1.4. Análisis de las estrategias 21

2. Planificación

2.1. Introducción 22

2.2. Descripción del marco lógico 23

2.3. La lógica de intervención 24

2.4. Las hipótesis 29

2.5. Los factores de viabilidad 33

2.6. Los indicadores y fuentes de verificación 36

2.7. Medios y costes 39

2.8. Revisión final 40

3. Aplicación

3.1. El marco lógico en cascada 42

3.2. El marco lógico y las responsabilidades operativas 44

3.3. Calendario de actividades 44

3.4. Seguimiento 45

III. EL ENFOQUE INTEGRADO Y EL MARCO LOGICO

1. Introducción 48

2. El formato de base y las líneas directrices 48

3. Las diferentes fases del proyecto

3.1. Preparación 57

3.2. Ejecución 59

3.3. Evaluación 60

3.4. Sucesión de las fases 61

Anexos:

I. Glosario 62

II. Esquema de las fases del ciclo de un proyecto 65

I. INTODUCCIÓN

1. Prólogo

2. El enfoque integrado

2.1 Las seis fases del ciclo de un proyecto
2.2 El formato de base de los documentos tipo

3. El marco lógico

4. Los límites del método de gestión del ciclo de un proyecto

I. INTRODUCCIÓN

1. PRÓLOGO: ¿CÓMO MEJORAR LA GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO?

Las experiencias de los diversos proveedores de fondos, tanto bilaterales como multilaterales, demuestran lo difícil que es aprovechar el pasado para actuar mejor en el futuro. No obstante, éste es precisamente el objetivo de la introducción de la Gestión del Ciclo de un Proyecto (GCP).

Para alcanzar este objetivo es necesario analizar previamente las causas de las dificultades que se deduzcan de los trabajos de evaluación. Dicho de otro modo: hay que intentar de eliminar las principales deficiencias, que son casi siempre el origen de los malos resultados, mediante una mejor "gestión del ciclo del proyecto"[1].

La experiencia revela que estas deficiencias son de dos tipos:
- es posible que, durante la preparación y ejecución de las intervenciones, no se tenga en cuenta uno o varios de los factores indispensables para que se realicen con éxito;
- que, durante el ciclo de los proyectos, no exista la disciplina necesaria para tomar las decisiones en los momentos oportunos.

En cuanto al primer punto, esto quiere decir que se omitan una serie de elementos, por ejemplo:
- incorporar los proyectos dentro de un marco racional de política sectorial;
- definir de forma clara y realista los objetivos concretos que se desee alcanzar, que deberán convergir siempre en la creación de beneficios duraderos para los grupos a los que van dirigidas las intervenciones;
- distinguir, sin ambigüedades, entre estos objetivos y los medios para lograrlos;
- emplear las tecnologías apropiadas (utilizando, por ejemplo, los recursos que se puedan renovar localmente);
- insistir en la protección del medio ambiente;
- respetar los valores socioculturales de las principales partes implicadas;
- reforzar la capacidad de gestión de los organismos, públicos o privados, encargados del funcionamiento de las realizaciones;
- poner énfasis en la buena "salud económica y financiera" de los proyectos, no solamente durante su ejecución, sino, sobre todo, una vez finalizada;
- prevenir los riesgos que se vayan a correr.

(1) *El término "proyecto" se utiliza aquí en sentido amplio, de modo que incluye todos los tipos de proyectos individuales, de programas complejos, de estudios, etc..*

Asimismo, y con ello nos referimos al segundo de los puntos mencionados anteriormente, esto implica :

- que en el momento de la programación indicativa se aprueben "ideas de proyecto" que no sean válidas;
- que los estudios de factibilidad no se basen en las conclusiones de ese examen previo;
- que se proceda a la financiación sin haber estudiado el proyecto en todos sus detalles al efectuar el estudio de factibilidad;
- que, durante la ejecución del proyecto, no se efectúe el seguimiento necesario para saber en qué medida se alcanzan o no sus objetivos y la toma de decisiones que se impone en consecuencia;
- reorientar la propia concepción del proyecto, incluidos sus objetivos, si al realizar la evaluación se revelara necesario.

¿Es posible hacerlo mejor? Parece que sí.

Tomando como base las experiencias positivas realizadas con el método del marco lógico por otros proveedores de fondos bilaterales y multilaterales en el mundo entero, y especialmente en la C.E., y habida cuenta de las discusiones entre los miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, la Comisión acaba de dotarse de un instrumento denominado "Líneas Directrices de Gestión del Ciclo de un Proyecto".

Este instrumento deberá inducir a todos los responsables de la concepción y ejecución de los proyectos a tener en cuenta los elementos esenciales a lo largo de todo el ciclo. Es decir, desde la primera "idea" hasta la última "evaluación a posteriori" efectuada años después de la realización de los proyectos.

Los documentos clave que acompañarán este ciclo serán a partir de ahora estructurados según estos elementos, que no variarán. Por ello su observación simultánea y permanente durante todo el ciclo se ha denominado "enfoque integrado". Estos elementos se integrarán en un sistema elaborado tras una larga discusión que vincula la teoría a la práctica y que se denomina "el marco lógico". Además, el método GCP integra los análisis de los factores de viabilidad y su influencia en las actividades y en la factibilidad del proyecto en preparación. Otro aspecto del método propuesto: la participación activa de las personas encargadas de decidir, planificar y llevar a cabo el proyecto en una fase preliminar (la fase de identificación) es una condición muy importante para obtener buenos resultados en los proyectos o programas y disminuir el tiempo de preparación una vez alcanzado un consenso que sirva de base.

Estas orientaciones, con fines muy específicos, que son actualmente seguidas por la ayuda comunitaria, permiten concebir la esperanza de que vaya a aumentar la eficacia de la misma en los próximos años.

En este contexto hay que precisar que los servicios de la Comisión están efectuando otras diligencias complementarias con este mismo objetivo (elaboración de guías sectoriales, revisión de la metodología para el análisis económico y financiero de los proyectos, etc.).

Por otro lado, es evidente que lo único que pretende el Método de Gestión del Ciclo de un Proyecto es servir como un instrumento relativamente sencillo que ayude a determinar los factores que condicionan el éxito de una operación. No es ni una panacea ni una solución milagrosa a los problemas que surgen cotidianamente durante la ejecución de la ayuda al desarrollo. Su eficacia dependerá del rigor con que se aplique.

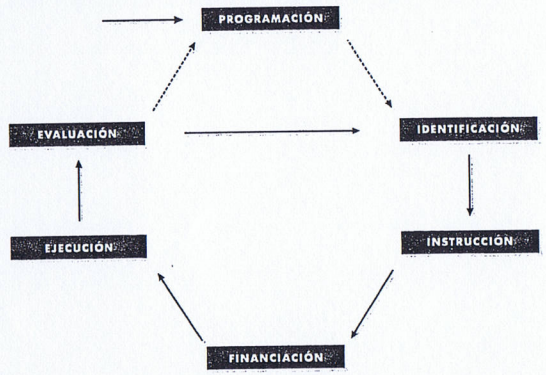
El objetivo de este Manual es la presentación de un instrumento que permita a las personas responsables de la toma de decisiones, de la CEE y de los paises en desarrollo, apreciar de forma crítica la concepción de los proyectos propuestos, así como las hipótesis elegidas, teniendo siempre en cuenta los factores de viabilidad.

N.B. Al final del documento figura un glosario con la definición de los principales términos utilizados en este Manual (véase el Anexo I).

2. EL ENFOQUE INTEGRADO

El Enfoque Integrado es un método para la gestión de las diferentes fases del ciclo de un proyecto. Considera las seis fases del ciclo y analiza los elementos más importantes que deben observarse en cada una de ellas y los criterios de coherencia y viabilidad que deben aplicarse a lo largo de todo el ciclo. Describe los documentos tipo que deben elaborarse en cada una de las fases para que se tomen las decisiones oportunas. Dichos documentos utilizan un formato de base único.

2.1 LAS SEIS FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO



Programación:
Definición general de las orientaciones y principios de la cooperación con la C.E. En ella se hace referencia a la concentración sectorial y temática por país (región) y puede contener varias ideas de proyectos o programas.

Identificación:
Primera elaboración de las ideas de un proyecto, expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades, con el fin de determinar si se debe proceder o no al estudio de factibilidad del proyecto. Si se considera que sí, se procederá a la definición de los términos de referencia de este estudio.

Instrucción:
Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto de acuerdo con un **estudio de factibilidad**; su examen interno por los servicios de la Comisión sobre la pertinencia del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales. Decisión de proceder o no a la redacción de la propuesta de financiación.

Financiación:
Redacción de la propuesta de financiación. Su examen por parte del Comité de Financiación, dictamen favorable del Comité y decisión de financiación de la Comisión; redacción y firma por ambas partes, Pais en desarrollo-CEE, del Acuerdo de financiación.

Ejecución:
Realización del proyecto mediante la aplicación de los medios que figuran en el Acuerdo de financiación, con el fin de alcanzar los resultados y el objetivo específico del mismo; redacción de los informes de seguimiento.

Evaluación:
Análisis de los resultados y efectos (impactos) del proyecto durante su ejecución o una vez finalizada ésta, con el fin de reorientarla o formular recomendaciones que sirvan de orientación a proyectos similares en el futuro. En el caso de que en el Acuerdo se establezcan varias fases para la ejecución del proyecto, el inicio de una nueva fase dependerá en principio, de los resultados de la evaluación de la fase precedente.

2.2 EL FORMATO DE BASE DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS

1. Resumen
2. Contexto
   - 2.1 Política del gobierno/política sectorial
   - 2.2 Características del sector
   - 2.3 Beneficiarios y principales partes implicadas
   - 2.4 Problemas que deben resolverse
   - 2.5 Otras intervenciones
   - 2.6 Documentación disponible
3. Intervención
   - 3.1 Objetivos generales
   - 3.2 Objetivo específico
   - 3.3 Resultados
   - 3.4 Actividades
4. Hipótesis
   - 4.1 Hipótesis en los diversos niveles
   - 4.2 Riesgos y flexibilidad
5. Ejecución del proyecto o programa
   - 5.1 Medios materiales y no materiales
   - 5.2 Organización, procedimientos y modalidades de ejecución
   - 5.3 Calendario de ejecución
   - 5.4 Coste y plan de financiación
   - 5.5 Condiciones especiales y medidas complementarias del gobierno
6. Factores que garantizan la viabilidad
   - 6.1 Política(s) de apoyo
   - 6.2 Tecnología apropiada
   - 6.3 Protección del medio ambiente
   - 6.4 Aspectos socioculturales/Mujer y desarrollo
   - 6.5 Capacidad institucional y de gestión (pública y privada)
   - 6.6 Análisis económicos y financieros
7. Seguimiento y evaluación
   - 7.1 Indicadores de seguimiento
   - 7.2 Revisiones/evaluaciones
8. Conclusiones y propuestas

ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Hay que señalar que este formato refleja esencialmente los elementos utilizados durante la preparación de los proyectos. No obstante, para la ejecución y evaluación, los formatos no cambian en lo fundamental.

En el capítulo III del Manual (véase la página 47) figuran más detalles sobre el formato de base, así como explicaciones y comentarios sobre diferentes elementos del formato y sobre su aplicación en las diferentes fases del ciclo de los proyectos.

3. EL MARCO LÓGICO

El marco lógico es un instrumento desarrollado en los años 70 y utilizado desde entonces por diferentes organismos de cooperación.

Se trata a la vez de un ejercicio y de un método de análisis, además de ser una estructuración de los resultados de dicho ejercicio, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad.

Asimismo, sirve para indicar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis exteriores al proyecto o programa que pueden influir en su consecución.

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto.

Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades		Medios	Costes
			Condiciones previas

En este sentido, los capítulos o apartados sobre los objetivos y resultados, medios y costes, hipótesis e indicadores se distinguen especialmente como vínculos estrechos entre el marco lógico y el formato de base de los documentos. El análisis crítico de los factores de viabilidad conducirá, por norma general, a adaptaciones y precisiones de los objetivos, resultados, actividades e hipótesis o a especificaciones más detalladas mediante indicadores.

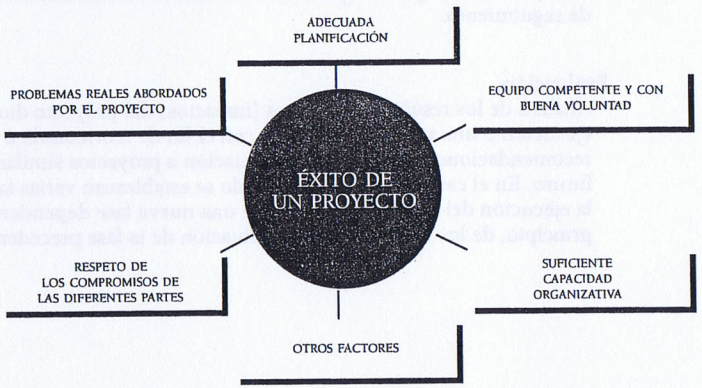
El marco lógico se utiliza tanto durante la preparación de un proyecto o programa como durante su ejecución y evaluación.

Asímismo, el marco lógico se utiliza en todas las fases del ciclo: durante la fase de preparación (identificación), deberá desarrollarse ya el marco lógico, sin que pueda pretenderse completarlo totalmente. Será en las etapas siguientes (instrucción, financiación, ejecución, evaluación) cuando el cuadro logico se complete progresivamente para que sirva de base a la gestión de cada fase del ciclo del proyecto.

En resumidas cuentas, el marco lógico es el punto de partida, "el instrumento generador" a partir del cual se elaboran otros instrumentos, en concreto el presupuesto detallado, el reparto de responsabilidades, el calendario de ejecución y un plan de seguimiento.

4. LOS LÍMITES DEL MÉTODO DE GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO

Por muy bueno y eficaz que sea un instrumento, no puede garantizar por sí solo el éxito. Éste depende de la seriedad y competencia con que se aplique.



El marco lógico ayuda a las personas encargadas de la preparación de un proyecto a estructurar y formular mejor sus pensamientos y a expresarse de forma clara y tipificada. El marco lógico no pretende más que eso. Si la política es mala y los criterios mal elegidos, el marco lógico revelará las contradicciones y lagunas pero no podrá ni cambiarlas ni reemplazarlas.

El marco lógico no es más que un instrumento para mejorar la planificación y ejecución de un proyecto o programa. El éxito de un proyecto depende de muchos otros factores, como la capacidad organizativa del equipo o de los organismos responsables de su realización, entre otros.

Uno de los equívocos que hay que evitar es el de considerar la elaboración del marco lógico y la aplicación del formato de base del enfoque integrado como un ejercicio formal y "tecnocrático" que parte del principio del "blue-print". No se debe olvidar nunca que cada marco lógico es el resultado de un análisis realizado en un momento dado del ciclo.

En el mismo orden de ideas, los términos de referencia basados en el formato del enfoque integrado y concebidos en un momento dado del ciclo, reflejan los conocimientos y preocupaciones en ese momento. Por ello, hay que cuidar siempre la adaptación de estos instrumentos en función de la evolución de la situación.

Para poder elaborar un marco lógico es necesario disponer de suficientes datos fiables y proceder a la fase de análisis de la situación. Los objetivos de la futura intervención sólo podrán ser formulados si antes se han analizado los problemas. Esta primera fase de "análisis" representa una parte importante de la descripción del contexto (véase el formato de base de los documentos).

II. EL MARCO LÓGICO

1. Análisis de la situación

1.0 Introducción
1.2 Análisis de los problemas
1.3 Análisis de los objectivos
1.4 Análisis de las estrategias

2. Planificación

2.1 Introducción
2.2 Descripción del marco lógico
2.3 La lógica de intervención
2.4 Las Hipótesis
2.5 Los factores de viabilidad
2.6 Los indicadores y fuentes de verificación
2.7 Medios y costes
2.8 Revisión final

3. Aplicación

3.1 El marco lógico en cascada
3.2 El marco lógico y las responsalidades operativas
3.3 Calendario de actividades
3.4 Seguimiento

II. EL MARCO LÓGICO

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Un proyecto bien instruido, que responda a las necesidades reales de un grupo destinatario, debe basarse necesariamente en un análisis correcto y completo de la situación.

Esta situación deberá interpretarse conforme al interés y las actividades de las partes interesadas que a menudo tienen una visión diferente de esta misma realidad.

Existen diversas formas de analizar una realidad: los estudios realizados por los expertos aportarán respuestas a las preguntas planteadas, tal y como ellos las han concebido. Los representantes de los grupos y organizaciones implicadas tendrán sus propias percepciones. Una reunión en la que participen estos mismos representantes y los expertos permitirá llegar a una concepción compartida y aceptada por todos, que es lo que se pretende.

Estas formas de proceder son complementarias y juntas darán una "imagen de la realidad" que permitirá formular proyectos con unos objetivos aceptables y apoyados por todas las partes implicadas.

En este capítulo se tratarán las tres etapas siguientes:
- el análisis de los problemas (imagen de la realidad actual);
- el análisis de los objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor);
- el análisis de las estrategias (comparación de diferentes "cadenas de objetivos").

Estas tres etapas, que tendrán lugar durante la fase de "identificación", permitirán escoger un conjunto de objetivos que serán precisados de forma más exhaustiva durante la fase de "instrucción" del proyecto.

Para que la planificación de un proyecto responda a las necesidades reales del grupo destinatario, es indispensable analizar (preferentemente junto con las diversas partes implicadas) los problemas que se plantean, los objetivos formulados y la posible elección de una estrategia.

La estructura de cada uno de los párrafos consiste en una escueta descripción de la etapa, ilustrada por un ejemplo simple.

1.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

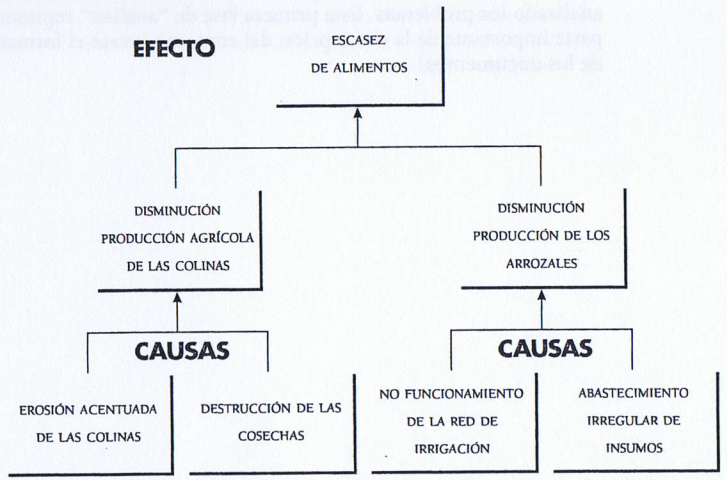
El análisis de los problemas es fundamental para la planificación, ya que sirve de orientación para concebir una posible intervención.

El procedimiento metodológico propuesto permite:
- definir con precisión el marco y tema del análisis;
- analizar los grupos interesados;
- analizar la situación que plantea problemas;
- identificar y clasificar los problemas por orden de importancia;
- visualizar las relaciones causa-efecto en un diagrama.

El análisis de problemas consiste en el establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los factores negativos de una situación existente. Con este análisis se pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para los grupos implicados. Los problemas seleccionados en este estadio son constatados por los grupos oficiales, no oficiales, las instituciones u organizaciones implicadas y los expertos.

El análisis se presenta en forma de diagrama, con los efectos de un determinado problema en la parte superior y sus causas en la inferior.

DIAGRAMA DE PROBLEMAS (EJEMPLO)



Este procedimiento resulta más valioso cuando se efectúa en forma de reunión o taller en el que participan las partes implicadas (que conocen la problemática) animado por una persona (el animador) que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.

1.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

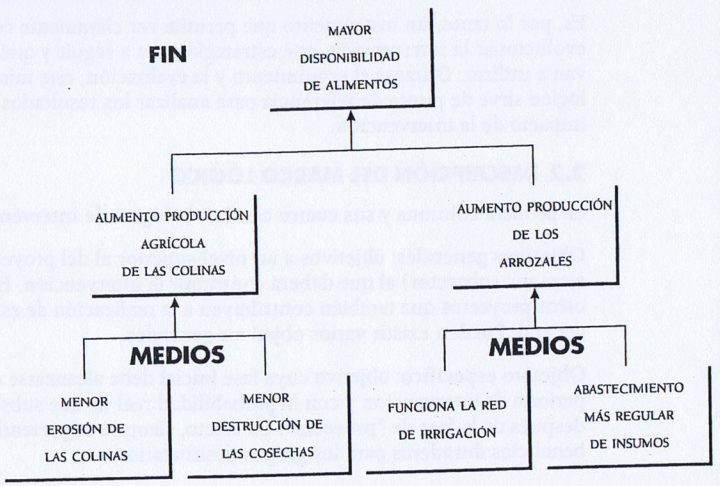
Una vez realizados los diversos estudios y el análisis de los problemas, la siguiente etapa es la formulación de los objetivos que se pretenden conseguir.

El análisis de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia;
- visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

Los "estados negativos" del diagrama de los problemas se convierten en estados positivos alcanzados. Por ejemplo, "baja producción agrícola" se convierte en "mayor producción agrícola". Todos estos estados positivos alcanzados se presentan en un diagrama de los objetivos en el que se observa una clasificación por orden de importancia "medios-fin".

DIAGRAMA DE LOS OBJETIVOS (EJEMPLO)



Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea. A menudo, en el diagrama aparecen algunos objetivos que no pueden ser realizados por medio de la intervención prevista. En ese caso, es necesario hacer una selección (véase el análisis de estrategias).

Por otro lado, algunos objetivos podrían resultar poco realistas, por lo que sería necesario encontrar otras soluciones al problema planteado o bien renunciar a encontrar una solución. Si, por ejemplo, el problema "demasiados mosquitos" se transforma en "reducción del número de mosquitos", es necesario analizar su factibilidad. Si no fuera factible, se podría encontrar una solución alternativa, como : "toma regular de nivaquina" o abandonar este problema, asumiendo que no pueda ser resuelto.

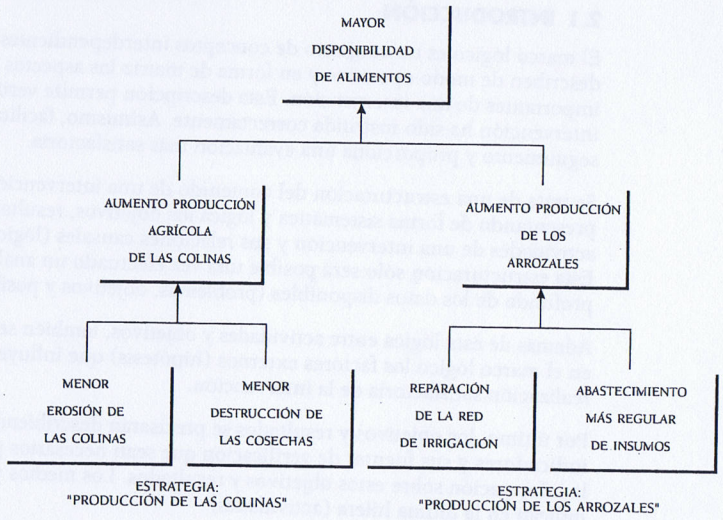
1.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Esta etapa permite:

- identificar las diferentes estrategias posibles para alcanzar un objetivo específico;
- seleccionar la estrategia que deberá adoptarse para efectuar la intervención.

En el diagrama de los objetivos, los diferentes "conjuntos" de objetivos de la misma naturaleza se denominan estrategias. Hay que escoger la estrategia o estrategias de la futura intervención.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS (EJEMPLO)



Esta selección se efectuará utilizando una serie de criterios a partir de los cuales se elige la estrategia más pertinente y oportuna. Algunos ejemplos de criterios serían : prioridades de las partes implicadas, presupuesto disponible, pertinencia de la estrategia, probabilidades de éxito, período que debe cubrir, etc.

Las estrategias alternativas pueden ser comparadas según estos criterios, con el fin de elegir una o varias para la futura intervención. Estos criterios son determinados por las partes implicadas, sobre todo por los órganos con poder de decisión, como el gobierno y los proveedores de fondos, sin olvidar las prioridades de la principal parte implicada: los beneficiarios.

Como norma general, la selección de una o varias estrategias se realiza una vez que se ha determinado el objetivo específico, es decir, el objetivo que se pretenda alcanzar con la intervención. Para ello, se comparan varios objetivos del mismo nivel que el objetivo específico escogido. A menudo, cuando el objetivo específico asciende en el diagrama de los objetivos, ello supone la elaboración de programas con varios componentes, mientras que si el objetivo específico figura en su parte inferior, ello implica, a menudo, proyectos más limitados.

La estrategia escogida es elaborada y figura en la primera columna del marco lógico. En el caso de que se elijan varios objetivos específicos, es necesario elaborar varios marcos lógicos (p.e. en el caso de un programa).

2. PLANIFICACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

El marco lógico es un conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención. Esta descripción permite verificar si la intervención ha sido instruida correctamente. Asimismo, facilita el seguimiento y proporciona una evaluación más satisfactoria.

Se trata de una estructuración del contenido de una intervención, presentando de forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales (lógica vertical). Esta estructuración sólo será posible una vez efectuado un análisis profundo de los datos disponibles (problemas, objetivos y posibilidades).

Además de esta lógica entre actividades y objetivos, también se indicarán en el marco lógico los factores externos (hipótesis) que influyen en la realización satisfactoria de la intervención.

Por último, los objetivos y resultados se precisarán describiendo los **indicadores** y sus fuentes de verificación que sean necesarios para obtener la información sobre estos objetivos y resultados. Los medios y costes se indican en la última hilera (actividades).

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costes	
				Condiciones previas

EL FORMATO DEL MARCO LÓGICO

Esta matriz concisa, fácilmente aplicable y utilizable en los informes, disminuye de este modo la carga de trabajo de las partes que intervienen en las diversas fases del ciclo de un proyecto.

El marco lógico puede ser elaborado y presentado por un grupo de trabajo encargado de preparar el proyecto. Por otro lado, permite estructurar las discusiones durante las intervenciones, sobre todo si se presenta en forma observable, utilizando cartulinas que se pueden colgar en la pared o en una pizarra, lo cual permite una visión más clara de los temas abordados.

Es, por lo tanto, un instrumento que permite ver claramente cómo va a evolucionar la intervención, qué estrategia se va a seguir y qué medios se van a utilizar. Durante el seguimiento y la evaluación, este mismo marco lógico sirve de punto de referencia para analizar los resultados y el impacto de la intervención.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL MARCO LÓGICO

La primera columna y sus cuatro casillas: **la lógica de intervención.**

Objetivos generales: objetivos a un nivel superior al del proyecto (por ejemplo: subsector) al que deberá contribuir la intervención. Existen otros proyectos que también contribuyen a la realización de este objetivo general. Pueden existir varios objetivos generales.

Objetivo específico: objetivo cuya fase inicial debe alcanzarse durante el período de intervención y con la probabilidad real de que subsista después de la fase de "proyecto". En efecto, siempre se pretende conseguir beneficios duraderos para los grupos destinatarios.

Resultados: serán el fruto de las actividades realizadas, que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico. Es decir el comienzo del "régimen de crucero" de la realización de los beneficios duraderos para los grupos destinatarios.

Actividades: acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados.

La segunda columna: **indicadores objetivamente verificables**.
Se trata de una descripción operativa de los objetivos y resultados en términos de cantidad y calidad de un producto para un grupo destinatario, con indicación de tiempo y de lugar.

Los **medios** materiales y no materiales (insumos) necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas figuran en la última casilla ("actividades").

La tercera columna: **fuentes de verificación**.
Indican dónde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados (presentados en términos operativos en forma de indicadores objetivamente verificables).

Los **costes y fondos** (CE, Gobierno, etc.) figuran en la última casilla ("actividades").

La cuarta columna: **hipótesis**.
Se trata de los factores externos que escapan a la influencia directa de la intervención, pero que son muy importantes para alcanzar los resultados, el objetivo específico y el objetivo general.

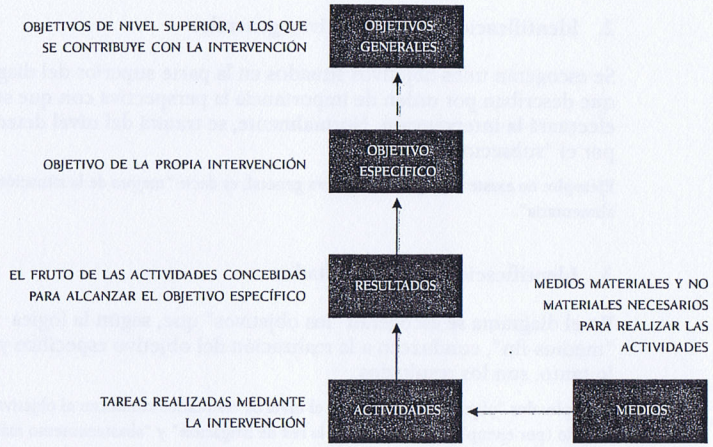
Por ejemplo, "ausencia de sabotaje del sistema de irrigación" puede ser un factor decisivo para uno de los resultados que se espera conseguir con la intervención.

Las hipótesis se determinan según las actividades, los resultados, el objetivo específico y la consideración y respeto de las condiciones previas y de las medidas complementarias por parte del gobierno.

2.3 LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN

Definición
La primera columna es la lógica de intervención que indica la estrategia de base de la misma. Se trata del conjunto de etapas de la intervención que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales:

- gracias a los medios, pueden emprenderse las actividades;
- gracias a las actividades, se alcanzan los resultados;
- por medio de los resultados, se pretende realizar el objetivo específico;
- a través del objetivo específico se contribuye a los objetivos generales.



Cómo proceder para identificar la lógica de intervención:

La columna "lógica de intervención" se elaborará del siguiente modo:

- se traspasan los objetivos que figuran en el diagrama a los niveles correspondientes en la lógica de intervención;
- se identifican otras posibilidades y riesgos que serán transformados en resultados o actividades.

1. **Identificación del objetivo específico**
   (beneficios duraderos para el grupo destinatario)

Se seleccionará "un objetivo" situado en la parte superior de la cadena de la estrategia elegida del diagrama de objetivos. La selección será el resultado de la comparación entre diferentes objetivos del diagrama basándose en criterios determinados.

Ejemplo: entre las estrategias "producción de los arrozales" y "producción de las colinas", se escogería la de "producción de los arrozales" al ser prioritaria para el gobierno y para el grupo destinatario, ser factible y necesitar una intervención exterior.

Si existieran otros objetivos del mismo nivel que este objetivo específico, se procedería a elaborar un segundo (tercero, etc.) marco lógico o bien se transformarían estos objetivos en hipótesis, lo cual supondría que otras organizaciones, que habría que identificar, se ocuparan de ello.

2. Identificación de los objetivos generales

Se escogerán unos objetivos situados en la parte superior del diagrama y que describan por orden de importancia la perspectiva con que se efectuará la intervención. Normalmente, se tratará del nivel determinado por el "subsector".

Ejemplo: no existe más que un objetivo general, es decir "mejora de la situación alimentaria".

3. Identificación de los resultados

En el diagrama se escogerán "los objetivos" que, según la lógica "medios-fin", conduzcan a la realización del objetivo específico y que, por lo tanto, son los resultados.

Ejemplo: dos "objetivos" situados en el nivel de resultados conducen al objetivo específico elegido (por ejemplo: "reparación de la red de irrigación" y "abastecimiento más regular de insumos").

Hay que añadir otros resultados que contribuyan igualmente a la realización del objetivo específico y que se hayan identificado mediante el análisis suplementario de las posibilidades y riesgos en la situación concreta (véanse los resultados marcados con un asterisco en el ejemplo "Provincia norte de Macondo", pág. 27).

4. Identificación de las actividades

Se escogerán en el diagrama los "objetivos" que, según la lógica "medios-fin", conduzcan a la realización de los resultados y sean por consiguiente actividades (formuladas en infinitivo).

Ejemplo: "Provincia norte de Macondo", pág. 27.

Se añadirán otras actividades identificadas mediante el análisis suplementario de las posibilidades y riesgos en la situación concreta (véanse las actividades marcadas con un asterisco en ese mismo ejemplo).

EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL: MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA			
OBJETIVO ESPECÍFICO: AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES			
RESULTADOS: 1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN			
2. ABASTECIMIENTO MÁS REGULAR DE INSUMOS			
3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS *			
ACTIVIDADES: 1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES * 1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS * 1.3 LEVANTAR DIQUES			
2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS * 2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS *			
3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA * 3.2 FORMAR A LOS DIVULGADORES			

NB.
Los resultados y actividades sin asterico en esta primera columna se deducen del diagrama de los objectivos (trasposición de los problemas identificados).
Los resultados y actividades con asterisco sólo se han podido identificar y añadir una vez realizada una reflexión más profunda de las potencialidades y riesgos que caracterizan a ese caso concreto.

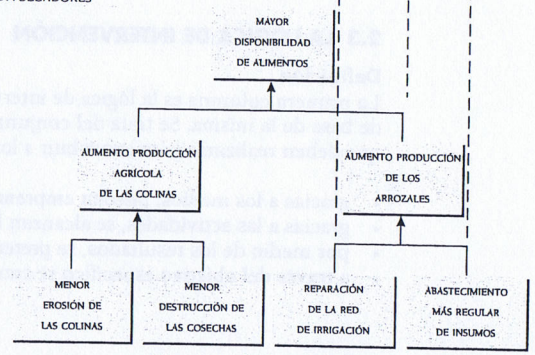


Diagrama de los objectivos

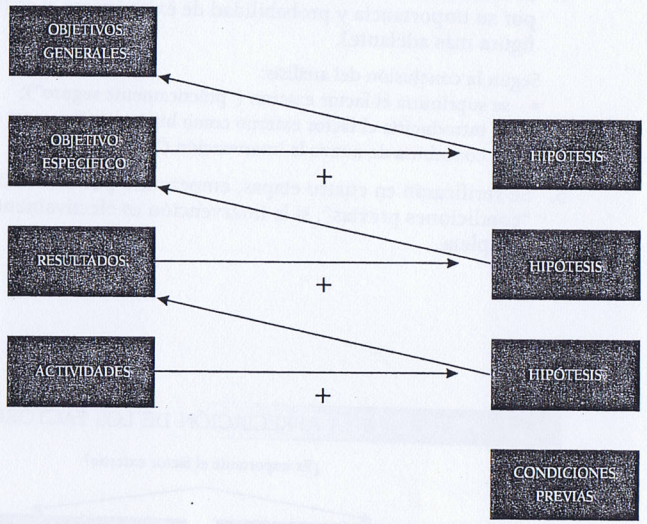
EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN	
¿Qué importancia tienen los objetivos generales?	Los objetivos generales describen la perspectiva con que se efectúa la intervención. Existen otras intervenciones que contribuyen a esos mismos objetivos.
¿Qué importancia tiene el objetivo específico?	El objetivo específico es el punto de referencia central, el verdadero "centro de gravedad" que permite dirigir la intervención y calibrar su éxito o su fracaso en términos de beneficios duraderos para el grupo destinatario. El responsable del proyecto debe iniciar la realización de este objetivo.
¿Cuándo finaliza el proyecto?	Cuando se logra el objetivo específico: el "producto" es realizado y "vendido" en beneficio del grupo destinatario con la convicción de que esta situación tendrá continuidad. El proyecto ha alcanzado "el punto sin retorno".
¿Por qué sólo hay un objetivo específico?	Sólo se formula un objetivo específico por intervención para evitar que ésta se complique y no pueda ser correctamente dirigida. Es mejor efectuar dos intervenciones precisas (paralelas e interrelacionadas) que una intervención con dos objetivos específicos.
¿De dónde se deducen los resultados?	Los resultados se deducen del diagrama de objetivos y son el fruto de estudios técnicos específicos.
¿Cómo se determinan las actividades?	Las actividades: - se deducen del diagrama; - son el resultado de estudios técnicos específicos; - son determinadas por los grupos interesados, a los que se consulta.
¿Por qué es necesario planificar las actividades?	Las actividades deben ser suficientemente elaboradas para poder, con certitud: - elaborar un plan de trabajo provisional y calcular la duración probable de la intervención; - determinar los medios materiales y no materiales necesarios; - calcular el presupuesto.

2.4 LAS HIPÓTESIS

Las hipótesis describen las condiciones que son importantes para la realización satisfactoria de la intervención pero que escapan al control de la misma.

Las hipótesis son respuestas a la pregunta: "¿Cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?".

En el marco lógico, se presentarían de la siguiente forma:



Este esquema debe leerse del siguiente modo:

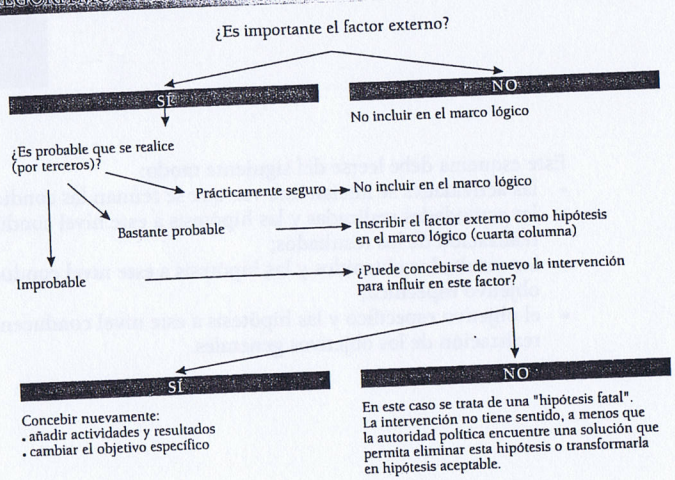
- las actividades se inician una vez que se reúnan las condiciones previas;
- las actividades realizadas y las hipótesis a este nivel conducen a la realización de los resultados;
- los resultados obtenidos y las hipótesis a este nivel conducen al objetivo específico;
- el objetivo específico y las hipótesis a este nivel conducen a la realización de los objetivos generales.

Cómo proceder para identificar las hipótesis:

1. Se identificarán en el diagrama los objetivos que no se incluyan en la lógica de intervención (primera columna) pero que sean importantes para la realización de la misma.
2. Se situarán esos objetivos en forma de factores externos en su nivel adecuado.
3. Se identificarán otros factores externos que no figuren en el diagrama pero necesarios para que la intervención tenga éxito.
4. Se analizarán los factores externos identificados según el algoritmo por su importancia y probabilidad de éxito (véase el esquema que figura más adelante).

   Según la conclusión del análisis:
   - se suprimiría el factor externo ("prácticamente seguro");
   - se introduciría el factor externo como hipótesis ("bastante probable");
   - se concebiría de nuevo la intervención ("improbable").
5. Se verificarán en cuatro etapas, empezando por la sección "condiciones previas", si la intervención es efectivamente lógica y completa.

ALGORITMO PARA LA APRECIACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS



EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL	MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA			
OBJETIVO ESPECÍFICO	AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES			Aumento producción agrícola colinas Más del 50% de la producción de arroz se destina al consumo interrig
RESULTADOS	1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN			Ausencia de sabotaje del sistema de irrigación
	2. ABASTECIMIENTO MÁS REGULAR DE INSUMOS			Las organizaciones de agricultores se encargan del mantenimiento del sistema de irrigación
	3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS			Mecanización agrícola para la producción de arroz La venta del excedente de arroz cubre los costes de producción (insumos...)
ACTIVIDADES	1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES 1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS 1.3 LEVANTAR DIQUES			Carreteras de acceso en buen estado (cf. 2.1) Los divulgadores son motivados con primas (cf. 3.1) Los divulgadores son capaces de dialogar con los agricultores (cf. 3.1)
	2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS 2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS			
	3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA 3.2 FORMAR A LOS DIVULGADORES			

CONDITIONS PRÉALABLES

Resolución de los litigios entre los agricultores de las colinas y los de la LLanura

Aprobación oficial del marco organizativo

EXPLICACIÓN DE ELEMENTOS IMPORTANTES DE LAS HIPÓTESIS

¿Para qué introducir el concepto de "hipótesis"?	Una lógica de intervención nunca abarca toda la realidad de que se trata. Existen factores externos a la intervención que tienen una gran influencia en ella. De ahí la importancia de identificarlos y tenerlos en cuenta.
¿Qué importancia tienen las hipótesis?	Las hipótesis influyen, o incluso determinan, la realización de los resultados, el objetivo específico y el objetivo general. En la fase de planificación ya es necesario identificar esos factores externos y apreciar su probabilidad de realización.
¿Dónde encontrar esos factores externos?	Algunos factores externos se encuentran como "objetivo" en el diagrama. Otros son identificados por expertos o por los grupos implicados.
¿Cuándo se convierten en hipótesis los factores externos?	Durante la instrucción, hay que estudiar en qué medida son importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención esos factores externos. Si son importantes pero no pueden integrarse en la lógica de intervención, se convierten en hipótesis.
¿Qué hay que hacer cuando existen hipótesis que son importantes para el éxito del proyecto pero cuya realización resulta improbable (hipótesis fatal)?	Hay que abandonar el proyecto o formularlo de nuevo, añadiendo algunos resultados que deben alcanzarse o modificando el objetivo específico.
¿Cómo se formulan las hipótesis?	Como un estado positivo alcanzado. De este modo son verificables y apreciables.
¿En qué nivel se sitúan las hipótesis?	Las hipótesis unen a los diferentes niveles de la lógica de intervención. Así pues, una hipótesis se sitúa en el nivel apropiado de la lógica de intervención. La elección del nivel viene determinado por su contribución a los resultados, al objetivo específico o al objetivo general.
¿Qué es una condición "previa"?	Es una condición importante que debe obtenerse antes de que comiencen las actividades de la intervención.

2.5 LOS FACTORES DE VIABILIDAD

En cualquier examen previo debe tenerse en cuenta la viabilidad de los proyectos. Puede decirse **que un proyecto es viable cuando puede beneficiar al grupo destinatario durante un largo período aún cuando haya finalizado, en lo esencial, la ayuda exterior proporcionada por los donantes**[2].

Los diferentes factores de viabilidad

Los factores de viabilidad que se tendrán en cuenta para la preparación y ejecución de un proyecto o programa son:

- política(s) de apoyo;
- tecnología apropiada;
- protección del medio ambiente;
- aspectos socioculturales; mujer y desarrollo;
- capacidad institucional y de gestión;
- factores económicos financieros.

Estos factores son simples "**títulos**" cuyo verdadero contenido aparece en función del contexto y de las características específicas del proyecto. Para poder examinar a fondo estos factores están disponibles o se encuentran en fase de preparación otros manuales.

Al aplicar los anteriores criterios de viabilidad no hay que olvidar las características propias del proyecto y de su contexto, así como la necesidad de dotarlo de una flexibilidad suficiente en el momento de la concepción y de la ejecución. Asimismo, hay que tener en cuenta las posibles mejoras de las capacidades administrativas, técnicas y de mantenimiento, que resulten del proceso de desarrollo[3].

En la elaboración o adaptación del marco lógico hay que plantearse lo que la intervención pueda aportar para la mejora de estas capacidades, refiriéndose siempre al objetivo específico determinado.

Los factores de viabilidad y la elaboración del marco lógico

En la fase de preparación del marco lógico, una vez definidas la lógica de intervención (1ª columna) y las hipótesis (4ª columna), hay que plantearse las cuestiones relacionadas con los factores de viabilidad.

(2) *Principios del CAD para el examen previo de los proyectos, OCDE, Paris 1988.*
(3) *ídem, principios del CAD ...*

El análisis de estas cuestiones conducirá a tres posibles tipos de cambio:

- a) la adaptación de la lógica de intervención, añadiendo resultados o actividades;
- b) el aumento del número de hipótesis/condiciones previas;
- c) la solicitud de estudios con el fin de profundizar en las cuestiones planteadas y que deben dar como resultados en actividades, resultados y/o hipótesis suplementarias.

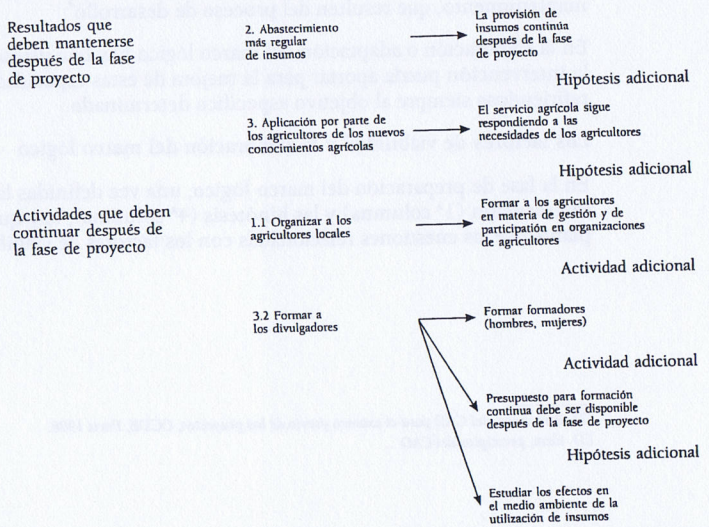
La apreciación de éstas últimas puede provocar un replanteamiento de la pertinencia del proyecto propuesto.

Cómo proceder para planificar un proyecto viable:

1. Se determinarán en el Marco Lógico los resultados y actividades que deban mantenerse cuando haya finalizado la parte esencial de la ayuda exterior.
2. Se formularán las preguntas pertinentes por factor de viabilidad (hay que destacar que en cada fase las preguntas y el tipo de respuestas son diferentes).
3. Se examinarán el objetivo específico, los resultados, las actividades y las hipótesis en función de estas preguntas.
4. En función de la respuesta:

- se adaptan o añaden resultados, actividades o hipótesis;
- se solicitan estudios complementarios;
- se formulan recomendaciones para la ejecución.

Ejemplo:



EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL	MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA			
OBJETIVO ESPECÍFICO	AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES (Y DEL CONSUMO DE ARROZ)			Aumento producción agrícola colinas Más del 50% de la producción de arroz se destina al consumo interno
RESULTADOS INTERMEDIOS	1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN			Ausencia de sabotaje del sistema de irrigación
	2. ABASTECIMIENTO MÁS REGULAR DE INSUMOS			Las organizaciones de agricultores se encargan del mantenimiento del sistema de irrigación
	3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS			Mecanización agrícola para la producción de arroz La venta del excedente de arroz cubre los costes de producción (insumos...)
ACTIVIDADES	1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES 1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS 1.3 LEVANTAR DIQUES 1.4 FORMAR A LOS AGRICULTORES EN MATERIA DE GESTIÓN Y DE PARTICIPACIÓN EN AGRUPACIONES AGRÍCOLAS*	NB. Las hipótesis y actividades "con asterisco" son las respuestas del análisis de los factores de viabilidad		Carreteras de acceso en buen estado (cf. 2.1) Los divulgadores son motivados con primas (cf. 3.1) Los divulgadores son capaces de dialogar con los/las agricultores/as (cf. 3.1)
	2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS 2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS			Continuación del abastecimiento de insumos por parte de los comerciantes* Continuación del servicio agrícola para responder a las necesidades cambiantes de los agricultores*
	3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA 3.2 FORMAR A LOS DIVULGADORES 3.3 FORMAR A LOS PREPARADORES (HOMBRES, MUJERES)* 3.4 ESTUDIAR LOS EFECTOS DE LA UTILIZACIÓN DE INSUMOS EN EL MEDIO AMBIENTE*			Debe disponerse de presupuesto para formación continua después de la fase de proyecto*

CONDITIONS PRÉALABLES
Resolución de los litigios entre los agricultores de las colinas y los de la LLanura
Aprobación oficial del marco organizativo

2.6 LOS INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES Y LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN

Los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización) de los objetivos y resultados de la intervención, que cubran lo esencial y que puedan medirse de manera fiable mediante un coste razonable.

La descripción operativa nos esclarece las características de los objetivos y resultados, lo cual nos permite:

- juzgar la pertinencia y viabilidad del objetivo específico y de los resultados;
- efectuar el seguimiento de la realización del objetivo específico, los resultados y las actividades.

Una descripción operativa, por parte de los I.O.V., del objetivo específico debe necesariamente contener las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿cuál es la calidad y la cantidad del "producto" de la intervención? (por ejemplo: x toneladas de aceite de palma, "grado g"),
- ¿cómo se "paga" (y distribuye)? (por ejemplo: se vende en el mercado mundial),
- ¿qué grupo destinatario se "beneficia"? (por ejemplo: los trabajadores de la fábrica y de las plantaciones),
- ¿durante cuánto tiempo se estima que será disponible? (por ejemplo: del quinto al vigésimo año),
- ¿dónde se produce y se consume (si no resulta obvio)?

Para permitir un seguimiento eficaz, los indicadores objetivamente verificables deben a menudo detallarse más o hacerse más operativos durante la fase de "ejecución".

Los indicadores correspondientes al objetivo general son, frecuentemente, más cualitativos, mientras que los correspondientes a los resultados y al objetivo específico tendrán más elementos cuantitativos.

La elección de indicadores y de sus fuentes de verificación se basa, en especial, en los costes que deben preverse para su seguimiento. Unos indicadores demasiado complejos o numerosos implican un coste elevado, razón por la cual pueden buscarse otros, por ejemplo indicadores indirectos. Estos últimos son más fáciles de obtener y exigen menos investigaciones y estudios (lo cual supone menos gastos).

Ejemplo: el número de bicicletas que circulan en la población en lugar de una investigación sobre los ingresos.

Las fuentes de verificación son los medios de información complementarios que permiten determinar y valorar los avances realizados para conseguir los resultados y los objetivos planeados, descritos en forma de Indicadores Objetivamente Verificables.

Cómo proceder para formular los I.O.V.:

1. Es necesario proceder a una precisión para cada resultado intermedio, para el objetivo específico y para el objetivo general:
   - la cantidad del producto: ..... ¿cuánto?
   - la calidad del producto:..... ¿qué?
   - el grupo destinatario: ..... ¿quién?
   - el período: ..... ¿a partir de cuándo y por cuánto tiempo?
   - la localización:..... ¿dónde?
2. Hay que verificar si el indicador o indicadores describen con la adecuada precisión el objetivo general, el objetivo específico y los resultados. Si la respuesta es NO, es necesario formular nuevos indicadores o añadir otros.
3. Concretamente en lo que se refiere al objetivo específico (verdadero "centro de gravedad" de la intervención) es necesario comprobar que el I.O.V. haga operativa la noción de beneficios duraderos para el grupo destinatario.

Cómo proceder para escoger las Fuentes de Verificación

1. Se determinarán qué fuentes de verificación permitirán reunir la información necesaria para los IOV.
2. Se identificarán las fuentes de verificación que deban reunirse, tratarse y almacenarse en el ámbito de la intervención propiamente dicha y las fuentes externas (existentes).
3. Para las fuentes de verificación identificadas exteriores a la intervención, se deberá verificar si:
   a) su forma es apropiada;
   b) son suficientemente concretos;
   c) son fiables;
   d) son accesibles (¿dónde y cuándo?);
   e) los gastos que hay que realizan para obtener esta información son razonables.
4. Aquellos indicadores para los que no se haya podido encontrar fuentes de verificación convenientes habían de ser sustituidos por otros (I.O.V).

EXPLICACIÓN DE ELEMENTOS IMPORTANTES DE LOS I.O.V.

¿Por qué definir los IOV?	Para: • esclarecer las características del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados; • dirigir la intervención de manera más objetiva; • permitir una evaluación y un seguimiento más objetivos.
¿A qué criterios deben responder los IOV?	Los IOV deben ser: • específicos en términos de cantidad y calidad; • pertinentes (abarcar lo esencial); • independientes y diferentes entre sí, relacionándose cada IOV con un sólo objetivo o resultado; • verificables, es decir basados en datos accesibles (¿dónde y cuándo?).
¿No existe más que un IOV por resultado u objetivo?	A menudo es necesario definir varios indicadores que, en conjunto, ofrecerán una información fiable sobre la realización del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados.
¿Se pueden encontrar siempre IOV?	Un buen IOV se mide de forma directa. Ej.: un "aumento de la producción" se mide reuniendo las cifras de la cosecha. Cuando no existe IOV directo, hay que buscar IOV "similares". Ej.: para "aumento de los ingresos de los agricultores" se puede describir la mejora del estado del hábitat (chapas, utilización de cemento, etc.).
¿Pueden hacerse operativos todos los objetivos?	A veces es difícil hacer operativos los objetivos, pero hay que esforzarse continuamente por obtener IOV cuantificables, cualificables y verificables. Cada mejora en este sentido es una etapa importante hacia una mayor facilidad y objetividad en la gestión, control y evaluación.

EXPLICACIÓN DE ELEMENTOS IMPORTANTES DE LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN

¿Por qué se describen las fuentes de verificación?	Para tener la certeza de poder obtener la información correcta sobre los resultados y el objetivo hechos operativos en I.O.V.
¿Dónde se consiguen las fuentes de verificación?	• Por fuentes externas a la intervención, en cuyo caso habría que prever, si fuera necesario, recursos para pagar a los "propietarios" de esas fuentes. • En el ámbito de la intervención, en cuyo caso habría que organizar, si fuera necesario, las actividades de recolección de datos dentro de la misma.
¿Cuáles son los criterios para valorar las fuentes de verificación?	Las fuentes de verificación deben proporcionar datos fiables y accesibles.
¿Cuándo debe de terminarse las fuentes de verificación?	Durante la fase de instrucción, cuando se determinan los objetivos específicos y los resultados. Pueden precisarse más durante la fase de ejecución.

2.7 MEDIOS Y COSTES

Medios: son los recursos materiales y no materiales (insumos) necesarios para efectuar las actividades planeadas y dirigir el proyecto. Hay que distinguir entre recursos humanos, materiales y financieros.

Costes: es la traducción en términos financieros de todos los medios identificados para la ejecución del proyecto. La presentación de costes se realiza preferentemente conforme a un formato normalizado. En él se deben especificar la contribución de la CE, la del gobierno y la de otros posibles proveedores de fondos.

Así pues, es necesario que las actividades sean suficientemente conocidas para poder traducirlas en medios materiales y no materiales. En caso que las actividades no estén suficientemente detalladas para calcular los medios necesarios, es aconsejable detallarlas en subactividades, o bien limitarse a una dotación global para el conjunto de las actividades que deban realizarse.

Cómo proceder para determinar los medios y su coste

1. Se determinarán los medios humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas.

2. Se determinarán los medios humanos, materiales y financieros necesarios para las actividades de apoyo y gestión no formuladas en el marco lógico (por ejemplo la creación de una oficina de coordinación, personal administrativo y contable, etc.).
3. Se calcularán los gastos de los recursos así determinados y repartidos por fuentes de financiación y se prepara el presupuesto total.
4. Se clasificarán los gastos por su origen presupuestario: CEE, el gobierno, el grupo destinatario u otro proveedor de fondos.

Se consignará el resumen de los medios en la cuarta casilla de la segunda columna y los gastos por su origen presupuestario en la cuarta casilla de la tercera columna.

2.8 REVISIÓN FINAL

Una vez determinados los medios y los gastos, se ha completado el marco lógico. Es necesario revisarlo por última vez, para verificar si:

- la lógica vertical es completa y correcta;
- los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y fiables;
- las condiciones previas son realistas;
- las hipótesis son suficientes y realistas;
- los riesgos son aceptables;
- la probabilidad de éxito se estima suficiente;
- los factores de viabilidad son tenidos en cuenta y, en su caso, traducidos en actividades, resultados e hipótesis;
- los beneficios cubren los costes (análisis, costes/ beneficios);
- otros estudios son necesarios;
- etc.

Esta verificación puede ser realizada de forma independiente por personas que no sean las mismas que hayan elaborado el marco lógico.

Esta es precisamente la tarea de los responsables nacionales y de los funcionarios de la CE de las delegaciones y de Bruselas.

EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL			
MEJORA DE LA SITUACIÓN ALIMENTARIA	A partir de 1997, consumo de 300 kg de arroz o 600 kg de maiz p.p.a., provincia norte, mismo precio (indexado) que en 1992	Informe de investigación Ministerio de Agricultura de 1998	
OBJETIVO ESPECÍFICO			
AUMENTO PRODUCCIÓN ARROZALES	Aumento de la producción de arroz por explotación agrícola por ha.: 94 95 96 97 10% 20% 30% 10% * venta: + 45% de la producción	Informe de proyecto de 94/95/96/97	Aumento producción agrícola colinas Más del 50% de la producción de arroz se destina al consumo interno
RESULTADOS INTERMEDIOS			
1. REPARACIÓN DEL SISTEMA DE IRRIGACIÓN	A partir de 1995, todos los terrenos suficientemente irrigados	Informe de investigación agricultores 95/96/97 Informes de observaciones de los divulgadores/ equipo de proyecto	Ausencia de sabotaje del sistema de irrigación Las organizaciones de agricultores se encargan del mantenimiento del sistema de irrigación
2. ABASTECIMIENTO MÁS REGULAR DE INSUMOS	Un mes antes del trasplante todos los agricultores tienen plántulas y 50 kg de fertilizantes por ha		Mecanización agrícola para la producción de arroz La venta del excedente de arroz cubre los costes de producción (insumos...)
3. APLICACIÓN POR PARTE DE LOS AGRICULTORES DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS AGRÍCOLAS	A partir de 1996 todos los agricultores aplican el calendario agrícola y plantan a la distancia adecuada		
ACTIVIDADES			
1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES	CEE	(x 1000 ecus)	Carreteras de acceso en buen estado (cf. 2.1)
1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS	medios humanos: • 120h/m	1.200	Los divulgadores son motivados con primas (cf. 3.1)
1.3 LEVANTAR DIQUES	medios de inversión: • 3 automotoces/4 motos • 3 casas/oficinas • fondos de operaciones	60 140 300 1.900	Los divulgadores son capaces de dialogar con los/las agricultores/as (cf. 3.1)
1.4 FORMAR A LOS AGRICULTORES EN MATERIA DE GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN			Continuación del abastecimiento de insumos por parte de los comerciantes
2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS	MACONDO		Continuación del servicio agrícola para responder a las necesidades cambiantes de los agricultores
2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS	medios humanos: • 240 h/m	120	
	medios de inversión: • 4 casas • funcionamiento	40 40 200	Debe disponerse de presupuesto para formación continua despues de la fase de proyecto
3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA			
3.2 FORMAR DIVULGADORES			
3.3 FORMAR A LOS PREPARADORES			
3.4 ESTUDIAR LOS EFECTOS DE LA UTILIZACIÓN DE INSUMOS EN EL MEDIO AMBIENTE			

CONDITIONS PRÉALABLES:

Resolución de los litigios entre los agricultores de las colinas y los de la LLanura

Aprobación oficial del marco organizativo

3. APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO

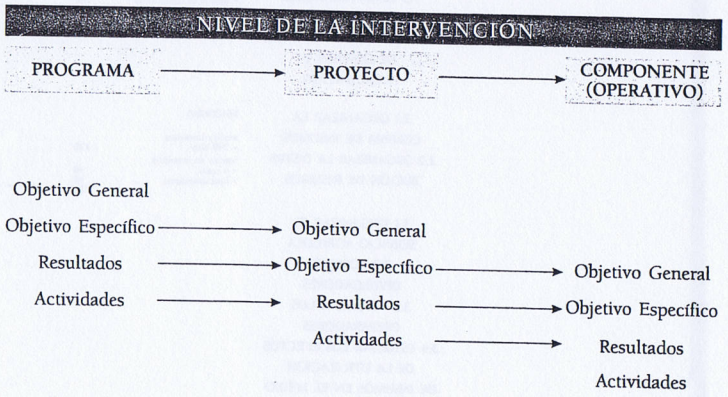
3.1 EL MARCO LÓGICO EN CASCADA

El marco lógico puede utilizarse como referencia para elaborar otros (sub)marcos lógicos que describan los elementos del programa a niveles más detallados, por ejemplo los proyectos. El mismo sistema de subdivisión se aplica a nivel de los componentes (de los proyectos). En lo sucesivo, al primer marco lógico lo denominaremos "el marco lógico original".

El objetivo específico del marco lógico original se convertirá en el objetivo general del submarco lógico (proyecto), mientras que los resultados se convertirán en los objetivos específicos de diferentes submarcos lógicos. Las actividades se convertirán en resultados de estos diferentes submarcos lógicos. Las actividades de los submarcos lógicos deberán ser identificadas y no pueden deducirse del marco lógico original.

Así pues, estos marcos lógicos están ligados "en cascada", lo cual permite demostrar la coherencia de los elementos de un programa y desarrollarlos de una forma más detallada. Estos marcos lógicos a diferentes niveles (programa, proyectos, componente) son necesarios para la gestión a esos niveles. Los diferentes niveles de las responsabilidades de gestión son observados en marcos lógicos "en cascada".

En el siguiente esquema figuran estos diferentes niveles:



EJEMPLO: PROVINCIA NORTE DE MACONDO

PROGRAMA ALIMENTACIÓN	PROYECTO ARROZAL	COMPONENTE INFRAESTRUCTURA	NIVEL DE LOS OBJETIVOS
Objetivo General: Aumento del nivel de vida			Beneficios económicos y sociales duraderos
Objetivo específico: Mejora de la situación alimentaria	**Objetivo General:** Mejora de la situación alimentaria		Beneficios económicos y sociales duraderos a los que contribuye la intervención
Resultados: 1. Aumento producción arrozales 2. Aumento producción en las colinas 3. Mejor almacenamiento, comercialización y consumo	**Objetivo específico:** 1. Aumento producción arrozales	**Objetivo General:** 1. Aumento producción arrozales	Beneficios económicos y sociales duraderos para el grupo destinatario y realizados gracias a la intervención
Actividades: 1.1 Reparar sistemas de irrigación 1.2 Garantizar disponibilidad de insumos 1.3 Aumentar conocimientos agrícolas de los agricultores 2.1 etc.	**Resultados:** 1.1 Sistema de irrigación reparado y funcional 1.2 Abastecimiento más regular de insumos a los agricultores 1.3 Aplicación por parte de los agricultores de los nuevos conocimientos agrícolas	**Objetivo específico:** 1.1 Sistema de irrigación reparado y funcional	Grado de utilización de los servicios, de los bienes o de la infraestructura por parte del grupo destinatario
	Actividades: 1.1.1 Organizar agricultores locales 1.1.2 Ahondar los canales 1.1.3 Levantar los diques 1.2.1 Organizar la compra de insumos 1.2.2 Organizar la distribución de insumos 1.3.1 Organizar servicio agrícola 1.3.2 etc.	**Resultados:** 1.1.1 Agricultores locales organizados en comités de gestión 1.1.2 Construcción de canales e infraestructuras 1.1.3 Levantamiento de los diques	Servicios, bienes o infraestructuras puestas a disposición del grupo destinatario
		Actividades: 1.1.1.1 Hacer una relación de los problemas organizativos 1.1.1.2 Hacer una relación de las necesidades de formación en materia de gestión 1.1.1.3 Organizar la formación en el terreno de la gestión 1.1.1.4 Definir la situación legal de los comités de gestión 1.1.2.1 Realizar el diseño definitivo de los canales e infraestructuras 1.1.2.2 Celebrar contratos 1.1.2.3 Supervisar la construcción 1.1.3.1 Establecer la cantidad de obras a realizar 1.1.3.2 Celebrar contratos 1.1.3.3 Supervisar la construcción	Trabajos que deben realizarse

3.2 El MARCO LÓGICO Y LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS

El marco lógico de un proyecto define (a menudo de forma bastante general) las actividades que deben realizarse. Puede utilizarse para definir mejor las responsabilidades o las contribuciones de cada una de las partes que intervienen, para cada actividad planeada.

EJEMPLO: PROYECTO ARROZALES, PROVINCIA NORTE DE MACONDO

ACTIVIDADES	PARTES IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO: SERVICIO HIDRÁULICO	OFICINA DE COMERCIALIZACIÓN	CONSTRUCTORES LOCALES	SERVICIO DE DIVULGACIÓN	COMITÉS DE AGRICULTORES	PROYECTO
1.1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES LOCALES	X				X	XX
1.1.2 AHONDAR LOS CANALES	XX		X		X	
1.1.3 LEVANTAR LOS DIQUES	XX					
1.2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS		XX		X	X	
1.2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS		X		XX		
1.3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA	X					XX
1.3.2 ETC.						

X = PARTE IMPLICADA XX = RESPONSABLE

3.3 CALENDARIO DE ACTIVIDADES

El calendario de actividades puede elaborarse en cada nivel de la intervención, utilizando el mismo sistema que para el reparto de responsabilidades. Las actividades deducidas del marco lógico se describen (según un orden lógico) en una columna y el período dividido en subperíodos se indica en una casilla a la altura de las actividades correspondientes.

EJEMPLO: PROYECTO ARROZALES, PROVINCIA NORTE DE MACONDO (INCLUIDO COMPONENTE INFRAESTRUCTURA)

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.1.1 ORGANIZAR A LOS AGRICULTORES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.1 HACER UNA RELACIÓN DE LOS PROBLEMAS ORGANIZATIVOS	X	X														
1.1.1.2 HACER UNA RELACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN		X														
1.1.1.3 ORGANIZAR LA FORMACIÓN EN EL TERRENO DE LA GESTIÓN			X	X	X											
1.1.1.4 DEFINIR LA SITUACIÓN LEGAL DE LOS COMITÉS DE GESTION				X	X											
1.1.2 AHONDAR LOS CANALES ENTARQUINADOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.1.2.1 REALIZAR EL DISEÑO DEFINITIVO DE LOS CANALES E INFRAESTRUCTURAS				X	X											
1.1.2.2 CELEBRAR CONTRATOS					X	X	X									
1.1.2.3 SUPERVISAR LA CONSTRUCCION							X	X	X	X						
1.1.3 LEVANTAR LOS DIQUES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.1.3.1 ESTABLECER LA CANTIDAD DE OBRAS A REALIZAR					X	X										
1.1.3.2 CELEBRAR CONTRATOS						X	X	X								
1.1.3.3 SUPERVISAR LA CONSTRUCCIÓN								X	X	X						
1.2.1 ORGANIZAR LA COMPRA DE INSUMOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2.2 ORGANIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3.1 ORGANIZAR EL SERVICIO AGRÍCOLA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3.2 ETC.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

3.4 SEGUIMIENTO

La necesidad de información para el seguimiento y control del desarrollo del proyecto es determinadada por los responsables a diferentes niveles: del propio proyecto o programa, de la delegación, del ministerio o de la sede en Bruselas. Cada responsable puede utilizar el marco lógico a su nivel específico para aclarar las cuestiones relativas a los avances del proyecto o programa.

Ejemplos:

A. Responsables en el proyecto :

- ¿Qué actividades se llevan a cabo y qué nivel de realización se ha alcanzado (por ejemplo semanalmente)?
- ¿Qué utilización se hace de los medios y costes planeados con respecto a las realizaciones (por ejemplo mensualmente)?
- ¿Se están alcanzando los resultados planeados y responden a los criterios de calidad establecidos (por ejemplo situación trimestral)?
- ¿En qué medida contribuyen estos resultados a la realización del objetivo específico (por ejemplo análisis semestral)?

El responsable deberá reunir estos datos remitiéndose al marco lógico del proyecto, pudiendo y debiendo actuar en las actividades cuando compruebe que las realizaciones difieren de las previsiones.

B. Responsables en la delegación y en el ministerio o sede :

Los responsables a este nivel se plantean el mismo tipo de preguntas remitiéndose al marco lógico del proyecto, pero no necesitan todos los detalles, a la vez que la necesidad de recibir información se limita, por ejemplo, a una frecuencia trimestral o semestral. En caso de necesidad y según el informe del responsable del proyecto, pueden adaptarse los resultados planeados.

III. EL ENFOQUE INTEGRADO Y EL MARCO LÓGICO

1. Introducción

2. El formato de base y las líneas directrices

3. Las diferentes fases del proyecto

3.1 Preparación
3.2 Ejecución
3.3 Evaluación
3.4 Sucesión de las fases

III. EL ENFOQUE INTEGRADO Y EL MARCO LÓGICO

1. INTRODUCCIÓN

El marco lógico se aplica en el proceso de preparación, ejecución y evaluación de una intervención. No puede completarse hasta que no estén disponibles las informaciones sobre el contexto, los objetivos o efectos (impactos), resultados, perspectivas de viabilidad, etc., de la intervención. Hay que recordar que el cuidado dispensado a la recolección y análisis de las informaciones en cada fase del proyecto es una condición importante para el correcto funcionamiento del marco lógico como instrumento.

En este capítulo se pasa revista a los siguientes aspectos:

- el formato de base de todos los documentos utilizados durante el ciclo de un proyecto, las líneas directrices para su utilización y los comentarios generales.
- las diferentes fases del ciclo y las particularidades de los documentos correspondientes con respecto al formato de base.

2. EL FORMATO DE BASE Y LAS LÍNEAS DIRECTRICES

1. Resumen

2. Contexto
   - 2.1 Política del gobierno/política sectorial
   - 2.2 Características del sector
   - 2.3 Beneficiarios y principales partes implicadas
   - 2.4 Problemas que deben resolverse
   - 2.5 Otras intervenciones
   - 2.6 Documentación disponible

3. Intervención
   - 3.1 Objetivos generales
   - 3.2 Objetivo específico
   - 3.3 Resultados
   - 3.4 Actividades

4. Hipótesis
   - 4.1 Hipótesis a los diferentes niveles
   - 4.2 Riesgos y flexibilidad

5. **Ejecución del proyecto o programa**
   - 5.1 Medios materiales y no materiales
   - 5.2 Organización, procedimientos y modalidades de ejecución
   - 5.3 Calendario de ejecución
   - 5.4 Coste y plan de financiación
   - 5.5 Condiciones especiales: medidas complementarias del gobierno

6. **Factores que garantizan la viabilidad**
   - 6.1 Política(s) de apoyo
   - 6.2 Tecnología apropiada
   - 6.3 Protección del medio ambiente
   - 6.4 Aspectos socioculturales/Mujer y desarrollo
   - 6.5 Capacidad institucional y de gestión (pública y privada)
   - 6.6 Análisis económicos y financieros

7. **Seguimiento y evaluación**
   - 7.1 Indicadores de seguimiento
   - 7.2 Revisiones/evaluaciones

8. **Conclusiones y propuestas**

El formato de base tal y como se presenta en la página anterior no es más que una guía general aplicable, sobre todo, a la fase preparatoria de un proyecto. No obstante, no cambia en lo fundamental para la fase de ejecución o evaluación del proyecto (véase cuadro comparativo en la pág. 62).

COMENTARIOS

1. Resumen
   El resumen debe presentarse conforme a la estructura del marco lógico, indicando de manera sucinta los elementos principales, como son : el objetivo general, el objetivo específico, los resultados, las actividades, los medios, los costes, los indicadores y las hipótesis. El propio marco lógico, adaptado a cada situación específica, deberá figurar sistemáticamente en el Anexo 1.

2. Contexto
   El contexto define el marco general en el que se sitúa el proyecto y analiza los problemas que el mismo debe contribuir a resolver.

2.1 Política del gobierno/política sectorial
En este punto deberá procederse a un análisis del contexto macroeconómico tal y como se define en el plan de desarrollo o en las declaraciones políticas del gobierno. Se completará con un resumen de la política oficial llevada a cabo por el gobierno en el sector al que se dirige el proyecto.

2.2 Características del sector
Sólo deben describirse las características del sector o subsector (potencialidades y obstáculos, incluidos aspectos demográficos y hombres/mujeres) necesarias para comprender la naturaleza de los problemas que el proyecto pretende resolver.

2.3 Beneficiarios y principales partes implicadas
El análisis de los intereses del grupo o de los grupos destinatarios (o de otros grupos interesados), si fuera posible colaborando con ellos, es un elemento esencial para definir correctamente tanto los problemas que deban resolverse como los objetivos y las acciones que deban llevarse a cabo.

2.4 Problemas que deban resolverse
La preparación de un "diagrama de árbol de los problemas" permite identificar los problemas y estructurarlos de forma lógica (causas y efectos) a los diferentes niveles.

2.5 Otras intervenciones
Los proyectos pasados, presentes y futuros del gobierno y de otros donantes deben ser examinados en este contexto.

2.6 Documentación disponible
Se mencionará la documentación disponible sobre el sector, la región, los proyectos realizados, etc., documentación utilizada durante la preparación del proyecto. Los estudios de prefactibilidad y de factibilidad y las evaluaciones anteriores deberán mencionarse expresamente.

3. Intervención
   Una vez efectuado el análisis de los problemas, se definirán los objetivos que se pretenden alcanzar, los resultados del proyecto y las actividades que permitan alcanzar esos resultados. Se explicará, igualmente, la estrategia adoptada (entre varias posibilidades) y las razones de su elección.

3.1 Objetivos generales
Este punto se refiere a los objetivos de desarrollo más generales (basados en consideraciones macroeconómicas y en políticas sectoriales) a los que el proyecto puede contribuir. Deberán ser coherentes con las orientaciones establecidas en los Acuerdos de Cooperacción y, si fuera necesario, actualizadas mediante el diálogo político entre las dos partes.

En la mayoría de los casos, los objetivos generales deberán referirse a sectores o subsectores económicos a los que pertenezca el proyecto que vaya a financiarse. Si se alcanzaran los objetivos así definidos, deberían ser idénticos a los impactos previstos.

3.2 Objetivo específico

A lo largo de todo el ciclo del proyecto hay que verificar si el objetivo específico sigue siendo coherente con los objetivos generales. A continuación se indican algunas reflexiones que pueden ayudar a la definición del objetivo específico (que en ningún caso debe confundirse con los resultados ni con las actividades del proyecto):

- el objetivo específico es la formulación positiva de un problema identificado en el capítulo anterior;
- ha de ser concebido como un flujo duradero de beneficios para el grupo destinatario (beneficios que deberán seguir existiendo una vez interrumpida la ayuda exterior); esto implica, en especial, que deberán cubrirse todos los gastos (funcionamiento, mantenimiento, amortización);
- los beneficios están siempre vinculados a un "producto" (en el sentido amplio de este término) expresado en "valores materiales" (**x** toneladas de maiz producidas y vendidas) o "valores no materiales" (**y** doctores veterinarios formados y realizando una actividad útil);
- es importante definir a la vez los indicadores objetivamente verificables y las fuentes de verificación correspondientes para controlar si se alcanza o no el objetivo específico (o si no se alcanza por el momento);
- lo ideal sería tener un sólo objetivo específico en cada marco lógico. La existencia de varios objetivos específicos (de un programa o de un proyecto muy complejo) dará lugar a varios marcos lógicos.

3.3 Resultados

Es necesario especificar en lo esencial los resultados materiales y no materiales del proyecto necesarios para alcanzar su objetivo específico, (por ejemplo: **x** ha sembradas de maiz, **y** km de carreteras construidas, **z** dispensarios en funcionamiento, **n** cooperativas organizadas, etc.). Han de definirse igualmente los indicadores objetivamente verificables y sus fuentes de verificación.

3.4 Actividades

Hay que mencionar las actividades principales, para la obtención de los resultados. Para cada resultado habrá un conjunto de actividades, por ejemplo: preparar presupuestos, convocar licitaciones, realizar y supervisar obras, etc., darian como resultado: **x** colegios construidos. La formación de enfermeras, la compra de vacunas, la organización de campañas de vacunación, etc., darian como resultado: **x** niños vacunados.

4. Hipótesis

Este capítulo define los factores externos que escapan a la influencia directa del proyecto pero que son importantes para su satisfactoria realización.

4.1 Hipótesis en los diferentes niveles.

Una vez definidas las condiciones previas, hay que reflexionar sobre otros elementos externos, esenciales para la satisfactoria realización del proyecto, pero que escapan al control de las entidades que lo financian y ejecutan.

Las hipótesis se plantean con respecto a las actividades, los resultados, el objetivo específico, la consideración y respeto de las condiciones previas y de las medidas complementarias del gobierno. Si fuera posible, las hipótesis deberían ir acompañadas de indicadores que permitieran verificar periódicamente su realización, condición indispensable para la viabilidad del proyecto.

4.2 Riesgos y flexibilidad

Cada proyecto irá acompañado de una descripción de posibles riesgos de orden natural, político, social, financiero y económico, etc., que deberán ser indicados en la medida de lo posible. Para enfrentarse a situaciones imprevistas o a factores no controlables, el proyecto deberá disponer de una cierta flexibilidad en forma de mecanismos de adaptación cuya financiación debería preverse.

5. Ejecución del proyecto

En este capítulo se explican los aspectos internos de la organización de la realización del proyecto.

5.1 Medios materiales y no materiales

Se trata de precisar los insumos, es decir, las inversiones en el sentido más amplio, incluida la asistencia técnica. Están compuestos por las infraestructuras, equipos, funcionamiento, personal local, servicios (estudios, asistencia técnica para la realización de los proyectos, ejecución, supervisión, evaluación), fondos especiales (líneas de crédito) e imprevistos.

5.2 Organización, procedimientos y modalidades de ejecución

Hay que definir los procedimientos y las responsabilidades de las personas y organismos públicos y privados que colaboren. Son elementos esenciales una planificación rigurosa y un control regular de su realización (informes de seguimiento).

5.3 Calendario de ejecución

El calendario de ejecución deberá ser realista y verificable.

5.4 Coste y plan de financiación

Desglose de los gastos por componente y por naturaleza de los medios, en moneda local y en divisas extranjeras, así como por fuente de financiación, incluidas, en su caso, las modalidades de cofinanciación.

5.5 Condiciones previas y medidas complementarias del gobierno

Este punto reviste una importancia especial, ya que resume los compromisos del gobierno para la satisfactoria realización del proyecto.

Las condiciones previas constituyen las iniciativas o decisiones que deberán ser tomadas antes de que se inicie el proyecto (por ejemplo: decisiones de orden administrativo, como la aplicación de una política de precios).

Las medidas complementarias se refieren a las acciones que deberá llevar a cabo el gobierno durante la ejecución del proyecto una vez finalizado.

La formulación de todas estas medidas deberá ir acompañada por un calendario de ejecución que sea verificable.

6. Factores que garantizan la viabilidad

La experiencia demuestra que la viabilidad de un proyecto depende esencialmente de los factores que se enumeran a continuación. Estos factores deberán ser tenidos en cuenta a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

6.1 Política(s) de apoyo

Este punto trata del marco general de las políticas de apoyo que deberán llevarse a cabo además de las medidas específicamente vinculadas al proyecto. La creación de este marco implicará, a menudo, la adopción de actos legislativos o reglamentarios. Ningún proyecto puede ser viable en un entorno político desfavorable. Si la elaboración o ejecución de las medidas políticas de apoyo, necesarias en ese entorno general, requirieran una ayuda, esta contribución deberá precisarse en este punto.

6.2 Tecnologías apropiadas

Hay que definir los métodos y medios técnicos que permitan realizar las actividades teniendo en cuenta, especialmente, las necesidades y capacidades de hombres y mujeres. La elección de las tecnologías más apropiadas para su aplicación y transferencia al país beneficiario no debería realizarse hasta que se hayan examinado las posibles soluciones alternativas y se haya escogido la mejor.

6.3 Protección del medio ambiente

La consideración del medio ambiente se ha convertido en una cuestión cuya importancia es ampliamente reconocida. Bien es cierto que los factores ecológicos pueden ser omitidos en ciertos casos, resultar importantes en otros e incluso primordiales en algunos. Así pues, deberán ser tratados en consecuencia. Si fuera necesario adoptar medidas de protección del medio ambiente, deberán definirse en la presente rúbrica.

6.4 Aspectos socioculturales/Mujer y desarrollo

En la mayor parte de los casos es esencial una motivación sociocultural que suscite la participación activa y la responsabilización de los grupos interesados. Si fuera necesario tomar medidas para activar esta participación, deberán definirse en este punto.

Deberá cuidarse especialmente la participación de la mujer en la realización y en los beneficios del proyecto, sobre todo en el acceso a los factores de producción y a los servicios de apoyo: tierra, mano de obra, crédito, servicios de divulgación, tecnología y formación, así como sus derechos correspondientes, por ejemplo : la propiedad de la tierra, las modalidades de herencia, etc.

6.5 Capacidad institucional y de gestión (pública y privada)

Las evaluaciones han demostrado que la debilidad de las instituciones es la causa individual de fracaso más importante de los proyectos "centrados en la población", sobre todo en la agricultura y en los ámbitos relacionados con ella.

Las actividades para la generación de capacidad institucional y de gestión jugarán, por lo tanto, un papel importante en la mayoría de los casos. La capacidad de las instituciones para dirigirse a la mujer y garantizar su participación será objeto de una atención particular.

En este sentido deberá analizarse expresamente si conviene escoger una forma de organización pública, privada o ambas. Esto es igualmente válido para las estructuras de los organismos en cuestión, su cooperación/coordinación y el reparto de responsabilidades (¿qué hace cada uno?).

En este punto, hay que precisar lo que debe hacerse en este ámbito y, en su caso, garantizar su financiación.

6.6 Análisis económicos y financieros

Los métodos que deberán aplicarse serán por ejemplo: los tipos internos de rentabilidad económica y financiera para los proyectos "productivos", las estimaciones costes/beneficios para las infraestructuras sociales, los análisis de sensibilidad, etc. Es esencial

prever de forma realista la viabilidad económica y financiera del proyecto después de su ejecución (cobertura de los gastos de funcionamiento, de mantenimiento y de depreciación) y el reparto de los ingresos suplementarios entre los grupos e instituciones destinatarios, incluido el Estado.

Será necesario consultar el manual sobre el análisis económico y financiero.

7. Seguimiento y evaluación

7.1 **Indicadores de seguimiento**
El seguimiento (dividido en seguimiento interno y seguimiento externo) deberá ser preciso y eficaz. Es necesario determinar los principales indicadores con el fin de comparar los objetivos con las realizaciones efectivas a los diferentes niveles. Deberá precisarse el método utilizado para recoger los datos correspondientes. Se encargarán de efectuar el seguimiento los servicios de la Comisión, el Estado beneficiario y el propio proyecto (a menudo con apoyo de asistencia técnica). Los informes elaborados de este modo deberán respetar el formato, con ligeras adaptaciones.

7.2 **Revisiones/evaluaciones**
Deberá preverse la realización de evaluaciones independientes para los proyectos en fase de ejecución (a menudo a mitad de la misma), al término de la financiación exterior o a posteriori (varios años después de su conclusión). En ellas se examinarán todos los aspectos de la preparación y concepción del proyecto, su contexto, sus objetivos y resultados, las hipótesis y riesgos, su ejecución, su funcionamiento y sus repercusiones (deseadas o no), a la luz de los criterios de viabilidad.

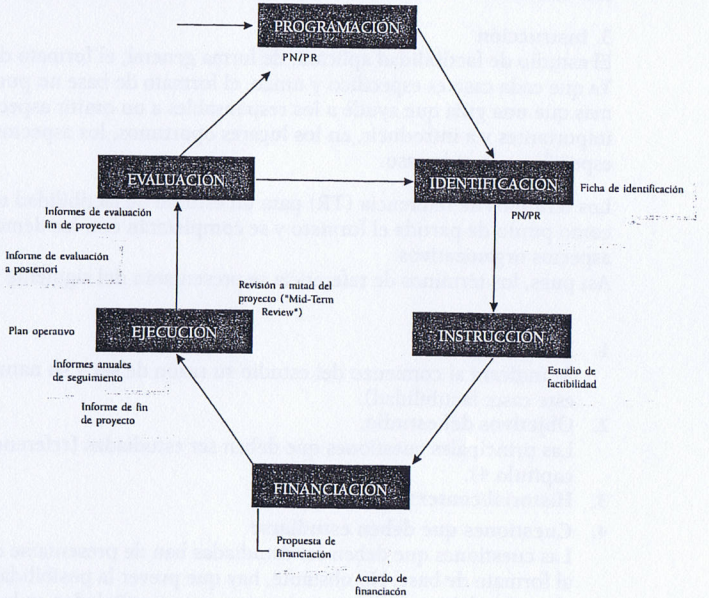
8. Conclusiones y propuestas
Los documentos contendrán propuestas sobre la continuación que deba darse. Éstas variarán en función de lo adelantadas que estén las diferentes fases.

3. LAS DIFERENTES FASES DEL PROYECTO

El ciclo del proyecto consta de tres grandes etapas:
- preparación (programación, identificación, instrucción, financiación)
- ejecución
- evaluación.

El ciclo del proyecto pasa por seis fases con sus propias particularidades y documentos tipo, cuyos formatos para la "ejecución" y la "evaluación" difieren ligeramente del formato de base para la "preparación" (véase el esquema de la pág. 62).

LOS DOCUMENTOS DE LAS DIFERENTES FASES DE UNA INTERVENCIÓN



3.1 PREPARACIÓN

1. Programación
En la parte de introducción (parte I), se precisaba que las orientaciones definidas en el Programa Nacional (Regional) constituyen el marco para futuras intervenciones. La preparación del PN/PR podría inspirarse en el método ML que comienza con el análisis de los problemas a resolver y define los objetivos generales de la cooperación con la C.E.

Asimismo, podría incluir algunas "ideas de proyecto"; más adelante, se identificarían otras. Merece la pena examinar en la fase de identificación si los objetivos de estas ideas corresponden a las orientaciones de la Programación Nacional.

2. Identificación
La "idea de proyecto" seleccionada en el PN/PR será a continuación, objeto de un estudio de prefactibilidad que seguirá el formato de base, aunque de forma más flexible. El estudio finalizará con un documento de identificación y podrá proponer la realización de un estudio de factibilidad. Si los datos disponibles en este estudio fueran suficientes, se podría redactar una ficha de identificación que ponga punto final a esta fase. En ese caso, los términos de referencia pueden ser preparados para este estudio.

3. Instrucción
El estudio de factibilidad aplicará, de forma general, el formato de base. Ya que cada caso es específico y único, el formato de base no puede ser más que una guía que ayude a los responsables a no omitir aspectos importantes y a introducir, en los lugares oportunos, los aspectos específicos de cada caso.

Los términos de referencia (TR) para un estudio de factibilidad tendrán como punto de partida el formato y se completarán con los demás aspectos organizativos.
Así pues, los términos de referencia se presentarán del siguiente modo:

1. **Introducción**
   Se indicará al comienzo del estudio su razón de ser y su naturaleza (en este caso: factibilidad).
2. **Objetivos del estudio.**
   Las principales cuestiones que deben ser estudiadas (referencia capítulo 4).
3. **Historial/contexto del proyecto**
4. **Cuestiones que deben estudiarse**
   Las cuestiones que deben ser estudiadas han de presentarse conforme al formato de base. No obstante, hay que prever la posibilidad de que el asesor elabore otros temas importantes no señalados en los TR.
5. **Plan de trabajo**
   Se indicará la metodología del estudio y las personas adecuadas con las que se puede entrar en contacto durante la misión.
6. **Expertos**
   Los TR incluirán el perfil profesional de los expertos que deberán contratarse.
7. **Informes**
   Se indicará en qué lengua, para qué fecha de entrega, en cuántos ejemplares y para quién (destinatarios) deben elaborarse los informes; se determinan los responsables y los plazos para el envío de comentarios y la aprobación de los informes.
8. **Duración del estudio**
   Se indica la duración del estudio.

4. Financiación
La propuesta de financiación aplicará de forma integral el formato de base (adaptado al caso específico de cada proyecto individual). El marco lógico general figurará en los anexos de la propuesta de financiación. Deberá terminar con el siguiente texto:

"Visto el dictamen emitido por el Comité PVD/ALA y habida cuenta de las justificaciones anteriormente expuestas, se propone a la Comisión que adopte la siguiente Decisión:

Decisión de financiación

La Comisión decide:

- aprobar, en las condiciones establecidas en la propuesta que se le ha presentado, el proyecto que se cita a continuación:

nº de registro	Título del proyecto	Financiación autorizada

- conceder las autorizaciones de compromiso por un importe de .... ecus en forma de .... procedentes del .... ".

Conforme a la decisión de financiación adoptada por la Comisión, se redactará el Acuerdo de financiación en el que figuran textualmente las secciones 1, 3, 4, 5 y 6 del formato de base.

3.2 EJECUCIÓN

El organismo ejecutor del proyecto preparará y presentará un plan operativo detallado basándose en la propuesta de financiación y en los estudios anteriores.

Este plan operativo deberá seguir el formato de base.

Durante el seguimiento del proyecto se puede distinguir entre:
- el seguimiento efectuado por los servicios de la Comisión y por los del Estado beneficiario (en forma de seguimiento casi cotidiano, de informes de misión, de notas internas, etc.).

Se elaborararán informes de seguimiento, al menos una vez al año, para cada proyecto que se esté realizando.

Este tiene como fin la configuración de un balance crítico de los avances del proyecto con respecto a la realización de sus objetivos y de las posibilidades de obtener una eficacia duradera para los grupos destinatarios, una vez finalizado el proyecto.

Este balance se centrará especialmente en los factores importantes que puedan poner en peligro la viabilidad del proyecto.

Si existiera un peligro real, habrá que precisar en el informe las posibles acciones correctivas para mejorar las perspectivas de viabilidad. En el informe anual de seguimiento figurarán prácticamente todos los elementos esenciales del formato de base (objetivos y resultados, hipótesis, estado de ejecución, avance hacia la viabilidad, seguimiento y evaluación).

Este informe incluye un preámbulo sobre la naturaleza del proyecto y su evaluación global, así como comentarios de los responsables de la sede (que sirven de "feed-back" a la delegación que efectúa el informe); en la pág. 62 figura un esquema más detallado.

- los trabajos de control, supervisión o asistencia técnica general efectuados por servicios que no sean los de la Comisión o por expertos encargados de facilitar la ejecución de proyectos a menudo muy complejos. Los informes de seguimiento elaborados periódicamente (cada 3 ó 4 meses) también deberían conformarse al formato de base utilizado en la fase de ejecución del proyecto, añadiendo los detalles técnicos y financieros necesarios para una buena comprensión de la ejecución.

3.3 EVALUACIÓN

La evaluación podrá realizarse:

- cuando el proyecto esté aún en fase de ejecución; en este caso se denominará evaluación intermedia y podrá efectuarse a la mitad o al final de una determinada fase del proyecto;
- cuando el proyecto haya sido ejecutado (evaluación de fin de proyecto);
- años después de su conclusión (evaluación a posteriori).

Cada evaluación deberá analizar especialmente las repercusiones (deseadas o no) del proyecto, su contribución al objetivo general y su grado de realización con respecto al objetivo específico y a los resultados. Deberán formularse recomendaciones, ya sea para la misma intervención o para proyectos análogos en el futuro.

El informe de evaluación aplicará fielmente el formato de base, adaptado a la naturaleza del proyecto y en el momento en que se efectúe la evaluación. Asimismo, la solidez de las elecciones que caractericen al proyecto en cuanto a su contexto, sus objetivos, sus medios, sus perspectivas de viabilidad, etc., todo ello acompañado de breves comentarios sobre las modificaciones que hayan sido necesarias efectuar para adaptarse a la evolución de la situación hasta el momento de la evaluación.

A excepción de los aspectos específicos a los que se hace referencia en la nota a pie de página[4], los términos de referencia para un estudio de evaluación seguirán, en lo esencial, el mismo formato utilizado para el estudio de factibilidad.

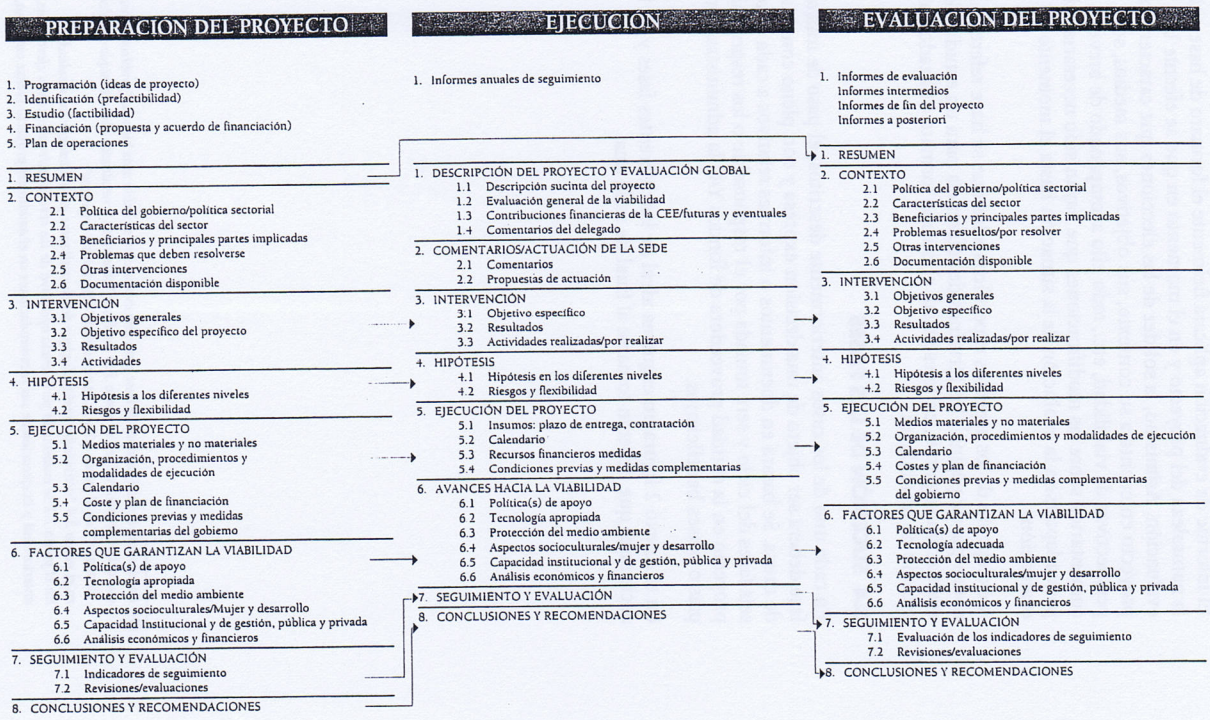
3.4 SUCESIÓN DE LAS FASES

En cada uno de los casos anteriormente descritos, el paso de una a otra fase deberá ser objeto de una decisión expresa y con pleno conocimiento de causa. Se basará en documentos o informes relativos a cada una de las seis fases del ciclo y será tomada por el responsable o los responsables del proyecto en la entidad proveedora de fondos Y/O la administración del país o países beneficiarios.

En el Anexo 2 figura un esquema ideal de las diferentes fases y de las decisiones que deberán tomarse al final de cada una.

(4) *En el punto 2.4 del formato de base para una evaluación se habla más bien de "problemas resueltos/que deben resolverse"; en el punto 3 se analizan "objectivos y resultados obtenidos/que se prentende alcanzar"; en el punto 3.1 y 3.2 se estudian "objectivos e impactos";*
en el punto 3.4 "actividades realizadas/que deben realizarse para alcanzar los resultados".
En el punto 7.2 se examina la pertinencia operativa de las revisiones/evaluaciones efectuadas con anterioridad y la ejecución de sus recomendaciones en el ámbito del proyecto (véase esquema, página 62).

ENFOQUE INTEGRADO DE LA GESTIÓN DEL CICLO DE UN PROYECTO



ANEXO I

GLOSARIO

Actividades:
Acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados.

Análisis de los problemas:
Examen con el que se pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para los grupos implicados.

Análisis de los objetivos:
Examen con el que se pretende identificar y verificar las situaciones positivas, prioritarias para los grupos implicados que deberán alcanzarse en el futuro.

Análisis de las estrategias:
Examen crítico de diferentes posibilidades para conseguir los objetivos y que permita escoger una de ellas para la intervención que se vaya a planificar.

Enfoque integrado:
Método de gestión de las diferentes fases del ciclo de un proyecto. Considera las seis fases del ciclo del proyecto y analiza los elementos más importantes que deben observarse en cada una de ellas y los criterios de coherencia y viabilidad que deben aplicarse a lo largo de todo el ciclo. Describe los documentos tipo que deben elaborarse en cada una de las fases para efectuar la toma de decisiones. Dichos documentos utilizan un formato de base único.

Marco lógico:
Conjunto de conceptos interdependientes que describen de manera operativa y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención.

Condiciones previas:
Factores externos existentes y decisiones tomadas antes del inicio de la intervención.

Ciclo de intervención:
Las seis fases sucesivas de una intervención: programación (idea), identificación (prefactibilidad); instrucción (factibilidad); financiación; ejecución; evaluación (puede ser intermedia, de fin de proyecto y a posteriori).

Diagrama de los problemas:
Establecimiento de las relaciones causa-efecto entre estados negativos de una situación existente.

Diagrama de los objetivos:
Establecimiento de las relaciones medios-fines entre estados positivos alcanzados en una situación futura.

Estudio de factibilidad:
Estudio efectuado de acuerdo con los términos de referencia elaborados durante la identificación o prefactibilidad que debe permitir, si las conclusiones son positivas, la formulación de la propuesta de financiación sin estudios suplementarios.

Evaluación:
Examen independiente y objetivo (realizado durante el proyecto o una vez finalizado) del contexto, objetivos, resultados, actividades y medios utilizados, efectuado para sacar conclusiones extrapolables.

Gestión del Ciclo de un Proyecto (GCP):
Método de gestión de las seis fases del ciclo de un proyecto con la ayuda de las técnicas del enfoque integrado y del marco lógico.

Hipótesis:
Condiciones importantes para la realización satisfactoria de la intervención pero que no dependen del propio proyecto; se definen para las actividades, los resultados y el objetivo específico.

Identificación:
Primera elaboración de una idea de proyecto, expresada globalmente en objetivos, resultados y actividades con el fin de determinar si se debe proceder o no al estudio de factibilidad del proyecto.

Indicador Objetivamente Verificable (IOV):
Datos operativos de los objetivos y resultados; el IOV tiene en cuenta los grupos destinatarios, la calidad, cantidad, tiempo y lugar.

Instrucción:
Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto en base a un estudio de factibilidad; examen interno de los servicios del proveedor de fondos sobre la pertinencia del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales.

Lógica de intervención: (lógica vertical):
Conjunto de etapas internas a la intervención que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales (actividades-resultados-objetivo específico-objetivo general).

Ejecución:
Etapas desde la firma del convenio hasta la finalización del proyecto.

Medios:
Diferentes tipos de aportaciones (insumos) necesarias para efectuar las actividades planeadas. Hay que distinguir entre recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivo general:
Futuro estado positivo a un nivel elevado, que la intervención deberá contribuir a alcanzar. Existen otros proyectos o actividades que también contribuyen a la realización de este objetivo general.

Objetivo específico:
Futuro estado positivo caracterizado por los beneficios duraderos para el grupo destinatario al que va dirigida la intervención, que deberían empezar a manifestarse durante el período de intervención.

Programación:
Definición general de las orientaciones y principios de la cooperación con la CE; trata sobre la concentración sectorial y temática en un país (región) y puede contener varias ideas de proyectos o programas.

Resultados:
Son el fruto de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico.

Fuentes de verificación:
Indican de dónde proceden y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados (presentados en t)rminos operativos en forma de indicadores objetivamente verificables).

Viabilidad:
Un proyecto o programa es viable cuando puede proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo destinatario durante un período suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos.

ANEXO 2

Idealmente, las diferentes fases de una intervención y las decisiones que deben adoptarse al final de cada una de ellas se presentan del siguiente modo: