

IV.6.2. El árbol de objetivos

Quizás aún habiendo realizado un buen análisis de los problemas no nos demos cuenta de cuáles podrían ser abordados de alguna manera desde nuestro proyecto. Si es así ayuda mucho trabajar en **el análisis de los objetivos, con el fin de describir la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas y de identificar posibles alternativas para el proyecto.**



Cómo se elabora
el **ÁRBOL DE
OBJETIVOS:**

1. Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son:
 - Deseadas y
 - Realizables en la práctica.
2. Examinar las relaciones medios-fines establecidas para garantizar la validez e integridad del esquema.
3. Si es necesario:
 - Modificar las formulaciones
 - Añadir nuevos objetivos si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
 - Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

Ventajas y desventajas del árbol de problemas/objetivos

Ventajas	Desventajas
Reduce la complejidad y establece vínculos lógicos entre los problemas Es relativamente fácil de entender (uso en comunidades y grupos)	No considera la interacción entre los problemas (carácter sistémico) Obliga una lógica lineal y directa Parte de problemas sin incluir oportunidades de desarrollo

IV.6.3. Análisis de alternativas

Una vez que hemos definido la problemática existente, nos encontramos ante diferentes opciones para su transformación “*no todos los caminos nos conducen a Roma, pero muchos sí*”, es aquí donde comenzamos a hablar del Análisis de Alternativas.

El Análisis de Alternativas es el resultado de la aplicación de un **conjunto de técnicas** para:

Identificar soluciones alternativas que pueden llegar a ser estrategias del proyecto.

Seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto.

Decidir la estrategia a adoptarse por el proyecto.

Cómo efectuar el ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS :

- Identificar las **RAMAS** del Árbol de Objetivos que forman las relaciones **MEDIOS-FINES**.
- Identificar los objetivos a excluir (porque no son deseables o factibles).
- Identificar diferentes etapas de medios-fines como posibles estrategias alternativas para el proyecto o componentes del proyecto.
- Cada rama se identifica con un número o una expresión, por ejemplo:

Procesos de capacitación

Procesos constructivos o de transformación física.

Procesos de información / comunicación

Procesos del medio ambiente

Procesos de rescate cultural

- A continuación se deben identificar y levantar algunos criterios principales, que nos permitan seleccionar qué ramas serían las más adecuadas para proponerlas como **SOLUCIÓN ALTERNATIVA**

Deben ser producto de la **construcción colectiva del grupo de actores del proyecto**, ya que estos influyen directamente en las Estrategias de Desarrollo que se propongan para el proyecto. Los mismos deben estar basados en:

- Eficiencia, eficacia y realismo del proyecto.
- Prioridades en la política de desarrollo.
- Conveniencia de las soluciones alternativas en el esquema de cooperación, financieros u otros instrumentos de la cooperación.
- Beneficios para los grupos prioritarios.
- Potencialidad organizativa de los grupos.
- Probabilidad de lograr los objetivos propuestos.
- Disponibilidad de los recursos financieros e infraestructura existente.
- Disponibilidad de personal.
- Riesgos sociales



CRITERIOS DE SELECCIÓN de Alternativas:

Lo importante de esta fase es llegar a una determinación lo más realista posible de una primera idea sobre **QUÉ es lo que yo puedo abordar desde mi Proyecto y CÓMO puedo abordarlo**, para entonces poder comenzar a “**PLANIFICAR**” nuestro proyecto (fase II del Ciclo) y poder responder las preguntas:

Por qué se lleva a cabo el proyecto.

Qué se desea lograr con el proyecto.

Cómo se alcanzarán los resultados/productos del proyecto.

Qué factores externos son imprescindibles para el éxito del proyecto.

Cómo se puede establecer el éxito del proyecto.

Dónde se pueden conseguir los datos necesarios para establecer el éxito del proyecto.

Cuánto costará el proyecto.

IV.6.4. Matriz DAFO. En función de la definición de alternativas

La matriz de análisis DAFO es una herramienta adicional o alternativa para el uso del árbol de problemas. La Matriz DAFO tiene algunas ventajas, entre ellas:

- considera tanto problemas como potenciales de desarrollo
- permite un análisis sistémico de estos factores, es decir la interacción entre los factores

El nombre DAFO viene de los cuatro términos usados: **Deb**ilidades-**Amen**azas-**Fort**alezas-**Oportu**nidades. Algunas organizaciones también lo llaman FODA: **Fort**alezas-**Oportu**nidades-**Deb**ilidades-**Amen**azas por el orden distinto de las palabras, sin embargo es la misma herramienta.

¿Cómo se elabora una matriz DAFO?

El proceso de elaboración de una matriz DAFO es más complejo y complicado, sobre todo en la interpretación y deducción de estrategias. Sin embargo, ha sido utilizado en muchos proyectos de desarrollo con gran éxito, sobre todo cuando se ha simplificado el proceso de análisis.

La matriz DFAFO es un instrumento creado para la planificación estratégica, usado muchas veces para el desarrollo institucional de empresas y organizaciones. Sin embargo, se puede usar también en combinación con otros instrumentos para la elaboración de un proyecto. La elaboración de la matriz es relativamente simple haciendo al grupo de involucrados las siguientes preguntas:

1. ¿Cuales son los factores/ problemas que impiden el desarrollo?
¿Cuales son los factores que influyen en la problemática identificada?
2. ¿Cuales son factores que fortalecen el desarrollo?
¿Cuáles son los factores que nos ayuden de resolver una problemática anteriormente identificada?

Las respuestas de los participantes se ordena en la siguiente matriz, diferenciando factores internos (de la misma organización, de la población misma) de externos (fuera del alcance directo de la organización, la población). Alternativamente – y con participantes más experimentados se puede preguntar directamente por los cuatro aspectos:

1. ¿Cuales son nuestras **DEBILIDADES** (problemas factores internos acerca de la problemática)?
2. ¿Cuales son las **AMENAZAS** (problemas externos con injerencia o posible influencia en la problemática) que nos puedan afectar en el desarrollo?
3. ¿Cuales son nuestras **FORTALEZAS** (en la organización, comunidad) para enfrentar problemas, desarrollarnos?
4. ¿Cuales son las **OPORTUNIDADES** (de desarrollo, de resolver una problemática) con que contamos?



El resultado del proceso es una matriz DAFO:

	FACTORES O VARIABLES INTERNOS	FACTORES O VARIABLES EXTERNOS:
L	Debilidades	Amenazas
J	Fortalezas	Oportunidades

Un ejemplo de este proceso fue el desarrollado por un equipo provincial de la ACPA en el marco de la definición de la Estrategia para la Cooperación Internacional. Sin entrar en detalles sobre el proceso seguido, expondremos este resultado a modo de ejemplo (por favor ignorar por el momento la numeración).

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>12. La Cooperación no integrada a los Objetivos Estratégicos</p> <p>13. Poca información sobre Organizaciones del Norte para establecer relaciones, insuficiente gestión para el acceso a fondos importantes (Japón, Países Nórdicos, EUA)</p> <p>14. No existe una estrategia, información de la cooperación, suficiente iniciativa y capacitación de los recursos humanos en algunas Provincias y Sociedades Nacionales.</p> <p>15. Insuficiente enfoque de sostenibilidad en los proyectos.</p>	<p>4. Dificil acceso a algunas fuentes y convocatorias por su complejidad, disminución de fondos, posición política y condicionamiento para el acceso.</p> <p>5. Incomprensión de la Cooperación y el trabajo integrado por algunas Instituciones Locales</p> <p>6. Incomprensión de algunos Sectores para aceptar modelos alternativos sostenibles. Se muestran más interesados en sus intereses Sectoriales.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>7. Reconocimiento y prestigio por las Agencias, Organizaciones y otros actores de la Cooperación Internacional, así como respeto y confianza de las contrapartes.</p> <p>8. Buenos resultados e impactos significativos en el desarrollo de los Proyectos en la mayor parte del País.</p> <p>9. Las estructuras Nacionales con buen dominio e información de la cooperación, el fortalecimiento institucional esta parcialmente logrado y existe una estrategia de desarrollo.</p> <p>10. Se tienen alianzas con organizaciones nacionales y reconocimiento en el ámbito político y gubernamental.</p> <p>11. Se han identificado modelos alternativos sostenibles que se vienen introduciendo en los proyectos.</p>	<p>1. La apertura Económica en el País y la flexibilidad hacia la Cooperación.</p> <p>2. La apertura del dialogo con distintas Oficinas de Cooperación</p> <p>3. La disponibilidad de fondos por Embajadas y otras Instituciones Gubernamentales</p>



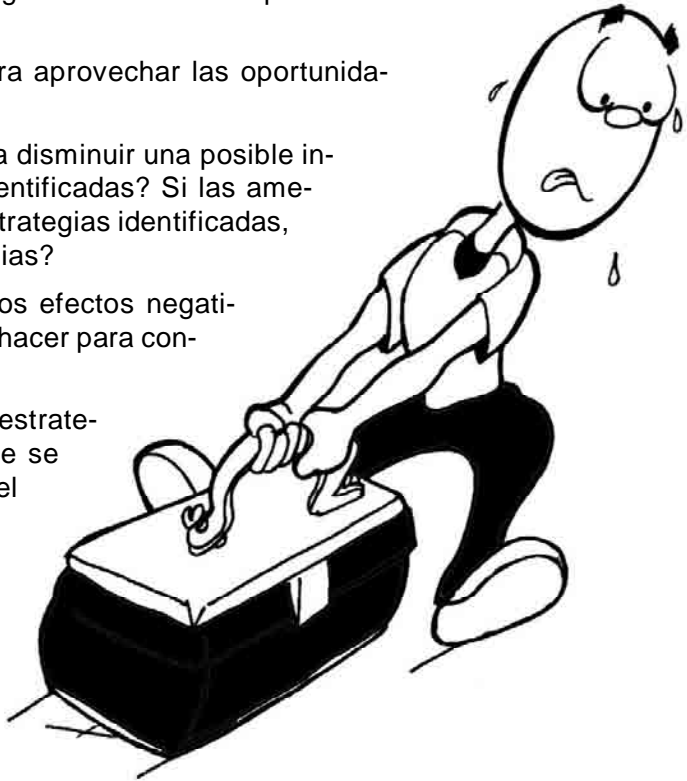
¿Cómo se analiza una matriz DAFO?

Hay varias formas de analizar una matriz DAFO. La más simple sigue las siguientes preguntas que establecen relaciones entre las categorías de la matriz para formular las estrategias:

1. ¿Cómo puedo usar mis fortalezas para aprovechar las oportunidades identificadas?
2. ¿Cómo puedo usar mis fortalezas para disminuir una posible influencia negativa de las amenazas identificadas? Si las amenazas influyen negativamente a mis estrategias identificadas, ¿en qué debería cambiar las estrategias?
3. ¿Qué debería hacer para minimizar los efectos negativos de mis debilidades? ¿Qué debería hacer para convertir las debilidades en fortalezas?

Como resultado pueden resultar varias estrategias de la organización/ del proyecto que se transforman en las líneas principales del proyecto en la fase de planificación. Ese método es fácilmente aplicable en comunidades rurales. Lo importante - como siempre - es la participación activa de los involucrados porque es la diversidad de opiniones y el debate que causa soluciones creativas.

Algo más sistemático (por no decir sistémico) se puede lograr al analizar la influencia de los diferentes variables identificados (**F**ortalezas, **D**ebilidades, **O**portunidades y **A**menazas) sobre todos los demás y si mismo.



El facilitador debe poseer un adecuado dominio del concepto sistémico para manejar bien el proceso. Además es aconsejable no trabajar con tantas variables sino las más importantes para reducir la complejidad.

1. Se coloca en un cuadro de doble entrada (ver abajo) donde los variables se enumeran secuencialmente en sentido horizontal y vertical manteniendo su clasificación y número.
2. Se analiza de la izquierda a la derecha si el factor 1 tiene influencia sobre el factor 1, el factor 2, el factor 3 etc.. Si existe ninguna influencia se asigna un valor de 0, si existe un valor de 1 (si quiere puede poner también el valor 2 o 3 para diferenciar la fuerza de la influencia).
3. De mismo modo se analiza variable por variable hasta llegar al fin de la tabla.
4. Se suma los valores de cada variable, tanto horizontal- como verticalmente.
5. El valor obtenidos horizontalmente se llama MOTROCIDAD (SUMA ACTIVA) y describe como este variable influye a los demás (el carácter activo).
6. El valor obtenidos verticalmente se llama DEPENDENCIA (SUMA PASIVA) y describe como este variable está influida por los demás (el carácter pasivo).

MATRIZ DE ANÁLISIS SISTÉMICO " ACPA "																	
Oportunidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Motricidad	
	1		1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0		0
	2	1		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0
	3	1	1		0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0		0
Amenazas																	
	4	1	0	0		1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	
	5	0	0	0	1		1	0	0	0	0	1	1	0	1	5	
	6	0	0	0	1	1		0	0	0	0	1	1	0	1	5	
Fortalezas																	
	7	1	1	1	0	0	0		0	1	1	0	0	0	0	5	
	8	1	1	1	0	0	0	1		1	1	1	0	0	0	7	
	9	1	1	1	0	0	0	1	1		1	1	0	0	0	7	
	10	1	1	1	0	0	0	1	1	1		0	0	0	0	6	
	11	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0		0	0	0	3	
Debilidades																	
	12	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0		0	0	0	6	
	13	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0		0	0	6	
	14	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1		1	10	
	15	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0		6	
																82	
Dependencia	8	7	6	5	5	5	9	7	9	7	4	3	3	1	3	82	

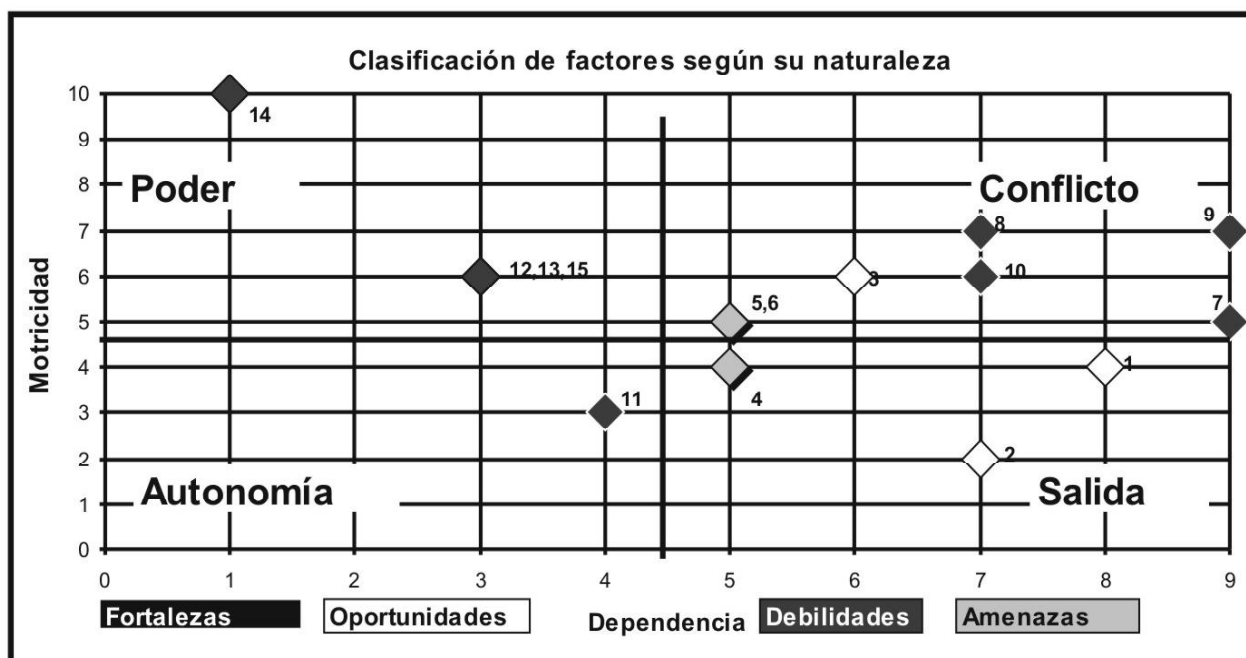
Orden de Variables según Motricidad y Dependencia			
Orden	Motricidad Variable Valor	Dependencia Variable Valor	
1	14 (10	7,9 (9	
2	8,9 (7	1 (8	
3	3,10,12,13 (6	2,8,10 (7	
4	15 (6	3 (6	
5	5,6,7 (5	4,5,6 (5	
6	1,4 (4	11 (4	
7	11 (3	12,13,15 (3	
8	2 (2	14 (1	

Luego se procede al ordenamiento de los factores en correspondencia al valor alcanzado por **motricidad** o **dependencia**, lo que permitirá su posterior ubicación en un cuadro de síntesis donde en el eje de las **X** se mide motricidad y en el de las **Y** se mide dependencia.

Este proceder permite definir los valores máximos alcanzados y disponer su ubicación en una tabla que contiene cuatro cuadrantes, llamados PODER; CONFLICTO; AUTONOMÍA Y SALIDA según las características de cada cuadrante

Análisis de resultados y deducción de estrategias

CUADRANTE 1: PODER



Consideramos en la agrupación de los factores como Poder, que son aquellos que influyen mucho y a la vez son influidos poco por los demás, por tanto prerequisites determinantes, en nuestro caso del 12 al 15 responden a:

- Los Recursos Humanos representa un factor clave para el éxito, son determinantes en los buenos resultados y el impacto del trabajo.
- La Cooperación Internacional de ACPA debe vincularse con sus objetivos estratégicos; los Proyectos deben tener un vínculo con los Objetivos Institucionales para lograr éxito a largo plazo.
- Mejorar acceso a información sobre posibles donantes e incrementar la capacidad de gestión.
- Influir sobre el enfoque de sostenibilidad en los Proyectos.

CUADRANTE 2: CONFLICTOS

En la zona de Conflicto que es donde están los factores determinantes de otros, pero a la vez, son determinados por otros, en nuestro caso 3,5,6,7,8,9 y 10, nos permiten precisar:

- Elevar la competitividad para tener acceso a fondos disponibles
- Promover el diálogo para lograr alianzas estratégicas y reducir incomprensiones.
- Mantener y fortalecer las relaciones de respeto y confianza mutua y el prestigio y reconocimiento con las contrapartes externas.
- Lograr resultados tangibles en los Proyectos.
- Fortalecer los recursos humano sobre todo a nivel local.

- Mantener de forma sistemática las relaciones políticas, trabajar y mejorar en las relaciones públicas de la Institución. Elevar la imagen.

CUADRANTE 3: AUTONOMÍA

En la zona de Autonomía, que no determinan ni son determinados por otros, tenemos solo el factor 11 de lo que consideramos:

- Continuar introduciendo modelos alternativos sostenibles en los proyectos.

CUADRANTE 4: SALIDA

Finalmente en la zona de Salida (se llama salida porque uno casi no tiene ingerencia y por eso es vulnerable ante ellos) encontramos los factores que son el resultado, la consecuencia y el efecto de los factores motrices o conflictos, aquí encontramos el 1,2 y 4, aunque los factores 1 y 4 tienen una cercanía muy marcada con la zona de conflicto.

- Fomentar la apertura económica hacia vías de cooperación que permitan el acceso al financiamiento externo



V. Glosario de términos⁸

Actividades Acciones (y medios) que se llevarán a cabo / suministrarán para producir los resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.

Análisis de estrategia 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 (DAFO) 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 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. 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).



⁸ Se adopta el utilizado por la Comisión Europea – EuropeAid.

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:

Beneficiarios directos/ grupos meta: los que benefician directamente de las acciones del proyecto, aquellas personas a que se dirige el proyecto (p.ej. cooperativistas y sus familias). Un proyecto puede tener diferentes grupos de beneficiarios directos (è análisis de grupos meta), generalmente mencionado en el objetivo de desarrollo (objetivo específico).

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.

Intermediarios: aquellas organizaciones que sirven de intermediario para que los servicios y productos del proyecto lleguen a los beneficiarios directos a que se dirige el proyecto, entre ellos los

Ejecutores: organizaciones que dirigen el proyecto, administran los fondos y que supervisan directamente su ejecución

Asociados: Organizaciones que cooperan en la ejecución del proyecto y posiblemente contribuyen recursos propios. Los dos se benefician indirectamente por el proyecto al experimentar un fortalecimiento institucional durante la ejecución del proyecto, generalmente a través de capacitación para mejorar la prestación de servicios a favor de los grupos metas.

CAD Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económicos).

Calendario de actividades Gráfico 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 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 Agencia de Cooperación 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 Agencia 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.

Eficacia 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 se pueden cumplir 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.

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). Este objetivo también tendría que expresar los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debería haber un objetivo específico, que 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.