

Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos

INTRODUCCION A LA PRIMERA EDICION INGLESA (Febrero de 1990)

La mala planificación es un problema fundamental en la ayuda internacional al desarrollo. A menudo, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados físicos esperados. Pero frecuentemente falta un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos que determina el éxito o el fracaso del proyecto.

En la planificación las deficiencias se reflejan generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento. Durante la ejecución, se pone a menudo demasiado énfasis en los resultados físicos y demasiado poco en temas de políticas y en los aspectos del proyecto.

En resultado, los proyectos se desarrollan a menudo en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Los proyectos pueden tener resultados negativos inesperados que hubieran podido darse con la planificación más sistemática.

Una y otra vez las organizaciones donantes se proponen la mejora de la planificación y de la preparación de los proyectos; así como a que se ponga más énfasis al análisis y a la evaluación durante toda la vida de los proyectos. Numerosas pruebas muestran como una pequeña inversión en la mejora del proceso de planificación se traduce en mejores proyectos y ahorros directos. En muchos casos los beneficios pueden ser considerables.

El enfoque del Marco Lógico (EML) se desarrolló en respuesta a algunos de estos problemas.

El manual brinda la información necesaria para aprender a usar la herramienta EML en relación con la planificación y la gestión de proyectos.

El manual lo realizó el Grupo de Trabajo de NORAD sobre Metodología, basándose en materiales de Samset / Stokkeland Consulting AS, Oslo.

BREVES PALABRAS INTRODUCTORIAS A LA SEGUNDA EDICION INGLESA (Setiembre 1992)

La primera edición de este manual ha alcanzado una amplia distribución internacional y esta segunda edición se ha publicado para satisfacer la demanda. Debe subrayarse que el EML es presentado en este libro como una herramienta de planificación usada

extensamente en todas las fases de un proyecto de desarrollo como se explica en la sección 4.

Este año un segundo manual estará disponible en el Ministerio Noruega de Asuntos Exteriores, el cual toma el EML como un paso adelante y explica cómo es usado como una herramienta de evaluación.

PRESENTACION DE LA PRIMERA EDICION ESPAÑOLA (Madrid, Setiembre 1993)

La necesidad de un manual no presencial sobre el EML que reuniera las características de ser sencillo, accesible y de buena calidad era ampliamente sentida entre los lectores de lengua castellana y, específicamente, por los profesionales españoles implicados en labores de planificación.

Esta necesidad, a la que pretende responder el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación con la publicación de este libro, se ha hecho si cabe más urgente debido a la opción por la Dirección General para el Desarrollo (DG VIII) de la Comisión de las Comunidades Europeas de un procedimiento basado en el EML; así como por la introducción normativa del mismo que, paralelamente está llevando a cabo la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores.

Finalmente damos las gracias a la Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD) por las facilidades dadas para la realización de la presente edición.

SECCION 1

INTRODUCCION

El grupo de Trabajo
Metodológico de la NORAD
es dirigido por Cato
Haugland, y cuenta con los
siguientes miembros: Tore
Gjos, Steinar Hagen, Aage
Ronning, Knut Samset, Eli
Sletten, Inger Stoll y
Anne Strand.

EL EML Y SUS USUARIOS

El EML descrito en este manual se basa en el método del “Marco Lógico”, el cual es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

El primer “Marco Lógico” se elaboró para la USAID a finales de los años 60 y, desde entonces, lo han utilizado muchas de las principales organizaciones donantes, tanto multilaterales como bilaterales. El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE promueve su uso entre los países nórdicos también han mostrado su interés en el uso del “Marco Lógico” y en Canadá se utiliza este enfoque no solamente en la ayuda al desarrollo, sino también en las inversiones públicas nacionales en general.

El enfoque del Análisis del Marco Lógico que presentamos a continuación se basa en gran medida en la metodología desarrollada por organizaciones de las Naciones Unidas a la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ). Desde el principio hasta el final de este manual, la palabra “proyectos” se utiliza con respecto a todos los tipos de intervenciones para el desarrollo, incluyendo proyectos, programas, estudios, etc.

EL EML ES UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE PROYECTOS

El EML es una herramienta analítica para la planificación de la gestión de proyectos orientado por objetivos.

1

Las palabras claves son:

Orientación por
objetivos

Orientación
hacia grupos
beneficiarios

Participativo

LOS PRO Y LOS CONTRA DEL EML

LAS VENTAJAS DEL USO DEL EML SON LAS SIGUIENTES:

Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a los que toman decisiones una información mejor y más pertinente.

Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.

Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto.

La administración y la dirección se benefician de procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.

El uso del EML y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto.

A medida que más instituciones adoptan el EML, puede facilitarse la comunicación ente los gobiernos y las agencias donantes.

El amplio uso del formato EML facilita la realización de estudios sectoriales y de estudios comparativos en general.

LAS LIMITACIONES DEL EML SON LAS SIGUIENTES:

Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Esto puede evitarse mediante revisiones regulares del proyecto en los que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves. El EML es una herramienta analítica general. Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente.

Por lo tanto, el EML es solamente una herramienta entre muchas que se pueden usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costebeneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.

Solamente se pueden lograr todos los beneficios del uso del EML por medio de una capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico.

EL EML MEJORA LA PLANIFICACION, EL ANALISIS Y LA COMUNICACION

El uso del EML ayuda a:

Clarificar el **propósito** y la justificación de un proyecto.

Identificar las necesidades de **información**.

Definir claramente los **elementos clave** de un proyecto.

Analizar el **entorno** del proyecto desde el inicio.

Facilitar la **comunicación** entre las partes implicadas.

Identificar cómo habría que **medir** el éxito o el fracaso del proyecto.

LOS CONCEPTOS UTILIZADOS EN EL EML

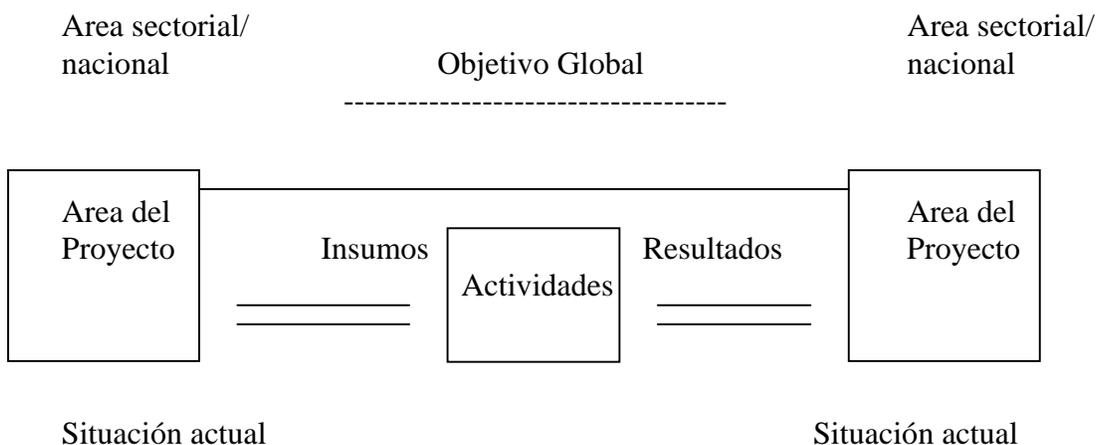
El propósito de los proyectos de desarrollo es inducir cambios con resultados deseados dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general. Suponemos que existe un acuerdo general en cuanto a la situación mejorada a conseguir antes de planificar el proyecto. Eso hará posible llegar a un acuerdo en cuanto al objetivo específico y al objetivo global del proyecto.

No existen proyectos de desarrollo en un vacío social. Es importante describir la situación futura deseada de tal manera que sea posible averiguar posteriormente hasta qué grado el proyecto ha tenido éxito en relación con sus objetivos y los grupos beneficiarios. Un proyecto de desarrollo se basa en sus insumos, la realización de ciertas actividades y llevará a cierto número de resultados que, se espera, contribuirán al logro de los objetivos deseados. Insumos, actividades y resultados son los elementos de un proyecto; no son en sí una medida de éxito o fracaso.

Hasta dónde un proyecto tenga éxito o no depende tanto de cierto número de factores que la gestión del proyecto puede controlar, como de ciertos números de factores externos. Durante la fase de planificación y ejecución es muy importante identificar, seguir y analizar los factores externos, ya que pueden hacer fracasar el proyecto aún si se ejecuta de la manera planeada.

El anexo 2 incluye las definiciones de los conceptos utilizados en el EML.

DEFINICION DE LOS CONCEPTOS EN EL EML

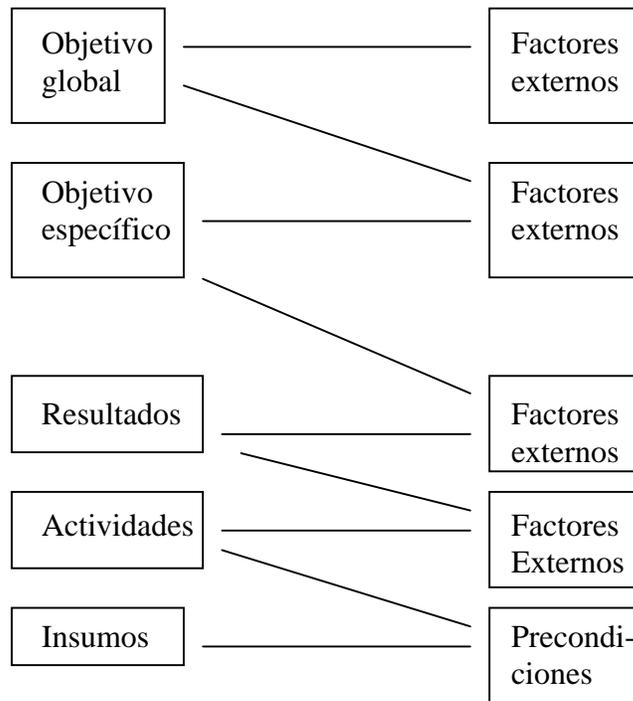


EL PROCESO DE DESARROLLO

En el enfoque del Marco Lógico se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación casual interna.

Estos se describen en los niveles arriba mencionados (P.14): insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Dado que no existe la absoluta certidumbre de que lo previsto se cumpla en la realidad, se considera el proceso como una secuencia de hipótesis de desarrollo que se puede analizar y describir.

Suponemos que:



si los insumos están disponibles, entonces las actividades se realizarán

si las actividades se realizan, entonces se producirán los resultados

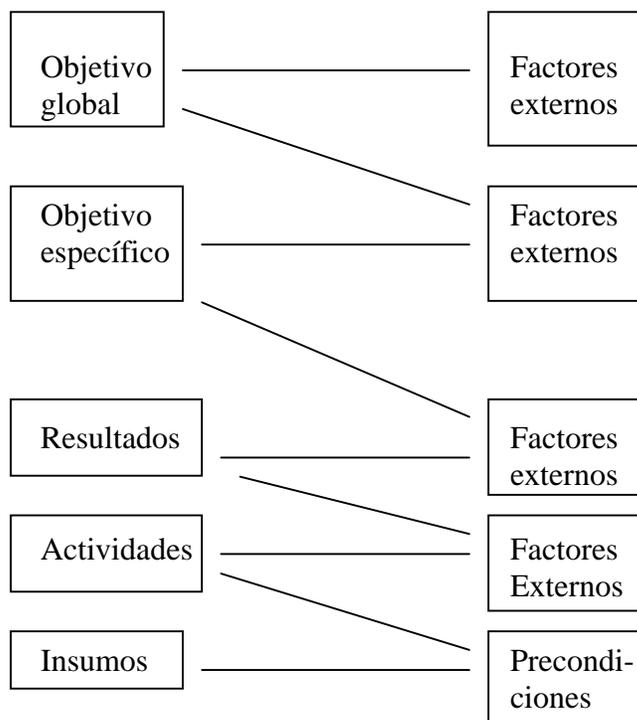
si se producen los resultados, entonces se logrará el objetivo específico

a largo plazo, esto contribuirá al cumplimiento del objetivo global

Si bien el grado de certeza de la primera hipótesis puede ser elevado, ya que los resultados están ampliamente bajo la dirección del equipo del proyecto, disminuye en los niveles superiores.

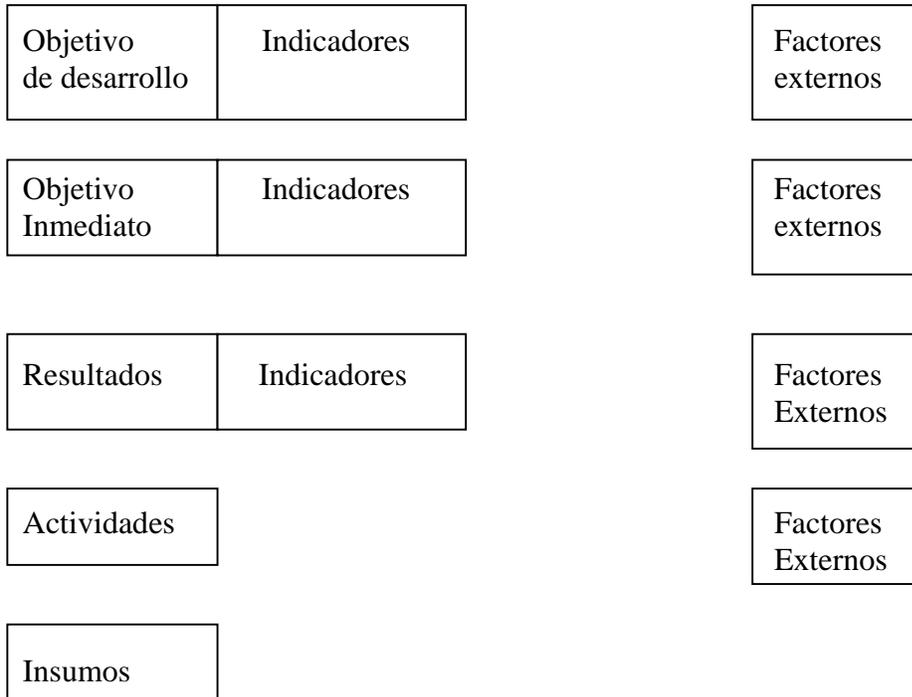
Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel. Estos factores externos escapan al control directo del proyecto, pero tiene que cumplirse para que el proceso de desarrollo tenga éxito. Se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados: la matriz del proyecto (MP).

LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA MATRIZ DEL PROYECTO (MP)



LOS ELEMENTOS DE LA MP

En realidad, una MP puede contener elementos además de los descritos en la página 17. Generalmente se agrega una columna al objetivo global, al objetivo específico y a los resultados para los indicadores. Estos especifican cómo habría que medir el logro de los objetivos.



La MP se reduce de una matriz 3x5 a una matriz 3x4 al mover el cuadro de los insumos hacia el espacio debajo de los indicadores. Cada elemento de la MP se describe en la página siguiente. Hay una descripción más detallada en la sección 3 de este manual.

<p>1. OBJETIVO GLOBAL</p> <p>El objetivo global al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir significativamente.</p> <p>(Mencione grupos beneficiarios)</p>	<p>1. INDICADORES</p> <p>Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global.</p> <p>(Habría que especificar medios de verificación)</p>	<p>1. FACTORES EXTERNOS</p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo.</p>
<p>1. OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto.</p> <p>(Mencione grupos beneficiarios)</p>	<p>2. INDICADORES</p> <p>Medidas (directas o indirectamente) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico.</p> <p>(Habría que especificar medios de verificación)</p>	<p>2.FACTORES EXTERNOS</p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera del conjunto del proyecto que tiene que prevalecer para lograr el objetivo de desarrollo.</p>
<p>3. RESULTADOS</p> <p>Los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar.</p> <p>(Mencione grupos beneficiarios)</p>	<p>3. INDICADORES</p> <p>Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se producen los resultados.</p> <p>(Habría que especificar medios de verificación)</p>	<p>3.FACTORES EXTERNOS</p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera del conjunto de la gestión del proyecto necesarios para lograr el objetivo inmediato.</p>
<p>4. ACTIVIDADES</p> <p>Las actividades que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados.</p>	<p>4. INSUMOS</p> <p>Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades.</p>	<p>4.FACTORES EXTERNOS</p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados.</p>

EL USO DEL EML

Se puede utilizar el EML no solamente durante la planificación inicial sino también como una herramienta de dirección durante la ejecución del proyecto.

Durante el ejercicio de planificación, los participantes hacen un análisis paso a paso de la situación presente y de las medidas que habría que tomar, tal como se describe en la sección 2 de este manual. La MP es el resultado final del proceso de planificación con el EML.

Por tanto, habría que utilizar la MP como un punto de partida para formular la parte técnica del acuerdo del proyecto formal así como el plan detallado de operaciones. Servirá de punto de referencia fundamental durante toda la vida del proyecto, en particular para seguir y evaluar el proyecto.

En muchos proyectos también se utilizarán el EML durante la fase de ejecución en relación con las revisiones del proyecto.

En muchos proyectos también se utilizará el EML durante la fase de ejecución en relación con las revisiones del proyecto, la planificación de extensiones, nuevos diseños, etc.

Se discute con más detalles la utilización del EML en la sección 4 de este manual.

LA MP ES UN PUNTO DE REFERENCIA DURANTE LA VIDA DEL PROYECTO

Area sectorial/
nacional

Area sectorial/
nacional

Area del
proyecto

Ejecución
del
proyecto

Area del
proyecto

EL TALLER SOBRE EL EML

El taller sobre el EML es un instrumento importante para la planificación del proyecto y su análisis. Se puede organizar de diferentes maneras. En su forma más sencilla, puede ser un ejercicio breve, interno, llevado a cabo en una etapa temprana a fin de decidir si se va a seguir planificando el proyecto o no. O, puede ser más extenso, dependiendo de si se trata de un proyecto nuevo o en curso, un concepto sencillo, limitado o un concepto integrado complejo, etc.

El taller sobre EML más extenso duraría generalmente desde un mínimo de seis días hasta un máximo de doce días y se llevaría a cabo en el área del proyecto, con los participantes de todas las partes involucradas a fin de preparar el verdadero diseño de proyecto.

Un taller EML extenso contaría generalmente con la presencia de todos los implicados: entidades donantes y ejecutorias, administradores, gestores, técnicos. Ello se debe a que es más probable que la futura cooperación sea más “tranquila” y más productiva si todas las personas involucradas han desarrollado juntas el diseño del proyecto y han acordado los objetivos.

Asimismo habría que involucrar a representantes de los beneficiarios propuestos ya sea directamente en el taller, o indirectamente a través de talleres simplificados en los cuales se utilizan medios de comunicación adaptados, donde puedan expresar sus opiniones y prioridades.

Siempre que sea posible, habría que desarrollar un taller sobre el EML en el área del proyecto.

Este taller lo debería moderar un especialista en EML. Es recomendable que el moderador sea independiente con respecto a los implicados y al gobierno anfitrión.

EL TALLER EML

Siempre y cuando sea posible, el taller EML debe:

Realizarse en el **área del proyecto.**

Incluir a representantes de todas las **partes involucradas.**

Ser impartido por un
moderador
independiente.

LA TECNICA DE LA VISUALIZACION

Se utiliza la visualización en el taller sobre el EML para que los procesos de pensamiento, discusión y trabajo sean lo más eficaces posible. En la técnica de la visualización se hace un amplio uso de tarjetas de colores para exponer y analizar opiniones. El principio fundamental es que habrá que escribir inmediatamente todas las contribuciones de los participantes en el taller en tarjetas y pegarlos en la pared para que todos lo puedan ver. De este modo, se racionaliza y se profundiza las discusiones y se mejoran gradualmente los resultados.

Las diez reglas prácticas en cuanto a la técnica de la visualización son:

1. Sea positivo: formule todas las sugerencias en las tarjetas y evite largos argumentos.
2. Solamente un planteamiento por tarjeta, escriba clara y brevemente.
3. Redacte el mensaje clara y concisamente: cíñase a los hechos, evite especulaciones o los estereotipos; así como las abreviaturas no claras.
4. El moderador ayudará a los participantes a organizar sus sugerencias, las tarjetas y canalizará las discusiones.
5. La participación del moderador en las discusiones deberá limitarse a los aspectos de la metodología del EML. El moderador no deberá involucrarse en las discusiones sustantivas.
6. Se deberá sustituir las tarjetas conteniendo planteamientos generales por varias tarjetas más específicas.
7. A petición de los participantes, el moderador podrá cambiar o retirar temporalmente los planteamientos expresados por los participantes.
8. Se podrá cambiar o eliminar definitivamente los planteamientos solamente cuando todos los participantes estén de acuerdo (consenso).
9. Si las discusiones se vuelven largas e improductivas, se precisará detenerlos temporalmente usando las “señales de tráfico” de la siguiente página. Entonces, el equipo deberá seguir con otros aspectos del problema.
10. No habrá que trazar líneas que indiquen relaciones causales antes del final de la sesión.

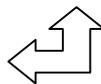
SEÑALES DE TRAFICO PARA TALLERES DE EML

?

Es necesaria una aclaración posterior

INFO

Se necesita más información



Desacuerdo, conflicto, tema contravertido.

STOP

Se para la discusión

SECCION 2

LA PLANIFICACION CON EL EML

EL EML PASO A PASO

Un taller sobre el EML se centra en los aspectos claves de una situación compleja existente en la zona considerada.

Un carácter más o menos global del proceso de planificación será determinada por:

- la cantidad y la calidad de la información disponible;
- la complejidad de los problemas por resolver
- el número y la capacidad de los participantes

El punto de partida para un taller sobre el EML podrá ser un artículo que escriba los problemas actuales en el área del proyecto, un estudio de perfectibilidad o a la información recopilada específicamente para este propósito.

Habrá que poner esta información a disposición de los participantes antes de organizar el taller sobre el EML.

Deberá también estar disponible una información referente a los diferentes grupos de interés, sus necesidades, la situación sociocultural, etc. Se realizará el análisis en cuatro pasos consecutivos, que identifican que las relaciones causales esenciales y más directos, seguidos por tres pasos de planificación en los que se diseña el proyecto.

En la siguiente página se hace un resumen de los pasos en un taller sobre el EML y se describen con más detalles en las siguientes páginas.

El Anexo A incluye un breve ejemplo que explica como se efectúa el análisis.

ANALIZAR LA SITUACION

1. Análisis de la participación
 2. Análisis de los problemas
 3. Análisis de los objetivos
 4. Análisis de las alternativas
-

DISEÑO DE PROYECTO

- 5.** Elementos del proyecto (MP)
- 6.** Factores externos (MP)
- 7.** Indicadores (MP)

PASO 1: ANALISIS DE LA PARTICIPACION

La falta de un conocimiento adecuado por parte de los planificadores implicados en desarrollo de las personas afectadas por los proyectos de desarrollo ha resultado ser una causa común de problemas en el proyecto, como lo prueban los numerosos informes de evaluación y estudios.

Por lo tanto, como primer paso hay que desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas.

Las organizaciones, las autoridades en diferentes niveles y los grupos de interés tienen motivos e intereses diferentes. Es sumamente importante analizar los intereses y las expectativas de los diferentes participantes tanto al principio, en el proyecto de planificación, como más tarde, durante la etapa de implementación del proyecto.

Un requisito fundamental de todos los proyectos de desarrollo es que los objetivos reflejen las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés; no solamente las necesidades internas de las entidades.

Se confeccionará una lista de todas las partes cuyos puntos de vista hay que investigar a fin de entender el problema, así como de todos los grupos que puedan resultar afectados por un posible proyecto de desarrollo en el área, positiva o negativamente, directa o indirectamente.

A fin de profundizar en el análisis, se podrá asignar a los participantes individuales en el taller, la representación de las posibles posiciones de diferentes grupos durante las sesiones de trabajo.

IDENTIFICAR TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS

1. **Escribir** el nombre de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el entorno del problema.

2. **Categorizar** – por ejemplo – en grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.

3. Discutir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se analicen los problemas. Especifique el sexo.

VEAMOS ALGUNOS GRUPOS

En base a la información disponible, así como a la perspicacia de la experiencia de los participantes, se puede hacer un análisis más detallado de una selección de los grupos identificados.

Los participantes en el taller sobre el EML debería decidir los criterios que se usarán en este análisis. En la siguiente página se da una sugerencia. Una vez establecidos los criterios, habría que identificar de la misma manera las principales características de los grupos individuales.

Cuando el procedimiento se ve dificultado por diferencias de opinión entre los participantes, habría que parar la discusión enseñando las “señales de tráfico”. Estas servirán, para recordar que hay que recopilar más información o buscar alguna aclaración posterior.

VER ALGUNOS DE LOS GRUPOS DESDE MAS CERCA

4. **Seleccionar** los grupos más importantes

5. Hacer un **análisis más detallado** de ese ejemplo, en términos de:

a. Problemas:

Los **principales problemas** que afectan a grupo o que el grupo tiene que enfrentar: económicos, ecológicos, culturales, etc.

b. Intereses:

las **principales necesidades** e intereses desde el punto de vista del grupo.

c. Potencial:

Las fortalezas y debilidades del grupo.

d. Relaciones:

Principales conflictos de intereses, estructuras de **cooperación o dependencia** con otros grupos.

EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PERSPECTIVA DE PLANIFICACION

Es muy importante que los participantes en el taller sobre el EML estén de acuerdo en cuanto a los intereses y puntos de vista de quienes van a ser priorizados cuando se lleve a cabo el análisis de los problemas (paso 2). Hay que recordar las siguientes preguntas pertinentes:

¿Cuáles son los grupos que más necesitan la asistencia externa?

¿A qué grupos de interés habría que apoyar para asegurar un desarrollo positivo?

¿Cuáles son los conflictos que probablemente ocurrirán al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitar estos conflictos?

ESTABLECER LAS PRIORIDADES

1. Decidir qué intereses y puntos de vista **hay que priorizar** cuando se lleve a cabo el análisis de los problemas (paso 2).

PASO 2: ANALISIS DE LOS PROBLEMAS

GENERALIDADES

Partiendo de la información disponible, se analizará la situación existente; es decir se identificarán los principales problemas y se visualizarán las principales relaciones causales que existen entre éstos por medio de un árbol del problema.

A menudo se puede restringir el mandato del taller sobre el EML a un sector, subsector, área específica, etc. En otros casos, se desarrollará el taller relacionándolo con un proyecto particular que ya esté en curso.

Es importante que todas las opciones posibles permanezcan abiertas durante el análisis de los problemas. La finalidad de esta etapa inicial es establecer un panorama de la situación; posteriormente se estrechará la perspectiva y se profundizará a fin de preparar el diseño de un proyecto.

FORMULAR LOS PROBLEMAS

1. Identifiquen los problemas **existentes** y no posibles, imaginados o futuros.

-
2. Un problema no es la ausencia de una solución, sino un **estado negativo** existente.

Ejemplo:

NO HAY INSECTICIDAS
DISPONIBLES

Falso

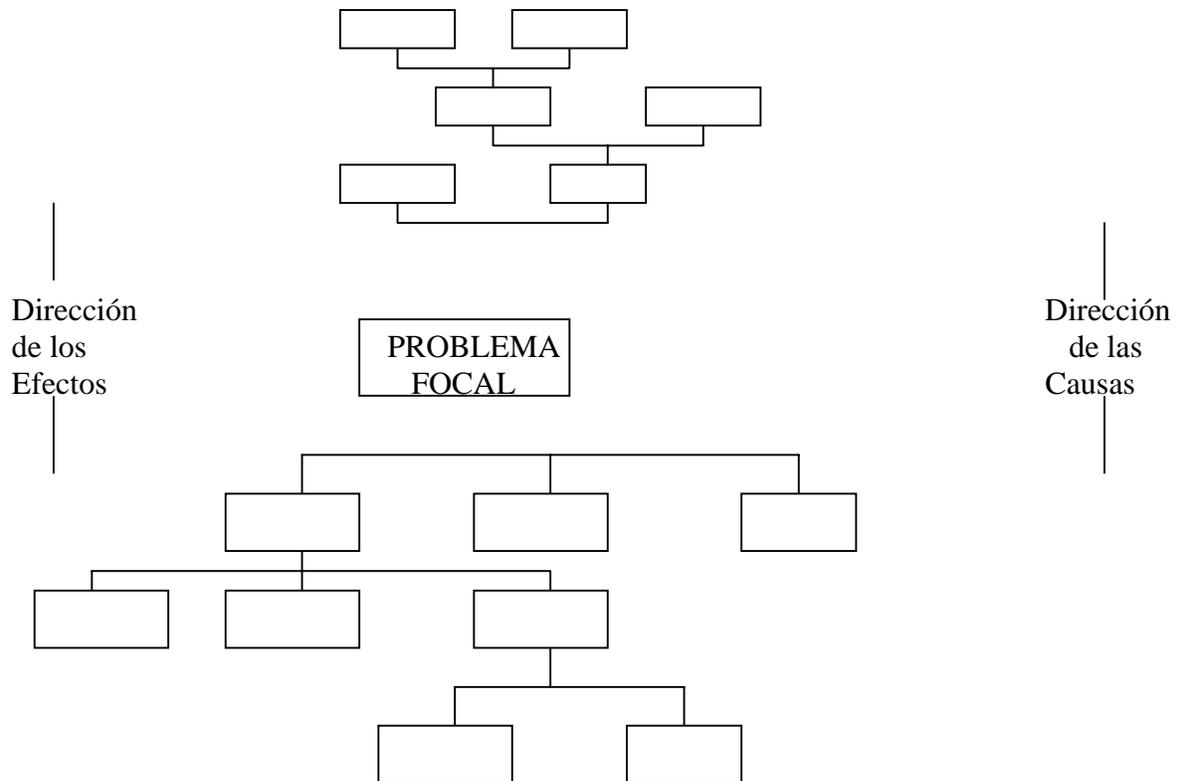
LA COSECHA ESTA
INFESTADA DE INSECTOS

Correcto

3. Solamente un problema por tarjeta

EL DESARROLLO DEL ARBOL DE PROBLEMAS

Las causas sustanciales y directas del problema focal se colocan paralelamente debajo de éste. Los efectos sustanciales y directos del problema focal se colocan paralelamente encima de éste. Luego se sigue desarrollando las causas y los efectos con el mismo principio hasta formar el árbol de problemas.



Se puede concluir el análisis del problema cuando los participantes estén convencidos de que toda la información esencial está incluido en la red, a fin de explicar las principales relaciones causadas por el efecto que caracterizan el problema.

DESARROLLAR EL ARBOL DE PROBLEMAS

4. Identificar las **causas sustanciales** y directas del problema focal.

5. Identificar los **efectos sustanciales** y **directos** del problema focal.

6. Construir un árbol de problemas que enseñe las relaciones de **causa** y **efecto** entre los problemas.

7. Revisar el árbol de problemas, averiguar si es **válido** y **completo**, haciendo los ajustes necesarios.

PASO 3: ANALISIS DE LOS OBJETIVOS

EL DESARROLLO DEL ARBOL DE OBJETIVOS

En el análisis de los objetivos, se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas) y se analiza.

Desde arriba hacia abajo, se vuelven a formular todos los problemas transformándolos en objetivos (afirmaciones positivas).

- De igual manera se transforma el problema focal en un objetivo y ya no se realiza.
- Se pueden solucionar las dificultades de la reformulación al aclarar el planteamiento original del problema.

Si las afirmaciones no tienen sentido o no están suficientemente claras después de haber sido reformulados a partir de los problemas, escriban un nuevo objetivo que muestren claramente la relación causa-efecto. Si se estima que el problema no puede resolverse – no es factible técnicamente o socialmente – o no se desea acabar sobre él por cualquier otra consideración se mantendrá como problema.

Hay que averiguar si los objetivos corregidos en un nivel son suficientes para lograr el objetivo del siguiente nivel.

Problemas: “B es causado por A”

Objetivos: “Y es medio para lograr X”

Advertencia: Cada relación de causa-efecto no se convierte automáticamente en una relación medios-fin. Eso depende de la reformulación.

Desde abajo hacia arriba, hay que asegurarse de que las relaciones causa-efecto se hayan convertido en relaciones medios-fin.

Finalmente, hay que trazar líneas para indicar las relaciones medios-fin en el árbol de objetivos.

DESARROLLAR EL ARBOL DE OBJETIVOS

1. Reformular todos los elementos del árbol del problema en condiciones deseables **positivas**.
-

2. Revisar las relaciones medios-fin resultantes a fin de garantizar que el árbol de objetivos es válido y completo.
-

3. Si es necesario:

Revisar los planteamientos.

Borrar los objetivos que parecen irreales o innecesarios.

Agregar nuevos objetivos cuando sea necesario.

4. **Trazar** líneas de conexión para indicar las relaciones medios-fin.

PASO 4: ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS

LA SELECCION DE LAS ALTERNATIVAS

El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

Se identifican las posibles ramas medios-fin alternativas en el árbol de objetivos que pueden convertirse en posibles proyectos y se traza un círculo alrededor de ellas. Estas ramas medios-fin constituyen las opciones alternativas.

Se da un número o se etiquetan las opciones alternativas, por ejemplo, “enfoque producción”, “enfoque ingreso”, “enfoque capacitación”, etc. Refiriéndose a los resultados del análisis de participación (paso 1), los participantes deberían entonces discutir las opciones alternativas a la luz de los grupos de interés que serían afectados por éstas y de qué manera.

IDENTIFICAR LAS OPCIONES ALTERNATIVAS

1. Identificar diferentes escalones “medios-fin” como posibles alternativas o componentes del proyecto

2. Eliminar los objetivos que obviamente no son deseables o imposibles de conseguir.

3. Eliminar los objetivos que persiguen otros proyectos en el área.

4. Discutir las implicaciones para los grupos afectados.

SECCION DE LA ALTERNATIVA MAS VIABLE

Habría que considerar las opciones alternativas en relación con los siguientes criterios:

Coste total. Beneficios para los grupos prioritarios. Probabilidad de lograr los objetivos. Riesgos sociales.
--

Los participantes en el taller también deberán acordar cualquier otro criterio que vayan a usar cuando evalúen la posibilidad de las opciones alternativas.

Los posibles criterios podrían ser:

- Técnicos: Idoneidad, uso de recursos reales, adecuación al mercado, etc.
- Financieros: Costes, viabilidad financiero, necesidades de divisas, etc.
- Económicos: Rendimiento económico, eficacia, etc.
- Institucionales: Capacidad, asistencia técnica, insumos, etc.
- Sociales y de distribución: Distribución de costes y beneficios, diferencias en razón del sexo, limitaciones socioculturales, participación local y motivación, etc.
- Ambientales: Efectos ambientales, costes ambientales, costes y beneficios.

El equipo de planificación debería considerar los diferentes criterios en relación con las soluciones alternativas y hacer unas primeras evaluaciones, por ejemplo; +/-; extensivo/limitado.

En base a estos datos, el equipo de planificación debería acordar una estrategia de proyecto.

SELECCIONAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

1. **Hacer una evaluación de la factibilidad** de las diferentes alternativas.

-
2. **Seleccionar una de las alternativas** como estrategia del proyecto.

-
3. **Si no se puede alcanzar directamente un acuerdo**, entonces:

-
4. **Hay que introducir criterios adicionales**
o
modificar la opción más prometedora
incluyendo o eliminando del árbol
de objetivos.

PASO 5: IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PROYECTO (MP)

Una vez escogida la estrategia del proyecto se extraen los principales elementos del proyecto del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna vertical de la matriz del proyecto (MP) (véase la página 21)

Hay que empezar desde arriba y trabajar hacia abajo.

Decidir cuál es el objetivo global y cuál es el específico.

Si fuera necesario, hay que cambiar la redacción del árbol de objetivos para que sea más exacto.

El objetivo global describe anticipadamente el objetivo a largo plazo del que contribuirá el proyecto (justificación del proyecto).

El objetivo específico describe los efectos esperados del proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos como una condición futura precisamente planteado.

Nota: Deberá haber solamente un objetivo específico.

Los resultados se expresan como objetivos que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto. Su impacto combinado deberá bastar para lograr el objetivo inmediato.

Nota: Mientras la dirección del proyecto debería poder garantizar los resultados del proyecto, el objetivo específico está más allá de su control directo.

Las actividades se expresan como procesos. No es necesario detallar las actividades; hay que indicar la estructura básica y la estrategia del proyecto.

Se numerarán todos los resultados. Luego habrá que numerar cada actividad en relación al resultado correspondiente.

Se expresan los principales insumos en términos de presupuesto, personal y bienes.

~~DEFINIR LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PROYECTO~~

1. Objetivo global

2. Objetivo específico

3. Resultados

4. Actividades

5. Insumos

PASO 6: FACTORES EXTERNOS (MP)

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Los factores externos son condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito, pero que escapan al control directo de la intervención del proyecto.

Se debe empezar por debajo e ir trabajando hacia arriba.

Examinar si los insumos son suficientes para emprender las actividades previstas o si debe ocurrir también acontecimientos adicionales fuera del proyecto (factores externos).

Algunos factores externos pueden derivarse de elementos en el árbol de objetivos que no estaban incorporados en el proyecto.

Identificar los factores externos en cada nivel de la MP hasta el nivel del objetivo.

Empezando desde abajo, verificar en todos los niveles si las propuestas siguen un orden lógico y si están completas. Cada nivel debe contener las condiciones necesarias y suficientes para el siguiente nivel superior (véase página 54).

Asegurarse de que se describen los factores externos de manera operativo, con indicadores si es posible, de tal modo que se pueda realizar su seguimiento.

Ejemplos de factores externos:

Los becarios vuelven a sus funciones asignadas.

Las instituciones locales colaboran en la planificación de las actividades.

El impacto de los cambios en los precios mundiales puede ser absorbido de acuerdo con las previsiones presupuestarias.

IDENTIFICAR LOS FACTORES EXTERNOS

Factores Externos:

1. Se pueden derivar del árbol de objetivos.
 2. Se formulan como condiciones positivas (véase objetivos)
-
3. Se relacionan a los diferentes niveles en la MP.
-
4. Se valoran en términos de importancia y probabilidad.

LA COMPROBACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

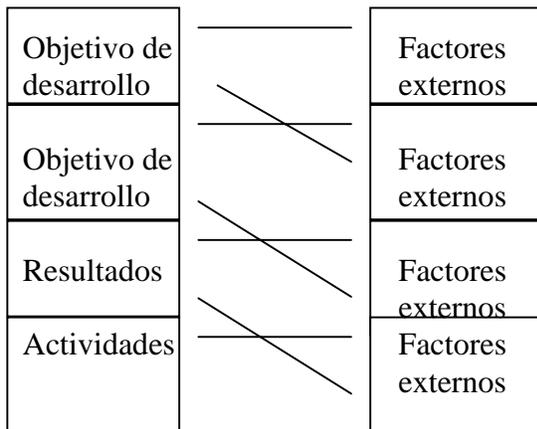
Hay que valorar la significación de los factores externos a fin de apreciar las posibilidades de éxito del proyecto.

Hay que analizar la lista de factores externos uno por uno en todos los niveles de la MP y estudiar su importancia y probabilidad, tal como se muestra en la página siguiente.

Debe eliminarse los factores externos que tienen muchas probabilidades de incurrir o que no son muy importantes para el futuro del proyecto.

Si los participantes en el taller sobre el EML determinan que un factor externo es muy importante para el futuro es que no es probable que ocurra, entonces se califica a éste de factor letal. Si existen factores letales, hay que cambiar el proyecto para evitar esos factores o abandonar.

Cada nivel de la MP debe contener las condiciones necesarias y suficientes para el siguiente nivel superior.



VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES EXTERNOS

1. Eliminar los factores que claramente:

- No son importantes para el futuro
- Tienen muchas probabilidades de ocurrir

1. Valorar, si es posible, que vayan a tener lugar los factores restantes:

A. Muy probables pero no seguros

Incluir el factor en la MP y asegurarse de:

- Controlarios
- Informar sobre los cambios
- Si es posible, influir sobre ellos

B. Poco probables (factor letal)

Rediseñar el proyecto

C. Si no fuera posible

Rechazar la propuesta del proyecto

PASO 7: INDICADORES

GENERALIDADES

Se especifican los indicadores en la segunda columna de la MP. Los detalles de los indicadores determinan cómo podemos medir hasta qué grado se han logrado los objetivos en diferentes momentos. Las mediciones pueden ser:

- ◆ Cuantitativas: por ejemplo, kilómetros de carreteras rehabilitados.
- ◆ Cualitativos: por ejemplo, la cooperativa de granjeros funciona con eficiencia.
- ◆ De comportamiento: por ejemplo, uso mayor de instalaciones sanitarias.

Habría que hacer todo lo posible para que los indicadores cualitativos sean mensurables.

Tal vez sea necesario completar los indicadores directos con indicadores indirectos adicionales.

Ejemplo de indicadores directos e indirectos:

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR DIRECTOR	INDICADOR INDIRECTO
Mayores ingresos de los pequeños productores.	Ventas de cosecha	- compra de artículos de consumo. - techos de cinc en las casas

Es mejor usar varios indicadores y no solamente uno. Los indicadores únicos muy raras veces nos dan una imagen completa del cambio.

DEFINIR COMO VERIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

En el contexto del EML, los indicadores especifican el nivel de realización que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo global, el objetivo específico y los resultados.

Los indicadores deberán especificar:

- **El grupo beneficiario**
(para quiénes)
- **La cantidad** (cuánto)
- **La calidad** (cómo)
- **El tiempo** (cuándo)
- **Ubicación** (dónde)

Los indicadores sirven de base para el seguimiento y la evaluación.

LA FORMULACIÓN DEL INDICADOR

Un buen indicador es:

Sustantivo. Es decir refleja un proyecto esencial de un objetivo en términos correctos.

Independiente en los diferentes niveles. Ya que el objetivo global y específico son diferentes; esperándose de que cada indicador refleje una prueba de logro, no debiendo utilizarse normalmente el mismo indicador para más de un objetivo.

Objetivo. Cada indicador debería reflejar hechos y no impresiones subjetivas. Debería tener el mismo sentido tanto para los partidarios del proyecto como para los escépticos informados.

Verosímil. Es decir que los, cambios registrados pueden atribuirse directamente al proyecto.

Basado en datos obtenibles. Los indicadores deberían basarse en datos fácilmente disponibles o que se puedan recopilar con un esfuerzo suplementario razonable como parte de la gestión del proyecto.

Lo ideal sería que las medidas suministradas por los indicadores sean lo suficientemente exactas para que éstas sean verificables objetivamente. Un indicador es “verificable objetivamente” cuando varias personas que utilizan el mismo procedimiento de medición de manera independiente obtienen las mismas mediciones.

En las primeras etapas de la planificación, los indicadores son solamente valores guías para analizar el diseño del proyecto. Hay que volver a revisar estos valores guías cuando el proyecto se vaya a ejecutar y hay que sustituirlos por indicadores específicos del proyecto allí donde sea necesario.

LA FORMULACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo: Aumento de la producción agrícola

1. Identificar el indicador:

-por ejemplo- mayor producción arrocerá.

2. Especificar el grupo beneficiario:

los pequeños propietarios –hombres y mujeres- que cultivan 1ha. o menos.

3. Cuantificar:

quinientos pequeños propietarios aumentan la producción en un 50%

4. Establecer la calidad:

manteniendo la misma calidad con respecto a las cosechas de 1989.

5. Especificar el tiempo:

entre octubre de 1990 y octubre de 1991

6. Definir la ubicación:

distrito de Umbia

Quinientos pequeños propietarios, en el distrito de Umbia que cultivan 1ha. o menos, aumentan su producción arrocerá en un 50% entre octubre de 1990 y octubre de 1991, manteniendo la misma calidad que en la cosecha de 1989.

COMPROBACIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Cuando se formulan los indicadores habrá que especificar las fuentes de información necesarias para verificar es decir:

- que la información tiene que estar disponible;
- de qué forma;
- y como deberían facilitar la información.

Se reforzarán las fuentes externas al proyecto en cuanto a acceso, confiabilidad y pertinencia.

Encontrarán el trabajo y los costes aplicados a cualquier información y que el proyecto mismo vaya a producir.

Los indicadores para los cuáles no se puedan identificar medios adecuados de verificación se sustituirán por otros indicadores verificables.

Se cambiarán los indicadores que se consideren demasiados caros, después de considerar los costes y su utilidad, por indicadores más sencillos y baratos. La formulación de los indicadores deberá incluir la especificación de sus medios de verificación. En muchos casos puede resultar útil agregar una columna a la MP para “medios de verificación”.

COMPROBACIÓN DE LA UTILIDAD DEL INDICADOR

1. ¿La información está disponible a partir de fuentes existentes: estadísticas, registros, etc.?

2. ¿La información es **fiable** y actualizada?

3. ¿Se necesita una **recopilación especial de datos**?

4. En caso que así fuera ¿los **beneficios** justifican los costes?

Deben evitarse los indicadores **costosos** y/o **no fiables**.

SECCION 3

LA COMPROBACION DEL DISEÑO DEL PROYECTO

EL DISEÑO DEL PROYECTO

Tanto como si el diseño del proyecto es consecuencia de un taller sobre EML realizado paso a paso, tal como se describe en la sección 2 de este manual, o de un proceso menos sistemático, es útil realizar una comprobación final del resultado global.

Se pueden utilizar las reglas descritas en esta sección cuando se comprueba el diseño de un proyecto existente, o cuando se formule un documento de proyecto en el formato EML.

El punto de partida, una vez más, es la MP tal como se describe en la página 21. La MP sintetiza los elementos del proyecto tal como se describen, por ejemplo, en el documento del proyecto.

Actualmente existen diferentes variaciones de MP de uso común. Una variante es que se agrega una columna “medios de verificación” a la columna de los indicadores. Esto especifica las fuentes de información que nos permiten averiguar los indicadores. En otros casos, se agrega una columna “medios de verificación” a la columna de los factores externos.

Estas variaciones son aceptables. Ya que nuestra principal preocupación es el contenido de la MP, la manera en que se organiza no tiene tanta importancia.

LA MP

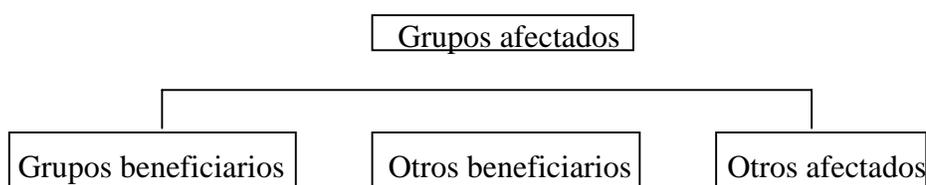
Objetivo global	Indicadores	Factores externos
Objetivo específico	Indicadores	Factores externos
Resultados	Indicadores	Factores externos
Actividades	Insumos	Factores externos

La MP es un resumen, en una página, del diseño del proyecto.

GRUPOS BENEFICIARIOS

Un principio básico válido en todos los proyectos de desarrollo es que deben de ser diseñados para que satisfagan las necesidades de la gente, y no las necesidades internas de las instituciones

Todos los proyectos, ya sean campañas de vacunación, proyectos agrícolas, plantas hidroeléctricas o programas de respaldo a las importaciones, tiene consecuencias para los individuos o para grupos de personas. Por lo tanto, es necesario en todos los proyectos aclarar quiénes se desea que sean los beneficiarios, (grupos beneficiarios) y cuáles son los otros grupos que serán afectados, positiva o negativamente.



Los grupos pueden subdividirse, por ejemplo, en participantes/no participantes, defensores potenciales/oponentes potenciales, etc.

Otros grupos afectados, organizaciones, autoridades políticas en diferentes niveles, representan motivos e intereses que, tal vez, no coincidan necesariamente con los del grupo beneficiarios. La identificación de los intereses conflictivos es una parte importante del diseño del proyecto y habría que indicarlos en “factores externos” cada vez que sea posible.

Si se quiere que el proyecto solamente alcance a sus beneficiarios indirectamente a través de una institución local, entonces la mejor definición del objetivo del proyecto se haría normalmente en términos de la creación o rehabilitación de una capacidad para satisfacer las necesidades corrientes de los beneficiarios propuestos de manera sostenida.

Un problema común que se plantea en los proyectos de desarrollo es que los grupos beneficiarios o no están definidos o no están bien especificados.

Si bien descripciones como “los pobres de las zonas rurales” o “los trabajadores sub-empleados” pueden ser adecuados para declaraciones de política, etc., no sirven para diseñar un proyecto.

**UNA VEZ DISEÑADO EL PROYECTO, HAY QUE ASEGURARSE
DE QUE LOS GRUPOS BENEFICIARIOS ESTÉN:**

1. Especificados en la columna de los indicadores en las filas del objetivo global, del objetivo específico y de los resultados.
2. Definidos con exactitud. Si eso no fuera posible, se puede precisar la composición del grupo beneficiario, de acuerdo a uno o más de los siguientes puntos.
 - a) **Area geográfica**, donde la mayoría de la población pertenece al grupo beneficiario.
 - b) **Campo de actividad** (p. ej. agricultores con cierta cosecha o ingreso, campesinos sin tierra)
 - c) **Situación económica**, condiciones de vida.
 - d) **Necesidades, acceso a servicios sociales** (salud, educación, etc.)
 - e) **Sexo y edad.**
 - f) **Clase, casta, etnia, status, etc.**
1. Especificados en el nivel correcto de la MP. Puede haber diferentes grupos beneficiarios en los diferentes niveles de la MP.

OBJETIVO GLOBAL

El objetivo global es el principal objetivo general al cual se quiere que contribuya el proyecto a largo plazo.

Normalmente, el logro del objetivo global dependerá de varios proyectos o procesos relacionados que se sitúen más allá de control del proyecto mismo.

Es importante que todas las partes involucradas durante la ejecución del proyecto definan claramente el objetivo global y que lo utilicen como uno de los principales puntos de referencia. Eso ayudará a aclarar las decisiones y proveerá un punto de referencia para evaluar los logros del proyecto.

Un problema común en el diseño de un proyecto es que el objetivo global es demasiado ambicioso o está imprecisamente definido, por ejemplo:

- Pobreza en áreas rurales reducida
- Medio ambiente y físico mejorado.
- Nivel de vida global mejorado.
- Duración de vida promedio aumentada.

Existe la tendencia a utilizar objetivos globales amplios y muy ambiciosos a fin de tener una justificación sólida para el proyecto. Sin embargo, la necesidad de tener una adecuada orientación, motivación y verificación sugiere que habría que escoger un objetivo de desarrollo menos amplio y específico. Esto aumentará la probabilidad de éxito.

Es importante definir el objetivo global de manera realista; es decir, de manera que el objetivo específico contribuya de manera significativa a lograr el objetivo global.

**UNA VEZ FORMULADO EL OBJETIVO DE DESARROLLO
GLOBAL, HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:**

1. Sea consistente con la política de desarrollo del **país anfitrión**.
2. Sea consistente con las líneas directrices de la **política donante** para la ayuda al desarrollo.
3. Represente una **justificación suficiente** para el proyecto.
4. No sea **demasiado ambicioso**. (Es decir, que el logro del objetivo inmediato contribuirá de manera significativa al cumplimiento del objetivo de desarrollo).
5. Se definan explícitamente los **grupos beneficiarios**.
6. Esté expresado como una **situación ya alcanzada**, no como un medio (o proceso).
7. esté expresado en términos **verificables**.
8. No contenga dos o más objetivos que estén causalmente relacionados (medios-fines).

OBJETIVO ESPECIFICO

El objetivo específico establece el propósito operativo, es decir, la situación que se espera permanezca como consecuencia del proyecto.

El objetivo específico expresa anticipadamente lo que espera lograr el proyecto, estando fuera del control directo del proyecto.

Al final, es el objetivo específico el que va a determinar la magnitud del proyecto tanto en términos de recursos y de personal como de estrategia.

Un problema común en la ayuda al desarrollo es que el objetivo inmediato es demasiado ambicioso, impreciso o complejo.

Un proyecto deberá tener solamente un objetivo específico. Esto facilitará la dirección, la gestión y aumentará la motivación.

Sin embargo, en programas más amplios, los resultados y las actividades e insumos asociados con esos podrán, en algunos casos, considerarse como proyectos por separado. Esto se explica en las páginas 82-83.

El objetivo específico o sus indicadores deberán especificar los beneficios previstos para el grupo beneficiario, por ejemplo:

La piscicultura entre los pequeños propietarios (menos de 2ha.) en el distrito A aumenta desde una producción promedio anual de X toneladas en 1990 a Y toneladas en 1995.

Para 1995 se establece una institución de crédito autosuficiente, capaz de responder al 30% de las necesidades de crédito de los pequeños agricultores de la región.

**UNA VEZ DEFINIDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO,
HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:**

1. Consiste en **un** solo objetivo.
2. Están los **grupos beneficiarios** del proyecto.
3. Se puede esperar que contribuya de manera **significativa** al cumplimiento del objetivo global.
4. Es **realista**, es decir que es probable que sea logrado una vez producidos los resultados del proyecto.
5. Está fuera del control **inmediato** del proyecto mismo.
6. Es formulado como un **estado ya alcanzado**, no un proceso.
7. Sea definido de manera **concreta y verificable**.

RESULTADOS

Los resultados son lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades

El logro del objetivo específico presupone que el proyecto produce ciertos resultados, en diferentes etapas, a través del periodo de ejecución.

Como tal, los resultados difieren sustancialmente del objetivo inmediato, el cual es el efecto que esperamos lograr como resultado del proyecto. A grandes rasgos, la diferencia entre los resultados y los objetivos es si está afuera o dentro del poder de la gerencia del proyecto el lograrlo; siempre y cuando estén disponibles los fondos solicitados, el personal y las instalaciones.

Las dificultades que surgen para distinguir causan un tipo común de error en el diseño de un proyecto.

Ejemplo:

Un proyecto puede garantizar que cierto número de pequeños propietarios sean capacitados en la construcción y operación de estanques para la piscicultura y les puede dar una cantidad inicial de alevines.

Estos son los resultados concretos del proyecto. Sin embargo, el proyecto no puede garantizar que: *La producción promedio anual de pescado del pequeño propietario aumente de X toneladas en 1990 a Y toneladas en 1995.*

Hay que considerar esto último como un objetivo ya que es el resultado directo del trabajo del pequeño propietario y escapa al control directo del proyecto mismo.

UNA VEZ IDENTIFICADOS LOS RESULTADOS, HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:

1. Estén incluidos todos los resultados **esenciales** necesarios para lograr el objetivo específico.
2. Solamente se incluyan los resultados que puedan ser **garantizados** por el proyecto.
3. Cada resultados pueda considerarse como un **medio** necesario para lograr el objetivo específico.
4. Todos los resultados sean **factibles** dentro de los recursos disponibles.
5. Sean definidos de manera **concreta** y **verificable**.

ACTIVIDADES

Una actividad es un acción necesaria para transformar insumos dados en resultados planificados dentro de un periodo de tiempo especificado

Las actividades son el trabajo, las investigaciones o las tareas que tienen que llevar a cabo el personal del proyecto y otras personas que participan en el proyecto.

Para cada resultado habrá una o más actividades.

Las actividades incluidas en el diseño del proyecto deberán orientarse hacia una meta ya que son tareas que hay que ejecutar a fin de producir un determinado resultado del proyecto. Si la tarea no se orienta hacia la producción de uno de los resultados, no deberán incluirse en la lista. Así no habrá que incluir las tareas administrativas rutinarias.

Solamente habrá que incluir en la lista las tareas que el proyecto tiene que emprender y hay que cuidar de que se haga una distinción entre las actividades del proyecto y aquellas que forman parte de unas actividades continuas más amplias de las instituciones programas del país anfitrión con las que se relaciona el proyecto. Un problema común en el diseño de proyectos es la sobreespecificación de las actividades e insumos del proyecto, junto con una subdefinición de los objetivos y resultados.

Debe tenerse en cuenta que el diseño del proyecto deberá facilitar un panorama de los principales elementos del proyecto para la toma de decisiones, mientras la planificación detallada debería hacerse generalmente como un ejercicio separado.

UNA VEZ DESCRITAS LAS ACTIVIDADES, HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:

1. Estén incluidas todas las actividades **esenciales** necesarias para producir los resultados esperados.
2. Todas las actividades contribuyan **directamente** al nivel de los resultados superior.
3. Solamente estén incluidas las actividades que el **proyecto** tiene que ejecutar.

4. Estén planteadas las actividades en términos de **acciones** que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados.
5. El **tiempo** disponible para cada actividad sea realista.
6. Las actividades sean **adecuadas** a la situación del país anfitrión, en términos de instituciones, ecología, tecnología, cultura, etc.

INSUMOS

Los insumos son las “materias primas” de un proyecto para producir los resultados propuestos.

Los insumos son todos los recursos que se van a usar en el proyecto en términos de presupuesto, personal, equipo, servicios, etc., suministrados por el donante, el país anfitrión, las Organizaciones No Gubernamentales, etc. El total de los insumos debe reflejar de manera realista lo que es necesario a fin de producir los resultados propuestos. Un problema común en el diseño de proyectos es, una vez más, la sobreespecificación de los insumos mientras que la descripción de los objetivos y resultados no es lo suficientemente específica.

La descripción deberá dar una base suficiente para juzgar si los insumos del proyecto son los adecuados. Durante la planificación detallada del programa deberán efectuarse descripciones más detalladas de los insumos.

UNA VEZ DESCRITOS LOS INSUMOS, HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:

1. Se puedan relacionar los insumos directamente con las actividades especificadas.
2. Los insumos sean condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades planeadas.
3. El nivel de detalle sea adecuado y facilite su comprensión.
4. Los insumos estén definidos de manera concreta y verificable (cantidad, calidad, costes).
5. Los recursos sean adecuados para la situación del país anfitrión en términos de organización, género, cultura, tecnología, medio ambiente, etc.

FACTORES EXTERNOS

Los factores externos son situaciones, acontecimientos o decisiones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan de manera total o mayoritaria al control de la gestión del proyecto.

La mayoría de los proyectos operan en entornos de desarrollo difíciles en que los factores externos pueden retrasar seriamente o impedir que se alcancen los resultados y objetivos del proyecto.

Es importante identificar los factores externos tan pronto sea posible y tomarlos en cuenta cuando se diseñe el proyecto a fin de:

1. Determinar los riesgos o la probabilidad de éxito.
2. Evitar los riesgos serios volviendo a diseñar el proyecto.
3. Delimitar el área y los límites de responsabilidad de la gestión del proyecto.
4. Indicar las áreas en las que se necesite más información o investigaciones adicionales.

Al igual que los objetivos, habrá que definir los factores externos de manera concreta y verificable, como metas o condiciones deseadas.

UNA VEZ FORMULADOS LOS FACTORES EXTERNOS, HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:

1. Sean formulados como condiciones deseables, **positivas**.
2. Estén situados en el nivel del proyecto **correcto**.
3. No sean incluidos los factores que **no son importantes**.
4. No estén incluidos los factores que **muy probablemente** ocurrirán.
5. Si hay factores que son al mismo tiempo importantes y de cumplimiento improbable (**factores letales**), habrá que volver a diseñar el proyecto para evitarlos o abandonarlos.
6. Los factores restantes estén definidos de manera **precisa** y **verificable**.

INDICADORES

El contexto del EML, un indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo

En las páginas 58-59 se explica cómo hay que formular los indicadores.

Los indicadores directos reflejan los cambios buscados directamente por el proyecto: toneladas producidas, superficies irrigadas, candidatos graduados, etc.

A veces no es posible o económico medir el cambio directamente. En estos casos, hay que utilizar indicadores indirectos: el sexto grado como indicador de alfabetización; el nivel de vivienda o la compra de bicicletas como indicador del ingreso del agricultor.

Es mejor tener varios indicadores en vez de uno. Los indicadores únicos pocas veces dan una idea global de las transformaciones.

En algunos casos, se puede obtener la información necesaria para medir los indicadores (medios de verificación) a partir de fuentes existentes.

En otros casos, el proyecto mismo tiene que generar la información, por ejemplo, por medio de encuestas, estudios en profundidad, etc. En todo caso, hay que revisar los medios de verificación en cuanto a:

- la pertinencia de la información;
- el acceso;
- los costes;
- la fiabilidad.

Los indicadores son útiles solamente hasta donde se pueda generar medios de verificación.

Hay que sustituir los indicadores caros que toman mucho tiempo o que no son confiables por indicadores verificables.

**UNA VEZ ESPECIFICADOS LOS INDICADORES,
HAY QUE ASEGURARSE DE QUE:**

1. Sean específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario.
2. Se disponga de un medio de verificación (estadísticas, observación, registros).
3. En caso contrario, averigüe si se puede generar la información a un coste razonable.
4. Sea relevante como una medición del logro de los objetivos.
5. El medio de verificación sea fiable y actualizado.
6. La recopilación, preparación y el almacenamiento de la información sea una actividad dentro del proyecto y los insumos necesarios para ello figuren especificados en la MP.

PROGRAMAS MAS AMPLIOS

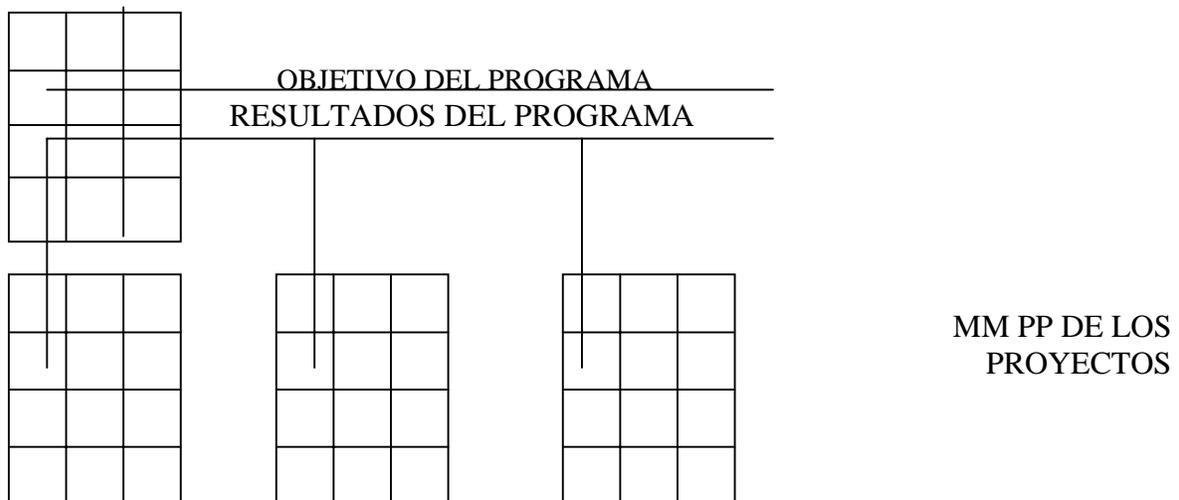
Los programas, al igual que los proyectos, deberán tener solamente un objetivo específico. Esto podrá aclarar las prioridades y las responsabilidades, mejorando así la gestión.

Por ejemplo, se podrá considerar los programas más amplios que operan en diferentes sectores como un conjunto de subproyectos. Cada uno de los resultados del programa constituirían el objetivo inmediato de los diferentes proyectos.

En estos casos, habrá que asegurarse de que los resultados del programa (o los objetivos específicos) no estén en conflicto. Habría que explicar detalladamente la solución del compromiso entre los objetivos y establecer un orden de prioridad.

Se puede considerar un programa más amplio como un conjunto de proyectos separados en los que los resultados del programa constituyen los objetivos inmediatos de cada proyecto.

MP DEL PROGRAMA



SECCION 4

COMO UTILIZAR EL EML

En las secciones anteriores, se ha explicado el EML en el contexto del diseño de proyectos. En esta sección, vamos a ver cómo se utiliza el EML como un medio para mejorar la gestión durante toda la vida de un proyecto.

La idea que sustenta el EML es que ayuda a :

Establecer estrategias y líneas directrices para la ejecución del proyecto. Explicar detalladamente la lógica que sustenta el proyecto para que cualquier cambio necesario sea conforme al diseño global del proyecto.

Controlar y verificar el progreso del proyecto así como su impacto.

El proyecto de desarrollo se describe por medio de la MP (página 20). En la siguiente página, se presenta una lista de siete principales fases que componen el ciclo del proyecto.

Este proceso general no se aplica rigurosamente a los proyectos de todo tipo y tamaño. Tal vez quepa distinguir entre los diferentes tipos de proyecto:

1. Grandes proyectos, en los que se justifica el uso de recursos considerables para la planificación y el diseño, siendo indispensable utilizar el EML.
2. Proyectos experimentales, en los que el uso de EML es necesario independientemente de su tamaño.
3. Programas que consisten en varios proyectos, donde habría que utilizar el EML para el programa en sí y también para los diferentes proyectos.
4. Pequeños proyectos, en los que se dispone de menos recursos para la planificación, el diseño y el uso del EML.
5. No proyectos (proyectos eventuales), por ejemplo, apoyo financiero, seminarios, etc., donde no tiene sentido utilizar el EML.

En las siguientes páginas, vamos a analizar el uso del EML en las diferentes etapas del proyecto.

PRINCIPALES ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

1. Identificación
2. Estudio de factibilidad
3. Diseño del proyecto
4. Planificación detallada
5. Seguimiento
6. Revisión del proyecto

7. Evaluación

Area sectorial/
nacional

Area del
Proyecto

Ejecución
del
Proyecto

Area sectorial/
nacional

Area del
Proyecto

IDENTIFICACION

La identificación de un proyecto es la etapa en la que se concibe y formula la propuesta inicial del proyecto.

En esta etapa, la perspectiva deberá ser muy amplia. Generalmente la información disponible es muy limitada y valora la idea del proyecto en relación con:

- la política de desarrollo y las prioridades del país anfitrión;
- las líneas directrices generales del donante para la ayuda del desarrollo;
- las actividades de desarrollo en curso relacionadas con el proyecto en el país anfitrión

En la fase de identificación la principal justificación para el proyecto, la descripción de grupos beneficiarios potenciales y de factores externos que puedan influir en el proyecto son elementos más importantes que las cuestiones de selección de tecnología y maneras de organizar el proyecto. Lo más interesante es la justificación, el contexto y los efectos del proyecto y no el proyecto en sí, sus resultados, actividades e insumos.

Ya en esta etapa, es una ventaja utilizar la terminología del EML. Un minitaller sobre el EML de 3 o 4 horas con 2 o 3 personas a nivel de toma de decisiones puede ser un ejercicio muy útil cuando se valora la factibilidad del proyecto propuesto y se decide la principal perspectiva de un estudio de factibilidad.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Un estudio de factibilidad incluye la recopilación, el análisis y la evaluación de datos necesarios para preparar el diseño del proyecto.

El estudio de factibilidad no deberá detallar las actividades y los insumos previstos en el proyecto en sí; sino suministrar antecedentes completos, con información, para:

- la justificación global del proyecto (perspectivas, objetivo de desarrollo, objetivo inmediato);
- los grupos beneficiarios potenciales, sus necesidades y los efectos positivos/negativos que se prevén resultarán del proyecto;
- los factores externos importantes que pueden resultar decisivos para el éxito o el fracaso del proyecto.

Los resultados específicos necesarios a fin de lograr los objetivos.

Generalmente ya existe un entendimiento sobre el alcance de las actividades que se van a emprender y de los recursos disponibles en esta etapa. El estudio de factibilidad no deberá ser un estudio técnico detallado, sino un estudio pertinente para un amplio análisis del problema y la toma de decisión.

El equipo de estudio debería ser interdisciplinario y cubrir conocimientos sectoriales así como cuestiones socioculturales, relaciones entre sexos, temas ambientales, etc., según dé el caso.

Es una ventaja si los términos de referencia del estudio de factibilidad se usan en el EML y los miembros del equipo de estudio conocen bien el método.

DISEÑO DEL PROYECTO

Durante la estructura del proyecto, se identifican la estructura básica del proyecto, los principales factores externos y algunos de los principales elementos del sistema de seguimiento.

En esta etapa, la perspectiva es el total y su contexto. Sin embargo, el diseño del proyecto no deberá detallar las actividades y los insumos necesarios, sino simplemente definir los principales componentes. Cuando se diseñe el proyecto habrá que utilizar el EML como la principal herramienta de planificación tal como lo describe en las secciones 2 y 3 de este manual.

Se puede efectuar el diseño del proyecto como una labor de 6 a 12 días con un taller EML transcultural, pero el donante también lo puede realizar a nivel interno en menos de un día, dependiendo del alcance y del tipo de proyecto.

Una de las principales ventajas de los talleres de EML es que reúnen a las diferentes partes que van a participar en el proyecto a nivel gerencial y de toma de decisiones. Esto ayudará a crear un entendimiento común que fortalecerá la motivación y la cooperación durante la implementación del proyecto.

El moderador del taller sobre el EML deberá tener una capacitación y una experiencia extensiva en el EML y gozar de una posición independiente con respecto a la organización donante y a la institución responsable en el país anfitrión.

PLANIFICACION DETALLADA

Solo en esta etapa – no antes – cuando se hayan establecido las principales características del proyecto, cabe hacer un plan detallado de ejecución para el proyecto mismo, sus resultados, los insumos propuestos, así como el sistema de seguimiento, calendario y presupuesto. En muchos casos, la dirección del proyecto mismo es la que realiza la planificación detallada, con o sin el uso de una ayuda externa.

El plan de seguimiento a utilizar, la terminología y forma del EML y la dirección del proyecto debe conocer bien el EML. Habrá que asegurarse que: al sistema de seguimiento diseñado durante la planificación detallada sirva de base para el fortalecimiento no sólo del proyecto sino también del grado en que ocurran los objetivos, esperados del proyecto sobre los grupos beneficiarios y otros grupos afectados.

SEGUIMIENTO

El seguimiento es la supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto.

No solo habrá que seguir el proceso físico del proyecto, sino también el impacto del proyecto y los desarrollos en su medio ambiente (factores externos).

Deberá haber un formulario para seguir e informar durante toda la vida del proyecto. Esto ayudará a tener una base sólida para analizar las tendencias y definir las estrategias; siendo muy útil ante un eventual cambio de personal, dirección y responsables.

El formulario de los informes de progreso deberá ser tal que los insumos, actividades y resultados sigan haciendo referencia al objetivo específico y al global. Habrá que utilizar indicadores. También se deberá registrar en el informe de progreso los factores externos que son pertinentes para el desarrollo del proyecto.

Los informes de progreso son un muy importante factor de información para las revisiones del proyecto, las cuáles deberán utilizar un formulario basado en los elementos contenidos en el EML.

REVISION DEL PROYECTO

La revisión del proyecto es un elemento principal en el seguimiento del proyecto por parte del donante y del país anfitrión.

El foco principal durante la revisión del proyecto es el progreso físico y los logros del proyecto. El propósito es suministrar una orientación y hacer recomendaciones en cuanto a la estrategia y la dirección del proyecto.

La revisión se emprende en el país anfitrión; conlleva discusiones con todas las partes involucradas, una revisión de la información disponible por medio de un seguimiento regular así como estudios especiales cuando sea necesario.

Una debilidad común en muchos de los proyectos ha sido el hincapié de los aspectos operativos en detrimento del impacto y la utilidad del proyecto. Por lo tanto es de vital importancia el uso del conocimiento técnico sea completado con el conocimiento en cuestiones generales de los términos de referencia de revisión del proyecto se basen. Los participantes en la revisión de los proyectos deberían conocer el EML.

EVALUACION

Las evaluaciones son valoraciones independientes, efectuadas por colaboradores eternos, del impacto y la pertinencia del proyecto. El propósito de las evaluaciones es una combinación e aprendizaje, orientación y control basada en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto.

La evaluación se basa en la revisión de la información existente, discusiones con todas las partes interesadas y estudios de impacto.

Anteriormente, las evaluaciones se basaban a menudo en mandatos muy amplios que requerían un análisis detallado de los desarrollos durante la vida del proyecto. El resultado de ello ha sido un análisis demasiado detallado en detrimento de un análisis más orientado hacia la toma de decisiones en un nivel superior.

Con un sistema adecuado de seguimiento y con revisiones de proyecto suficientemente frecuentes y globales no haría falta realizar investigaciones históricas detalladas al momento de evaluar un proyecto. En vez de ello, el equipo de evaluación debería poder concentrarse en la evaluación en sí; es decir, estimar el impacto y la pertinencia del proyecto en relación con sus objetivos, grupos beneficiarios y otras partes afectadas y en relación con sus insumos.

En esta etapa, es otra ventaja si los términos de referencia para la evaluación se basan en el EML y si los miembros de equipo, en particular el jefe del equipo, tiene un conocimiento extensivo del método.

ANEXO 1

LA UTILIZACION COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACION: UN EJEMPLO

EL PROBLEMA

El punto de partida para el taller sobre el EML es una descripción de la situación que se va a analizar, por ejemplo un estudio de factibilidad, un informe de evaluación previo, o una recopilación de información realizada por el taller.

A fin de ilustrar el uso del método descrito en la sección 2 de est manual, vamos a utilizar el siguiente ejemplo muy sencillo:

La Ciudad de Mango tiene varias compañías de autobuses. Durante los últimos años la frecuencia de los accidentes de los mismos ha aumentado de manera significativa. Esto ha causado muchos retrasos e inconveniencias para los pasajeros. También ha habido varios accidentes serios, resultando pasajeros muertos.

Los periódicos han tomado un interés particular en el problema y algunas de las compañías, que han sido objeto de bastante mala publicidad, han registrado una reducción en el número de pasajeros.

Gran parte del problema es técnico, los autobuses son viejos y están en malas condiciones debido a una falta persistente de repuestos.

Pero el factor humano también es importante. Muchos accidentes han sido causados por el exceso de velocidad en malos caminos. Una de las compañías está organizando ahora un taller EML a fin de decidir lo que va a hacer con este problema.

1. ANALISIS DE LA PARTICIPACION

En base a la información disponible, se puede identificar los siguientes grupos:

INSTITUCIONES	GRUPOS DE INTERES	OTROS
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Compañía de autobuses</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Medios de comunicación</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Pasajeros</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Conductores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Propietarios</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Público en general</div>

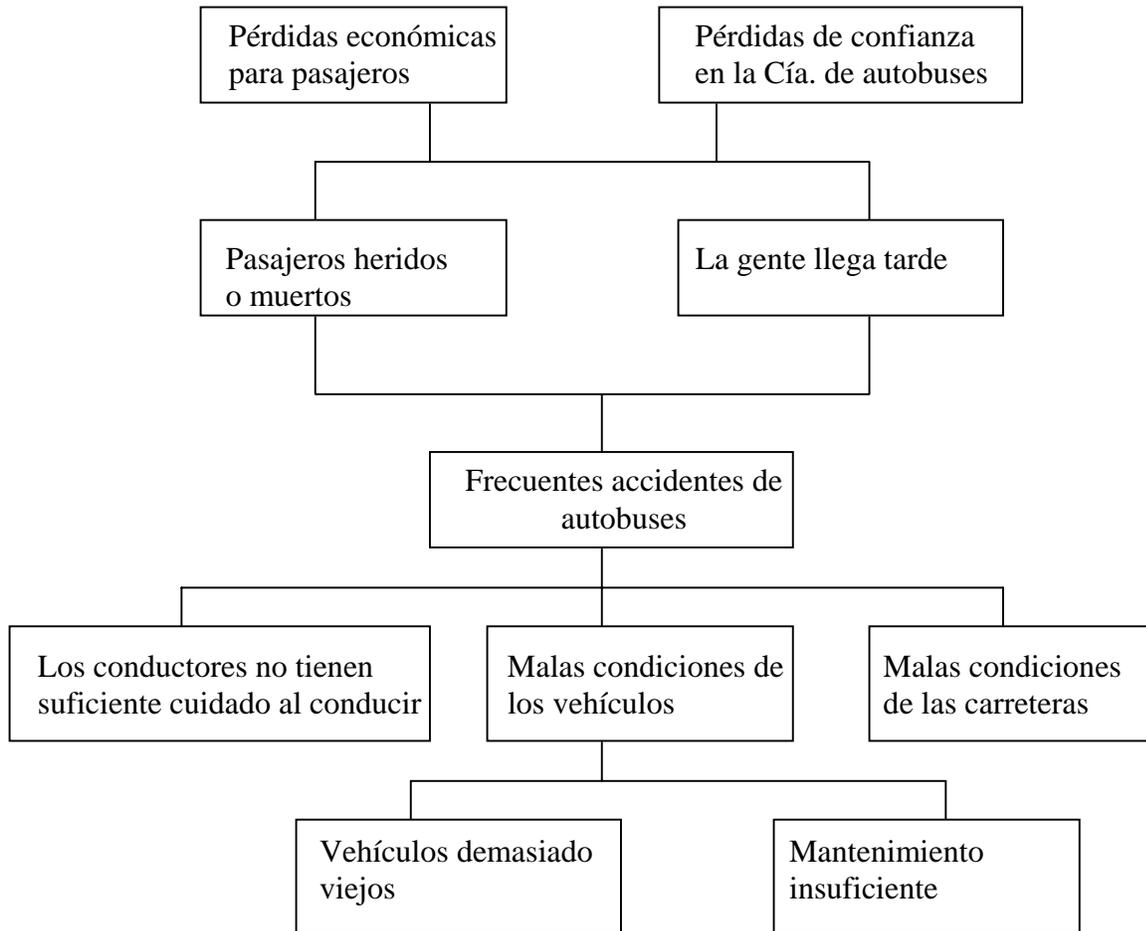
El taller decide estudiar más de cerca dos de los grupos de pasajeros y la compañía de autobuses.

	COMPAÑÍA DE AUTOBUSES	PASAJEROS
PROBLEMAS	<p>Pérdidas económicas causadas por autobuses fuera de servicio.</p> <p>Pérdidas económicas causadas por pago de víctimas</p> <p>Número reducido de pasajeros.</p>	<p>Retrasos causados por accidentes.</p> <p>Sufrimientos para las víctimas y sus familias.</p>
INTERESES	<p>Operaciones económicamente viables.</p>	<p>Transporte seguro, conveniente y barato.</p>
POTENCIALES	<p>Capaz de influenciar directamente el problema.</p>	<p>Boicot (la única manera de influenciar el problema)</p>
INTERRELACION	<p>Dependiente de la cooperación de los pasajeros.</p>	<p>Pueden escoger otras compañías de autobuses si fuera necesario.</p>

El taller decide dar la prioridad a los intereses de los pasajeros en el siguiente análisis.

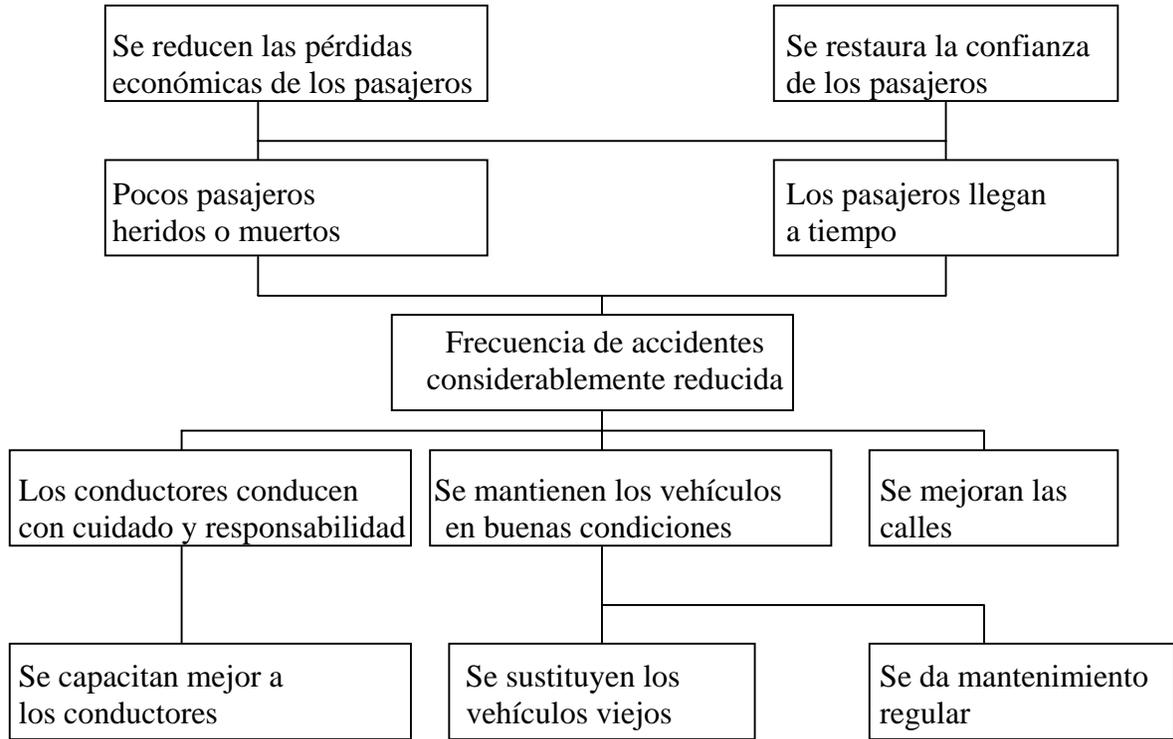
1. ANALISIS DEL PROBLEMA

El taller decide que habría que considerar el alto número de accidentes como problema focal. Se puede establecer el siguiente árbol de causas y efectos sustantivos y directos.



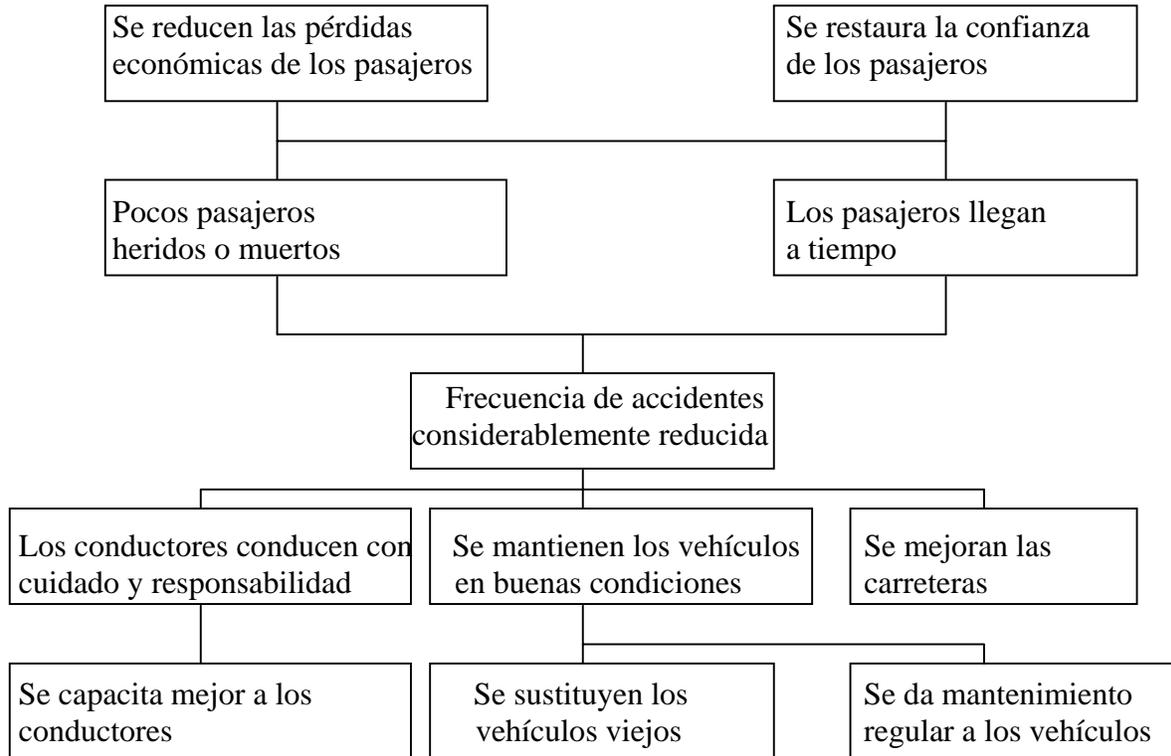
2. ANALISIS DE OBJETIVOS

Se vuelven a formular los problemas y se transforman en planteamientos positivos. El taller decide agregar “captación de conductores” como un medio para que los conductores sean más responsables.



3. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Habría que eliminar los primeros objetivos que no se pueden lograr. El taller decide que el mejoramiento de las condiciones de las carreteras está totalmente fuera del alcance de cualquier compañía de autobuses.



OPCION 1

OPCION 2

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de participación, se identifican alternativas a partir del árbol de objetivos. En este caso hay dos alternativas obvias:

OPCION 1: Mejores Conductores

OPCION 2: Mejores Autobuses

CONTINUA EL ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Los participantes en el taller deben acordar qué criterio usarán, para evaluar la viabilidad de las diferentes opciones. El resultado se muestra abajo en la columna de la izquierda, luego se analizará las tres alternativas con el siguiente resultado:

	OPCION 1: MEJORES CONDUCTORES	OPCION 2: MEJORES AUTOBUSES	OPCION 1+2 COMBINADO
COSTE	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>	<u>Alto</u>
POSIBILIDADES DE ÉXITO	<u>Bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>
COSTE/BENEFICIO	<u>Alto</u>	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>
HORIZONTE DE TIEMPO	<u>Corto</u>	<u>Largo</u>	<u>Largo</u>
RIESGO SOCIAL	<u>Pequeño</u>	<u>Pequeño</u>	<u>Pequeño</u>

La opción 1 se limita a un programa de capacitación, las habilidades de éxito son pocas si los autobuses siguen las condiciones.

La opción 2 es más cara y no se garantiza un resultado positivo a menor que mejoren también los conductores. Una tercera opción sería combinar la opción 1 y la opción 2. Sería la alternativa más cara pero tiene mayores posibilidades de éxito.

El resultado es que se escoge una de las opciones con más estrategia del proyecto, en este caso la opción 3.

1. DEFINIR LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PROYECTO (MP)

En la columna izquierda de la MP se hace una lista de los principales elementos del proyecto. Algunos de los elementos pueden derivarse del árbol de objetivos.

Debe anotarse que los resultados son los que el proyecto puede garantizar, mientras que el objetivo inmediato escapa al alcance directo del proyecto.

<p>1. OBJETIVO GLOBAL</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">1. Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses</div>		
<p>2. OBJETIVO ESPECIFICO</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">2. Frecuencia de accidentes de autobuses reducida.</div>		
<p>3. RESULTADOS</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">1. Conductores capacitados</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">2. Nuevos autobuses operativos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">3. Taller de mantenimiento equipado</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">4. Procedimientos de mantenimiento establecidos</div>		
<p>5. ACTIVIDADES</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">1. Empezar programas de capacitación</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">2. Conseguir autobuses</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">3. Conseguir herramientas y repuestos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">4. Desarrollar procedimientos de mantenimiento</div>	<p>1. INSUMOS</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">1. Instructor de autobuses x meses</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">2. Fondos para autobuses</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">3. Fondos para herramientas y repuestos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">4. Instructor de mantenimiento por Y meses</div>	

6. DETERMINAR LOS FACTORES EXTERNOS (MP)

También se puede derivar algunos de los factores externos del árbol de objetivos. En este ejemplo limitado solamente hay uno de estos factores en la lista, a saber “mejores carteras” que suponemos, es necesario para reducir la frecuencia de accidentes de autobuses.

1. OBJETIVO GLOBAL 1. Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses		FACTORES EXTERNOS Los pasajeros siguen utilizando los autobuses de la compañía
2. OBJETIVO ESPECIFICO 2. Frecuencia de accidentes de autobuses reducida.		FACTORES EXTERNOS Se mejoran las condiciones de las carreteras
3. RESULTADOS 1. Conductores capacitados 2. Nuevos autobuses operativos 3. Taller de mantenimiento equipado 1. Procedimientos de mantenimiento establecidos		FACTORES EXTERNOS Los conductores capacitados permanecen en la compañía de autobuses
4. ACTIVIDADES 1. Emprender programas de capacitación 2. Conseguir autobuses 3. Conseguir herramientas y repuestos 4. Desarrollar procedimientos de mantenimiento	5. INSUMOS 1. Instructor de autobuses x meses 1. Fondos para autobuses 2. Fondos para herramientas y repuestos 3. Instructor de mantenimiento por Y meses	FACTORES EXTERNOS Herramientas y repuestos sacados de aduana y suministros a tiempo

7. ESTABLECER LOS INDICADORES

Los indicadores especifican cómo apreciar el logro de los objetivos y resultados.

Se pueden derivar algunos indicadores del árbol de objetivos, un indicador del objetivo específico nos dice exactamente cuánto habría que reducir la frecuencia de accidentes de autobuses y para cuándo. Entonces será posible averiguar si se ha logrado el objetivo inmediato o no.

<p>1. OBJETIVO GLOBAL</p> <p>1. Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses</p>		<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Los pasajeros siguen utilizando los autobuses de la compañía</p>
<p>2. OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>2. Frecuencia de accidentes de autobuses reducida.</p>		<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Se mejoran las condiciones de las carreteras</p>
<p>3. RESULTADOS</p> <p>1. Conductores capacitados</p> <p>2. Nuevos autobuses operativos</p> <p>3. Taller de mantenimiento equipado</p> <p>4. Procedimientos de mantenimiento establecidos</p>		<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Los conductores capacitados permanecen en la compañía de autobuses</p>
<p>4. ACTIVIDADES</p> <p>1. Emprender programas de capacitación</p> <p>2. Conseguir autobuses</p> <p>3. Conseguir herramientas y repuestos</p> <p>4. Desarrollar procedimientos de mantenimiento</p>	<p>5. INSUMOS</p> <p>1. Instructor de autobuses x meses</p> <p>2. Fondos para autobuses</p> <p>3. Fondos para herramientas y repuestos</p> <p>4. Instructor de mantenimiento por Y meses</p>	<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Herramientas y repuestos sacados de aduana y suministros a tiempo</p>

Se deberán identificar más indicadores detallados como parte del sistema de seguimiento. Por ejemplo, (tomando el resultado #1 como muestra):

Indicador 1

De los 120 conductores existentes, por lo menos el 60% se capacita en el año 1 y el 40% de los conductores capacitados todos registran un ascenso cualitativo y su estilo de condición respecto a las normas; todo ello conforme a criterios establecidos y acordados con el departamento de tráfico de Ciudad Mango y estudiados esporádicamente por medio de comprobaciones y controles en la carretera.

Indicador 2

Las quejas contra los conductores de autobuses capacitados en cuanto a su capacidad y estilo de conducción, como su respeto a las normas de tráfico son inferiores al 20% de los niveles actuales (30 quejas por día) para mediados del año2.

Medios de verificación:

- Informes de control de tráfico
- Estudios independientes de tráfico de autobuses
- Registro de quejas de la compañía de autobuses
- Registro de violaciones de normas de tráfico, Departamento de Policía de Mango.

ANEXO 2

DEFINICIONES

DEFINICIONES DEL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO*

Actividad (Activity)

Acción tomada o trabajo dentro de un proyecto a fin de transformar los insumos (fondos, equipos) en resultados (organizaciones, edificios).

Beneficiarios (Target Group)

Beneficiarios previstos son los directos (grupo beneficiario) más los indicialistas.

Efectividad (Effectiveness)

Efectividad mediada del grado en que un proyecto o programa tiene éxito en el logro de sus objetivos.

Eficiencia (Efficiency)

Eficiencia mediada de la “productividad” del proceso en ejecución, es decir en qué medida se convierten los insumos en resultados.

Enfoque del Marco Lógico (EML) (Logical Framework Approach, LFA)

Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación del proyecto.

En contexto, el EML también significa:

Un formato de presentación para el donante y las autoridades del país anfitrión: ideas de proyectos, informes de evaluación previa, documentos del proyecto, informes de progreso, etc.

En resumen del proyecto en forma de matriz que sigue siendo válido durante la ejecución del proyecto, pero que se puede modificar;

Una secuencia de herramientas analíticas que se usan en una situación de taller externo/interno.

Evaluación Previa (Appraisal)

Apreciación global de la pertinencia, factibilidad y habilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no.

Evaluación simultánea y posterior (Evaluation)

Un examen sistemático e independiente de un proyecto en ejecución – simultáneamente – o terminado – posterior – a fin de determinar su eficacia, efectividad, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos.

Factor Externo (External Factor)

Acontecimiento, condición o decisión necesaria para el éxito de un proyecto pero que está en gran parte o totalmente fuera del control de la administración del proyecto.

Grupo Beneficiario (Target Group)

(Beneficiarios Directos). El grupo específico para beneficio del cual se emprende el proyecto o programa; estrechamente relacionado con el impacto y la pertinencia.

Impacto (Impact)

Los cambios positivos y negativos producidos directa o indirectamente, como resultado de un programa o proyecto.

Indicador (Indicator)

En el contexto del EML un indicador define la norma de realización que hay que alcanzar a fin de lograr un objetivo.

Insumo (Input)

Los presupuestos, personal, equipos, etc. de un proyecto necesarios para producir el resultado propuesto.

Meta (Goal)

Léase: Objetivo Global

Seguimiento (Monitoring)

Supervisión continua o periódica de la ejecución física de un proyecto para asegurarse que los insumos, actividades, resultados y factores externos sigan desarrollándose de acuerdo al plan.

Objetivo global (Development Objective)

El principal objetivo global al que el proyecto tiene que contribuir a largo plazo y que explica la razón por la que se implementa.

Objetivo Específico

La razón inmediata de un proyecto. El efecto que se espera que el proyecto vaya a lograr si se completa con éxito y a tiempo.

Pertinencia (Relevance)

El grado en que la argumentación y los objetivos de un proyecto son, o siguen siendo, adecuados, significativos y válidos en relación con las necesidades y preocupaciones prioritarias identificadas.

Programa (Programme)

Un grupo de proyectos o servicios relacionados, dirigidos hacia el logro de objetivos específicos (generalmente similares o relacionados)

Propósito (Purpose)

Léase: Objetivo específico.

Proyecto (Project)

Una intervención planificada destinada a lograr ciertos objetivos específicos dentro de un presupuesto dado y dentro de cierto periodo de tiempo.

Resultado (Output, Result)

Los resultados que el proyecto puede garantizar como consecuencia de las actividades.

Supuesto (Assumption)

Véase: Factor externo

Viabilidad (Sustainability)

El grado en que las instituciones del país anfitrión seguirán persiguiendo el objetivo después de que se termine la asistencia del proyecto.