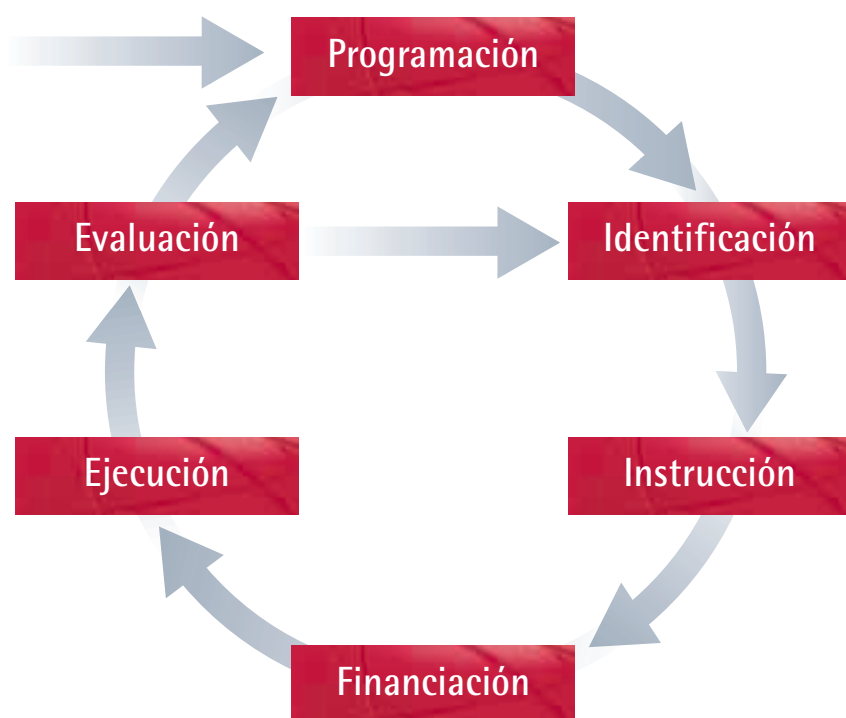




COMISION EUROPEA
EuropeAid Oficina de Cooperación
Asuntos Generales
Evaluación

Manual Gestión del Ciclo de Proyecto



Marzo de 2001

La primera versión de este manual fue elaborada en 1993 por un grupo de trabajo « ad hoc » de los servicios de la Comisión bajo la dirección de la unidad de Evaluación en colaboración con los Estados Miembros y expertos ACP.

Esta segunda versión fue producida por la unidad de Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid con la contribución de los servicios de la Comisión así como otros expertos externos. Contó con la asistencia valiosa de PARTICIP GmbH, que coordinó los trabajos preparatorios, se encargó de la formación y apoyó la realización del presente manual.

Manual Gestión del Ciclo de Proyecto

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
2. EL CICLO DE PROYECTO	3
2.1. Definiciones : Las seis fases del ciclo de proyecto	3
2.2. Principios mayores de la GCP	5
2.3. Formato de base o estructura de los documentos de proyecto y programa	5
2.4. Programas sectoriales	6
3. EL MARCO LÓGICO	8
3.1. ¿Qué es el Marco Lógico?	8
3.2. Los límites del marco lógico	9
3.3. El Enfoque del Marco Lógico : Dos etapas	9
3.4. Los cuatro tipos de análisis	10
3.4.1. Análisis de partes interesadas	10
3.4.2. Análisis de problemas	12
3.4.3. Análisis de objetivos	14
3.4.4. Análisis de estrategias	15
3.5. Etapa de planificación	17
3.5.1. Elaboración del marco lógico	17
3.5.2. Primera columna : La lógica de intervención	17
3.5.3. Segunda columna : Los Indicadores objetivamente verificables	18
3.5.4. Tercera columna : Las fuentes de verificación	19
3.5.5. Cuarta columna : Las hipótesis	19
3.5.6. ¿Cómo proceder para definir la lógica de intervención?	20
3.5.7. ¿Cómo proceder para definir las hipótesis?	22
4. LOS FACTORES DE CALIDAD	24
4.1. ¿Cuáles son los factores de calidad?	24
4.2. ¿Cómo favorecer la calidad?	25
5. LA FINALIZACION DEL MARCO LOGICO	28
5.1. ¿Cómo identificar los Indicadores objetivamente verificables (IOV) y la Fuentes de verificación (FDV)?	28
5.2. ¿Cómo identificar los medios y los costes?	31
5.3. Verificación final de la calidad	31

6.	EL MARCO LÓGICO COMO INICIO PARA ELABORAR EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y EL CALENDARIO DE RECURSOS	35
6.1.	¿Cómo elaborar un calendario de actividades?	35
6.2.	¿Cómo elaborar un calendario de recursos?	36
7.	EL MARCO LÓGICO COMO INICIO PARA PLANIFICAR LAS INTERVENCIONES COMPLEJAS : LOS MARCOS LÓGICOS EN CASCADA	37
8.	GLOSARIO	40

1. INTRODUCCIÓN

En 1992, la Comisión adoptó la « Gestión de Ciclo de Proyecto » (GCP), un conjunto de herramientas de diseño y de gestión de los proyectos, basadas en el método de análisis del Marco Lógico, ya utilizada ampliamente por muchos donantes, incluso los Estados miembros y preconizada por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. El presente manual constituye la actualización de la versión original de 1993 y presenta las principales características de la GCP.

El *objetivo* de la GCP era, y sigue siendo, una mejor gestión de las acciones – de todo tipo de proyectos y programas – de cooperación exterior teniendo más en cuenta las cuestiones esenciales y las condiciones globales del diseño y de la ejecución de los proyectos y programas :

1. *Objetivos claros y realistas para los proyectos y programas :*

- ⇒ distinguir de manera precisa los objetivos de los medios necesarios para alcanzarlos ;
- ⇒ definir de manera clara y realista el objetivo específico que siempre debe suponer beneficios sostenibles para el / los grupo(s) destinatario(s) ;
- ⇒ identificar los riesgos y las hipótesis : factores externos susceptibles de influenciar de manera significativa el éxito del proyecto.

2. *Factores de « calidad » que garantizan los beneficios del proyecto a largo plazo :*

- ⇒ la necesidad de establecer un *marco racional de políticas*, en particular políticas sectoriales, de las que el país beneficiario se apropie ;
- ⇒ la necesidad de elegir *tecnologías apropiadas*, al utilizar, por ejemplo, recursos que se puedan renovar localmente ;
- ⇒ el respeto de los *valores socioculturales* de las personas y poblaciones implicadas ;
- ⇒ las *capacidades de gestión de las instituciones*, públicas y privadas, encargadas de la ejecución de los proyectos ;
- ⇒ la *sostenibilidad económica y financiera* de la financiación del proyecto, y la durabilidad de los beneficios a más largo plazo ;
- ⇒ la toma en consideración de las cuestiones transversales relacionadas con la protección del *medio ambiente* ;
- ⇒ el reconocimiento de las *diferencias de género* y la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres, que forman parte integrante de los objetivos políticos globales más amplios.

3. *Coherencia con y contribución a los « objetivos políticos más amplios » de los proyectos y programas :*

- ⇒ la GCP está muy vinculada al marco más amplio de las acciones de cooperación exterior de la CE, cuyo *objetivo central es la reducción de la pobreza*, mientras que las *áreas estratégicas* con arreglo al Tratado de Maastricht¹ son las siguientes :

¹ Véase COM (2000) 212, COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEO : « Política de Desarrollo de la Comunidad Europea ».

- ⇒ el *desarrollo sostenible*, especialmente fomentando un crecimiento equitativo, la inversión, el empleo, el desarrollo social y humano, y la protección del medio ambiente ;
 - ⇒ la *integración en la economía mundial*, incluso mediante un apoyo a la cooperación e integración regionales ;
 - ⇒ la *lucha contra la pobreza* ;
 - ⇒ la *democratización*, los *derechos humanos*, el *Estado de Derecho* y, en caso necesario, la consecución de la paz y la prevención de conflictos.
- ⇒ La GCP intenta tener en cuenta estos aspectos desde el principio del ciclo del proyecto, asegurándose de que los proyectos / programas sean conformes con y contribuyan a los « objetivos políticos más amplios » de la cooperación exterior de la CE.

Respeto al manual de 1993, el enfoque de la GCP se extendió para cubrir no sólo la perspectiva tradicional del proyecto, sino también los programas sectoriales a los que se aplican los principios de la GCP. Por consiguiente, el presente manual abarca dos ejemplos ilustrativos de los componentes básicos del enfoque de la GCP :

- un ejemplo de programa de apoyo al sector de las carreteras, que comprueba la utilidad del enfoque a nivel sectorial, y
- un ejemplo de proyecto más tradicional de carreteras secundarias, con un enfoque particular en el mantenimiento de dichas carreteras.

Ambos ejemplos tienen varios puntos comunes. No obstante, el primer ejemplo relativo al sector trata de cuestiones más amplias mientras que el proyecto en el segundo ejemplo describe características regionales / locales.

A nivel operacional, la GCP tiende a mejoras mediante los estudios de factibilidad / de instrucción, el monitoreo y la evaluación así como mediante la toma de decisiones fundamentadas en las etapas claves de la preparación y la ejecución de los proyectos y programas. Supone la participación activa de las partes interesadas (grupos metas, beneficiarios, instituciones locales y personas encargadas de decidir) a lo largo del ciclo de proyecto o de programa.

Es decir que la GCP es un conjunto de conceptos y tareas o técnicas relativamente sencillos. Se trata por ejemplo de :

- ⇒ el concepto del ciclo del proyecto ;
- ⇒ el análisis de las partes interesadas ;
- ⇒ el « marco lógico » como instrumento de planificación ;
- ⇒ los factores claves de calidad ;
- ⇒ los calendarios de actividades y de recursos ;
- ⇒ los formatos de base coherentes y estandarizados de los documentos tipos

El empleo de estos conceptos, instrumentos y documentos tipos a lo largo de la vida del proyecto a veces se llama « *enfoque integrado* » de la gestión del ciclo de proyecto.

Como todos los conceptos y todas las herramientas, la *utilidad* de la GCP depende de la calidad de las informaciones disponibles (en particular, las que resulten de los beneficiarios y de los grupos destinatarios) y de la calidad de su aplicación.

2. EL CICLO DE PROYECTO

Los proyectos² se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

Figura 1 : El ciclo de proyecto



2.1. Deficiones : Las seis fases del ciclo de proyecto

Programación :

Definición de las orientaciones y principios generales de la cooperación entre la UE y un país. Basándose en el análisis de los problemas y potencialidades de un país, y teniendo en cuenta las prioridades locales y de la UE, las acciones llevadas a cabo por los demás donantes y las capacidades locales y de la UE, *se determina la concentración sectorial y temática de la ayuda de la UE. Se destaca de manera general ciertas ideas de proyectos y programas. De esta fase resulta un Documento de Estrategia País o Marco de Estrategia País (estos términos se utilizan como sinónimos).*

Identificación :

En el ámbito del Documento de Estrategia País establecido, se analizan los problemas, las necesidades y los intereses de las partes interesadas. Se identifican y se examinan las ideas de proyectos y las demás operaciones a profundizar eventualmente.

Se pueden realizar estudios sectoriales, temáticos o de « prefactibilidad » de un proyecto *para identificar, seleccionar o examinar las ideas específicas, y definir cuáles son los estudios suplementarios posiblemente necesarios* para la formulación de una intervención. De esta fase resulta una decisión de estudiar con más detalles o no la / las opción(es) elaborada(s).

Instrucción³ :

Se examinan todos los aspectos importantes de la idea del proyecto teniendo en cuenta las orientaciones del Documento de Estrategia País, los factores de calidad claves (véase Punto 7) y los puntos de vista de las partes interesadas principales. Los beneficiarios y las demás partes interesadas tendrían que participar de forma activa en la descripción detallada de la idea del proyecto. *La pertinencia de la idea de proyecto en cuanto a los problemas, y su factibilidad suelen ser cuestiones claves para estudiar.* Durante esta fase, se tendría que producir planes de trabajo detallados, incluyendo un Marco Lógico (véase Punto 3) con indicadores de resultados e indicadores de impacto (véase Punto 5.1) y calendarios de actividades y de recursos (véase Punto 6). De allí resulta una decisión de proponer o no una financiación para el proyecto.

Financiación :

Se completa la propuesta de financiación. El comité interno o externo adecuado la examina. Se trata entonces de *financiar o no el proyecto*. La CE y el gobierno aso-

² En este manual, el término « proyecto » describe un proyecto – un grupo de actividades con vistas a alcanzar un objetivo específico en un tiempo dado – y un « programa » - una serie de proyectos cuyos objetivos reunidos contribuyen al objetivo global común, a niveles sectorial, nacional e incluso multinacional.

³ También se llama « diseño », « preparación », « formulación », o « evaluación ex ante ».

ciado o otra entidad firman un convenio formal que estipula los arreglos financieros esenciales de la ejecución.

Ejecución :

Los recursos convenidos se utilizan para alcanzar el objetivo específico (el / los grupo(s) meta(s) reciben los beneficios previstos) y los objetivos globales. *Esta fase suele implicar contratos de estudios, de asistencia técnica, de servicios o de suministros.* Se monitorea el avance real del proyecto para que se pueda adaptar el proyecto a los cambios contextuales. A finales de la ejecución, se decide extender o terminar el proyecto.

Evaluación :

La evaluación es « una función que consiste en la apreciación, cuanto más sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o terminado, de un programa o de un conjunto de líneas de acción, su diseño, su ejecución y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación tendría que proporcionar informaciones fiables y útiles que permitan integrar las enseñanzas de los mecanismos de toma de decisiones tanto de los países asociados como de los donantes ». ⁴ Se puede realizar una evaluación durante la ejecución (« evaluación a término medio o intermediaria »), al final de un proyecto (« evaluación final »), o después de su conclusión (« evaluación ex post »), para adaptar la orientación del proyecto o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura. *Según la evaluación, puede resultar una decisión de continuar, de rectificar o de acabar con el proyecto.* Deberán formularse recomendaciones y conclusiones para integrar en la planificación y la ejecución de proyectos comparables en el futuro.

Figura 2 : El Ciclo de proyecto : Documentos principales y decisiones claves



⁴ OCDE / CAD, 1991

2.2. Principios mayores de la GCP

En la práctica, la duración y la importancia de cada fase varían según los proyectos. No obstante, la metodología permanece igual para todos los proyectos. Los principios esenciales de la GCP son los siguientes :

1. Aplicar el *Método del Marco Lógico* para analizar los problemas, y obtener una solución válida – p. ej. en el diseño de un proyecto.
2. Producir el o los documento(s) clave(s) de buena calidad con respecto a cada fase para facilitar la toma de decisiones estructuradas y fundamentadas.
3. Favorecer que se consulten e impliquen a las principales partes interesadas desde el principio.
4. Formular y focalizar el objetivo específico de manera precisa en los *beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta(s)*.
5. Incorporar los mayores aspectos de calidad al diseño desde el principio.

La GCP aúna los principios de gestión de la ayuda, las herramientas y técnicas analíticas, y los aplica en el proceso estructurado de toma de decisiones del ciclo de proyecto para fomentar que :

- los proyectos se conformen y contribuyan a los *objetivos políticos más amplios de la CE*, como el respeto de los derechos humanos, la reducción de la pobreza y los temas transversales, como la igualdad entre mujeres y hombres, la protección del medio ambiente (pertinencia y compatibilidad respecto a las cuestiones más amplias) ;
- los proyectos sean pertinentes respecto a la *estrategia convenida* y a los problemas reales de los grupos metas / beneficiarios ;
- los proyectos sean *factibles*, o sea que los objetivos puedan alcanzarse dentro de los límites impuestos por el entorno y las capacidades de los organismos encargados de la ejecución ;
- los *beneficios* generados por los proyectos sean sostenibles.

2.3. Formato de base o estructura de los documentos de proyecto y programa

El « formato » de base sigue la lógica central del marco lógico (véase Punto 3). Hay que señalar que este formato refleja esencialmente los elementos utilizados durante la preparación de los proyectos. Sin embargo, para las fases de ejecución (informe de avance) o de evaluación, los formatos no cambian en lo fundamental.

1. **Resumen**
 2. **Contexto** : objetivos políticos más amplios de la CE y del gobierno asociado, y vínculos con el programa o con la estrategia nacional establecida por la CE, compromiso del gobierno asociado con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE, como el respeto de los derechos humanos.
 3. **Análisis sectorial y análisis de problemas**, incluso el análisis de partes interesadas
 4. **Descripción del proyecto / programa**, sus objetivos y su estrategia para alcanzar :
 - ⇒ Consideración de las enseñanzas, y vínculo con las actividades ejecutadas por los demás donantes
 - ⇒ Descripción de la intervención (objetivos globales, objetivo específico y estrategia para alcanzarlos, los resultados y las actividades, y los indicadores principales)
 5. **Hipótesis, riesgos y flexibilidad**
 6. **Modalidades de ejecución**
 - ⇒ Medios materiales y no materiales
 - ⇒ Procedimientos de organización y de ejecución
 - ⇒ Calendario de ejecución
 - ⇒ Estimación de costes y plan de financiación
 - ⇒ Condiciones especiales y medidas complementarias del gobierno / asociados
 - ⇒ Monitoreo y evaluación
 7. **Factores de calidad**
 - ⇒ Participación de los beneficiarios y apropiación por los beneficiarios
 - ⇒ Política de apoyo
 - ⇒ Tecnología apropiada
 - ⇒ Aspectos socioculturales
 - ⇒ Igualdad entre mujeres y hombres
 - ⇒ Protección del medio ambiente
 - ⇒ Capacidades institucionales y de gestión
 - ⇒ Sostenibilidad económica y financiera
- Apéndice** : Marco lógico (marco lógico preliminar o marco completo, según la fase implicada)

2.4. Programas sectoriales

Durante estos últimos años, se desplegaron esfuerzos significativos para garantizar que los proyectos formen parte de la política nacional de un país específico y que la coordinación entre y con los donantes se mejore. No obstante, dicha perspectiva no resulta necesaria, en particular en los países con capacidades nacionales suficientes para elaborar y aplicar las políticas nacionales, y coordinar las actividades de los donantes. Esta situación hizo que la comunidad de donantes se comprometiera a apoyar los enfoques sectoriales (programas sectoriales).

El enfoque sectorial intenta extender la noción de impacto más allá del campo de acción de un sólo donante. Sirve de marco del gasto público, no sólo para los recursos locales sino también para los recursos externos, destinados al desarrollo y a la aplicación de una política equitativa, equilibrada y satisfactoria. En consecuencia, los donantes pasan del apoyo a actividades específicas a la cofinanciación de políticas con el país asociado y los demás donantes. El conjunto de estos esfuerzos se basa en los objetivos establecidos por el gobierno y en el ámbito de un programa coherente de gestión del gasto público. Desde este punto de vista, resulta obvio que se integrará cada vez más directamente la ayuda exterior en los planes gubernamentales y en el presupuesto nacional.

Las tres características principales de los programas sectoriales son :

1. Mediante un documento político y un marco estratégico sectoriales, *el gobierno compromete su responsabilidad* para elaborar políticas, prioridades y normas

aplicables a cualquier actividad pública en un sector preciso, incluso las actividades que se beneficien de una financiación exterior.

2. Cualquier *financiación significativa* destinada a un sector sostiene una política sectorial única y un programa de gasto público único bajo la dirección del gobierno (marco del gasto público y presupuesto anual).
3. *Los asociados adaptan enfoques comunes* dentro de un sector y de sus sub-sectores, y tienden a orientarse, si las condiciones son favorables, hacia una cofinanciación y un apoyo presupuestario.

Se puede comparar el ciclo de un programa sectorial al del ciclo de un proyecto, con el Marco de Estrategia País como punto de partida :

1. Durante la fase de *Programación*, el Marco de Estrategia País identifica los sectores que se benefician de un apoyo comunitario. En el proceso de diálogo entre el gobierno, los donantes y las demás partes interesadas a niveles nacional y sectorial, se evalúan *la situación macroeconómica y presupuestaria, la calidad de la gestión de finanzas públicas, las cuestiones de buena gobernanza, las políticas sectoriales* y la adecuación de los objetivos. También se controla si el marco de gasto y la coherencia entre los planes de trabajo anuales y los presupuestos anuales son apropiados. *De esta fase resulta un acuerdo sobre los sectores que apoyar.*
2. Durante la fase de *Identificación*, se efectúa la instrucción preliminar del programa sectorial. El gobierno y el donante consiguen un acuerdo global con respecto a la política y estrategia sectoriales (ya convenidas con los demás donantes). *De esta fase resulta la decisión de seguir o no con el diseño de un programa sectorial.*
3. La fase de *Instrucción* se centra en los detalles del diseño y el establecimiento de un acuerdo sobre *los principios que regulan la ejecución del programa*. Dichos principios pueden implicar aspectos como la asignación equitativa de recursos entre las administraciones centrales y locales, la transparencia exigida del proceso presupuestario y del sistema contable, la ejecución de reformas administrativas e institucionales, etc. Se suele determinar los detalles de las prioridades del programa, de reformas e inversiones sectoriales con el gobierno y los otros donantes. De esta fase resulta la decisión de someter o no el programa para una financiación. En cuanto al aspecto de *condicionalidad*, sólo un número limitado de condiciones previas estrictas tendrían que ser identificadas en el ámbito del enfoque sectorial, mientras que la ejecución a medio plazo debería suponer *condiciones basadas en la calidad de los progresos y en los productos*. Por consiguiente, se adaptará el valor de la financiación según el nivel de cumplimiento de los objetivos y de la cantidad de servicios rendidos a los beneficiarios.
4. Durante la fase de *Financiación*, se toma la decisión de financiar o no el programa.
5. Durante la fase de *Ejecución*, se lleva a cabo el programa sectorial en el ámbito del programa de gasto público. Si se trata de una cofinanciación, el monitoreo de los gastos no se limita a la contribución de la CE sino que engloba la financiación sectorial completa, incluso los fondos atribuidos por el gobierno y los demás donantes. Los indicadores de programas sectoriales suelen ser relacionados con los retos definidos a nivel internacional (OCDE / CAD – Objetivos internacionales para el desarrollo).
6. La fase de *Evaluación* se focaliza en las recomendaciones y conclusiones relativas a los resultados del programa, y en las eventuales mejoras de la política y del programa sectoriales.

3. EL MARCO LÓGICO

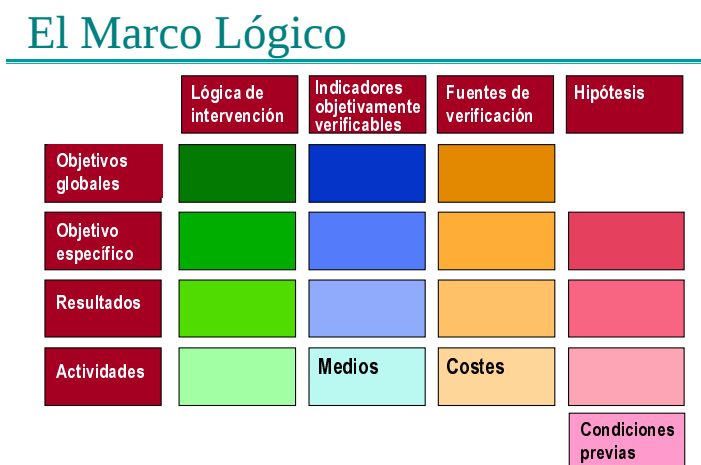
3.1. ¿Qué es el Marco Lógico?

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

Este método implica la estructuración de los resultados de un análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. Este ejercicio debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera del control del proyecto / programa que pueden influir en su éxito.

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz (« marco lógico ») que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto / programa.

Figura 3 : El Marco Lógico



Existen vínculos estrechos entre el marco lógico y el formato de base de los documentos, en particular, a nivel de los títulos de los capítulos / apartados relativos a los objetivos globales y al objetivo específico, a los resultados, a las actividades, a los medios y costes, a las hipótesis y a los indicadores. El análisis crítico de *factores de calidad*⁵ permite mejorar la calidad del marco lógico.

Además de su importancia para el análisis y el diseño, el marco lógico también es útil para la ejecución y la evaluación de un proyecto / programa.

Asimismo, el marco lógico se utiliza en todas las fases del ciclo de proyecto : durante la fase de preparación (identificación), deberá desarrollarse ya el marco lógico, sin que pueda pretenderse completarlo totalmente. Será en las etapas siguientes cuando el marco lógico se complete progresivamente. En resumidas cuentas, el marco lógico es el instrumento de gestión de cada fase del ciclo de proyecto y el « instrumento maestro » a partir del cual se elaboran otros instrumentos, el calendario de ejecución y el plan de monitoreo, por ejemplo.

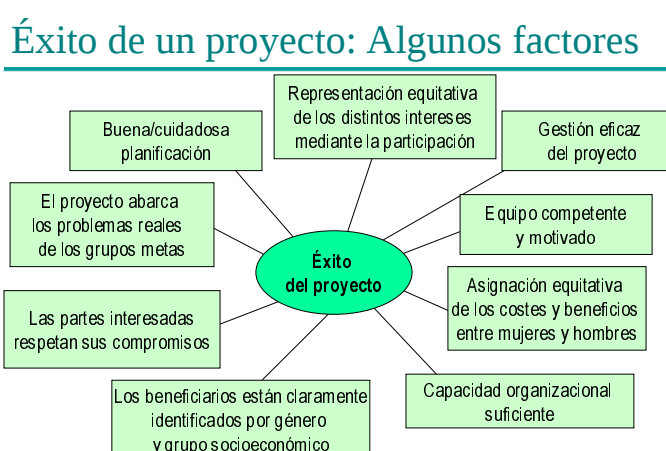
⁵ Se suele también llamar « factores de sostenibilidad » o « factores de viabilidad ».

3.2. Los límites del marco lógico

El marco lógico ayuda a las personas encargadas de la preparación y la ejecución de proyectos para estructurar y formular mejor sus pensamientos y para expresarse de manera clara y uniformizada. Si las políticas están mal diseñadas o si falta lógica, el marco lógico revelará las contradicciones aunque no pueda por sí solo establecer mejores políticas.

El marco lógico es principalmente un instrumento para mejorar la planificación y la ejecución. Sin embargo, por muy bueno que sea un instrumento, no puede garantizar por sí solo resultados positivos. El éxito de un proyecto / programa depende de muchos factores, tal como la capacidad de organización del equipo o de los organismos encargados de la ejecución.

Figura 4 : Éxito de un proyecto : Algunos factores



La elaboración de un marco lógico no debe ser un ejercicio formal que parte del principio de calco. Cada marco lógico debe ser el producto de un profundo análisis y de un proceso participativo de planificación cuya calidad de varios factores, o sea :

- de las informaciones disponibles
- de la capacidad del equipo de planificación
- de la consulta adecuada de las partes interesadas, con una representación equilibrada de intereses de cada una de ellas, incluyendo a mujeres y hombres
- de la toma en cuenta cuidadosa de las enseñanzas de la experiencia

El marco lógico es un *instrumento dinámico* que necesita ser evaluado con frecuencia y revisado durante la ejecución de un proyecto en función de la evolución de la situación.

3.3. El Enfoque del Marco Lógico : Dos etapas

La elaboración de un marco lógico se divide en dos etapas, que vienen desarrollándose poco a poco en las fases de identificación y de instrucción del ciclo de proyecto :

1. La *etapa de análisis*, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la « situación deseada » y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos / programas son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos metas / beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar :

- ⇒ el análisis de partes interesadas
 - ⇒ el análisis de problemas (imagen de la realidad)
 - ⇒ el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor)
 - ⇒ el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)
2. La *etapa de planificación* en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora el marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo (véase el Punto 6 relativo a la descripción de los calendarios de actividades y de los recursos).

3.4. Los cuatro tipos de análisis

3.4.1. Análisis de partes interesadas

Una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa / firma susceptible de tener un vínculo con un proyecto / programa dado. Para optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto / programa y limitar estos impactos negativos, el análisis de las partes interesadas permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que es / son afectada(s). Se insiste en que el análisis de las partes interesadas se efectúe al inicio de las fases de identificación y de instrucción de un proyecto / programa.

En todas las sociedades, existen diferencias entre los papeles y las responsabilidades de las mujeres y de los hombres, en cuanto a su acceso a los recursos, al control de dichos recursos y a su participación en la toma de decisiones. Las mujeres y los hombres no tienen un acceso equitativo a los servicios (p. ej. medios de transporte, salud, educación) y a las oportunidades de la vida económica, social y política. Las desigualdades entre mujeres y hombres impiden el crecimiento económico y pesan sobre el desarrollo. El no tomar en cuenta los aspectos de género de manera adecuada puede comprometer a la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos y programas, incluso puede acentuar las desigualdades existentes. Resulta vital analizar las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres e integrarlas en la intervención, sus objetivos, sus estrategias y la asignación de recursos. El análisis de las partes interesadas debe identificar sistemáticamente todas las *diferencias entre mujeres y hombres*, los intereses, los problemas y los potenciales específicos de las mujeres y de los hombres dentro de las partes interesadas.

De manera ideal, se debería diseñar un proyecto / programa en el ámbito de un taller participativo de planificación que reúna los representantes de las principales partes interesadas, con una representación equilibrada de los intereses de las mujeres y de los hombres. Al revisar el marco lógico a lo largo de la vida de un proyecto, también se necesita examinar el análisis inicial de las partes interesadas. El análisis de las partes interesadas y el análisis de los problemas suelen tener vínculos estrechos : sin los puntos de vista de las distintas partes interesadas sobre un problema y su naturaleza, y sobre sus necesidades, no pueden emerger soluciones alternativas.

Los esquemas en las páginas siguientes presentan el análisis de las partes interesadas de un programa del sector de transportes y de un proyecto de carreteras secundarias. Varias partes interesadas resultan idénticas en ambos casos, tanto a nivel del programa como a nivel del proyecto. Sin embargo, su importancia y su contribución en los dos ejemplos son susceptibles de cambiar significativamente.

Figura 5 : Ejemplos de análisis de las principales partes interesadas

Programa del sector de transportes: Análisis de partes interesadas

Parte interesada	Características	Intereses & expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales (protección del medio ambiente, igualdad entre mujeres y hombres, etc.)	Potencialidades & debilidades	Implicaciones & conclusiones para el proyecto
Gobierno, Ministerio de Finanzas (MFP), nivel nacional	• Social, económica • Diferencias entre mujeres y hombres • Estructura, organización, estatuto • Actitudes ...	• Intereses y objetivos ... • Expectativas	• La EIA forma parte de la política, y tendría que aplicarse a la construcción de una nueva carretera/rehabilitación de una carretera	• Dotación en recursos • Conocimientos, experiencia ... • Contribución potencial	• Acción eventualmente necesaria • Cómo tratar con el grupo
Gobierno, Ministerio de Transportes (MTT), nivel nacional	• Decisiones altamente centralizadas en cuanto a la asignación de recursos • Sector de transportes no es una prioridad	• Desarrollo social y económico favorecido • Objetivos claros para el sector de carreteras, que se enmarca dentro la política nacional • Mejor calidad de las obras de construcción y de rehabilitación	• La EIA forma parte de la política, y tendría que aplicarse a la construcción de una nueva carretera/rehabilitación de una carretera	• Se compromete a desempeñar un papel importante y a cumplir con sus obligaciones, en colaboración con los ministerios competentes • Dotación en personal suficiente y bien equipado • Contribución: capacidades de planificación	• Explorar las capacidades de planificación del Mdt para clarificar la política de transportes • Apoyar la revisión de la planificación centralizada y la asignación de recursos
Gobierno, Ministerio de Transportes (MTT), nivel nacional	• Decisiones altamente centralizadas en cuanto a la asignación de recursos • Planificadores e ingenieros: un 90 % de hombres	• Intercambio aumentado y sostenible de bienes (dentro y fuera de las regiones), desarrollo social y económico favorecido • Trazos seguros y rápidos • Fondos para mejorar el trabajo • Competencias y material mejorados para mejorar la planificación y la gestión del sector de transportes • Mejor calidad de las obras de construcción y de rehabilitación	• La EIA forma parte de la política • La EIA se aplica mínimamente (falta de tiempo y restricciones presupuestarias) • Hay una concientización respecto a los problemas ambientales originados por los vehículos de lubricantes • La toma en cuenta de los aspectos relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres forma parte de la política pero se aplica mínimamente	• Se compromete a desempeñar un papel importante y a cumplir con sus obligaciones • Presupuesto dirigido al Mdt bastante limitado • Política de transportes parcialmente imprecisa (responsabilidades, asignación de recursos, etc.) • Equipo y medios de transporte desvalorizados • Ministerio recientemente establecido • Buen conocimiento de las carreteras y de los trozos críticos • Contribución: recursos humanos a nivel central (planificadores, ingenieros) • Equipos de construcción y de rehabilitación sin buena calificación	• Favorecer la clarificación de la política de transportes • Apoyar la revisión de las decisiones y la asignación de los recursos centralizados • Considerar la EIA como una medida obligatoria • Fomentar el desarrollo institucional y los esfuerzos de calificación • Profundizar la investigación relativa a las actividades que generan fondos (fondos para el sector de transportes)
Gobierno, Mdt, nivel regional	• Depende de decisiones altamente centralizadas en cuanto a la asignación de recursos	• Trazos seguros y rápidos • Fondos para mejorar el trabajo • Competencias y material mejorados para mejorar la planificación y la gestión del sector de carreteras regionales • Mejor calidad de las obras de construcción y de rehabilitación	• La EIA forma parte de la política regional • La EIA nunca se aplica (falta de tiempo y restricciones presupuestarias) • Hay una concientización respecto a los problemas ambientales originados por los vehículos de lubricantes • La toma en cuenta de los aspectos relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres forma parte de la política pero se aplica mínimamente	• Asignación presupuestaria dirigida a las regiones limitada y lenta • Equipo obsoleto y medios de transporte desvalorizados • Calificación insuficiente de los equipos de construcción y de rehabilitación • Buen conocimiento de las carreteras y de los trozos críticos	• Desarrollar las capacidades institucionales a nivel regional en materia de toma de decisiones, de gestión de recursos, de actividades rentables, etc. • Considerar la EIA como una medida obligatoria • Revisar el enfoque en materia de mantenimiento
Propietarios de vehículo privado (usuarios privados de carreteras)	• Propietarios que forman parte de las clases medias y más altas: un 70 % de hombres y un 30 % de mujeres son conductores • Representados por la Federación Nacional Automóvil (FNA)	• Trazos seguros y rápidos (principalmente para los hombres) • Funciones múltiples y trazos seguros en los distintos momentos del día (principalmente para las mujeres) • Reducción de los gastos • Menos accidentes • Más albergues, alumbrado, líneas telefónicas y medidas de seguridad de las carreteras (principalmente para las mujeres)	• Pueden probablemente ser sensibilizados a los aspectos ambientales • Mantenimiento de los vehículos suele ser descuidado • Los vehículos de lubricantes se efectúan en garajes sin la infraestructura apropiada	• Contribución: peajes más elevados	• Prever albergues, alumbrado y líneas telefónicas a lo largo de las carreteras • Favorecer la apropiación de la red de carreteras, principalmente de las carreteras secundarias, insistentemente en los beneficios para los distintos usuarios, mujeres y hombres • Sensibilizar a las cuestiones ambientales (grupos, individuos, prensa, FNA, etc.) • Colaboración con la FNA para la sensibilización con respecto a la seguridad de los pasajeros y de los vehículos
Familias/comunidades de agricultores	• Muy heterogéneas • Las mujeres venden productos agrícolas de pequeña escala, más perecederos • Parcialmente organizadas en cooperativas aldeanas, dominadas por los hombres	• Transporte lo más rápido posible, a tarifas razonables, principalmente de productos agrícolas • El gobierno mantiene las carreteras primarias y secundarias	• Concientización limitada en cuanto a la contaminación resultante de los medios de transporte y de los lubricantes	• Contribución: participación de los equipos de mantenimiento • Tienen que pagar más peajes para la comercialización • Los hombres dominan las organizaciones aldeanas	• Sensibilizar para reforzar los equipos de mantenimiento • Distinguir la contribución de los hombres y de las mujeres para evitar que los gastos sean más elevados para las mujeres
Equipos de mantenimiento de carreteras a niveles de pueblos y de municipalidades	• Sólo el 50 % de los pueblos tienen equipos de 30 personas • Decisiones tomadas por la jerarquía (de arriba hacia abajo), por ejemplo prioridades, plazos, etc. • Proporción limitada de mujeres en posiciones de dirección	• Facilita el acceso de los pueblos a los mercados e infraestructuras (clínica) • Nuevos medios suplementarios para mejorar el trabajo	• La mayoría de las zonas forestales valiosas protegidas en las obras de rehabilitación • Los hombres son reticentes ante el número cada vez más grande de mujeres que ocupan posiciones de dirección	• Material de mantenimiento obsoleto • Algunos equipos experimentados y bien organizados • Conocimiento insuficiente de las exigencias en materia de mantenimiento	• Favorecer su apropiación del mantenimiento de las carreteras secundarias • Formar a los equipos en la gestión, el mantenimiento de las infraestructuras de base, y al mantenimiento de las carreteras • Facilitar la creación de nuevos equipos • Fomentar la igualdad entre mujeres y hombres
CE	• Actitud positiva ante las acciones de apoyo al desarrollo social y económico • Representada en el país	• Intercambio aumentado y sostenible de mercancías (dentro y fuera de la región), desarrollo social y económico favorecido • Reducción de la pobreza • Utilización transparente, eficaz y eficiente de los fondos	• Impacto ambiental para evaluar antes de la decisión de financiación • Consideración especial de la igualdad entre mujeres y hombres	• Larga experiencia en la financiación de proyectos y programas del sector de transportes	• Tener cuenta de las enseñanzas
Estados Miembros, otros donantes principales	• Enfoque común del sector de transportes entre los principales donantes	• Colaboración estrecha, coherencia, complementariedad, coordinación regular • Véase la UE	• Respetar la legislación de la EIA • Fomentar la igualdad entre mujeres y hombres	• Principalmente, asistencia técnica, poca asistencia financiera • Larga experiencia en la asistencia técnica • Contribución: recursos humanos capacitados para reforzar la coordinación	• Reuniones y consultas organizadas regularmente
Transportadores por carretera nacionales e internacionales	• Gran variedad de tamaños de sociedades (de 1 a 35 camiones) • Representados por la Organización Nacional de Transporte (ONT)	• Transporte lo más rápido posible • Reducción de los gastos de transporte y desvalorización	• Concientización limitada con respecto a la contaminación resultante de los medios de transporte y de los lubricantes (vehículos de lubricantes en cualquier sitio, contaminación de las napas freáticas en varios lugares a lo largo de la red de carreteras) • Concientización limitada en cuanto a las causas del VIH/SIDA, y al impacto del comportamiento de los transportadores ante las mujeres	• Buen conocimiento de las carreteras y de los trozos críticos • Contribución: conocimiento de la mayoría de las mejoras efectuadas en materia de carreteras y de seguridad • Tienen que pagar más peajes	• Sensibilización a las cuestiones ambientales (grupos, individuos, prensa, ONT, etc.) • Colaboración con la ONT para la sensibilización, exigencias y control relativos a la carga, etc. • Sensibilización al VIH/SIDA y a su papel con respecto a las mujeres (y los demás conductores)
Sector privado: empresas de transporte regionales y locales	• Tamaños de las sociedades varían de 1 a 5 camiones • Representadas por la Organización Nacional de Transporte (ONT)	• Transporte lo más rápido posible de un cantidad máx. de bienes • Reducción de los gastos de transporte y desvalorización	• Concientización limitada con respecto a la contaminación resultante de los medios de transporte y de los lubricantes (vehículos de lubricantes en cualquier sitio, contaminación de las napas freáticas en varios lugares a lo largo de la red de carreteras) • Concientización limitada en cuanto a las causas del VIH/SIDA, y al impacto del comportamiento de los transportadores ante las mujeres	• Buen conocimiento de las carreteras y de los trozos críticos • Contribución: conocimiento de la mayoría de las mejoras efectuadas en materia de carreteras y de seguridad • Tienen que pagar más peajes	• Sensibilización a las cuestiones ambientales (grupos, individuos, prensa, ONT, etc.) • Colaboración con la ONT para la sensibilización, exigencias y control relativos a la carga, etc. • Sensibilización al VIH/SIDA y a su papel con respecto a las mujeres (y los demás conductores)
Sector privado: fabricantes nacionales e internacionales	• Grandes empresas (100 - 500 empleados), que suelen recurrir a transportadores de carretera • Actitud general: El gobierno es responsable de las carreteras. • No representados en grupos de presión	• Las mercancías son entregadas sin demora y en buenas condiciones • La calidad de las carreteras está mejorada y mantenida • Transporte y entrega menos caros	• ??	• Contribución: más respeto de las limitaciones en materia de carga	• Reforzar la concientización en materia de carga • Reforzar el control de las cargas, reforzar las enmiendas
Empresas de construcción de carreteras	• 5 empresas medias a grandes (50 - 200 empleados) se dividen el mercado • Organizadas en equipos regionales • Propiedad privada	• Más contratos • Menos quejas sobre la calidad del trabajo	• En la mayoría de los casos, se protegen parcelas de biotopos en las obras de construcción • Concientización limitada en cuanto a las causas del VIH/SIDA, y del impacto del comportamiento de los transportadores ante las mujeres	• Capital: elevado • La mayoría de ellos trabajan desde hace 20 años • Contribución: reclutamiento aumentado de personal local en las obras de construcción/rehabilitación	• Reforzar la concientización en materia de reclutamiento de personal local y femenino • Monitoreo más estricto de las obras • Sensibilización al VIH/SIDA y a su papel con respecto a las mujeres (y los demás conductores)
Sociedades de mantenimiento de carreteras	• 10 - 12 empresas medias a pequeñas (20 - 50 empleados), que operan principalmente en la región • Propiedad privada	• Más contratos • Menos quejas sobre la calidad del trabajo • Reducción de costes de los insumos y del material	• Raramente: se protegen parcelas de biotopos en las obras de construcción • Concientización limitada en cuanto a las causas del VIH/SIDA, y del impacto del comportamiento de los transportadores ante las mujeres	• Capital: generalmente limitado • La mayoría de ellos trabajan desde hace 5-10 años • Contribución: reclutamiento aumentado de personal local en las obras de rehabilitación	• Reforzar la concientización en materia de reclutamiento de personal local y femenino • Monitoreo más estricto de las obras • Sensibilización al VIH/SIDA y a su papel con respecto a las mujeres (y los demás conductores)
Consumidores	• Actitud general: « El gobierno y las autoridades nacionales son responsables de las carreteras » • No representados en grupos de presión	• Las mercancías son entregadas sin demora y en buenas condiciones • El transporte no desvaloriza las mercancías • Transporte y entrega menos caros	• ??	• Recursos: variables • Contribución: ?	• Informar de la situación actual de las mejoras efectuadas en la red de carreteras y sus implicaciones (radio, televisión, etc.)
Guardia de tráfico	• 3000 policías con un 30 % de mujeres • Salarios insuficientes & mala reputación • Dependiente del gobierno regional • Representado por el Sindicato Nacional de la Policía	• Las carreteras están en mejores condiciones • Menos accidentes • Menos peajes para los usuarios • Mejor regulación del tráfico • Enmiendas más elevadas ante las infracciones • Las enmiendas constituyen un argumento para aumentar los salarios	• La sensibilidad limitada en cuanto a las cuestiones ambientales puede ser reforzada para aplicar con más vigor la legislación en materia de medio ambiente vinculada los transportes	• Conocer las carreteras y los trozos críticos • Contribución: aplicación más estricta de la ley	• Capacitación en materia de legislación ambiental • Establecer mejores medidas de control
Sociedades de transporte público	• Sociedades privadas y públicas (de 3 a 40 autobuses de distintos tamaños) • 2 sociedades operan a nivel nacional • Organizadas en Asociación Nacional de Empresas de Transportes Públicos (ANETP)	• Las personas benefician de un transporte rápido y en buenas condiciones • Menos gastos de funcionamiento de los vehículos	• Reglamentación relativa a los vehículos de lubricantes generalmente respetada • Exposición frecuente de las mujeres y de las mercancías fuera de los autobuses de tráfico interior y/o billetes de transporte más caros para las mujeres	• Recursos: 30 % de los autobuses de menos de 3 años, 50 % entre 3 y 10 años • El 30 % de los autobuses son técnicamente usados • Contribución: más inversiones en el parque automóvil, si las carreteras se mejoran • Capacitación de los conductores de autobuses	• Sensibilización de los conductores de autobuses para un tratamiento equitativo de los pasajeros • Insistir en la renovación de los autobuses usados

Proyecto de carreteras secundarias: Análisis de partes interesadas

Parte interesada	Características:	Intereses & expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales (protección del medio ambiente, igualdad entre mujeres y hombres, etc.)	Potencialidades & debilidades	Implicaciones & conclusiones para el proyecto
Gobierno, Ministerio de Transportes (MdT), nivel nacional	• Social/económica • Diferencias entre mujeres y hombres • Estructura, organización, estatuto • Actitudes, ...	• Interés en el intercambio aumentado y sostenible de bienes (dentro y fuera de las regiones), desarrollo social y económico favorecido • Trayectos seguros y rápidos • Fondos para mejorar el trabajo • Competencias y material mejorados para mejorar la planificación y la gestión del sector de transportes • Mejor calidad de las obras de construcción y de rehabilitación	• La EIA forma parte de la política • La EIA se aplica mínimamente (falta de tiempo y restricciones presupuestarias) • Hay una concientización respecto a los problemas ambientales originados por los vehículos de lubricantes • La toma en cuenta de los aspectos relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres forma parte de la política pero se aplica mínimamente	• Detención en recursos • Conocimientos, experiencia ... • Contribución potencial	• Acción eventualmente necesaria • Como tratar con el grupo
Gobierno, MdT, nivel regional	• Depende de decisiones altamente centralizadas en cuanto a la asignación de recursos	• Trayectos seguros y rápidos • Fondos para mejorar el trabajo • Competencias y material mejorados para mejorar la planificación y la gestión del sector de carreteras regionales • Mejor calidad de las obras de construcción y de rehabilitación	• La EIA forma parte de la política regional • La EIA nunca se aplica (falta de tiempo y restricciones presupuestarias) • Hay una concientización respecto a los problemas ambientales originados por los vehículos de lubricantes • La toma en cuenta de los aspectos relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres forma parte de la política pero se aplica mínimamente	• Asignación presupuestaria dirigida a las regiones limitada y lenta • Equipos obsoletos y medios de transporte desvalorizados • Calificación insuficiente de los equipos de construcción y de rehabilitación • Buen conocimiento de las carreteras y de los trozos críticos	• Desarrollar las capacidades institucionales a nivel regional en materia de toma de decisiones, de gestión de recursos, de actividades rentables, etc. • Considerar la EIA como una medida obligatoria • Revisar el enfoque en materia de mantenimiento
Propietarios de vehículo privado (usuarios privados de carreteras)	• Propietarios que forman parte de las clases media y más alta: un 80 % de hombres y un 20 % de mujeres son conductores • Representados por la Federación Nacional Automovil (FNA)	• Trayectos seguros y rápidos (principalmente para los hombres) • Funciones múltiples y trayectos seguros en distintos momentos del día (principalmente para las mujeres) • Mejor acceso a los mercados para vender productos y mejor acceso a las infraestructuras sociales • Disminución de los gastos • Menos accidentes • Más albergues, alumbrado, líneas telefónicas y medidas de seguridad de las carreteras (principalmente para las mujeres)	• Pueden probablemente ser sensibilizados a los aspectos ambientales • Mantenimiento de los vehículos suele ser descuidado • Los vehículos de lubricantes se efectúan en garajes sin la infraestructura apropiada	• Contribución: peajes más elevados	• Prever albergues, alumbrado y líneas telefónicas a lo largo de las carreteras • Favorecer la apropiación de la red de carreteras, principalmente de las carreteras secundarias, insistiendo en los beneficios para los distintos usuarios, mujeres y hombres • Sensibilizar a las cuestiones ambientales (grupos, individuos, prensa, FNA, etc.)
Familias/comunidades de agricultores	• Muy heterogéneas • Las mujeres venden productos agrícolas de pequeña escala, más perecederos • Parcialmente organizadas en cooperativas comunales, dominadas por los hombres	• Transporte lo más rápido posible, a tarifas razonables, principalmente de productos agrícolas • El gobierno mantiene las carreteras primarias y secundarias	• Concientización limitada en cuanto a la contaminación resultante de los medios de transporte y de los lubricantes	• Contribución: participación de los equipos de mantenimiento • Tendrán que pagar más peajes para la comercialización • Los hombres dominan las organizaciones locales	• Sensibilizar para reforzar los equipos de mantenimiento • Distinguir la contribución de los hombres y de las mujeres para evitar que los gastos sean más elevados para las mujeres
Equipos de mantenimiento de carreteras a niveles de pueblos y de municipalidades	• Sólo el 20 % de los pueblos tienen equipos de 15 personas • Decisiones tomadas por la jerarquía (de arriba hacia abajo), por ejemplo prioridades, plazos, etc. • Proporción limitada de mujeres en posiciones de dirección	• Facilita el acceso de los pueblos hacia los mercados e infraestructuras (clínica) • Nuevos medios suplementarios para mejorar el trabajo	• La mayoría de las zonas forestales valiosas protegidas en las obras de rehabilitación • Los hombres son reticentes ante el número cada vez más grande de mujeres que ocupan posiciones de dirección	• Material de mantenimiento obsoleto • Algunos equipos experimentados y bien organizados • Conocimiento insuficiente de las exigencias en materia de mantenimiento	• Favorecer su apropiación del mantenimiento de las carreteras secundarias • Formar a los equipos en la gestión, el mantenimiento de las infraestructuras de base, y al mantenimiento de las carreteras • Facilitar la creación de nuevos equipos • Fomentar la igualdad entre mujeres y hombres
CE	• Actitud positiva ante las acciones de apoyo al desarrollo social y económico • Representada en el país	• Intercambio aumentado y sostenible de bienes (dentro y fuera de la región), desarrollo social y económico favorecido • Reducción de la pobreza • Utilización transparente, eficaz y eficiente de los fondos	• Impacto ambiental para evaluar antes de la decisión de financiación • Concientización especial de la igualdad entre mujeres y hombres	• Larga experiencia en la financiación de proyectos y programas del sector de transportes	• Tener cuenta de las enseñanzas
Estados Miembros, otros donantes principales	• Enfoque común del sector de transportes entre los principales donantes • Un sólo donante está involucrado en la región	• Colaboración estrecha, coherencia, complementariedad, coordinación regular • Véase la UE	• Respetar la legislación de la EIA • Fomentar la igualdad entre mujeres y hombres	• Transmitir las enseñanzas • Apoyar el proceso de planificación	• Reuniones y consultas regulares
Sociedades regionales de mantenimiento de carreteras	• 3 empresas medias a pequeñas (20 - 50 empleados), que operan principalmente en la región • Propiedad privada	• Más contratos • Menos quejas sobre la calidad del trabajo • Disminución de costes de los insumos y del material	• Raramente: se protegen parcelas de biotopos en las obras de construcción • Concientización limitada en cuanto a las causas del VIH/SIDA, y del impacto del comportamiento de los transportadores ante las mujeres	• Capital: generalmente limitado • La mayoría del personal trabaja desde hace 5-10 años • Contribución: reclutamiento aumentado de personal local en las obras de rehabilitación	• Reforzar la concientización en materia de reclutamiento de personal local y femenino • Monitoreo más estricto de las obras
Sector privado: empresas regionales y locales de transporte	• Tamaños de las sociedades varían de 1 a 5 camiones • Representadas por la Organización Nacional de Transporte (ONT)	• Transporte lo más rápido posible de una cantidad máx. de bienes • Disminución de los gastos de transporte y devaluación	• Concientización limitada con respecto a la contaminación resultante de los medios de transporte y de los lubricantes (vehículos de lubricantes en cualquier sitio, contaminación de las napas freáticas en varios lugares a lo largo de la red de carreteras) • Concientización limitada en cuanto a las causas del VIH/SIDA, y al impacto del comportamiento de los transportadores ante las mujeres	• Buen conocimiento de las carreteras y de los trozos críticos • Contribución: conocimiento de la mayoría de las mejores prácticas efectuadas en materia de carreteras y de seguridad • Tendrán que pagar más peajes	• Sensibilización a las cuestiones ambientales (grupos, individuos, prensa, ONT, etc.) • Colaboración con la ONT para la sensibilización, exigencias y control pormenorizado a la carga, etc. • Sensibilización al VIH/SIDA y a su papel con respecto a las mujeres (y los demás conductores)

3.4.2. Análisis de problemas

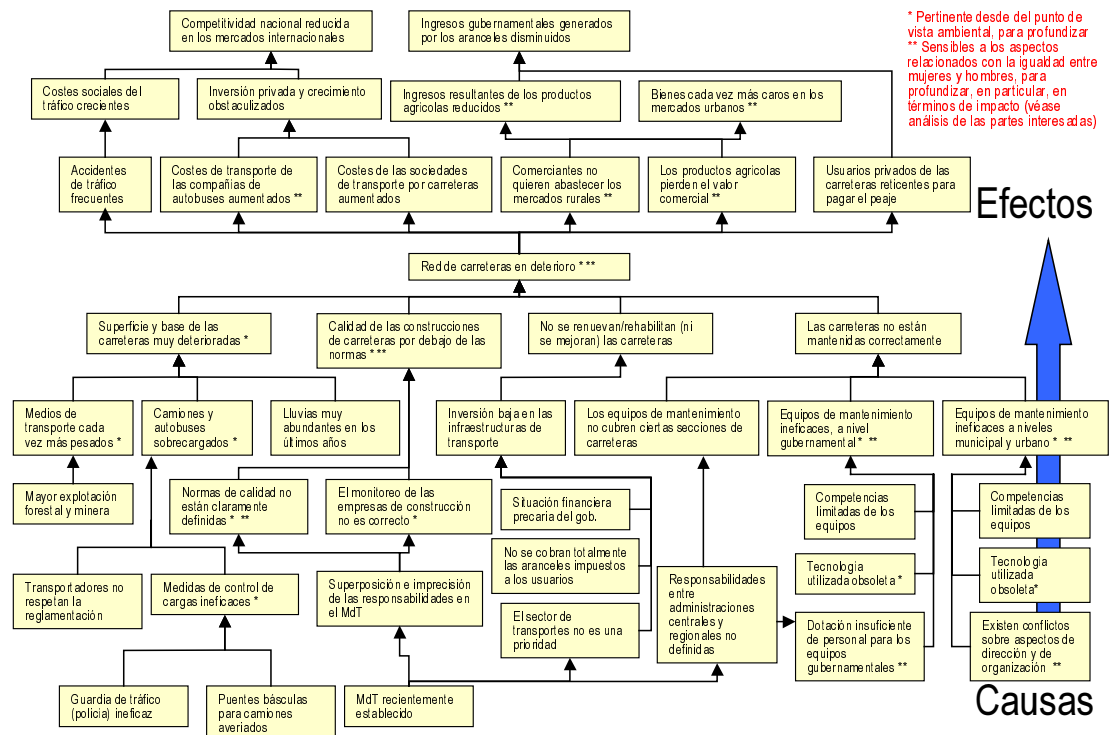
El análisis de los problemas identifica los aspectos negativos de una situación existente. Permite establecer las *relaciones causa-efecto* entre los problemas existentes. Este procedimiento se divide en tres etapas :

1. Definir con precisión el marco y el tema del análisis.
2. Identificar los problemas mayores de los grupos metas y de los beneficiarios (¿cuál es el problema o ¿cuáles son los problemas?).
3. Visualizar los problemas en un diagrama, llamado « árbol de problemas » o « jerarquía de problemas » para establecer las relaciones causa-efecto.

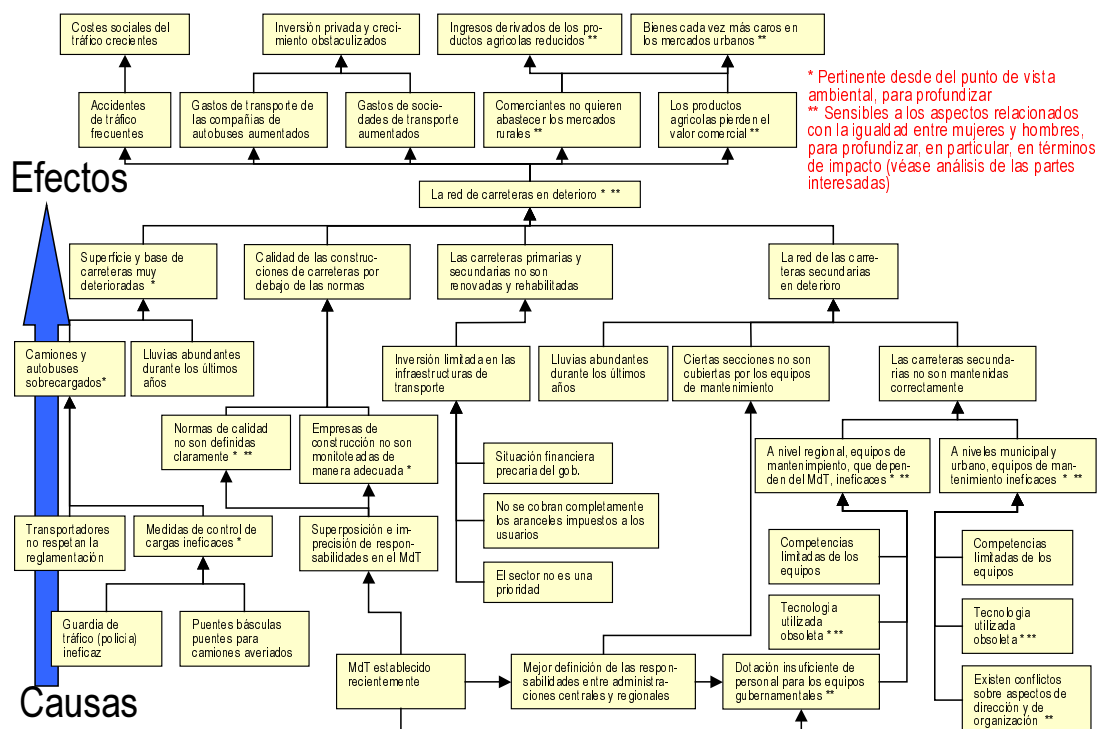
El análisis se presenta en forma de diagrama, en el cual por un problema dado los efectos se sitúan en la parte superior y sus causas en la inferior. Con este análisis se pretende identificar los obstáculos reales que las partes interesadas consideran como prioritarios e intentan vencer.

Figura 6 : Ejemplos de jerarquías de problemas

Programa del sector de transportes: Árbol de problemas



Proyecto de carreteras secundarias: Árbol de problemas



En cuanto se haya completado el marco lógico, el árbol de problemas da una imagen completa de una *situación negativa existente*.

El diagrama resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y 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.

3.4.3. Análisis de objetivos

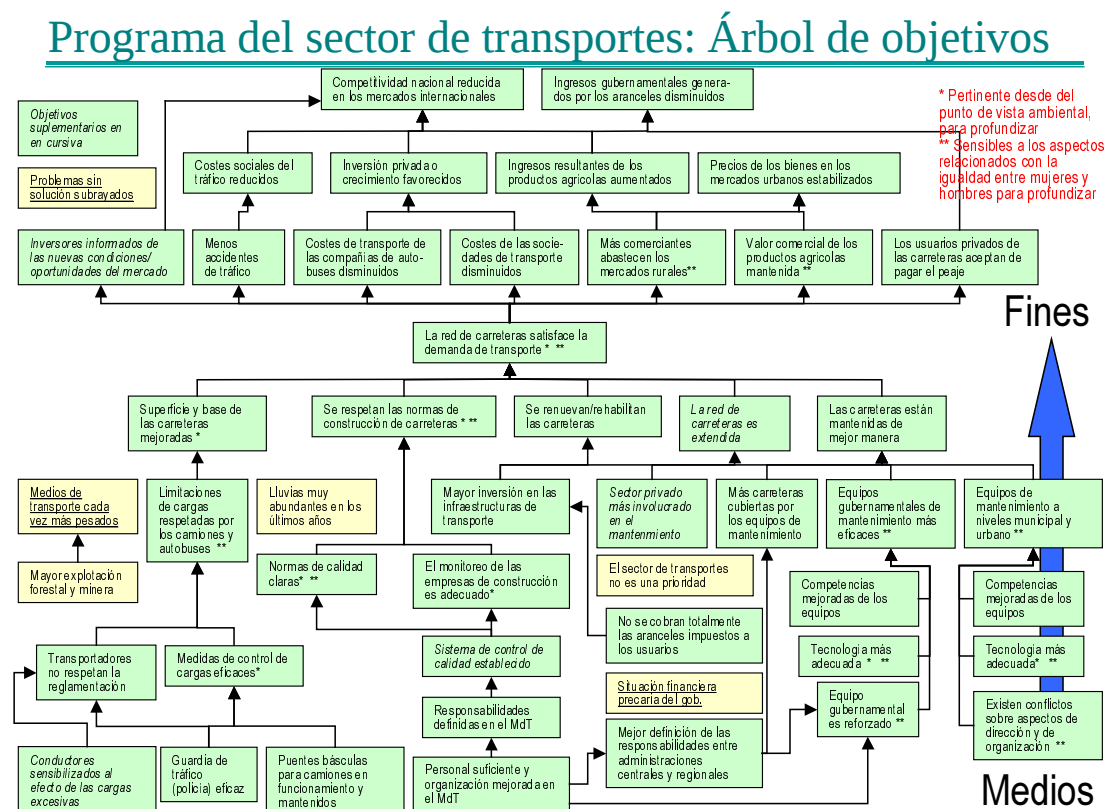
El análisis de los objetivos es un procedimiento metodológico que permite :

- describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas, con la participación de las partes interesadas ;
- verificar la jerarquía de los objetivos ;
- visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

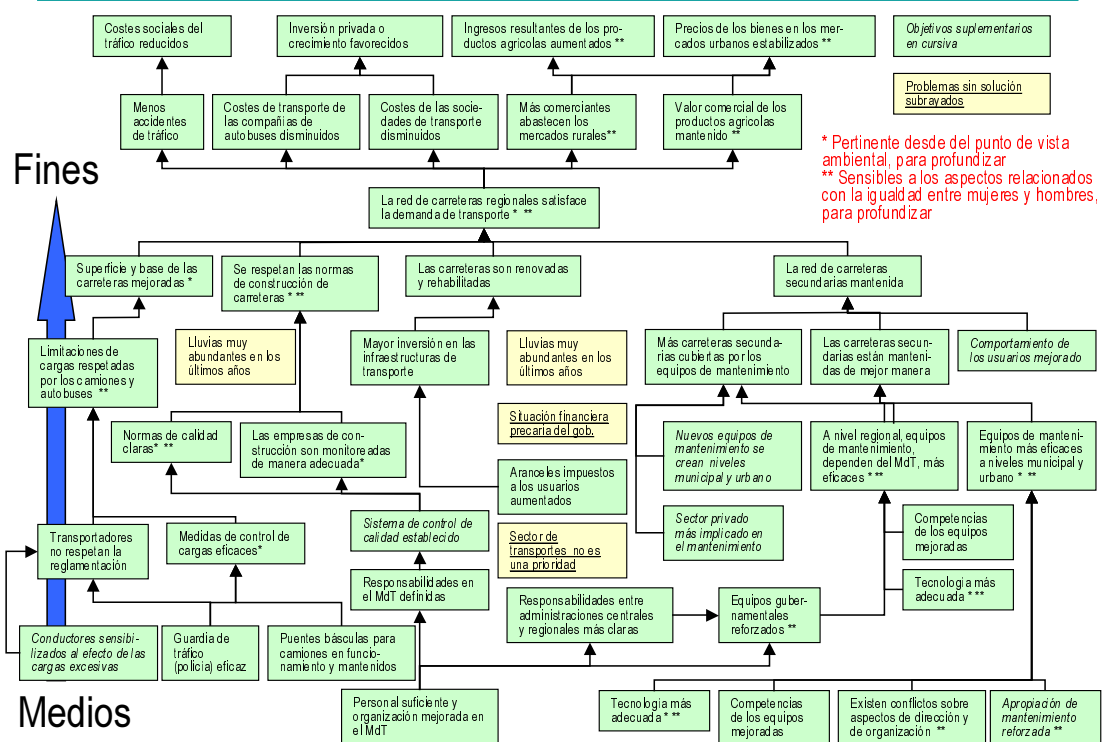
Los « estados negativos » del árbol de los problemas se convierten en soluciones, expresadas en forma de « estados positivos ». Por ejemplo, « la producción agrícola es baja » se convierte en « la producción agrícola es mejorada ». De hecho, todos esos estados positivos son *objetivos* y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

En el diagrama suelen aparecer algunos objetivos que no pueden ser realizados por medio del proyecto previsto. Dichos objetivos deben formar parte de otros proyectos. 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 alternativa.

Figura 7: Ejemplos de jerarquías de objetivos



Proyecto de carreteras secundarias: Árbol de objetivos



3.4.4. Análisis de estrategias

Este análisis consiste en la selección de la (o las) estrategia(s) que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO del proyecto y de los objetivos que quedarán FUERA del proyecto. También se necesita definir el objetivo específico y los objetivos globales del proyecto. Este análisis requiere :

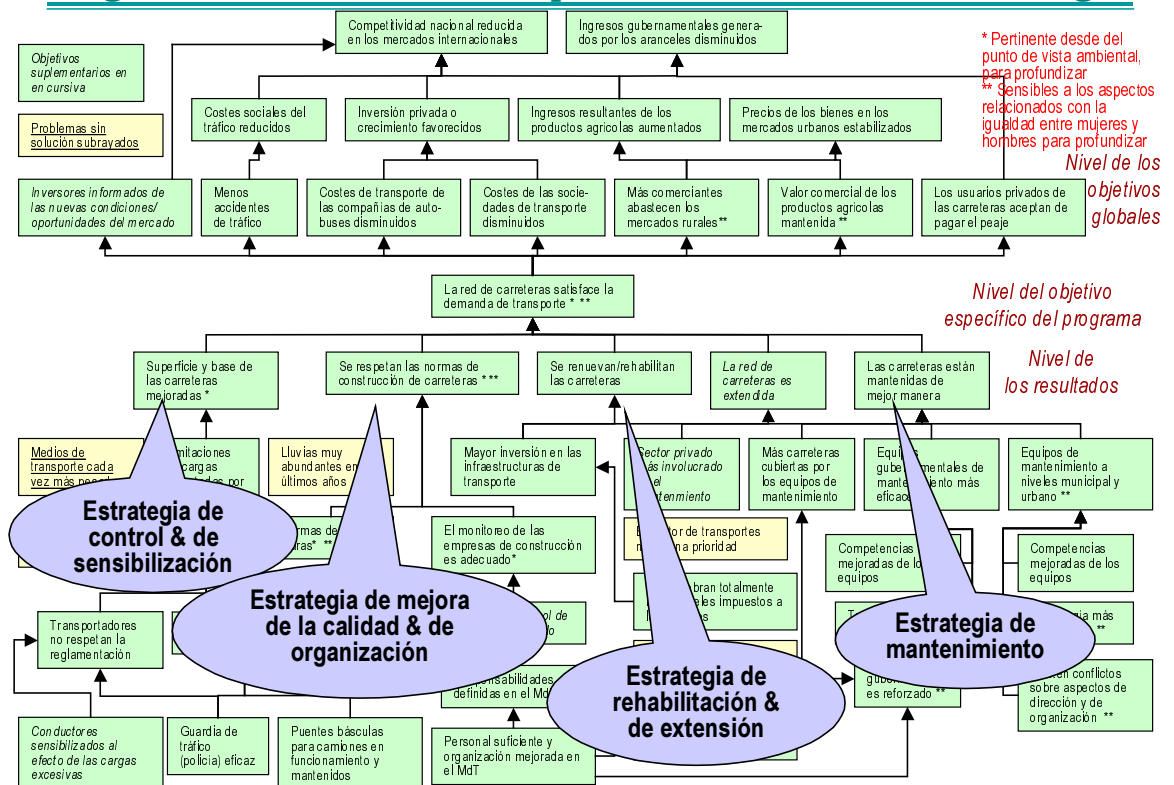
- criterios precisos que permitan elegir las estrategias ;
- la identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos ;
- la selección de la estrategia aplicable al proyecto.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos « grupos » de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Se selecciona la estrategia más pertinente y factible basándose en ciertos criterios. Algunos ejemplos de criterios serían : las prioridades de las partes interesadas (incluyendo a mujeres y hombres), la probabilidad de éxito, el presupuesto disponible, la pertinencia de la estrategia, el período que debe cubrir, la contribución del proyecto a la reducción de las desigualdades, incluso las desigualdades entre mujeres y hombres, etc.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicadas, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Figura 8 : Ejemplos de identificación de estrategias

Programa del sector de transportes: Análisis de las estrategias



Proyecto de carreteras secundarias: Análisis de estrategias



3.5. Etapa de planificación

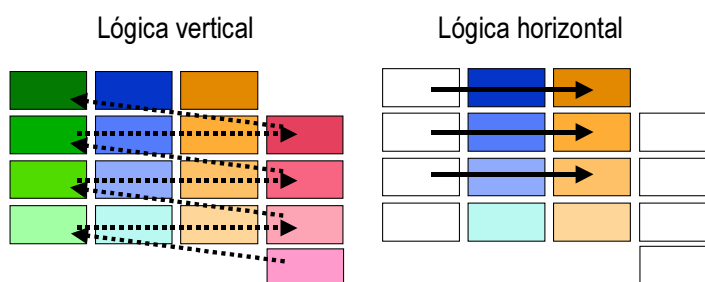
3.5.1. Elaboración del marco lógico

El marco lógico se presenta en forma de matriz. Esta matriz permite estructurar el contenido de un proyecto / programa de manera completa y comprensible para todos. Consta de 4 columnas y 4 filas :

- la *lógica vertical* determina lo que el proyecto pretende realizar, aclara las relaciones de causalidad y especifica las hipótesis e incertidumbres importantes que escapan a la gestión del proyecto.
- la *lógica horizontal* se refiere a la medición de los efectos del proyecto, y de los recursos movilizados mediante la especificación de los indicadores claves, y de las fuentes donde se pueden encontrar los indicadores.

Figura 9 : Lógica vertical y lógica horizontal

Lógica vertical y lógica horizontal



3.5.2. Primera columna : La lógica de intervención

La primera columna del marco lógico se titula « lógica de intervención ». Indica la estrategia de base subyacente al proyecto :

- las actividades y los medios (insumos, materiales y no materiales) necesarios (segunda columna, fila 4) ;
- al ejecutar las actividades, se alcanzan los resultados;
- el conjunto de los resultados conduce a la realización del objetivo específico ;
- el objetivo específico contribuye a los objetivos globales.

Los resultados, el objetivo específico y los objetivos globales suelen llamarse « objetivos ». Existen cuatro niveles de objetivos :

1. Los *objetivos globales* de un proyecto / programa explican la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para los beneficiarios finales y los beneficios más amplios para los demás grupos. Facilitan la conformidad del programa con las políticas regionales / sectoriales del gobierno, de las organizaciones implicadas y de la CE, y con los objetivos políticos más amplios de la cooperación comunitaria. El proyecto no puede por sí

mismo alcanzar los objetivos globales. Sólo puede aportar su contribución. Los otros programas y proyectos también deberán contribuir a dichos objetivos.

2. El *objetivo específico* es el objetivo a alcanzar durante la ejecución del proyecto, susceptible de continuar después del proyecto. El objetivo específico tendría que responder al problema central y definirse en términos de beneficios sostenibles para los grupos metas. Debe incluir beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debe haber un objetivo específico por proyecto. Un proyecto puede resultar muy complejo y plantear problemas de gestión, si implica más de un objetivo específico. Con varios objetivos específicos pueden emerger objetivos imprecisos y conflictivos. Por consiguiente, el aclarar e identificar precisamente lo que determinará el éxito de un proyecto constituyen una etapa crítica del diseño de proyectos.
3. Los *resultados* son los « productos » de las actividades ejecutadas, que, en su conjunto, suponen la realización del objetivo específico, es decir el momento en el que los grupos metas empiecen a cobrar los beneficios sostenibles.
4. Las *actividades* – acciones (medios) que el proyecto deberá llevar a cabo para obtener resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.

Figura 10 : Niveles de objetivos

Niveles de objetivos



3.5.3. Segunda columna : Los indicadores objetivamente verificables

Se trata de las descripciones operativas⁶ :

- de los objetivos globales
- del objetivo específico
- de los resultados

Los medios (insumos) materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas deben aparecer en la fila más baja de la segunda columna. No figuran indicadores de actividades en el marco lógico. Esta casilla debería indi-

⁶ Describen los objetivos del proyecto en términos de cantidad, de calidad, de grupo(s) meta(s), de tiempo y de localización. Un buen indicador debe ser : *Específico* : medir lo que supone medir – *Mensurable* y – *Disponible* a cambio de un coste razonable – *Pertinente* respecto a un objetivo preciso y cubrirlo – tener una indicación de *Tiempo*.

car la estimación de los recursos necesarios. Las actividades están vinculadas a los distintos resultados. Los indicadores de actividades suelen ser determinados al establecer el calendario de las actividades, que describe las actividades de manera detallada.

3.5.4. Tercera columna : Las fuentes de verificación

Las fuentes de verificación indican dónde y en que forma se pueden encontrar las informaciones con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (mediante indicadores objetivamente verificables).

Los costes y las fuentes de financiación (CE, gobierno, etc.) deben aparecer en la línea más baja de la tercera columna.

3.5.5. Cuarta columna : Las hipótesis

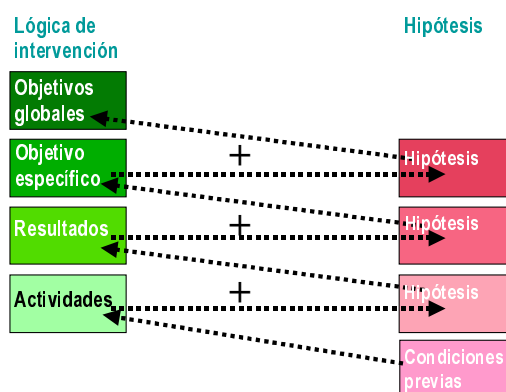
De la etapa de análisis, resulta evidente que el proyecto por sí mismo no puede alcanzar todos los objetivos identificados en el árbol de objetivos. Una vez que se haya elegido la estrategia, sólo quedan por identificar los objetivos no incluidos en la lógica de intervención y los demás *factores externos*, que influyen la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo pero que escapan a su control. Estas condiciones deben cumplirse para favorecer el éxito del proyecto. Se consideran como hipótesis y figuran en la cuarta columna del marco lógico. Las hipótesis sirven de respuesta a la pregunta siguiente : « ¿Cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo? »

La lógica vertical del marco lógico, o sea el vínculo entre la columna 1 y la columna 4, funciona según la cronología siguiente :

- Si se cumplen las condiciones previas, las actividades arrancarán;
- Si se ejecutan las actividades y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzarán los resultados ;
- Si se alcanzan los resultados y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzará el objetivo específico ;
- Si se alcanza el objetivo específico y se concretizan las hipótesis en este nivel, el proyecto contribuye a la realización de los objetivos globales.

Figura 11 : La lógica vertical

Lógica vertical



3.5.6. ¿Cómo proceder para definir la lógica de intervención?

Una vez que las partes interesadas determinan el objetivo específico, *los objetivos que formarán parte del proyecto se trasladan del árbol de objetivos al marco lógico*. Los objetivos elegidos para el proyecto se colocan en la primera columna del marco lógico. Existe cuatro niveles de objetivos. En esta fase, es importante garantizar que los niveles de objetivos sean correctos.

Recuadro 1 : ¿Cómo proceder para definir la lógica de intervención?

1. Identificar el objetivo específico

Elegir en la jerarquía de los objetivos el objetivo que describe beneficios sostenibles para los grupos metas, incluyendo a mujeres y hombres. Por eso, conviene recorrer los objetivos de abajo hacia arriba. Al subir hacia la cumbre del árbol, los objetivos que implican beneficios sostenibles pueden ser definidos con mayor facilidad.

2. Definir los objetivos globales

Elegir uno o más objetivos situados en los niveles más altos de la jerarquía que describe / describen los beneficios a largo plazo para la sociedad o el sector, al cual / a los cuales el proyecto contribuirá.

3. Definir los resultados

Elegir en el árbol los objetivos que - según la lógica « medio-fin » - conducen a la realización del objetivo específico, y son por lo tanto, resultados.

Añadir otros resultados propicios a la realización del objetivo específico. Se puede definir estos resultados después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada.

4. Definir las actividades

- Elegir en el árbol los objetivos que - según la lógica « medio-fin » - producen los resultados y traducirlos en actividades. Las actividades se formulan en el infinitivo : p. ej. « organizar sesiones de formación », « coordinarse con las partes interesadas principales », etc.
- Añadir otras actividades definidas después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada, p ej. mediante estudios adicionales, debates con las partes interesadas (p. ej. en un taller de planificación), teniendo en cuenta los intereses específicos de los grupos con menor representación.

5. Las relaciones « medio-fin » se examinan de nuevo. Pueden añadirse los resultados y actividades adicionales, tal como se indica a continuación en las casillas con asterisco.

Observaciones :

- Integrar únicamente las actividades principales en el marco lógico
- Conectar las actividades con los resultados numerándolos (Actividad 1.1 se conecta con el Resultado 1, Actividad 4.3 se conectan con el Resultado 4). Este sistema permite mantener las relaciones « medio-fin ».

Figura 12 : Elaboración de un marco lógico – Identificar la lógica de intervención**Programa del sector de transportes: Elaboración de un marco lógico – Identificar la lógica de intervención**

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Mayor competitividad nacional en los mercados internacionales			
	Mayores inversiones en los cultivos agrícolas para la exportación			
	Abastecimiento de productos alimentarios estabilizado			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte			
Resultados	1. Exceso de carga de los camiones reducido en las carreteras			
	2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas			
	3. La red de carreteras es extendida			
	4. Las carreteras están mantenidas de manera adecuada			
Actividades		Medios	Costes (Ml)	
	1.1 Sensibilizar a los conductores de camiones y de autobuses al efecto de las cargas excesivas			
	1.2 Mejorar los controles efectuados por la guardia de tráfico			
	1.3 Arreglar y mantener las básculas para los camiones			
	2.1 Definir las normas de calidad para todos los tipos de carreteras			
	2.2 Identificar las carreteras prioritarias para rehabilitar y extender*			
	2.3 Supervisar las obras de rehabilitación y de mejora de las carreteras			
	2.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico*			
	3.1 Identificar las prioridades de extensión de la red de carreteras*			
	3.2 Construir nuevas carreteras*			
	3.3 Supervisar de manera estricta las obras de construcción de carreteras			
	3.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico*			
	4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento*			
	4.2 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	4.3 Mejorar la cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento			
	4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)			
			Condiciones previas	

Proyecto de carreteras secundarias: Elaboración de un marco lógico – Identificar la lógica de intervención

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Abastecimiento estabilizado de los mercados urbanos con productos agrícolas de la región			
	Competitividad regional mejorada en los mercados nacionales e internacionales			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte			
Resultados	1. Las carreteras secundarias son rehabilitadas			
	2. La calidad de la red de carreteras secundarias es mejorada			
Actividades		Medios	Costes (Ml)	
	1.1 Identificar carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar			
	1.2 Controlar las obras de rehabilitación de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, lindes telefónicos y medidas de seguridad			
	1.3 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	2.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	2.2 Mejorar la eficacia de todos los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano)			
	2.3 Mejorar y adaptar las tecnologías a las condiciones de trabajo			
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	2.5 Iniciar el establecimiento de nuevos equipos de mantenimiento			
	2.6 Favorecer la apropiación del mantenimiento por los distintos equipos			
	2.7 Apoyar las adaptaciones organizacionales de los equipos de mantenimiento			
	2.8 Supervisar y apoyar todos los tipos de obras de mantenimiento			
	2.9 Fomentar la apropiación de las carreteras secundarias por todos los tipos de usuarios (comerciantes, hombres y mujeres), y la sensibilización a un mejor comportamiento al conducir, a las cuestiones ambientales, etc.			
			Condiciones previas	

3.5.7. ¿Cómo proceder para definir las hipótesis?

Un proyecto está expuesto a factores múltiples. Algunos de estos factores serán críticos para el éxito del proyecto mientras que otros serán de menor importancia. La probabilidad y la importancia de las condiciones externas deben ser analizadas. El esquema siguiente permite evaluar más fácilmente el grado de importancia de las hipótesis. Una vez definidas las hipótesis, se expresan en términos de situación deseada. De esta forma, pueden ser verificadas y evaluadas. Estos factores externos, a continuación, se transponen al nivel apropiado del marco lógico.

Figura 13 : Verificación de las hipótesis

Verificación de las hipótesis

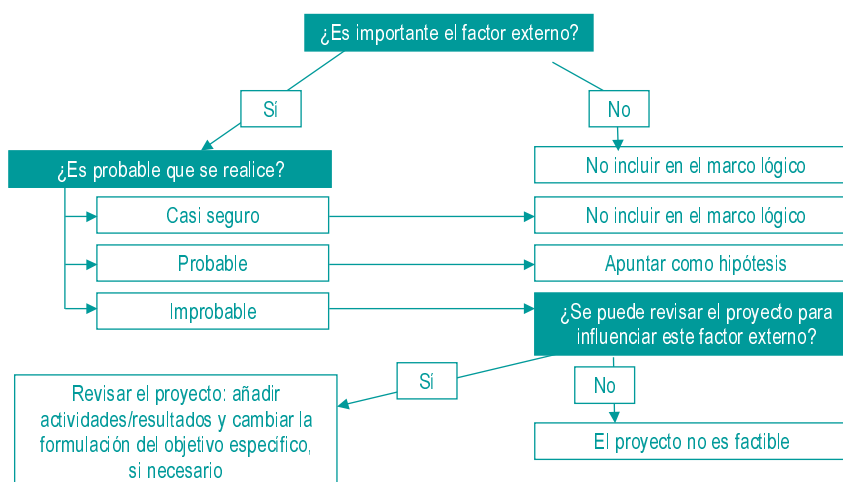


Figura 14 : Elaboración del marco lógico – Completar las hipótesis

Programa del sector de transportes: Elaboración de un marco lógico – Completar las hipótesis

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Mayor competitividad nacional en los mercados internacionales			
	Mayores inversiones en los cultivos agrícolas para la exportación Abastecimiento de productos alimentarios estabilizado			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte			•El interés para los productos del país permanece estable. •Las condiciones climáticas no cambian. •La política de los precios permanece favorable.
Resultados	1. Exceso de carga de los camiones reducido en las carreteras			El flujo de tráfico sigue aumentando a un ritmo regular.
	2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas			
	3. La red de carreteras es extendida			
	4. Las carreteras están mantenidas de manera adecuada			
Actividades		Medios	Costos (Ml)	
	1.1 Sensibilizar a los conductores de camiones y de autobuses al efecto de las cargas excesivas			Condiciones climáticas: caídas de lluvia no se intensifican.
	1.2 Mejorar los controles efectuados por la guardia de tráfico			
	1.3 Areglar y mantener las básculas para los camiones			
	2.1 Definir las normas de calidad para todos los tipos de carreteras			
	2.2 Identificar las carreteras prioritarias para rehabilitar y extender			
	2.3 Supervisar las obras de rehabilitación y de mejora de las carreteras			
	2.4 Mejorar la recodgida de peajes e impuestos de tráfico			
	3.1 Identificar las prioridades de extensión de la red de carreteras			
	3.2 Construir nuevas carreteras a			
	3.3 Supervisar de manera estricta las obras de construcción de carreteras			
	3.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	4.2 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	4.3 Mejorar la cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento			
	4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)			
			Condiciones previas	1. El desarrollo del sector de transportes permanece en el nivel de prioridad actual 2. La guardia de tráfico se compromete a aplicar las medidas de control de manera más estricta 3. Los recursos de las inversiones son suficientes para garantizar la implicación del sector privado en el mantenimiento

Proyecto de carreteras secundarias: Elaboración de un marco lógico – Completar las hipótesis

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Abastecimiento estabilizado de los mercados urbanos con productos agrícolas de la región			
	Competitividad regional mejorada en los mercados nacionales e internacionales			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte			• Red de carreteras primarias rehabilitadas y mantenidas • Interés en los productos de la región al menos estable • Empresas de construcción de carreteras son controladas de manera adecuada
Resultados	1. Las carreteras secundarias son rehabilitadas			
	2. La calidad de la red de carreteras secundarias es mejorada			Los camiones y los autobuses respetan las limitaciones de peso de las cargas
Actividades		Medios	Costes (M€)	
	1.1 Identificar carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar			
	1.2 Controlar las obras de rehabilitación de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, lindes telefónicos y medidas de seguridad			
	1.3 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	2.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	2.2 Mejorar la eficacia de todos los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano)			
	2.3 Mejorar y adaptar las tecnologías a las condiciones de trabajo			
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	2.5 Iniciar el establecimiento de nuevos equipos de mantenimiento			
	2.6 Favorecer la apropiación del mantenimiento por los distintos equipos			
	2.7 Apoyar las adaptaciones organizacionales de los equipos de mantenimiento			
	2.8 Supervisar y apoyar todos los tipos de obras de mantenimiento			
	2.9 Fomentar la apropiación de las carreteras secundarias por todos los tipos de usuarios (comerciantes, hombres y mujeres), y la sensibilización a un mejor comportamiento al conducir, a las cuestiones ambientales, etc.			
			Condiciones previas	1. Las normas de calidad de las carreteras secundarias son definidas 2. Política sectorial clara, incluso responsabilidades en materia de mantenimiento

4. LOS FACTORES DE CALIDAD⁷

Un proyecto / programa es sostenible cuando puede proporcionar a los grupos metas beneficios durante un largo período una vez terminada de la ayuda exterior. Se observó en el pasado que muchos proyectos no consiguieron producir beneficios sostenibles porque no se tomaron suficientemente en cuenta una serie de factores críticos de éxito. La calidad es un principio que debe estar presente durante todo el ciclo de proyecto desde la planificación.

4.1. ¿Cuáles son los factores de calidad?

La experiencia pone de manifiesto que la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios del proyecto depende de los factores que figuran a continuación :

1. *Apropiación por los beneficiarios* – en qué medida los grupos metas y beneficiarios del proyecto / programa (incluyendo a mujeres y hombres) participan en su diseño y son implicados de modo que el proyecto obtenga su apoyo y sea sostenible una vez terminada la financiación de la CE.
2. *Política de apoyo* – la calidad de la política sectorial en vigor, y en qué medida el gobierno asociado demuestra su apoyo para la continuación de los servicios del proyecto más allá del período de la financiación por parte del / de los donante(s).
3. *Tecnologías apropiadas* – se trata de facilitar que las tecnologías utilizadas por el proyecto puedan seguir funcionando a largo plazo (p. ej. la disponibilidad de los repuestos, reglamentación suficiente en materia de seguridad, las capacidades locales de las mujeres y de los hombres en términos de funcionamiento y de mantenimiento).
4. *Aspectos socioculturales* – se intenta averiguar cómo el proyecto tendrá en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales, y cuáles son las medidas establecidas para que los grupos metas puedan acceder de manera apropiada a los servicios y beneficios que se derivan del proyecto durante y después de su ejecución.
5. *Igualdad entre mujeres y hombres* – se intenta averiguar cómo el proyecto tendrá en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las mujeres y de los hombres, cómo permitirá a las mujeres y a los hombres acceder de manera sostenible y equitativa a los servicios e infraestructuras establecidas por el proyecto, y cómo contribuirá a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres a largo plazo.
6. *Protección del medio ambiente* – en qué medida el proyecto preserva o perjudica al medio ambiente, y por lo tanto, favorece u obstaculiza la realización de los beneficios a largo plazo.
7. *Capacidades institucionales y de gestión* – la capacidad y el compromiso de los organismos encargados de la ejecución para ejecutar el proyecto / programa, y de seguir prestando los servicios más allá del período de la financiación por el / los donante(s).

⁷ En este caso, el término « calidad » sustituye al término « sostenibilidad » utilizado por el CAD para hacer hincapié en el hecho de que la calidad es un principio que interviene desde el inicio del diseño de un proyecto / programa mientras que la « sostenibilidad » puede ser aparente o no después de la vida del proyecto / programa.

8. *Sostenibilidad económica y financiera* – la medida en la que las ventajas adicionales del proyecto / programa superan sus costes, y el proyecto representa una inversión sostenible a largo plazo.⁸

El contenido y la importancia relativa de estos factores dependerán del contexto y de las características del proyecto / programa. El diseño del proyecto puede cambiar con la toma en consideración de estos factores.

4.2. ¿Cómo favorecer la calidad?

Después del establecimiento de la lógica de intervención (primera columna) y las hipótesis (cuarta columna), sigue la preparación del marco lógico pasando revista a una serie de preguntas relativas a la calidad del proyecto / programa.

Recuadro 2 : Preguntas esenciales que se plantean para favorecer la calidad

1. <i>Apropiación por los beneficiarios</i>	¿Cómo se comprueba el apoyo de todos los grupos metas, incluyendo a mujeres y hombres, al proyecto? ¿Cómo se lo / los implicará / consultará activamente en la preparación y la ejecución del proyecto? ¿Hasta qué punto están de acuerdo con los objetivos del proyecto y se comprometen a alcanzarlos?
2. <i>Política de apoyo</i>	¿Estableció el gobierno una política sectorial apropiada y completa? ¿Cómo se comprueba que las autoridades responsables facilitarán el apoyo suficiente para instaurar las políticas de apoyo y la asignación de los recursos (humanos, financieros, materiales) necesarios durante y después de la ejecución?
3. <i>Tecnologías apropiadas</i>	¿Cómo se comprueba que las tecnologías elegidas pueden utilizarse a costes razonables, en las condiciones locales y con las capacidades locales, durante y después de la ejecución?
4. <i>Aspectos socioculturales</i>	¿El proyecto tiene en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales, incluso las de las poblaciones autóctonas? ¿El proyecto favorece una distribución más equitativa del acceso y los beneficios?
5. <i>Igualdad entre mujeres y hombres</i>	¿Se adoptaron las medidas suficientes para garantizar que el proyecto responda a las necesidades e intereses de las mujeres y hombres y permitiera el acceso sostenible y equitativo de las mujeres y los hombres a los servicios e infraestructuras, y por lo tanto, contribuyera a reducir las desigualdades a largo plazo?
6. <i>Protección del medio ambiente</i>	¿Se identificaron de manera adecuada los efectos negativos sobre el medio ambiente que resultan de la utilización de las infraestructuras y de los servicios del proyecto? ¿Se adoptaron algunas medidas para reducir los posibles efectos perjudiciales durante y después de la ejecución del proyecto?
7. <i>Capacidades institucionales y de gestión</i>	¿Cómo se comprueba que las autoridades de ejecución que se encargan de la gestión del proyecto de manera eficaz dispongan de las capacidades y recursos (humanos y financieros) necesarios, y puedan suministrar los servicios a largo plazo? Si las capacidades son insuficientes, cuáles son las medidas previstas para desarrollarlas durante la ejecución?
8. <i>Sostenibilidad financiera y económica</i>	¿Cómo se comprueba que los beneficios del proyecto justifican los costes implicados, y que el proyecto constituye el medio más sostenible en respuesta a las necesidades de los grupos metas, mujeres y hombres?

⁸ El Manual «Análisis financiero y económico de los proyectos de desarrollo» (CE, 1997) proporciona la metodología completa aplicable en las distintas fases del ciclo de proyecto.

Figura 15 : Elaboración de un marco lógico – Favorecer la calidad**Programa del sector de transportes: Elaboración de un marco lógico – Favorecer la calidad**

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Mayor competitividad nacional en los mercados internacionales			
	Mayores inversiones en los cultivos agrícolas para la exportación			
	Abastecimiento de productos alimentarios estabilizado			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte			-El interés para los productos del país permanece estable. -Las condiciones climáticas no cambian. -La política de los precios permanece favorable.
Resultados	1. Exceso de carga de los camiones reducido en las carreteras			El flujo de tráfico sigue aumentando a un ritmo regular.
	2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas			
	3. La red de carreteras es extendida			
	4. Las carreteras están mantenidas de manera adecuada			
	5. Rendimiento del MdT mejorado			
Actividades		Medios	Costes (Ml.)	
	1.1 Sensibilizar a los conductores de camiones y de autobuses al efecto de las cargas excesivas, a la prevención de la contaminación ambiental y a la igualdad entre mujeres y hombres			Condiciones climáticas: caídas de lluvia no se intensifican.
	1.2 Mejorar los controles efectuados por la guardia de tráfico			Las sociedades de transporte por carreteras no aumentan el tamaño de sus vehículos más allá de los límites estipulados por el MdT.
	1.3 Arreglar y mantener las básculas para los camiones			
	1.4 Trabajar en colaboración con el Ministerio de Agricultura y de Recursos Naturales para limitar las cargas de productos forestales y mineros			
	2.1 Definir las normas de calidad para todos los tipos de carreteras			
	2.2 Identificar las carreteras prioritarias para rehabilitar y extender			
	2.3 Supervisar las obras de rehabilitación y de mejora de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, lindes telefónicos y medidas de seguridad			
	2.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	2.5 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las reinversiones			
	3.1 Identificar las prioridades de extensión de la red de carreteras			
	3.2 Construir nuevas carreteras			
	3.3 Supervisar de manera estricta las obras de construcción de carreteras			
	3.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	4.2 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	4.3 Mejorar la cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento			
	4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)			
	4.5 Favorecer la apropiación del mantenimiento de la red de carreteras secundarias por los equipos comunales/municipales			
	5.1 Mejorar la política sectorial			
	5.2 Mejorar el dispositivo organizacional, incluso la distribución de las responsabilidades a niveles centrales y regionales			
	5.3 Desarrollar un sistema de control de calidad			
	5.4 Redactar y publicar el material didáctico e informativo dirigido a un público amplio			
	5.5 Formar al personal necesario para la planificación, la gestión, el mantenimiento, la gestión de los fondos de transporte, a cuestiones ambientales, a la EIA, etc.			
	5.6 Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en materia de reclutamiento del personal, de formación y de promoción			
	5.7 Sensibilizar a las partes interesadas a las cuestiones ambientales, al papel y la contribución al desarrollo del sector, al papel/impacto del VIH/SIDA, a la legislación en materia de cargas, a la seguridad de pasajeros y vehículos, al tratamiento de pasajeros, etc.			
	5.8 Efectuar la EIA necesaria y aplicar las recomendaciones			
	5.9 Coordinar regularmente con los donantes, los ministerios competentes, la guardia de tráfico, y las partes interesadas principales en el sector			
Condiciones previas				1. El desarrollo del sector de transportes permanece en el nivel de prioridad actual 2. La guardia de tráfico se compromete a aplicar las medidas de control de manera más estricta 3. Los regresos de las inversiones son suficientes para garantizar la implicación del sector privado en el mantenimiento

Proyecto de carreteras secundarias: Elaboración de un marco lógico – Favorecer la calidad

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Abastecimiento estabilizado de los mercados urbanos con productos agrícolas de la región			
	Competitividad regional mejorada en los mercados nacionales e internacionales			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte			• Red de carreteras primarias rehabilitadas y mantenidas • Interés en los productos de la región al menos estable • Empresas de construcción de carreteras son controladas de manera adecuada
Resultados	1. Las carreteras secundarias son rehabilitadas			
	2. La calidad de la red de carreteras secundarias es mejorada			Los camiones y los autobuses respetan las limitaciones de peso de las cargas
	3. <i>Rendimiento del MdT mejorado</i>			
Actividades	Medios	Costes (Ml.)		
	1.1 Identificar carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar			
	1.2 Controlar las obras de rehabilitación de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, lindes telefónicos y medidas de seguridad			
	1.3 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	1.4 <i>Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las inversiones</i>			
	2.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	2.2 Mejorar la eficacia de todos los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) <i>(motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)</i>			
	2.3 Mejorar y adaptar las tecnologías a las condiciones de trabajo			
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	2.5 Iniciar el establecimiento de nuevos equipos de mantenimiento			
	2.6 Favorecer la apropiación del mantenimiento por los distintos equipos			
	2.7 Apoyar las adaptaciones organizacionales de los equipos de mantenimiento			
	2.8 Supervisar y apoyar todos los tipos de obras de mantenimiento			
	2.9 Fomentar la apropiación de las carreteras secundarias por todos los tipos de usuarios (comerciantes, hombres y mujeres), y la sensibilización a un mejor comportamiento al conducir, a las cuestiones ambientales, etc.			
	2.10 <i>Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en los equipos de mantenimiento y en el proceso de toma de decisiones</i>			
	3.1 <i>Mejorar el dispositivo organizacional, incluso la distribución de las responsabilidades a niveles centrales y regionales</i>			
	3.2 <i>Desarrollar un sistema de control de calidad</i>			
	3.3 <i>Formar al personal necesario para la planificación, la gestión, el mantenimiento, la gestión de los fondos de transporte, a cuestiones ambientales, a la EIA, etc.</i>			
	3.4 <i>Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en materia de reclutamiento del personal, de formación y de promoción</i>			
	3.5 <i>Sensibilizar las partes interesadas a las cuestiones ambientales, a la seguridad de los pasajeros y de los vehículos, etc.</i>			
	3.6 <i>Efectuar la EIA necesaria y aplicar las recomendaciones</i>			
	3.7 <i>Administrar los ingresos que resultan de los aranceles impuestos a los usuarios</i>			
	3.8 <i>Coordinar regularmente con los donantes, los ministerios competentes de la región, las municipalidades, la guardia de tráfico, y los demás donantes, etc.</i>			
		Condiciones previas		1. Las normas de calidad de las carreteras secundarias son definidas 2. Política sectorial clara, incluso responsabilidades en materia de mantenimiento

5. LA FINALIZACION DEL MARCO LOGICO

5.1. ¿Cómo identificar los Indicadores objetivamente verificables (IOV) y la Fuentes de verificación (FDV)?

Los indicadores objetivamente verificables son las descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo(s) meta(s), tiempo y localización) de los objetivos de un proyecto. La formulación de los IOV especifica los objetivos. Los IOV sirven de base al sistema de monitoreo del proyecto. Deben ser mensurables de manera fiable a un coste aceptable.

Las fuentes de verificación son los documentos e informes en los que se pueden encontrar las informaciones necesarias para formular los IOV.

Un buen indicador debe ser :

- específico : medir lo que se supone medir
- mensurable
- disponible a un coste aceptable
- pertinente con respecto al objetivo implicado
- y tener una indicación de tiempo

Los indicadores a nivel de los resultados no deberían resumir lo que se indica a nivel de las actividades, sino que deberían describir las consecuencias. Se suele utilizar *varios indicadores para un solo objetivo*. La combinación de indicadores permite obtener informaciones fiables relativas a la realización de los objetivos. Más vale no incluir demasiados indicadores.

Los IOV deberían definirse durante la Identificación y la Instrucción, aunque, muy a menudo, son detallados durante la Ejecución, una vez que las informaciones más precisas sean disponibles y las necesidades del monitoreo se manifiesten. Conviene garantizar especialmente que los IOV relativos al objetivo específico del proyecto – el «centro de gravedad» del proyecto – cubren efectivamente el concepto «de beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta(s)».

Figura 16 : Ejemplo de indicadores

Ejemplo de indicadores

Objetivo: Acceso mejorado hacia mercados rurales/regionales

Elegir el indicador: Duración media del trayecto hacia el mercado más cercano

Definir los retos:

- **Definir la cantidad:** La duración media del trayecto hacia el mercado más cercano se redujo de un 25 % con respecto al año x ...
- **Definir la calidad:** ... durante la estación lluviosa ...
- **Determinar el grupo meta ...**, para todos los viajeros, mujeres y hombres, con un vehículo privado ...
- **Definir la localización :** ... en la región del Macondo...
- **Dar una indicación de tiempo (plazo):** ... 5 años después del arranque del proyecto

**Figura 17 : Elaboración de un marco lógico –
Identificar los IOV y sus fuentes de verificación**

Programa del sector de transportes: Elaboración de un marco lógico – Identificar los IOV y sus fuentes de verificación

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Mayor competitividad nacional en los mercados internacionales	Cantidad de exportaciones agrícolas incrementada de X a Y toneladas en 2015	Estadísticas relativas a la exportación	•El interés para los productos del país permanece estable. •Las condiciones climáticas no cambian. •La política de los precios permanece favorable.
	Mayores inversiones en los cultivos agrícolas para la exportación	Préstamos bancarios dirigidos a los inversores privados incrementados de un 30 % en 2015	Registro de los préstamos bancarios	
	Abastecimiento de productos alimentarios estabilizado	Precios de productos agrícolas (alimentos básicos y verduras) en los mercados urbanos y rurales disminuidos de un 10% en 2015	Estadísticas nacionales del mercado y de precios	
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte	Gastos de funcionamiento de los vehículos para las sociedades de transporte, de las compañías de autobuses, de comerciantes, y de propietarios privados reducidos de un 10% en 2006, y de un 15 % en 2010	Cálculos de las sociedades y de la ANA	
		En 2010, la duración media de un trayecto de un punto X a un punto Z se redujo: • de un 15 % para las sociedades de transporte y de autobuses dentro del país • de un 20 % para las conductoras con un vehículo privado • y de un 15 % para los conductores con un vehículo privado	Informes de investigaciones dirigidas a usuarios en 2001 y en 2010	
		En 2010, las pérdidas de el vabrocomercial de los productos agrícolas durante el transporte hacia los mercados urbanos se reducen de un 30 % para los cultivos destinados a la exportación y de un 40 % para los productos perecederos cultivados por las mujeres	Investigaciones sobre el mercado	
Resultados	1. Exceso de carga de los camiones reducido en las carreteras	Número de vehículos sobrecargados en las básculas y detenidos en los controles disminuido de un 60 % a un 20% en 2008	Informes de la guardia de tráfico	El flujo de tráfico sigue aumentando a un ritmo regular.
	2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas	Carreteras de alta prioridad para el tráfico internacional cumplen con las normas aprobadas por el MdT antes del año 2006, e incluso con las medidas estándares de seguridad	Informes de inspección final de las obras de construcción y de rehabilitación	
		Carreteras primarias son rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT: un 50% en 2006, un 90% de 2008	Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras, efectuados por el MdT	
		Carreteras secundarias son rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT: un 50 % en 2007, un 90 % en 2009		
	3. La red de carreteras es extendida	400 km de carreteras primarias de alta prioridad son construidas en 2005, según las normas aprobadas por el MdT	Informes de inspección final de las obras de construcción y de rehabilitación	
		1.000 km de carreteras secundarias prioritarias son construidas en 2006, según las normas aprobadas por el MdT	Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT	
4. Las carreteras están mantenidas de manera adecuada		La longitud de las carreteras primarias, mantenidas cuando resulta necesario, aumenta de un 40% entre 2001 y 2010, según las normas aprobadas por el MdT, o sea un Y % por los contratistas privados	Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT	
		La longitud de las carreteras secundarias, mantenidas cuando resulta necesario, aumenta de un 30% entre 2001 y 2010, según las normas aprobadas por el MdT, o sea un X % por los equipos comunales y un Y % por los contratistas privados	Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT	
			Informes del MdT, antenas regionales	
	5. Rendimiento del MdT mejorado	Normas de calidad para el mantenimiento, la rehabilitación y la construcción de carreteras controladas al menos 1 vez durante las obras y al final de las obras a partir de 2004	Informes de monitoreo de terreno producidos por el MdT	
		Planificación sectorial y presupuesto anual conformes con las normas aprobadas por el MdT, en los plazos previstos, para 2004	Correspondencia con el MdT, informes de reuniones con el MdT	
Actividades	1.1 Sensibilizar a los conductores de camiones y de autobuses al efecto de las cargas excesivas, a la prevención de la contaminación ambiental y a la igualdad entre mujeres y hombres	Medios	Costes (M)	Condiciones climáticas: caídas de lluvia no se intensifican.
	1.2 Mejorar los controles efectuados por la guardia de tráfico			Las sociedades de transporte por carreteras no aumentan el tamaño de sus vehículos más allá de los límites estipulados por el MdT.
	1.3 Arreglar y mantener las básculas para los camiones			
1.4 Trabajar en colaboración con el Ministerio de Agricultura y de Recursos Naturales para limitar las cargas de productos forestales y mineros				
2.1 Definir las normas de calidad para todos los tipos de carreteras				
2.2 Identificar las carreteras prioritarias para rehabilitar y extender				
2.3 Supervisar las obras de rehabilitación y de mejora de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, líneas telefónicas y medidas de seguridad				
2.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico				
2.5 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las inversiones				
3.1 Identificar las prioridades de extensión de la red de carreteras				
3.2 Construir nuevas carreteras				
3.3 Supervisar de manera estricta las obras de construcción de carreteras				
3.4 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico				
4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento				
4.2 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento				
4.3 Mejorar la cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento				
4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)				
4.5 Favorecer la apropiación del mantenimiento de la red de carreteras secundarias por los equipos comunales/municipales				
5.1 Mejorar la política sectorial				
5.2 Mejorar el dispositivo organizacional, incluso la distribución de las responsabilidades a niveles centrales y regionales				
5.3 Desarrollar un sistema de control de calidad				
5.4 Redactar y publicar el material didáctico e informativo dirigido a un público amplio				
5.5 Formar al personal necesario para la planificación, la gestión, el mantenimiento, la gestión de los fondos de transporte, a cuestiones ambientales, a la EIA, etc.				
5.6 Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en materia de reclutamiento del personal, de formación y de promoción				
5.7 Sensibilizar a las partes interesadas a las cuestiones ambientales, al papel y la contribución al desarrollo del sector, al papel/impacto del VHTSDA, a la reglamentación en materia de cargas, a la seguridad de pasajeros y vehículos, al tamaño de pasajeros, etc.				
5.8 Efectuar la EIA necesaria, y aplicar las recomendaciones				
5.9 Coordinar regularmente con los donantes, los ministerios competentes, la guardia de tráfico, y las partes interesadas principales en el sector				
			Condiciones previas	1. El desarrollo del sector de transportes permanece en el nivel de prioridad actual 2. La guardia de tráfico se compromete a aplicar las medidas de control de manera más estricta 3. Los regresos de las inversiones son suficientes para garantizar la implicación del sector privado en el mantenimiento

Proyecto de carreteras secundarias: Elaboración de un marco lógico – Identificar los IOV y sus fuentes de verificación

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Abastecimiento estabilizado de los mercados urbanos con productos agrícolas de la región	El número total y el tamaño de los proveedores de productos perecederos destinados a mercados urbanos aumentados de un 15% en 2015	Investigaciones sobre el mercado regional	
		El número total y el tamaño de los pequeños proveedores de productos perecederos destinados a los mercados urbanos al menos estabilizados en 2015		
Objetivo específico	Competitividad regional mejorada en los mercados nacionales e internacionales	Mayor cantidad de productos agrícolas exportados de la región de X a Y toneladas en 2015	Estadísticas relativas a la exportación a nivel regional	- Red de carreteras primarias rehabilitadas y mantenidas - Interés en los productos de la región al menos estable - Empresas de construcción de carreteras son controladas de manera adecuada
	La red de carreteras satisface la demanda de transporte	En 2010, la duración media de un trayecto a partir de cualquier sitio en la red de carreteras secundarias rehabilitadas se redujo hacia una sección de la siguiente carretera primaria: - de un 15 % para los comerciantes - de un 20 % para las conductoras con un vehículo privado - y de un 15 % para los conductores con un vehículo privado	Informes de investigaciones dirigidas a usuarios en 2001 y en 2010	
		En 2010, las pérdidas de el valor comercial de los productos agrícolas durante el transporte hacia los mercados urbanos se reducen de un 30 % para los cultivos destinados a la exportación y de un 40 % para los productos perecederos cultivados por las mujeres	Investigaciones sobre el mercado	
Resultados	1. Las carreteras secundarias son rehabilitadas	Carreteras secundarias prioritarias rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT: 400 km en 2007, 1.000 km en 2009	Informes de inspección final de las obras de construcción y de rehabilitación Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras, efectuados por el MdT	Los camiones y los autobuses respetan las limitaciones de peso de las cargas
	2. La calidad de la red de carreteras secundarias es mejorada	En 2005, un 40% de las carreteras secundarias son mantenidas, en el momento oportuno, según las normas aprobadas por el MdT; un mínimo de un 40 % por los equipos municipales y urbanos, y un 10% por los contratistas privados En 2008, un 90% de las carreteras secundarias son mantenidas, en el momento oportuno, según las normas aprobadas por el MdT; un mínimo de un 40 % por los equipos municipales y urbanos, y un 20% por los contratistas privados	Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuados por el MdT Contratistas privados Informes del MdT, ante las regionales y departamentales	
	3. Rendimiento del MdT mejorado	Normas de calidad para el mantenimiento y la rehabilitación de las carreteras controladas al menos 1 vez durante las obras y al final de las obras a partir de 2004 Planificación sectorial y presupuesto anual a nivel regional conformes con las normas aprobadas por el MdPF, en los plazos previstos, para 2004	Informes de monitoreo de terreno producidos por el MdT Correspondencia con el MdT, informes de reuniones con el MdT	
Actividades		Medios	Costes (Ml)	
	1.1 Identificar carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar			
	1.2 Controlar las obras de rehabilitación de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, líneas telefónicas y medidas de seguridad			
	1.3 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico			
	1.4 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las reinversiones			
	2.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	2.2 Mejorar la eficacia de todos los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)			
	2.3 Mejorar y adaptar las tecnologías a las condiciones de trabajo			
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	2.5 Iniciar el establecimiento de nuevos equipos de mantenimiento			
	2.6 Favorecer la apropiación del mantenimiento por los distintos equipos			
	2.7 Apoyar las adaptaciones organizacionales de los equipos de mantenimiento			
	2.8 Supervisar y apoyar todos los tipos de obras de mantenimiento			
	2.9 Fomentar la apropiación de las carreteras secundarias por todos los tipos de usuarios (comerciantes, hombres y mujeres), y la sensibilización a un mejor comportamiento al conducir, a las cuestiones ambientales, etc.			
	2.10 Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en los equipos de mantenimiento y en el proceso de toma de decisiones			
	3.1 Mejorar el dispositivo organizacional, incluso la distribución de las responsabilidades a niveles centrales y regionales			
	3.2 Desarrollar un sistema de control de calidad			
	3.3 Formar al personal necesario para la planificación, la gestión, el mantenimiento, la gestión de los fondos de transporte, a cuestiones ambientales, a la EIA, etc.			
	3.4 Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en materia de reclutamiento del personal, de formación y de promoción			
	3.5 Sensibilizar las partes interesadas a las cuestiones ambientales, a la seguridad de los pasajeros y de los vehículos, etc.			
	3.6 Efectuar la EIA necesaria, y aplicar las recomendaciones			
	3.7 Administrar los ingresos que resultan de los aranceles impuestos a los usuarios			
	3.8 Coordinar regularmente con los donantes, los ministerios competentes de la región, las municipalidades, la guardia de tráfico, y los demás donantes, etc.			
Condiciones previas				1. Las normas de calidad de las carreteras secundarias son definidas 2. Política sectorial clara, incluso responsabilidades en materia de mantenimiento

Las fuentes de verificación deben precisarse en paralelo a la formulación de los indicadores. Deberían especificar los puntos siguientes :

- *el formato* de presentación de las informaciones (p. ej. informes intermedios, cuentas del proyecto, registros del proyecto, estadísticas oficiales, etc.);
- *quién* debería proporcionar las informaciones;
- *la regularidad* con la que las fuentes deberían ser proporcionadas (p. ej. mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc.).

Las fuentes de verificación exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia. El trabajo y los costes que implica la compilación de las informaciones que el proyecto debe producir y los medios adecuados disponibles deberían también considerarse. Suele existir un vínculo directo entre la complejidad de la fuente de verificación (es decir, el grado de facilidad de recogida y análisis de los datos) y sus costes. Si un IOV resulta demasiado costoso o complicado de acceso, debería ser sustituido por un IOV más sencillo, menos costoso y muchas veces indirecto (« proxy »). P. ej., en vez de realizar una investigación detallada sobre las rentas de los hogares de agricultores, resultaría más oportuno examinar los cambios en los gastos a nivel de los hogares, basándose en las ventas realizadas por los proveedores en el ámbito veterinario y por las farmacias, o en las ventas de utensilios o bienes domésticos (ropa, hornos a ahorro de energía, etc.).

5.2. ¿Cómo identificar los medios y los costes?

Las casillas « Medios » y « Costes » sustituyen a los IOV y las SDV a nivel de las actividades. No se especifican con respecto a las actividades en el marco lógico. No obstante, pueden ser identificados durante la preparación del calendario de las actividades.

Los medios son *recursos materiales y no materiales* (« insumos ») que son necesarios para ejecutar las actividades planificadas y para administrar el proyecto. Se destacan :

- los recursos humanos y
- los recursos materiales.

Los costes son la traducción en términos financieros de todos los recursos (medios) identificados. Deberán presentarse en un formato estandarizado que indicará la contribución de la CE, del gobierno y de cualquier otra parte, como los grupos metas y beneficiarios. Se necesita que las actividades sean suficientemente elaboradas para estimar los medios materiales y no materiales necesarios, incluso los medios y costes necesarios para las actividades de gestión. Los costes generados por la recogida de los datos relativos a los IOV deben ser examinados con mucha atención. Esta estimación debe completarse al final de la fase de Instrucción.

5.3. Verificación final de la calidad

Una vez determinados los medios y los costes, el marco lógico está completo. 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 realistas y completas;
- los riesgos son aceptables;
- la probabilidad de éxito es suficiente;
- los factores de calidad han sido considerados, y en este caso, traducidos en actividades, resultados o hipótesis;
- los beneficios justifican los costes;
- otros estudios son necesarios.

Esta verificación debería realizarse una primera vez después de un taller de planificación durante la Instrucción. No obstante, independientemente de un tal ejercicio, la verificación puede ser efectuada por personas que no hayan participado en el establecimiento del marco lógico, más concretamente por funcionarios de la CE y países asociados. A continuación encontrarán los ejemplos de marco lógico com-

pleto respectivos al programa del sector de transportes y al proyecto de carreteras secundarias.

Figura 18 : Ejemplos de marcos lógicos completos

Programa del sector de transportes: Elaboración de un marco lógico – El marco lógico completo

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales	Mayor competitividad nacional en los mercados internacionales	Cantidad de exportaciones agrícolas incrementada de X a Y toneladas en 2015	Estadísticas relativas a la exportación	
	Mayores inversiones en los cultivos agrícolas para la exportación	Préstamos bancarios dirigidos a los inversores privados incrementados de un 30 % en 2015	Registro de los préstamos bancarios	
	Abastecimiento de productos alimentarios estabilizado	Precios de productos agrícolas (alimentos básicos y verduras) en los mercados urbanos y rurales disminuidos de un 10% en 2015	Estadísticas nacionales del mercado y de precios	
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte	Gastos de funcionamiento de los vehículos para las sociedades de transporte, de las compañías de autobuses, de comerciantes, y de propietarios privados reducidos de un 10% en 2006, y de un 15% en 2010	Cálculos de las sociedades y de la ANA	El interés para los productos del país permanece estable. Las condiciones climáticas no cambian. La política de los precios permanece favorable.
		En 2010, la duración media de un trayecto de un punto X a un punto Z se redujo: - de un 15 % para las sociedades de transporte y de autobuses dentro del país - de un 20 % para las conductoras con un vehículo privado - y de un 15 % para los conductores con un vehículo privado	Informes de investigaciones dirigidas a usuarios en 2001 y en 2010	
		En 2010, las pérdidas de el valor comercial de los productos agrícolas durante el transporte hacia los mercados urbanos se reducen de un 30 % para los cultivos destinados a la exportación y de un 40 % para los productos perecederos cultivados por las mujeres	Investigaciones sobre el mercado	
Resultados	1. Exceso de carga de los camiones reducido en las carreteras	Número de vehículos sobrecargados en las básculas y detenidos en los controles disminuido de un 60 % a un 20% en 2008	Informes de la guardia de tráfico	El flujo de tráfico sigue aumentando a un ritmo regular.
	2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas	Carreteras de alta prioridad para el tráfico internacional cumplen con las normas aprobadas por el MdT antes del año 2006, e incluso con las medidas estándares de seguridad	Informes de inspección final de las obras de construcción y de rehabilitación Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras, efectuados por el MdT	
		Carreteras primarias son rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT: un 50 % en 2006, un 90 % de 2008 Carreteras secundarias son rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT: un 50 % en 2007, un 90 % en 2009		
	3. La red de carreteras es extendida	400 km de carreteras primarias de alta prioridad son construidas en 2005, según las normas aprobadas por el MdT	Informes de inspección final de las obras de construcción y de rehabilitación Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT	
		1.000 km de carreteras secundarias prioritarias son construidas en 2006, según las normas aprobadas por el MdT		
	4. Las carreteras están mantenidas de manera adecuada	La longitud de las carreteras primarias, mantenidas cuando resulta necesario, aumentada de un 40% entre 2001 y 2010, según las normas aprobadas por el MdT, o sea un Y% por los contratistas privados La longitud de las carreteras secundarias, mantenidas cuando resulta necesario, aumentada de un 30% entre 2001 y 2010, según las normas aprobadas por el MdT, o sea un X% por los equipos comunales y un Y% por los contratistas privados	Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT Contratistas privados Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT Contratistas privados Informes del MdT, antes regionales	
	5. Rendimiento del MdT mejorado	Normas de calidad para el mantenimiento, la rehabilitación y la construcción de carreteras controladas al menos 1 vez durante las obras y al final de las obras a partir de 2004	Informes de monitoreo de terreno producidos por el MdT	
		Planificación sectorial y presupuesto anual conformes con las normas aprobadas por el MdT, en los plazos previstos, para 2004	Correspondencia con el MdT, informes de reuniones con el MdT	
		Medios	Costes (M)	
	1.1 Sensibilizar a los conductores de camiones y de autobuses al efecto de las cargas excesivas, a la prevención de la contaminación ambiental y a la igualdad entre mujeres y hombres	Recursos humanos (experiencia en materia de mantenimiento, de fondos de transporte, sensibilización a nivel de los pueblos, relaciones públicas)	800 personas/mes	Condiciones climáticas: caídas de lluvia no se intensifican.
	1.2 Mejorar los controles efectuados por la guardia de tráfico	Inversiones (vehículos, equipo, alojamiento, oficinas, etc.)		
	1.3 Arreglar y mantener las básculas para los camiones	Mantenimiento	120 mois	
	1.4 Trabajar en colaboración con el Ministerio de Agricultura y de Recursos Naturales para limitar las cargas de productos forestales y mineros	Costes de funcionamiento	120 mois	Las sociedades de transporte por carreteras no aumentan el tamaño de sus vehículos más allá de los límites estipulados por el MdT.
	2.1 Definir las normas de calidad para todos los tipos de carreteras	Fondos operativos		
	2.2 Identificar las carreteras prioritarias para rehabilitar y extender	Reserva	10%	
	2.3 Supervisar las obras de rehabilitación y de mejora de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, líneas telefónicas y medidas de seguridad	Total		
	2.4 Mejorar la recodigación de peajes e impuestos de tráfico			
	2.5 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las inversiones			
	3.1 Identificar las prioridades de extensión de la red de carreteras			
	3.2 Construir nuevas carreteras			
	3.3 Supervisar de manera sistemática las obras de construcción de carreteras			
	3.4 Mejorar la recodigación de peajes e impuestos de tráfico			
	4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento			
	4.2 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			
	4.3 Mejorar la cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento			
	4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)			
	4.5 Favorecer la apropiación del mantenimiento de la red de carreteras secundarias por los equipos comunales/municipales			
	5.1 Mejorar la política sectorial			
	5.2 Mejorar el dispositivo organizacional, incluso la distribución de las responsabilidades a niveles centrales y regionales			
	5.3 Desarrollar un sistema de control de calidad			
	5.4 Redactar y publicar el material didáctico e informativo dirigido a un público amplio			
	5.5 Formar al personal necesario para la planificación, la gestión, el mantenimiento, la gestión de los fondos de transporte, a cuestiones ambientales, a la EIA, etc.			
	5.6 Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en materia de reclutamiento del personal, de formación y de promoción			
	5.7 Sensibilizar a las partes interesadas a las cuestiones ambientales, al papel y la contribución al desarrollo del sector, al papel/impacto del VIH/SIDA, a la reglamentación en materia de cargas, a la seguridad de pasajeros y vehículos, al tratamiento de pasajeros, etc.			
	5.8 Efectuar la EIA necesaria, y aplicar las recomendaciones			
	5.9 Coordinar regularmente con los donantes, los ministerios competentes, la guardia de tráfico, y las partes interesadas principales en el sector			
			Condiciones previas	1. El desarrollo del sector de transportes permanece en el nivel de prioridad actual 2. La guardia de tráfico se compromete a aplicar las medidas de control de manera más estricta 3. Los retornos del capital invertido son suficientes para garantizar la implicación del sector privado en el mantenimiento

Proyecto de carreteras secundarias: Elaboración de un marco lógico – El marco lógico completo

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables		Fuentes de verificación			Hipótesis
Objetivos globales	Abastecimiento estabilizado de los mercados urbanos con productos agrícolas de la región	El número total y el tamaño de los proveedores de productores perecederos destinados a mercados urbanos aumentados de un 15% en 2015		Investigaciones sobre el mercado regional			
		El número total y el tamaño de los pequeños proveedores de productos perecederos destinados a los mercados urbanos al menos estabilizados en 2015					
	Competitividad regional mejorada en los mercados nacionales e internacionales	Mayor cantidad de productos agrícolas exportados de la región: de X a Y toneladas en 2015		Estadísticas relativas a la exportación a nivel regional			
Objetivo específico	La red de carreteras satisface la demanda de transporte	En 2010, la duración media de un trayecto a partir de cualquier sitio en la red de carreteras secundarias rehabilitadas se redujo hacia una sección de la siguiente carretera primaria: - de un 15 % para los comerciantes - de un 20 % para las conductoras con un vehículo privado - y de un 15 % para los conductores con un vehículo privado		Informes de investigaciones dirigidas a usuarios en 2001 y en 2010			• Red de carreteras primarias rehabilitadas y mantenidas • Interés en los productos de la región al menos estable • Empresas de construcción de carreteras son controladas de manera adecuada
		En 2010, las pérdidas de el valor comercial de los productos agrícolas durante el transporte hacia los mercados urbanos se reducen de un 30 % para los cultivos destinados a la exportación y de un 40 % para los productos perecederos cultivados por las mujeres		Investigaciones sobre el mercado			
Resultados	1. Las carreteras secundarias son rehabilitadas	Carreteras secundarias prioritarias rehabilitadas según las normas aprobadas por el MdT: 400 km en 2007, 1.000 km en 2009		Informes de inspección final de las obras de construcción y de rehabilitación Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras, efectuados por el MdT			
	2. La calidad de la red de carreteras secundarias es mejorada	En 2005, un 40% de las carreteras secundarias son mantenidas, en el momento oportuno, según las normas aprobadas por el MdT: un mínimo de un 40 % por los equipos municipales y urbanos, y un 10% por los contratistas privados		Informes de investigación sobre las condiciones de las carreteras efectuada por el MdT Contratistas privados Informes del MdT, antenas regionales y departamentales			Los camiones y los autobuses respetan las limitaciones de peso de las cargas
		En 2008, un 90% de las carreteras secundarias son mantenidas, en el momento oportuno, según las normas aprobadas por el MdT: un mínimo de un 40 % por los equipos municipales y urbanos, y un 20% por los contratistas privados					
3. Rendimiento del MdT mejorado	Normas de calidad para el mantenimiento y la rehabilitación de las carreteras controladas al menos 1 vez durante las obras y al final de las obras a partir de 2004		Informes de monitoreo de terreno producidos por el MdT Correspondencia con el MdT, informes de reuniones con el MdT				
	Planificación sectorial y presupuesto anual a nivel regional conformes con las normas aprobadas por el MdPF, en los plazos previstos, para 2004						
Actividades		Medios		Costes (M€)			
				CE	Gob.	Total	
	1.1 Identificar carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar	Recursos humanos (experiencia en materia de mantenimiento, de fondos de transporte, etc.)	180 personas/mes	2,7		2,7	
	1.2 Controlar las obras de rehabilitación de las carreteras, incluso albergues, alumbrado, lindes telefónicos y medidas de seguridad	Inversiones (vehículos, equipo, alojamiento, oficinas, etc.)		1,5	0,2	1,7	
	1.3 Mejorar la recogida de peajes e impuestos de tráfico	Mantenimiento	120 meses	2,0	1,0	3,0	
	1.4 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las reinversiones	Costes de funcionamiento	120 meses	1,0	0,5	1,5	
	2.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento	Fondos operativos		1,0	0,2	1,2	
	2.2 Mejorar la eficacia de todos los equipos de mantenimiento (MdT a nivel regional, municipal, urbano) (motivación, formación, equipo, monitoreo, planificación, igualdad entre mujeres y hombres, medio ambiente, etc.)	Reserva	10 %	0,8	0,2	1,0	
	2.3 Mejorar y adaptar las tecnologías a las condiciones de trabajo	Total		9,0	2,1	11,1	
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento						
	2.5 Iniciar el establecimiento de nuevos equipos de mantenimiento						
	2.6 Favorecer la apropiación del mantenimiento por los distintos equipos						
	2.7 Apoyar las adaptaciones organizacionales de los equipos de mantenimiento						
	2.8 Supervisar y apoyar todos los tipos de obras de mantenimiento						
	2.9 Fomentar la apropiación de las carreteras secundarias por todos los tipos de usuarios (comerciantes, hombres y mujeres), y la sensibilización a un mejor comportamiento al conducir, a las cuestiones ambientales, etc.						
	2.10 Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en los equipos de mantenimiento y en el proceso de toma de decisiones						
	3.1 Mejorar el dispositivo organizacional, incluso la distribución de las responsabilidades a niveles centrales y regionales						
	3.2 Desarrollar un sistema de control de calidad						
	3.3. Formar al personal necesario para la planificación, la gestión, el mantenimiento, la gestión de los fondos de transporte, a cuestiones ambientales, a la EIA, etc.						
	3.4. Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres en materia de reclutamiento del personal, de formación y de promoción						
	3.5. Sensibilizar las partes interesadas a las cuestiones ambientales, a la seguridad de los pasajeros y de los vehículos, etc.						
	3.6. Efectuar la EIA necesaria, y aplicar las recomendaciones						
	3.7 Administrar los ingresos que resultan de los aranceles impuestos a los usuarios						
	3.8 Coordinar regularmente con los donantes, los ministerios competentes de la región, las municipalidades, la guardia de tráfico, y los demás donantes, etc.						
				Condiciones previas			1. Las normas de calidad de las carreteras secundarias son definidas 2. Política sectorial clara, incluso responsabilidades en materia de mantenimiento

6. EL MARCO LÓGICO COMO INICIO PARA ELABORAR EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y EL CALENDARIO DE RECURSOS

El marco lógico de un proyecto suele describir las actividades que deben ejecutarse de manera global. Una vez el marco lógico está completo, generalmente en la fase de Instrucción, se puede añadir los detalles operativos.

El calendario de actividades es una herramienta metodológica que presenta las actividades del proyecto y que identifica su secuencia lógica así como su interdependencia. El calendario sirve de base a la distribución de las responsabilidades de gestión para llevar a cabo cada actividad. Una vez preparado el calendario de actividades, los recursos y los medios pueden definirse con más detalles. Los calendarios de actividades y de recursos deberán elaborarse en el ámbito del estudio de factibilidad. En este caso, las informaciones detalladas relativas a las implicaciones de los costes ordinarios netos del proyecto pueden implicar la reformulación del alcance y la ambición del proyecto.

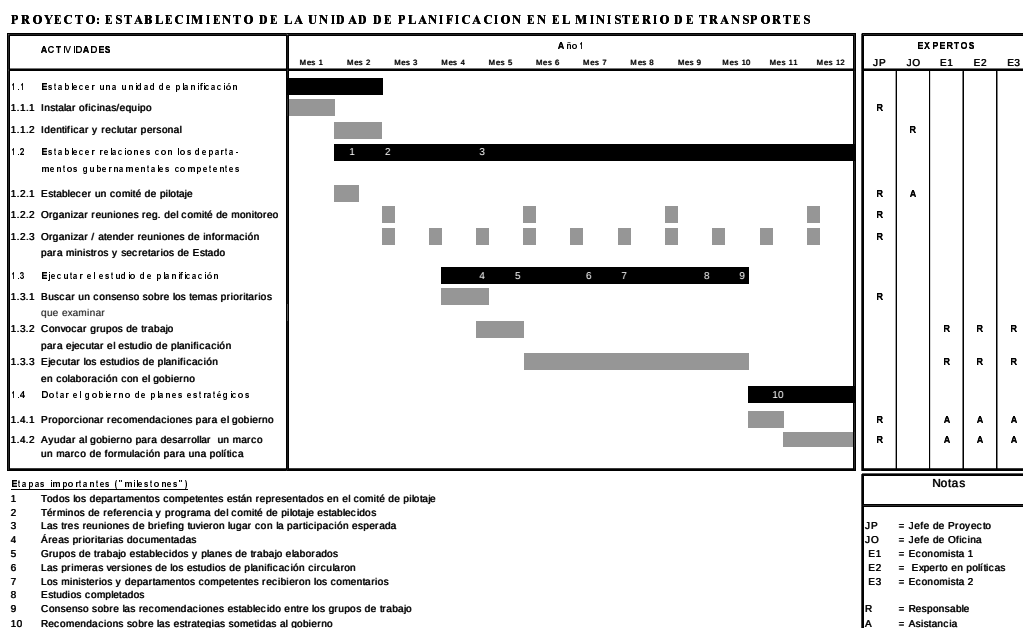
El calendario global de actividades (a veces llamado « calendario de ejecución ») se actualiza. Los calendarios detallados de actividades y de recursos deben prepararse durante los primeros meses de ejecución del proyecto (fase de arranque).

Figura 19 : Calendarios de actividades y de recursos



6.1. ¿Cómo elaborar un calendario de actividades?

Todas las informaciones de un calendario de actividades se pueden resumir en un gráfico (« *Gantt Chart* », en inglés). A continuación figura un ejemplo de calendario de actividades. El esquema puede adaptarse en función de la duración prevista del proyecto. Un calendario global del proyecto sólo puede contener actividades mensuales o trimestrales mientras que un plan de trabajo trimestral individual puede presentarse en forma semanal.

Figura 20 : Ejemplo de calendarios de actividades

6.2. ¿Cómo elaborar un calendario de recursos?

Las estimaciones de costes deben basarse en un presupuesto preciso. Tendrán un impacto significativo en la decisión de inversión en la ejecución del proyecto. La lista de las actividades debe volver a ser trasladada en el formato de calendario de recursos y medios. Cada actividad de esta lista debería, a continuación, ser examinada para garantizar que los medios necesarios para la ejecución de la actividad implicada estén previstos debidamente. Esta lista puede ser detallada.

Conviene, a continuación, precisar los medios necesarios para ejecutar las actividades. Las informaciones relativas a los costes deberán probablemente agruparse o resumirse. El plan presupuestario del proyecto debería permitir asignar los costes a las distintas fuentes de financiación con una identificación clara de la contribución de cada donante.

Una vez calculados *los costes totales*, es importante tener presente que el organismo encargado de la ejecución deberá asumir todo coste ordinario para continuar el suministro de los servicios más allá de la vida del proyecto. Los costes ordinarios pueden ser cubiertos (entera o parcialmente) mediante las mayores rentas generadas por las actividades del proyecto. De todos modos, las implicaciones de los costes ordinarios netos del proyecto deben especificarse precisamente para determinar el impacto futuro en el presupuesto del organismo encargado de la ejecución.

Figura 21 : Ejemplo de calendario de recursos

Proyecto: Establecimiento de una unidad de planificación en el Ministerio de Transportes

Ref	ACTIVIDADES/INSUMOS	Unidad	Cantidad por período planificado				Coste unitario	Fuente de financiación	Códigos/coste		Costes por período planificado				Proyecto Total	Costes anuales ordinarios
			1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 Tr			Donante	Gob.	1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 Tr		
1.1	ACTIVIDADES ESTABLECER UNA UNIDAD DE PLANIFICACION															
	EQUIPO															
	Ordenadores	no.	2	2			1.000		3,4	A/1.3	2.000	2.000	-	-	4.000	
	Modem fax	no.	1				500		3,4	A/1.3	500	-	-	-	500	
	Muebles oficina	fijo	1				3.000		3,4	A/1.3	3.000	-	-	-	3.000	
	SALARIOS & PER DIEM (LOCAL)															
	Homólogos	pm	4	4	4	4	200		5,2	B/2.1	800	800	800	800	3.200	3.200
	Personal	pm	2	3	3	3	100		5,2	B/2.1	200	300	300	300	1.100	1.100
	ETC.															

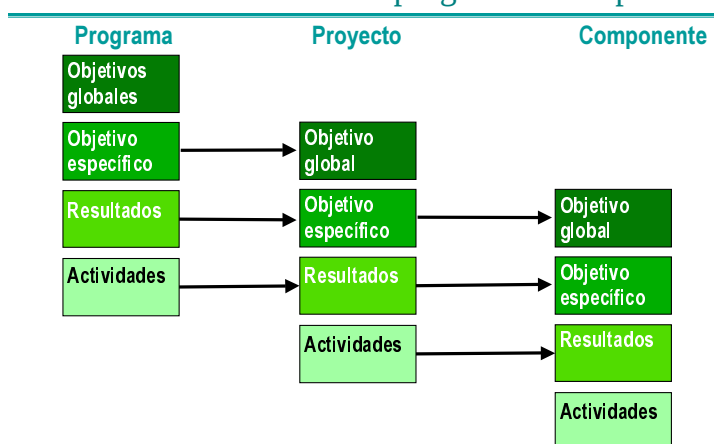
7. EL MARCO LÓGICO COMO INICIO PARA PLANIFICAR LAS INTERVENCIONES COMPLEJAS : LOS MARCOS LÓGICOS EN CASCADA

Las intervenciones complejas con varios componentes o proyectos suelen llamarse « programas ». Pueden ser programas sectoriales, nacionales, o regionales que implican varios sectores pertinentes. Los principios del MML se aplican también a este tipo de intervención. Para planificarlos correctamente, es necesario pasar por las etapas de análisis y de planificación.

En principio, cada marco lógico puede dividirse en submarcos lógicos. Cada sub-marco lógico describe de manera precisa un componente « del marco lógico maestro ».

Figura 22 : Niveles de intervención : De programa a componente

Niveles de intervención: De programa a componente



El sistema de subdivisión « del marco lógico maestro » es útil para poner de relieve la coherencia de los componentes de un programa o proyecto y desarrollar cada componente con más precisión.

No obstante, al preparar los marcos lógicos en cascada, conviene definir claramente los términos « objetivo específico » o « resultado » e identificar a los grupos metas y a los beneficiarios.

Recuadro 3 : Niveles de intervención : De programa a componente

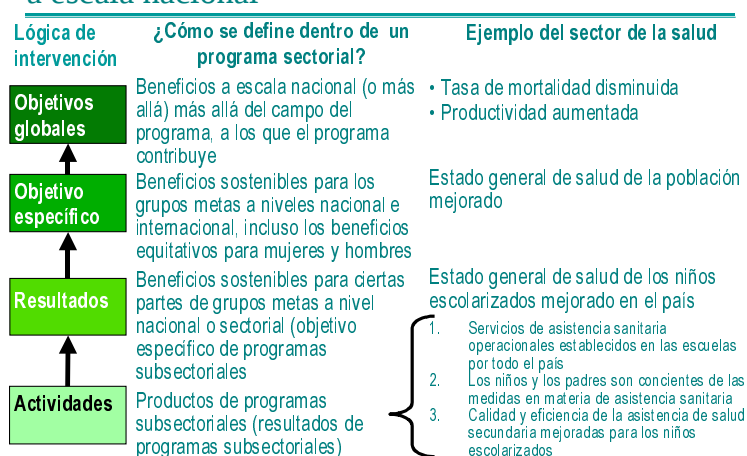
Programa del sector de transportes	Proyecto de mantenimiento	Componente relativo al sector privado
Objetivos globales: Competitividad nacional mejorada en los mercados internacionales Inversiones aumentadas en los cultivos agrícolas para la exportación Abastecimiento de productos alimentarios estabilizado		
Objetivo específico: La red de carreteras satisface la demanda de transporte	Objetivos globales: La red de carreteras satisface la demanda de transporte	
Resultados: 1. Exceso de cargas de los camiones reducido en las carreteras 2. Las carreteras están mejoradas y rehabilitadas 3. La red de carreteras está extendida 4. Las carreteras están mantenidas de mejor manera 5. Rendimiento mejorado del MdT	Objetivo específico: 4. Las carreteras están mantenidas de mejor manera	Objetivos globales: 4. Las carreteras están mantenidas de mejor manera
Actividades: 4.1 Revisar y mejorar el enfoque de mantenimiento 4.2 Implicar aún más el sector privado en el mantenimiento 4.3 Mejorar la cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento 4.4 Mejorar la eficacia de los equipos de mantenimiento 4.5 Reforzar la apropiación del mantenimiento de la red de las carreteras secundarias por los equipos comunales y municipales	Resultados: 4.1 Enfoque con respecto al mantenimiento revisado y mejorado 4.2 Implicación efectiva del sector privado en el mantenimiento 4.3 Cobertura de las carreteras por los equipos de mantenimiento mejorada 4.4 Eficacia mejorada de los equipos de mantenimiento 4.5 Apropiación mejorada del mantenimiento de la red de carreteras secundarias	Objetivo específico: 4.2 Implicación efectiva del sector privado en el mantenimiento
	Actividades 4.1.1 4.2.1 Definir las competencias de las sociedades privadas de mantenimiento 4.2.2 Elaborar y aplicar las medidas para desarrollar los capacidades de las sociedades privadas 4.2.3 Establecer medidas incentivas para crear sociedades 4.2.4 Someter las obras de mantenimiento a una licitación 4.2.5 Supervisar regularmente las obras 4.3.....	Resultados: 4.1.1 4.2.1 Competencias de las sociedades privadas de mantenimiento identificadas 4.2.2 Medidas para desarrollar las capacidades de las sociedades privadas elaboradas y aplicadas 4.2.3 Medidas incentivas para crear sociedades establecidas 4.2.4 Obras de mantenimiento sujetas a una licitación 4.2.5 Obras supervisadas regularmente
		Actividades 4.1.1.1 ... 4.2.1.1 Enumerar las sociedades existentes 4.2.1.2 Elaborar una investigación 4.2.1.3 Realizar la investigación 4.2.1.4 Sacar conclusiones 4.2.2.1...

Los elementos siguientes deberían facilitar la definición de los distintos niveles de los *objetivos de un programa sectorial a escala nacional* :

- beneficios a escala global, regional, nacional más allá del alcance del programa a nivel de *los objetivos globales*, con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE;
- beneficios sostenibles para todos los grupos metas y beneficiarios a nivel nacional y para un sector, incluso los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres, a nivel del *objetivo específico*;
- beneficios sostenibles para algunos grupos metas a escala sectorial, nacional o regional, a nivel de los *resultados*.

Figura 23 : Niveles de los objetivos de un programa sectorial a escala nacional

Niveles de los objetivos de un programa sectorial a escala nacional



Los objetivos de uno de los posibles proyectos en el ámbito del programa sectorial a escala nacional deberían corresponder a los niveles de los objetivos estipulados en el Capítulo 3.5.2 (« Primera columna : Lógica de intervención »), como a continuación :

- beneficios sostenibles para todos los grupos metas y beneficiarios a escala nacional y para un sector, en *los objetivos globales*, con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE, incluso en materia de igualdad entre mujeres y hombres;
- beneficios sostenibles para algunos grupos metas a escala sectorial, nacional o regional, incluso los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres, a nivel del *objetivo específico*;
- los « productos » de las actividades emprendidas en el sector a escala nacional o regional, a nivel de los *resultados*.

Una vez más, el marco lógico es una herramienta útil para la planificación y la gestión de proyecto, para extensos programas sectoriales o pequeñas intervenciones, en la medida que no se utilice únicamente para calcar. Como *herramienta dinámica*, los marcos lógicos deben ser evaluados y revisados de manera regular en función de la evolución del proyecto y de los cambios de su entorno.

8. GLOSARIO

Actividades	Acciones (y medios) que se llevarán a cabo / suministrarán para producir los resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.
Análisis de estrategias	Apreciación crítica de las distintas alternativas para alcanzar objetivos, y selección de una o varias de ellas para incluir en el proyecto propuesto.
Análisis de objetivos	Identificación y verificación de los beneficios futuros deseados a los que los beneficiarios conceden prioridad. El producto del análisis de objetivos es el árbol o la jerarquía de objetivos.
Análisis de partes interesadas	Implica la identificación de todos los grupos susceptibles de ser afectados (de manera positiva o negativa) por la intervención propuesta, la identificación y el análisis de los intereses, problemas, potencialidades, etc. Luego, las conclusiones del análisis se integran en el diseño del proyecto.
Análisis de problemas	Investigación estructurada de los aspectos negativos de una situación para establecer sus causas y efectos.
Análisis FODA	Análisis de una organización en términos de Fuerzas y Debilidades, y de Oportunidades y Amenazas del proyecto. Un instrumento que se puede utilizar en cada fase del ciclo de proyecto.
Análisis por género	La política de la UE en materia de género en el ámbito de la cooperación al desarrollo estipula que se debe integrar el análisis por género a lo largo del ciclo de proyecto a todos los niveles (macro, meso, y micro). El análisis por género permite identificar e integrar los mecanismos de evolución de una situación precisa. También facilita el monitoreo de su evolución, en particular en cuanto a disparidades entre mujeres y hombres. Un análisis por género se focaliza en los distintos papeles (de producción, reproducción, de decisión) de la mujer y del hombre; el acceso diferencial a los recursos y al control de los mismos y sus necesidades específicas, sus intereses y problemas ; y los impedimentos para la plena y equitativa participación de las mujeres y de los hombres en las actividades del proyecto y para la igualdad entre mujeres y hombres con respecto a los beneficios alcanzados.
Árbol de objetivos	Representación en forma de diagrama de las relaciones “medio-fin” de las intervenciones del proyecto propuesto, planificados de manera lógica basándose en el análisis de problemas.
Árbol de problemas	Representación en forma de diagrama de una situación negativa con sus causas y efectos.
Asistencia técnica	Expertos, consultantes, formadores, asesores, etc. contratados para transferir conocimiento y competencias, crear y reforzar las instituciones.
Beneficiarios	Quienes se benefician de una u otra manera de la ejecución del proyecto. Se pueden destacar distintos grupos : • Asociados del proyecto / beneficiarios directos : los que benefician de fondos de apoyo por parte de la CE para gestionar el diseño y la ejecución de un proyecto. Suelen ser ministerios, organismos responsables de la ejecución, etc.; • Beneficiarios intermediarios : los que benefician del proyecto para mejorar la prestación de servicios a favor del / los grupo(s) meta(s), p. ej. « el personal necesario para una extensión agrícola que se benefician de medidas de capacitación para mejorar el suministro de sus servicios de asesoría hacia de los miembros femeninos y masculinos de hogares de agricultores » ; • Grupo(s) meta (s) : grupo / entidad que el proyecto afectará positivamente a nivel del objetivo específico y con el que el proyecto trabajará

	muy de cerca, e inversamente. Se trata, por ejemplo, de « los miembros femeninos y masculinos de los hogares de explotaciones agrícolas » ; • Beneficiarios finales : los que, más allá de los grupos metas, benefician del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los « niños » tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación, los « consumidores » tras unas mejores producción y comercialización agrícolas, o el « estado » tras el aumento de las ganancias de la exportación mediante unas mejores producción y comercialización agrícolas.
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)
Calendario de actividades	Gráfico (« Gantt chart », en inglés) que representa el período, la secuencia y la duración de las actividades del proyecto. También permite identificar las etapas importantes (« milestones », en inglés) para el monitoreo de los avances del proyecto, y repartir las responsabilidades con vistas a alcanzar dichas etapas.
Calendario de recursos	Estimación del presupuesto del proyecto en la que el calendario vincula los medios y costes con las actividades en un tiempo determinado y los describe con precisión.
Ciclo de proyecto	El ciclo de proyecto sigue la vida de un proyecto desde la idea inicial hasta su terminación. Facilita una estructura que permite garantizar la consulta de las partes interesadas y el establecimiento de : las decisiones claves, las necesidades de información y las responsabilidades en cada etapa . Así se pueden tomar las decisiones claves en cada fase del proyecto. Se apoya en la evaluación para aprovechar las enseñanzas y utilizarlas en el diseño de programas y proyectos futuros.
Comisión	La Comisión Europea
Comisión Europea	Entidad ejecutiva de la Unión Europea. Inicia la política de la UE, ejecuta los programas y las políticas establecidas por las autoridades legislativas y presupuestarias de la UE.
Compromiso	Decisión formal de la Comisión encaminada a reservar cierta cantidad de recursos con un propósito particular. Los gastos del proyecto no pueden sobrepasar la suma autorizada en el compromiso.
Condiciones previas	Condiciones que deben cumplirse antes de que pueda empezar el proyecto, (por ejemplo, actividades) y que acompañan al suministro de la ayuda.
Contratista	Organización pública o privada, consorcio o individuo bajo contrato con la autoridad contratante. La empresa, el individuo o la asociación a la que / al que se atribuye un contrato.
Convenio de financiación	Documento firmado por la Comisión Europea y el país o los países asociados tras una decisión de financiación. Incluye una descripción del programa o proyecto concreto para financiar. Representa el compromiso formal de la Unión Europea y del país / países asociado(s) de financiar las medidas
Coste	Traducción en términos financieros de todos los recursos identificados (« Medios »).
Costes ordinarios	Costes de funcionamiento y de mantenimiento que permanecen más allá del período de ejecución del proyecto.
Criterios de calidad	Véase « factores de calidad ».

Delegación	Representación diplomática de la Comisión Europea ante los países o instituciones internacionales a nivel de embajada. También se usan los términos « Delegado » o « Embajador » para designar al Jefe de Delegación.
Documentos de estrategia nacional / documento de estrategia por país / documento estratégico por país (DEP)	Instrumento de orientación, de gestión y de revisión de los programas de asistencia de la CE. Dichos documentos describen el marco de los programas de la asistencia de la UE basándose en los objetivos de la UE / CE, la agenda de políticas del gobierno del país asociado, un análisis de la situación del país asociado, y las actividades de los demás mayores asociados. DEP se suelen preparar para todos los países ACP, MED (excepto Chipre, Malta y Turquía) y ALA.
Eficacidad	Apreciación de la contribución de los resultados hacia la realización del objetivo específico, y de la manera en que las hipótesis afectan al cumplimiento del proyecto.
Eficiencia	El hecho de que los resultados se consigan a un coste razonable, o sea la manera en que las actividades y los medios se convirtieron en resultados, y la calidad de los resultados alcanzados.
Enfoque integrado	Apreciación continua de un proyecto a lo largo de todas las fases del ciclo de proyecto para asegurar su pertinencia, su factibilidad y su sostenibilidad.
Estudio de factibilidad	Estudio efectuado durante la fase de instrucción, que permite verificar si el proyecto propuesto es bien fundamentado, y si es susceptible de cumplir con las necesidades de los grupos metas / beneficiarios previstos. El estudio tendría que proporcionar los detalles operacionales del proyecto con todos los aspectos políticos, técnicos, económicos, financieros, institucionales, de gestión, ambientales, socioculturales, y los aspectos desde la perspectiva de género. Facilitará a la Comisión Europea y al gobierno asociado los datos suficientes para justificar la aceptación, el ajuste o la negación del proyecto propuesto para la instrucción ulterior.
Estudio de prefactibilidad	Estudio efectuado durante la fase de identificación que permite que se identifiquen todos los problemas, que se evalúen las soluciones alternativas, y se seleccione una alternativa preferida basándose en los factores de calidad. Proporcionará informaciones suficientes a la Comisión Europea y al gobierno asociado para justificar la aceptación, el ajuste o la negación del proyecto propuesto para la instrucción ulterior.
Etapas importantes («milestones», en inglés)	Tipo de IOV que da indicaciones de tiempo para el monitoreo respecto al cumplimiento de los objetivos a corto y medio plazo (actividades, en general) a lo largo de la ejecución del proyecto más bien que al final del proyecto. También indican las fechas en que se tiene que tomar decisiones o finalizar una acción.
Evaluación	Evaluación periódica de la eficacia y de la eficiencia, del impacto, de la sostenibilidad y de la pertinencia de un proyecto en el ámbito de los objetivos establecidos. Se suele efectuar un examen independiente del contexto, de los objetivos, de los resultados, de las actividades y de los medios utilizados con vistas a sacar enseñanzas de la experiencia para orientar las decisiones futuras.
Factibilidad	Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.
Factores de calidad	Criterios que tuvieron un impacto significativo en la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto en el pasado, y que se deben considerar en el diseño y la ejecución de cada proyecto (se llamaban « factores de sostenibilidad » anteriormente) : la apropiación por los beneficiarios, política de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socioculturales, igualdad entre mujeres y hombres, tecnología apropiada, aspectos ambientales, y capacidades institucionales y de gestión.

Fase de ejecución	Quinta fase del ciclo de proyecto en la que se ejecuta el proyecto, y se efectúa el monitoreo de su avance hacia la realización de los objetivos.
Fase de evaluación	Sexta y última fase del ciclo de proyecto durante la que se examina el proyecto en función de sus objetivos, y se utilizan las enseñanzas para influenciar las acciones futuras.
Fase de financiación	Cuarta fase del ciclo de proyecto en la que se aprueba la financiación de los proyectos.
Fase de identificación	Segunda fase del ciclo de proyecto que supone la elaboración inicial de la idea del proyecto en términos de objetivos, resultados y actividades, con fin a determinar si se procede o no a un estudio de factibilidad.
Fase de instrucción	Tercera fase del ciclo de proyecto. Supone que se determinen los detalles del proyecto basándose en un estudio de factibilidad. El personal de la CE se encarga de evaluar los méritos del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales.
Fase de programación	Primera fase del ciclo de proyecto en la que se prepara el programa indicativo. Véase también « programas indicativos » .
Fuentes de verificación	Aparecen en la tercera columna del marco lógico e indican donde y en que forma se pueden encontrar las informaciones en cuanto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (operacionalizados en indicadores objetivamente verificables).
Género	Diferencias sociales impuestas y adquiridas por las mujeres y los hombres, que varían según la sociedad o el grupo y la época de la historia. El género difiere del sexo, que se refiere más bien a diferencias biológicamente determinadas entre mujeres y hombres.
Gestión del ciclo de proyecto	Metodología de preparación, de implementación y de evaluación de proyectos y programas basándose en el enfoque integrado y en el método del marco lógico.
Grupo(s) meta(s)	Grupo / entidad que será afectado positivamente por el proyecto a nivel del objetivo específico y con el / la que el proyecto trabajará de muy cerca e inversamente.
Hipótesis	Factores exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, pero fuera del control directo de la gestión del proyecto. Constituyen la cuarta columna del marco lógico y suelen ser formuladas en forma positiva, p. ej. « reforma de procedimientos penales aplicados con éxito ».
Igualdad entre mujeres y hombres	Resulta vital promover la igualdad entre mujeres y hombres acerca del acceso a infraestructuras, servicios sociales y económicos tanto como a los beneficios del desarrollo. Se intenta reducir las disparidades entre mujeres y hombres, a todos los niveles en cuanto a sanidad y educación, empleo y actividad económica, y a toma de decisiones. Todos los programas y proyectos deberían contribuir de manera activa a la reducción de las disparidades entre mujeres y hombres en su área de intervención.
Impacto	Efecto del proyecto en su entorno más amplio, y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios resumidos en los objetivos globales del proyecto, y en la realización de los objetivos políticos generales de la CE.
Indicadores objetivamente verificables (IOV)	Indicadores mensurables que señalarán si se han logrado o no los objetivos en cada uno de los niveles superiores del marco lógico. Los IOV sirven de base para el diseño de un sistema de monitoreo adecuado.
Informe de arranque	Primer informe producido a finales del período de arranque, que actualiza el diseño, y / o los términos de referencia del proyecto, y presenta el plan de trabajo para la vida del proyecto.

Informe de avance	Informe intermedio sobre los avances de un proyecto sometido por el gestor del proyecto / contratista a la organización asociada y a la Comisión respecto a un plazo específico. Incluye secciones relativas a los progresos técnicos y financieros.
Instrucción (formulación)	Análisis del proyecto propuesto que permite determinar sus méritos y su conformidad con los criterios establecidos. Se trata del último paso antes del acuerdo de financiación. Permite comprobar si el proyecto resulta factible dentro de la situación de terreno, si los objetivos son apropiados y si los costes son razonables. También se usan como sinónimos los términos siguientes : « estudio de factibilidad / evaluación ex ante ».
Jerarquía de objetivos	Representación gráfica de la lógica de intervención del proyecto propuesto, basándose en un análisis de los problemas, y reflejando relaciones medios-fines. Sinónimo : árbol de objetivos
Lógica de intervención	Primera columna del marco lógico que resume los cuatro niveles de objetivos.
Marco lógico	Matriz que presenta la lógica de intervención, los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación del proyecto, y las hipótesis.
Medios	Recursos (también se llaman « insumos ») necesarios para llevar a cabo las actividades previstas y administrar el proyecto. Se distinguen los recursos humanos y los recursos materiales. Los « medios » y « costes » sustituyen los « IOV » y las fuentes de verificación a nivel de las actividades.
Método del marco lógico (MML)	Metodología para la planificación, la gestión y la evaluación de programas y proyectos que implica el análisis de partes interesadas, de problemas, de objetivos y de estrategias, así como la preparación de la matriz del marco lógico y de los calendarios de las actividades y de los recursos.
Monitoreo (seguimiento)	Recogida, análisis y utilización sistemática y continua de informaciones al servicio de la gestión y la toma de decisiones.
Objetivo	Finalidad de un proyecto o programa. En su sentido genérico, se refiere a las actividades, los resultados, el objetivo específico, y los objetivos globales.
Objetivo específico	Objetivo central del proyecto en términos de beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta(s). El objetivo específico también tendría que expresar los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debería haber un objetivo específico. El objetivo específico se alcanza mediante el cumplimiento de los resultados.
Objetivos globales	Explican porque el proyecto es importante para la sociedad, en términos de beneficios a plazo más largo para los beneficiarios finales y de beneficios más amplios para otros grupos. También permiten asegurar que el programa cumpla con las políticas regionales / sectoriales del gobierno / organizaciones involucradas y de la CE, y con las metas políticas de la cooperación con la CE. El objetivo específico no alcanzará los objetivos globales por sí mismo (sólo contribuye a la realización de los objetivos globales). Se necesita que los demás programas y proyectos así como otros factores fuera del control del proyecto también contribuyan.
Partes interesadas	Individuo, grupo de personas, institución o empresa que tenga un vínculo con el proyecto / programa. Pueden afectar o ser afectadas – directa o indirectamente, positiva o negativamente – por el proceso y los resultados de los proyectos o programas. Se suele considerar varios subgrupos.
Período de arranque	Período inicial de la ejecución del proyecto.

Período de arranque (de orientación)	Período del comienzo del proyecto hasta la redacción del informe de arranque. Suele durar entre dos y tres meses.
Pertinencia	Compatibilidad de los objetivos del proyecto con los problemas reales, las necesidades, las prioridades de los grupos metas y beneficiarios a los que debe responder el proyecto, y con el entorno físico y político en el que opera.
Plan de trabajo	Calendario que contiene las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los resultados y el objetivo específico del proyecto.
Programa	Serie de proyectos con un objetivo global común.
Programas indicativos	Los prepara la Comisión Europea en coordinación con los gobiernos de los países asociados. Contienen las líneas directrices y los principios generales de la cooperación con la Unión Europea. Especifican los sectores y temas centrales de un país o región y pueden incluir varias ideas de proyectos.
Propuesta de financiación	Documentos preliminares que los servicios de la Comisión someten al Comité de financiación pertinente para pedir su dictamen. Describen el contexto general, la naturaleza, el ámbito, los objetivos y las modalidades de las medidas de ejecución del proyecto o programa, e indican la financiación prevista. Tras el dictamen favorable del Comité de financiación, la propuesta de financiación necesita la decisión ulterior de la Comisión y forma parte del convenio de financiación que se firma con el país asociado respectivo.
Proyecto	Serie de actividades con objetivos establecidos, diseñadas para producir un resultado en un plazo limitado y con recursos presupuestados.
Resultados	« Productos » de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la realización del objetivo específico, o sea en cuanto los grupos metas empiecen a conseguir los beneficios sostenibles.
Riesgos	Factores y acontecimientos exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, y no son muy susceptibles de concretizarse. Se formulan en forma negativa, por ejemplo « la reforma de los procedimientos penales fracasan ». Véase « hipótesis ».
Sostenibilidad	Probabilidad que el flujo de beneficios continúe después de que se agote la financiación del donante.
Términos de referencia	Definición de las tareas que incumben al contratista e indican el contexto general, los objetivos, las actividades planificadas, los insumos esperados y los productos, el presupuesto, los calendarios y la descripción del trabajo.