

OIMT

SERIE IG

13

Manual de la OIMT para la formulación de proyectos

TERCERA EDICIÓN

2009



OIMT

SERIE IG

13

Manual de la OIMT para la formulación de proyectos

TERCERA EDICIÓN

2009



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES

Manual de la OIMT para la formulación de proyectos

TERCERA EDICIÓN

Serie de información general nº 13

La **Organización Internacional de las Maderas Tropicales (OIMT)** es una organización intergubernamental que promueve la conservación y la ordenación, utilización y comercio sostenible de los recursos de los bosques tropicales. Sus 60 miembros poseen alrededor del 80 por ciento de los bosques tropicales del mundo y representan un 90 por ciento del comercio mundial de maderas tropicales. La OIMT elabora documentos normativos acordados a nivel internacional para promover la conservación y la ordenación sostenible de los bosques y presta ayuda a los países miembros tropicales a fin de permitirles adaptar estas normativas a las circunstancias locales para llevarlas a la práctica a través de proyectos. Además, la OIMT recopila, analiza y distribuye datos sobre la producción y el comercio de maderas tropicales y financia una diversidad de proyectos y actividades para el desarrollo de empresas tanto a escala comunitaria como industrial. Todos los proyectos se financian mediante contribuciones voluntarias de los miembros, principalmente de los países miembros consumidores. Desde que inició sus actividades en 1987, la OIMT ha financiado más de 750 proyectos, anteproyectos y actividades con un valor total de más de 300 millones de dólares estadounidenses. Los principales donantes son los gobiernos de Japón, Suiza y los Estados Unidos de América.

© OIMT 2009

Reservados todos los derechos. Con excepción del logotipo de la OIMT, se autoriza la reproducción total o parcial del material gráfico o texto contenido en esta publicación, siempre que se cite la fuente de procedencia y no se utilice con ningún propósito comercial.

ISBN 4-902045-47-8

Fotografía de portada: E. Mueller

Prefacio

Esta tercera edición del *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos* constituirá un recurso inestimable para los países miembros que busquen ayuda, a través de proyectos financiados por la Organización, para cumplir con los objetivos de la OIMT en general y su Objetivo 2000 en particular. El manual debe utilizarse como guía para el diseño, contenido y formato de las propuestas de proyectos y anteproyectos que se presenten a la OIMT.

La segunda edición del *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos* se publicó en mayo de 1999. Esta tercera edición tiene en cuenta las experiencias adquiridas en la formulación, examen, ejecución y evaluación de más de 500 proyectos y anteproyectos presentados a la OIMT por sus países miembros entre 1999 y 2007. Incorpora también las recomendaciones formuladas en diversas decisiones del Consejo Internacional de las Maderas Tropicales, los informes del Grupo de Expertos de la OIMT para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos, los informes de evaluaciones de proyectos de la OIMT y los informes de grupos de trabajo y de expertos *ad hoc* convocados por la OIMT. Se produjo simultáneamente con el *Manual de la OIMT sobre procedimientos operativos estándar*, que constituye el marco integral para el ciclo de proyectos de la Organización y contiene los procedimientos y elementos organizativos relacionados también con la formulación de proyectos.

Esta tercera edición del *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos*, que debe utilizarse conjuntamente con el software ProTool de la OIMT, es más sencillo y de más fácil aplicación que sus dos predecesores. Sin duda alguna, representará una valiosa ayuda para los países miembros de la OIMT en la preparación de propuestas de proyectos que deseen presentar a la Organización y, en el largo plazo, contribuirá a incrementar el valor de los proyectos.

Emmanuel Ze Meka

Director Ejecutivo

Yokohama, diciembre de 2008

Índice

Prefacio	3
Resumen	7
Siglas y abreviaturas	8
Capítulo I Introducción	9
¿Qué es un proyecto?	9
¿Qué es una propuesta de proyecto?	10
El enfoque del marco lógico	11
El ciclo del proyecto	13
Presentación de las propuestas de proyectos.	15
Capítulo II Formulación del proyecto	17
Reseña del proyecto	17
Portada e índice	17
Mapa del área del proyecto	19
Parte 1: Contexto del proyecto	20
Origen.	20
Pertinencia.	21
Área de influencia.	22
Resultados esperados al concluir el proyecto.	22
Parte 2: Fundamento y objetivos del proyecto	23
Fundamento.	24
Objetivos	37
Parte 3: Descripción de las intervenciones del proyecto	40
Productos y actividades	41
Enfoques y métodos operativos.	44
Plan de trabajo	46
Presupuesto	48
Supuestos, riesgos y sustentabilidad.	58
Parte 4: Gestiones operativas	62
Estructura organizativa y mecanismos de participación de actores/beneficiarios. . .	62
Presentación de informes, revisión, seguimiento y evaluación	65
Difusión y socialización de las experiencias del proyecto.	65
Anexos de la propuesta de proyecto	67
Anexo 1: Perfil del organismo ejecutor.	67
Anexo 2: Currículum vitae del personal provisto por el organismo ejecutor . . .	68
Anexo 3: Términos de referencia del personal clave y consultores financiados por la OIMT	68
Capítulo III Formulación de pequeños proyectos	69
Capítulo IV Formulación de anteproyectos	73

Bibliografía	77
Glosario	78
Apéndice A Directrices para asegurar la participación de los actores interesados en el ciclo de los proyectos.	83
Apéndice B Directrices para tener en cuenta el impacto ambiental de los proyectos.	87
Apéndice C Ejemplos de matrices del marco lógico.	91

Lista de cuadros

Cuadro 1	Formato de la portada de una propuesta de proyecto.	18
Cuadro 2	Índice de las propuestas de proyectos de la OIMT	19
Cuadro 3	Ejemplo de análisis de actores/beneficiarios: Proyecto de manglares en la costa oriental, República de Silvania	27
Cuadro 4	Ejemplo de análisis de actores/beneficiarios: Proyecto para aumentar la capacidad de transformación de maderas en el norte de Silvania	28
Cuadro 5	Matriz del marco lógico	34
Cuadro 6	Ejemplo de plan de trabajo para un proyecto de tres años	47
Cuadro 7	Categorías presupuestarias posibles y diseño de presupuesto anual por fuentes.	50
Cuadro 8	Ejemplo de presupuesto maestro: Proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte	52
Cuadro 9	Presupuesto consolidado por componentes.	55
Cuadro 10	Ejemplo de presupuesto anual de la OIMT	56
Cuadro 11	Ejemplo de presupuesto anual del organismo ejecutor	58
Cuadro 12	Contenido de un pequeño proyecto de la OIMT	70
Cuadro 13	Formato de la portada de una propuesta de anteproyecto de la OIMT	74
Cuadro 14	Contenido de una propuesta de anteproyecto de la OIMT	75

Lista de gráficos

Gráfico 1	Modelo conceptual de un proyecto.	12
Gráfico 2	Etapas de un proyecto de la OIMT	14
Gráfico 3	Pasos a seguir en la formulación, examen y aprobación de proyectos.	16
Gráfico 4	El árbol de problemas.	29
Gráfico 5	Los cuatro pasos básicos del análisis del árbol de problemas.	29
Gráfico 6	Ejemplo de un árbol de problemas: Proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte.	30
Gráfico 7	Transformación de problemas en soluciones	31
Gráfico 8	Ejemplo de un árbol de objetivos: Proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte	33
Gráfico 9	Función lógica de los supuestos en la matriz del marco lógico.	36
Gráfico 10	El orden en que debe completarse la matriz del marco lógico	36
Gráfico 11	Estructura del desglose de tareas	44
Gráfico 12	Árbol de decisiones para el análisis de supuestos.	60
Gráfico 13	Estructura organizativa: Proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte	65

Resumen

Desde los comienzos de la OIMT, sus proyectos han ayudado a los países miembros a vincular la formulación de políticas con la aplicación de medidas en el terreno. Los proyectos pueden contribuir a mejorar directamente el sector forestal y pueden también ayudar a los miembros a desarrollar sus recursos humanos. Este manual constituye una guía detallada de cada etapa de la preparación de propuestas de proyectos adecuadas para presentar a la OIMT con el fin de obtener su financiación.

La OIMT utiliza el enfoque del marco lógico en el diseño de sus proyectos. Esta rigurosa metodología orientada a la consecución de objetivos se inicia con una idea de proyecto y continúa con un análisis de los actores/beneficiarios, una evaluación de las necesidades, y la identificación del problema clave junto con sus causas y efectos. Este diagnóstico lleva a la definición de los objetivos y las intervenciones del proyecto. El diseño se sintetiza en una matriz del marco lógico del proyecto, que estipula, en forma tabular, la estrategia operativa, indicadores mensurables, medios de verificación y los supuestos fundamentales. En este proceso, debe crearse asimismo un sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. La formulación de toda propuesta de proyecto debe basarse en la participación de los actores/beneficiarios en la determinación de necesidades, intereses, conflictos, recursos, potencialidades, capacidades y responsabilidades, así como el examen de todos los factores que podrían influir en la ejecución del proyecto.

En el capítulo I del manual, se definen los conceptos básicos, tales como: proyecto, propuesta de proyecto, ciclo del proyecto, enfoque del marco lógico, insumos, actividades y resultados/efectos directos. En este contexto, se describen los tres tipos de propuestas de la OIMT: proyectos, pequeños proyectos y anteproyectos. Asimismo, se presenta un modelo conceptual de un proyecto de la OIMT y se describe el proceso de preparación y presentación de propuestas de proyectos.

En el capítulo II, se explica cómo preparar una propuesta de proyecto para la OIMT, orientando a los formuladores en aspectos tales como cumplimiento de los objetivos y prioridades de la Organización; compatibilidad con las políticas del país proponente; los aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales de la zona del proyecto; el fundamento del proyecto; un análisis de los actores/beneficiarios; un análisis del problema por abordar; la matriz del marco lógico; los objetivos, productos y actividades; el plan de trabajo y presupuesto; los supuestos, riesgos y sustentabilidad; y las gestiones operativas para la ejecución del proyecto.

El capítulo III contiene una guía para los formuladores de propuestas de pequeños proyectos. Un pequeño proyecto debe tener una duración máxima de dos años y el presupuesto requerido de la OIMT no debe exceder los US\$150.000. Al igual que en el caso de los proyectos estándar, los formuladores de pequeños proyectos deben presentar una justificación adecuada indicando las necesidades que se abordarán en la propuesta. Deben asimismo describir cómo se abordarán tales necesidades a través de la estrategia escogida y presentar un plan de trabajo y un presupuesto. En el capítulo IV, se detallan los requisitos para la formulación de propuestas de anteproyectos. El apéndice A contiene directrices adicionales para asegurar la participación de los actores/beneficiarios en el ciclo de los proyectos, mientras que en el apéndice B se incluyen una serie de directrices para tener en cuenta el impacto ambiental de los proyectos y en el apéndice C se muestran ejemplos de un marco lógico completo para cada uno de los ámbitos de acción principales de la OIMT.

Siglas y abreviaturas

CIMT	Convenio Internacional de las Maderas Tropicales
ML	Marco lógico
OE	Organismo ejecutor
OIMT	Organización Internacional de las Maderas Tropicales
ONG	Organización no gubernamental
PFNM	Producto forestal no maderable
SMART	Criterios para la definición de objetivos: e Specífico, M ensurable, A propiado, R ealista, con límite de T iempo
US\$	Dólar estadounidense

Capítulo I: Introducción

Los objetivos del Convenio Internacional de las Maderas Tropicales (CIMT) de 2006 son promover la expansión y diversificación del comercio internacional de maderas tropicales de bosques ordenados de forma sostenible y aprovechados legalmente y promover la ordenación sostenible de los bosques tropicales productores de madera. A fin de lograr estos objetivos mutuamente complementarios, la OIMT lleva a cabo actividades relacionadas con políticas y proyectos a través de un enfoque integral. El Consejo Internacional de las Maderas Tropicales, órgano rector de la OIMT, utiliza un plan de acción para orientar las actividades normativas de la Organización y determinar las prioridades del trabajo relativo a proyectos.

Desde el inicio de la OIMT, sus proyectos han ayudado a los países miembros a vincular la formulación de políticas con la aplicación de medidas en el terreno. Los proyectos pueden contribuir a mejorar directamente el sector forestal y pueden también ayudar a los miembros a desarrollar sus recursos humanos. Por ejemplo, pueden:

- contribuir a la formulación de políticas nacionales (p.ej. ayudando a crear un parámetro nacional para la ordenación forestal sostenible o apoyando la reforma de leyes forestales),
- demostrar la aplicación de prácticas adecuadas (p.ej. mediante el establecimiento de un área de demostración de técnicas de extracción de impacto reducido o una planta piloto de transformación de maderas),
- desarrollar capacidades (p.ej. brindando apoyo a centros de capacitación o facilitando la transferencia de tecnologías de transformación de maderas);
- llevar a cabo trabajos de investigación (p.ej. sobre el impacto social de la protección de manglares o sobre los mercados de exportación de productos de alto valor).

Este manual ofrece una guía a los autores de propuestas sobre cada etapa del proceso de identificación y formulación de un proyecto (o anteproyecto). El capítulo I ofrece un panorama general del proceso, con una descripción de conceptos clave tales como el marco lógico y el ciclo del proyecto, el tipo de propuestas que pueden formularse y presentarse, y los principios que rigen la elaboración de propuestas.

En el capítulo II se describe el proceso de identificación y formulación de un proyecto, detallando los pasos a seguir para preparar una propuesta de alta calidad. Asimismo, se incluyen ejemplos para esclarecer los conceptos y se describe también el contenido de los anexos de las propuestas de proyectos. El capítulo III presenta los requisitos de las propuestas de pequeños proyectos, mientras que en el capítulo IV se muestran los requisitos correspondientes a la preparación de propuestas de anteproyectos. Los apéndices contienen otras directrices para asegurar la participación de los actores/beneficiarios en el proceso de formulación de los proyectos y para tener en cuenta sus posibles impactos ambientales.

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es una intervención realizada en un período de tiempo determinado, que consiste en una serie de actividades programadas y relacionadas entre sí, ejecutadas para producir un cambio positivo. Todo proyecto tiene un principio y un fin, comprende la colaboración de un equipo multidisciplinario para poner en práctica actividades dentro de las limitaciones de costo, tiempo y calidad, y tiene un ámbito de aplicación único y sujeto a incertidumbre. Los proyectos vinculan las iniciativas normativas a un más alto nivel (p.ej. nacional o sectorial) con un problema específico enfrentado por un grupo de actores /beneficiarios a nivel local o por instituciones u organizaciones.

¿Qué es una propuesta de proyecto?

Para que una idea de proyecto sea financiada y ejecutada, su autor debe comunicarla de forma clara y concisa. Con tal fin, es preciso preparar un documento conocido como “propuesta de proyecto” con una síntesis del fundamento y diseño del proyecto. La propuesta consta de cuatro partes (*Cuadro 1*):

- **contexto del proyecto** – comprende el origen del proyecto, su pertinencia, su cumplimiento con los objetivos y prioridades de la OIMT, su compatibilidad con las políticas del país proponente, una descripción del área de influencia del proyecto, y los efectos/resultados previstos al finalizar el mismo;
- **fundamento y objetivos del proyecto** – comprende el fundamento del proyecto, un análisis de los actores/beneficiarios, un análisis del problema por abordar, una matriz del marco lógico y los objetivos del proyecto;
- **descripción de las intervenciones del proyecto** – comprende los productos y actividades, los enfoques y métodos operativos, el plan de trabajo, el presupuesto, y los supuestos, riesgos y sustentabilidad futura;
- **gestiones operativas** – comprende la estructura organizativa y los mecanismos de participación de actores/beneficiarios; la presentación de informes; los procesos de seguimiento, revisión y evaluación del proyecto; y la difusión y socialización de las experiencias adquiridas en el proyecto.

La OIMT reconoce tres tipos de propuestas de proyectos:

Una **propuesta de proyecto** es el documento más importante descrito en este manual y se requiere para todo grupo de actividades con un presupuesto de la OIMT de más de US\$150.000; su formulación se describe en el capítulo II. La preparación de una propuesta de proyecto exige un trabajo considerable de comunicación y coordinación con los actores/beneficiarios, recopilación y análisis de información, y redacción de un documento adecuado.

Para proyectos con una duración máxima de dos años y un presupuesto de la OIMT de hasta US\$150.000 se puede formular una **propuesta de pequeño proyecto**. En el capítulo III se describen los requisitos para este tipo de propuestas.

La **propuesta de anteproyecto**, descrita en el capítulo IV, tiene como objetivo facilitar la ejecución de las actividades preparatorias y/o experimentales necesarias para formular una propuesta de proyecto. El anteproyecto puede ayudar a:

- describir la situación de un problema en detalle, destacando los aspectos o factores que puedan interferir con la formulación de un proyecto completo o facilitarla;
- identificar los actores/beneficiarios y detallar sus características y necesidades así como el efecto del problema en los mismos;
- recopilar datos básicos que permitan medir los efectos e impactos del proyecto;
- diseñar un proyecto.

Los anteproyectos se diferencian de los pequeños proyectos en que su principal producto es una propuesta de proyecto. El anteproyecto debe ayudar a identificar el problema central que se debe abordar y las actividades y resultados/productos del proyecto previsto. Además de la propuesta de proyecto, otros resultados que se pueden derivar del anteproyecto incluyen: las conclusiones de estudios y análisis técnicos o la identificación del organismo ejecutor y las entidades colaboradoras del proyecto futuro. La pertinencia de la propuesta de proyecto futura para la OIMT es crucial para la aceptación del anteproyecto. Por lo tanto, en la propuesta de anteproyecto se deben explicar claramente el fundamento y los objetivos de la propuesta de proyecto prevista.

Proyectos de alcance regional o mundial

Si un miembro de la OIMT planea presentar una propuesta de proyecto que incluya la ejecución de actividades en el territorio de otro miembro, debe solicitar oficialmente el consentimiento de este último. Asimismo, se puede elaborar una propuesta de alcance regional o mundial. Las propuestas regionales o mundiales presentadas por un único miembro deben contener un comprobante del apoyo de los otros países involucrados. Las propuestas de este tipo deben incluir un compromiso firme de todos los miembros participantes para cumplir con los objetivos comunes y realizar actividades conjuntas. Tal compromiso debe estar respaldado por cartas de apoyo de todos los países participantes firmadas por el contacto oficial de la OIMT en cada país miembro (o por un representante debidamente autorizado). Se deben presentar también otros documentos que reflejen cómo se concibió y diseñó el proyecto.

El enfoque del marco lógico

La OIMT utiliza el enfoque del marco lógico en el diseño de sus proyectos. La estructura lógica es una rigurosa metodología orientada a la consecución de objetivos y se describe también como la planificación de proyectos orientada a la consecución de objetivos. Se inicia con una idea de proyecto y continúa con un análisis de los actores/beneficiarios, una evaluación de las necesidades, y la identificación del problema clave junto con sus causas y efectos. Este diagnóstico lleva a la definición de los objetivos y las intervenciones del proyecto. El diseño se sintetiza en una matriz del marco lógico del proyecto, que estipula, en forma tabular, la estrategia operativa, indicadores mensurables, medios de verificación y los supuestos fundamentales. En este proceso, debe crearse asimismo un sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. La formulación de toda propuesta de proyecto debe basarse en la participación de los actores/beneficiarios en la determinación de necesidades, intereses, conflictos, recursos, potencialidades, capacidades y responsabilidades, así como el examen de todos los factores que podrían influir en la ejecución del proyecto.

El *Gráfico 1* contiene un modelo conceptual para el diseño de un proyecto de la OIMT, mostrando los elementos básicos de una estrategia operativa para proyectos (insumos, actividades, productos, efectos directos e impactos), necesarios para lograr los resultados deseados.

- **Insumos:** medios requeridos para la ejecución de las actividades, por ejemplo, recursos humanos, equipos, instalaciones, bienes fungibles, repuestos, recursos financieros y tiempo.
- **Actividades:** acciones (p.ej. capacitación, trazado de mapas, estudios y servicios de extensión) que transforman los insumos en productos.
- **Productos:** bienes y servicios que produce un proyecto para entregarlos a los beneficiarios.
- **Efecto directo:** cambio producido bajo la influencia del proyecto.
- **Impacto:** efecto producido por la intervención del proyecto a más largo plazo.
- **Resultado:** cambio descriptible o mensurable derivado de una relación causa y efecto; puede ser un producto, un efecto directo o un impacto.

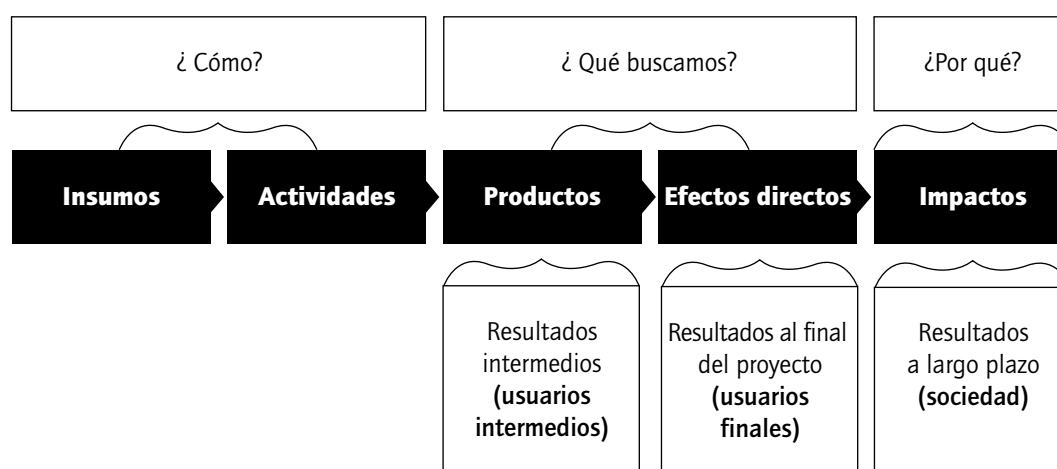
El formulador de la propuesta de proyecto, trabajando de atrás para adelante, identifica primero los efectos directos que se necesitan para lograr el impacto deseado, los productos requeridos para producir los efectos directos deseados, las actividades que se deben realizar para obtener los productos, y los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades. Con este modelo, el énfasis del ciclo de gestión del proyecto recae en los efectos directos e impactos esperados, lo cual es mucho mejor que concentrarse en los productos y actividades, con lo que se tiende a dirigir la atención al uso de los insumos programados y se reduce el potencial para lograr los resultados deseados.

En la formulación de todas las propuestas de proyecto presentadas a la OIMT se debería seguir este modelo. En la propuesta se deben describir las medidas que se tomarán durante el proyecto en tres niveles (insumos, actividades y productos) para producir el cambio esperado. El diseño de las intervenciones del proyecto se basa en estos tres elementos. Por lo tanto, una intervención es la combinación estratégica de los insumos, actividades y productos.

Si el proyecto se ejecuta según lo programado y sus supuestos son válidos, sus productos deberán conducir a los efectos y resultados deseados. La OIMT considera que una propuesta de proyecto es de calidad aceptable cuando satisface los criterios de evaluación del Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos. Al evaluar las propuestas, este grupo de expertos tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Su compatibilidad con los objetivos del CIMIT y la condición de que los proyectos y anteproyectos deben contribuir al logro de uno o más objetivos del Convenio;
- Sus efectos ambientales y sociales;
- Sus efectos económicos;
- Su eficacia en función de los costos;
- La necesidad de evitar la duplicación de esfuerzos;
- Cuando corresponda, su relación e integración con las actividades normativas de la OIMT y su compatibilidad con el Objetivo 2000 y las series de directrices y otros documentos normativos de la Organización.¹

Gráfico 1: Modelo conceptual de un proyecto



¹ En particular, las *Directrices de la OIMT para la ordenación sostenible de los bosques tropicales naturales*, las *Directrices de la OIMT para el establecimiento y la ordenación sostenible de bosques tropicales plantados*, las *Directrices de la OIMT para la conservación de la diversidad biológica en los bosques tropicales de producción* y las *Directrices de la OIMT para el manejo de incendios en los bosques tropicales*.

Principios de las propuestas de proyectos de la OIMT

Los once principios que se presentan a continuación constituyen una guía para la elaboración de propuestas de proyectos, pequeños proyectos y anteproyectos de la OIMT:

- 1) Poner énfasis en los resultados;
- 2) Promover un sentido de pertenencia con el proyecto y sus resultados a nivel local;
- 3) Trabajar en cooperación con otras partes interesadas, forjando alianzas y asociaciones;
- 4) Asegurar la responsabilidad buscando formas de hacer que los organismos ejecutores y sus entidades asociadas se hagan responsables ante los actores/beneficiarios;
- 5) Prestar la debida atención a la dimensión social de los proyectos de desarrollo;
- 6) Promover la potenciación de las comunidades locales para que participen activamente en el manejo de los recursos forestales apoyando sus derechos, responsabilidades y aspiraciones;
- 7) Buscar resultados sostenibles estableciendo estrategias y enfoques que aseguren beneficios duraderos para los grupos beneficiarios, inclusive un nivel sostenido de ingresos;
- 8) Maximizar el impacto del proyecto en el país o región correspondiente, y promover medidas que tengan un valor y alcance más amplio;
- 9) Promover la innovación apoyando medidas tales como la aplicación de nuevas tecnologías, el ensayo de nuevos métodos científicos y reformas de políticas, y el diseño de enfoques orientados a fomentar la participación de los actores /beneficiarios;
- 10) Demostrar una base científica, técnica y económica sólida;
- 11) Establecer mecanismos que aseguren una transparencia adecuada y el intercambio de información.

El ciclo del proyecto

La formulación de un proyecto es una fase del ciclo total del proyecto: comprende el proceso a través del cual se identifican las soluciones de las causas de un problema y se crea una estructura para su aplicación. Su objetivo es establecer los medios más eficientes y eficaces de lograr un cambio deseado. El ciclo de un proyecto consta de seis etapas: identificación, formulación, examen y aprobación, financiación, ejecución y evaluación (*Gráfico 2*).

```
graph TD; Inicio[Inicio] --> Ejecucion[Ejecución]; Ejecucion <--> Evaluacion[Evaluación]; Evaluacion --> Identificacion[Identificación]; Identificacion --> Formulación[Formulación]; Formulación <--> Examen[Examen y aprobación]; Examen --> Financiacion[Financiación]; Financiacion --> Ejecucion; Seguimiento[Seguimiento/control, informes de avance, informe final] --- Ejecucion; Presentacion[Presentación a la OIMT] --- Formulación
```

- 1) Identificación,
- 2) Formulación,
- 3) Presentación a la OIMT,
- 4) Examen y aprobación,
- 5) Financiación,
- 6) Inicio,
- 7) Ejecución,
- 8) Seguimiento/control (incluye informes de avance y finales),
- 9) Evaluación.

Manual de la OIMT para la formulación de proyectos

Relación con otros manuales

Este manual se complementa con otra serie de manuales y directrices relativos a proyectos:

- El **Manual de la OIMT sobre procedimientos operativos estándar**, que contiene los procedimientos que se deben seguir durante todo el ciclo de un proyecto (ver más adelante);
- El **Manual de la OIMT para la presentación de informes y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos** (tercera edición), que ofrece una orientación para los organismos ejecutores y la Secretaría de la OIMT sobre los procedimientos a seguir en la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. Contiene además recomendaciones para ayudar a los organismos ejecutores a establecer y aplicar sistemas de seguimiento/control y producir informes;
- Las **Directrices de la OIMT para la selección y contratación de consultores y para la adquisición y pago de bienes y servicios** (segunda edición), que rigen la selección y contratación de consultores y la adquisición de bienes y servicios para los proyectos;
- El software **ITTO ProTool** y su correspondiente **Manual del usuario**, que facilita en gran medida las etapas de elaboración de propuestas, preparación de presupuestos y seguimiento/control de proyectos.

Los formuladores y organismos ejecutores de proyectos deberían familiarizarse totalmente con los requisitos estipulados en estos manuales y directrices para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. También se recomienda especialmente el uso del software **ITTO ProTool** para la formulación de propuestas de proyectos, pequeños proyectos y anteproyectos. Todos estos documentos y herramientas se encuentran disponibles en el sitio web de la OIMT.

Presentación de las propuestas de proyectos

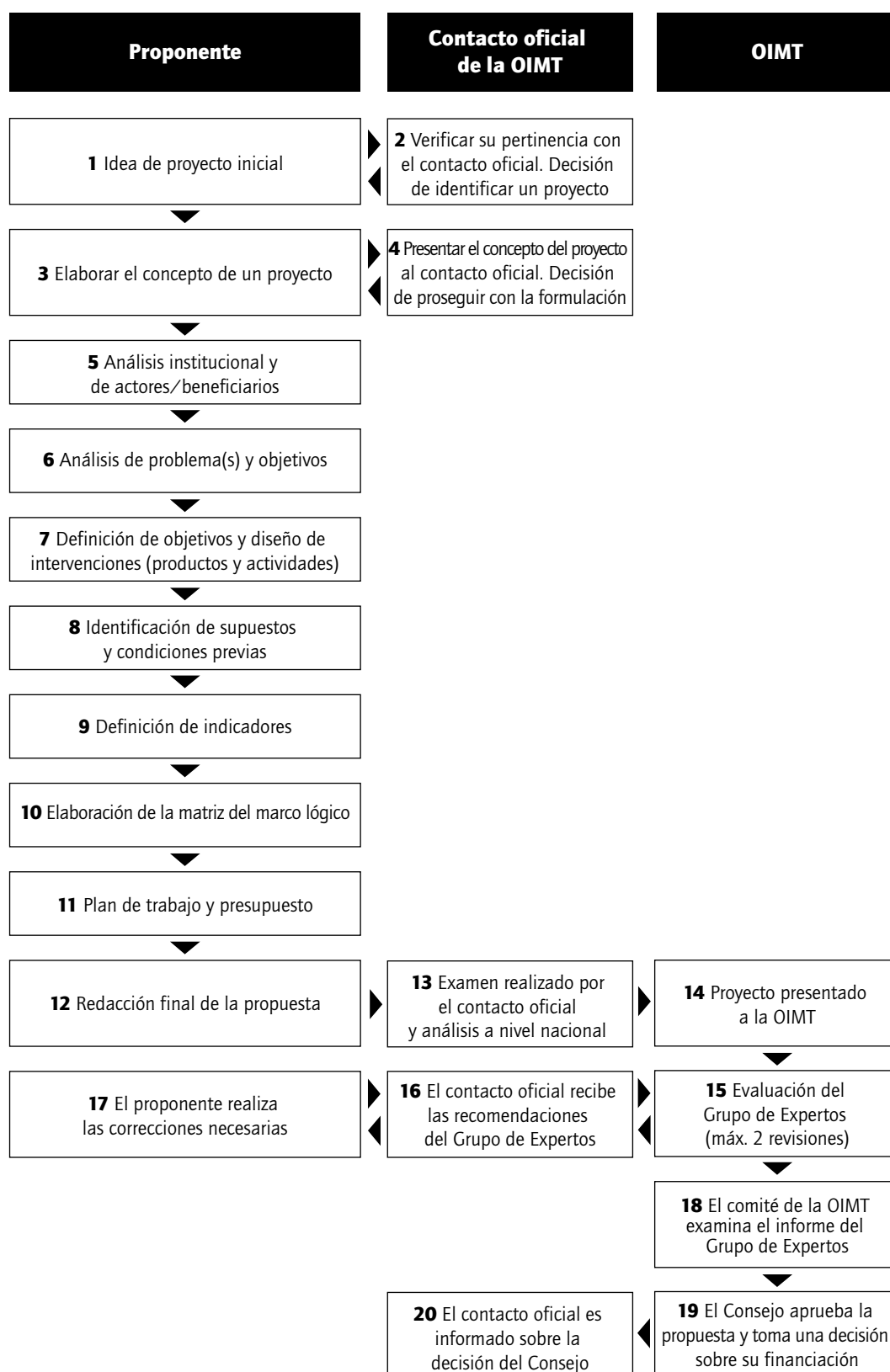
Las propuestas de proyectos y anteproyectos de la OIMT normalmente son formuladas por un proponente en un país miembro de la Organización mediante consultas con el contacto oficial de la OIMT.² Sólo los países miembros de la OIMT, a través de sus contactos oficiales, pueden presentar propuestas de proyectos o anteproyectos a la Organización para su financiación.³ Para que sean consideradas para la financiación, las propuestas de proyectos deben demostrar que contribuirán al logro de los objetivos del CIMT y una o más de las áreas de trabajo o programas temáticos identificados en el plan de acción de la Organización. Cada propuesta de proyecto y anteproyecto es examinada por el Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos de la OIMT, utilizando el sistema de clasificación y evaluación aprobado por el Consejo. Sobre la base de este examen, el Grupo de Expertos presenta recomendaciones a los comités técnicos del Consejo sobre la pertinencia y calidad de las propuestas.

Las propuestas de proyectos y anteproyectos de la OIMT se deben presentar en uno de los idiomas de trabajo de la Organización (inglés, español o francés) y deben ajustarse al formato correcto, los principios de buen diseño de proyectos y otras pautas estipuladas en este manual. No se debe excluir ninguna sección ni subsección del formato; si el formulador del proyecto considera que ciertas secciones o subsecciones no se aplican a una propuesta específica, debe justificar su razonamiento por escrito en la sección correspondiente. El documento del proyecto debe tener un máximo de 33 páginas y la información complementaria adicional debe incluirse en los anexos. Las propuestas deben presentarse en tipo de letra “Arial”, tamaño 10. Se debe presentar una copia impresa de la propuesta en papel de tamaño A4 y una copia electrónica en formato Microsoft Word, en un disco compacto u otro medio conveniente.

² Los datos de los contactos oficiales de la OIMT se pueden obtener en la Secretaría.

³ Conforme al CIMT de 2006, el Director Ejecutivo de la OIMT puede también formular y presentar propuestas de proyectos y anteproyectos.

Gráfico 3: Pasos a seguir en la formulación, examen y aprobación de proyectos



Capítulo II: Formulación del proyecto

En este capítulo, se explica paso por paso el proceso de formulación que deben seguir los formuladores al elaborar una propuesta de proyecto para la OIMT. Esta guía se debe utilizar conjuntamente con el software **ITTO ProTool**, que fue específicamente diseñado para facilitar la formulación de propuestas de proyectos de la Organización.

Reseña del proyecto

El formulador debe escribir una reseña del proyecto de dos o tres páginas donde se definan claramente los mensajes clave de la propuesta. Esta reseña debe:

- describir la situación existente y los problemas que se abordarán en el proyecto;
- especificar los objetivos de desarrollo y específico(s) y mostrar cómo se medirá su consecución;
- describir brevemente los beneficiarios, resultados esperados y los principales productos que conducirán a tales resultados;
- describir brevemente cómo se ejecutará el proyecto e indicar cómo influirá en la participación de los actores/beneficiarios;
- indicar cómo se sustentarán los resultados del proyecto después de su conclusión y especificar qué estructuras organizativas sustentarán tales resultados;
- describir los supuestos y riesgos principales y cómo se mitigarán dichos riesgos;
- indicar el presupuesto requerido de la OIMT, la contribución del organismo ejecutor y otras fuentes de financiación. En el presupuesto de la OIMT, indicar los porcentajes adjudicados para costos de personal y bienes de capital.

Portada e índice

Portada

El *Cuadro 1* muestra el formato requerido para la portada de una propuesta de proyecto. El título del proyecto debe contener un máximo de veinte palabras y reflejar el objetivo específico del proyecto, o su efecto directo o resultado principal, a fin de indicar qué se propone lograr con la ejecución. Idealmente, se debe referir también a la ubicación geográfica del proyecto. A continuación se presenta un ejemplo de un título adecuado para un proyecto:

Ordenación sostenible de la zona de producción maderera de la Reserva Forestal Serranía del Norte, República de Silvania

La portada contiene un resumen analítico, que debe consistir en un párrafo de 10-15 líneas. Este resumen debe incluir un panorama general de la propuesta y debe motivar a los donantes a leer más sobre el proyecto. El resumen debe contener información sobre los siguientes interrogantes principales:

- ¿Qué problemas se abordarán y dónde?
- ¿Cuáles son los objetivos de desarrollo y específico(s) y cuáles son los efectos o resultados principales que se espera obtener al concluir el proyecto?
- ¿Cómo se conseguirán estos objetivos y resultados?
- ¿Cómo se sustentarán los resultados una vez que haya finalizado el proyecto?

La portada incluye también lo siguiente:

- Un número de serie *[los formuladores deben dejar esta sección en blanco, ya que será completada por la OIMT al recibir la propuesta]*
- El comité correspondiente de la OIMT *[la OIMT tiene tres comités técnicos: Repoblación y Ordenación Forestales, Industrias Forestales, e Información Económica e Información sobre el Mercado. En caso de duda, los formuladores deberán dejar esta sección en blanco para que la propuesta sea asignada por la Secretaría]*
- Nombre del país proponente
- Idioma original
- Organismo ejecutor (y entidades colaboradoras, si las hubiere)
- Duración
- Fecha aproximada de inicio
- Costo total del proyecto en dólares EE.UU. por fuentes posibles de financiación.

Cuadro 1: Formato de la portada de una propuesta de proyecto

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES OIMT PROPUESTA DE PROYECTO									
TÍTULO	[Reflejar el objetivo específico del proyecto o su resultado principal]								
NÚMERO DE SERIE	[Adjudicado por la OIMT después de recibir la propuesta]								
COMITÉ	[Repoblación y Ordenación Forestales (F) y/o Industrias Forestales (I) y/o Información Económica e Información sobre el Mercado (M). En caso de duda, dejar en blanco]								
PRESENTADO POR	Gobierno de [nombre del país miembro]								
IDIOMA ORIGINAL	[Inglés, español o francés]								
RESUMEN [Un párrafo de un máximo de 15 líneas con una descripción concisa de los componentes esenciales de la propuesta]									
ORGANISMO EJECUTOR	[Nombre completo del organismo ejecutor propuesto]								
DURACIÓN	[Duración estimada del proyecto en meses]								
FECHA APROXIMADA DE INICIO	[Al aprobarse y financiarse]								
PRESUPUESTO PROPUESTO Y OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN:	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Fuente</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">Contribución (en US\$)</td> </tr> <tr> <td>OIMT</td> <td style="text-align: right;">----</td> </tr> <tr> <td>Gobierno de [nombre del país proponente]</td> <td style="text-align: right;">----</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: right;">----</td> </tr> </table>	Fuente	Contribución (en US\$)	OIMT	----	Gobierno de [nombre del país proponente]	----	TOTAL	----
Fuente	Contribución (en US\$)								
OIMT	----								
Gobierno de [nombre del país proponente]	----								
TOTAL	----								

Índice

Si el texto principal de la propuesta es de una longitud mayor de diez páginas, se debe incluir un índice (Cuadro 2), que se debe colocar inmediatamente después de la portada. Todas las propuestas deben contener una lista de siglas y abreviaturas.

Mapa del área del proyecto

Para aquellas propuestas en que la ubicación geográfica es importante, inclusive todas las propuestas de proyectos basados en el terreno, se debe incluir un mapa del área a una escala apropiada.

Cuadro 2: Índice de las propuestas de proyectos de la OIMT		
Sección	Título	Nº indicativo de páginas
	RESEÑA DEL PROYECTO	2-3
	LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	0,5-1
	MAPA DEL ÁREA DEL PROYECTO	1
Parte 1	CONTEXTO DEL PROYECTO	
1.1	Origen	1
1.2	Pertinencia	1
1.2.1	Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT	
1.2.2	Compatibilidad con las políticas del país proponente	
1.3	Área de influencia	2 + mapa
1.3.1	Ubicación geográfica	
1.3.2	Aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales	
1.4	Resultados esperados al concluir el proyecto	0,5
Parte 2	FUNDAMENTO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	
2.1	Fundamento	3 + gráficos
2.1.1	Estructura institucional y aspectos organizativos	
2.1.2	Análisis de actores/beneficiarios	
2.1.3	Análisis del problema	
2.1.4	Matriz del marco lógico	2
2.2	Objetivos	1
2.2.1	Objetivo de desarrollo e indicadores de impacto	
2.2.2	Objetivo específico e indicadores de resultados	
Parte 3	DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DEL PROYECTO	
3.1	Productos y actividades	3
3.1.1	Productos	
3.1.2	Actividades	
3.2	Enfoques y métodos operativos	1 + gráficos
3.3	Plan de trabajo	1
3.4	Presupuesto	4
3.4.1	Presupuesto maestro	
3.4.2	Presupuesto consolidado por componentes	
3.4.3	Presupuesto de la OIMT por componentes	
3.4.4	Presupuesto del organismo ejecutor por componentes	
3.5	Supuestos, riesgos y sustentabilidad	1
3.5.1	Supuestos y riesgos	
3.5.2	Sustentabilidad	
Parte 4	GESTIONES OPERATIVAS	
4.1	Estructura organizativa y mecanismos de participación de actores/beneficiarios	1,5 +gráficos
4.1.1	Organismo ejecutor y entidades participantes	
4.1.2	Equipo de gestión del proyecto	
4.1.3	Comité directivo del proyecto	
4.1.4	Mecanismos de participación de actores/beneficiarios	
4.2	Presentación de informes, revisión, seguimiento y evaluación	1
4.3	Difusión y socialización de las experiencias del proyecto	1
4.3.1	Difusión de los resultados del proyecto	
4.3.2	Socialización de las experiencias del proyecto	
Anexo 1	Perfiles del organismo ejecutor y las entidades colaboradoras	
Anexo 2	Tareas y responsabilidades de los expertos clave provistos por el organismo ejecutor	
Anexo 3	Términos de referencia del personal y los consultores y subcontratos financiados por la OIMT	
Annex 4	Recomendaciones del grupo de expertos de la OIMT	

Parte 1: Contexto del proyecto

La Parte I de la propuesta contiene información básica sobre los aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales del proyecto.

Parte 1: Contexto del proyecto

1.1 Origen

1.2 Pertinencia

1.2.1 Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT

1.2.2 Compatibilidad con las políticas del país proponente

1.3 Área de influencia

1.3.1 Ubicación geográfica

1.3.2 Aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales

1.4 Resultados esperados al concluir el proyecto

Origen

Todo proyecto tiene un origen, que puede ser:

- una recomendación derivada de un anteproyecto
- una fase previa del proyecto
- un estudio específico
- una misión de diagnóstico de la OIMT
- una conferencia o taller/seminario
- una iniciativa de un grupo con intereses especiales
- una idea derivada de una institución o individuo, etc.

Cuando el origen del proyecto es un anteproyecto o un proyecto previo de la OIMT, la propuesta debe especificar las organizaciones que apoyaron la ejecución de dicha actividad. Debe asimismo incluir un breve resumen de los resultados y conclusiones de la actividad, mostrar cómo el proyecto propuesto se basará en los mismos y describir las experiencias adquiridas en evaluaciones pasadas de otros proyectos similares y cómo se las tuvo en cuenta en la formulación de la nueva propuesta de proyecto.

En la sección 1.1: Origen:

- Cuando corresponda, describir cómo se derivó la propuesta de una recomendación de un anteproyecto o una fase concluida de un proyecto previo de la OIMT, un estudio específico, etc.
- Especificar las organizaciones que apoyaron la ejecución de la actividad previa que condujo a la formulación de la propuesta actual.
- Si la propuesta se deriva de un anteproyecto de la OIMT, incluir un breve resumen de sus conclusiones y mostrar cómo el proyecto propuesto se basará en sus resultados.

Pertinencia

Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT

La propuesta debe cumplir con los objetivos del CIMT de 2006 (disponible en el sitio web de la OIMT). El artículo 1 del Convenio indica cómo se pueden cumplir estos objetivos. La propuesta debe citar los párrafos pertinentes del artículo 1 y explicar cómo y en qué medida el proyecto contribuirá a la consecución de dichos objetivos. Asimismo, la propuesta debe demostrar su compatibilidad con las prioridades y actividades operativas especificadas en el plan de acción vigente de la OIMT (también disponible en el sitio web de la Organización), citando las medidas y actividades correspondientes del plan de acción y presentando una breve explicación de cómo se ajusta el proyecto a las mismas. En las decisiones adoptadas regularmente por el Consejo Internacional de las Maderas Tropicales también se pueden fijar políticas y prioridades, las cuales se deben tener en cuenta también a la propuesta.

En la sección 1.2.1: Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT:

- Explicar brevemente cómo se relaciona el proyecto con los objetivos definidos en el artículo 1 del CIMT de 2006.
- Explicar cómo se relaciona la propuesta con las prioridades y actividades operativas descritas en el plan de acción vigente de la OIMT y en las decisiones pertinentes de la OIMT.

Compatibilidad con las políticas del país proponente

La propuesta debe ajustarse a las políticas y estrategias del gobierno anfitrión del proyecto y debe complementar otros esfuerzos orientados a su ejecución. En los casos en que no existan tales políticas y estrategias, o se encuentren en proceso de formulación, la propuesta se debe ajustar a las prioridades fijadas por el gobierno. En el caso de proyectos nacionales, la propuesta debe indicar claramente cómo se aprovechará la oportunidad de ayudar a resolver un problema específico, que podría ser, por ejemplo:

- una limitación (como la falta de información básica),
- una incapacidad para explotar oportunidades evidentes (como un constante bajo nivel de producción o bajos precios para los productos de madera),
- una gestión deficiente de recursos (por ejemplo, el desperdicio de productos secundarios forestales potencialmente valiosos).

Por lo tanto, antes de formular una propuesta de proyecto, se debe llevar a cabo una recopilación y análisis de la información pertinente sobre las políticas y programas de desarrollo forestal del país. En el caso de proyectos de alcance regional o mundial, la propuesta debe indicar claramente los valores y beneficios más amplios del proyecto y la forma y medida en que éste contribuirá a la aplicación o desarrollo de las políticas y programas nacionales, regionales o mundiales correspondientes. Los productos y resultados del proyecto deben ser replicables y se debe establecer una estrategia para extender su impacto a nivel nacional y a otros miembros de la OIMT.

En la sección 1.2.2: Compatibilidad con las políticas del país proponente:

- Describir brevemente cómo se ajusta el proyecto a las políticas forestales del país anfitrión.
- Indicar otras políticas sectoriales pertinentes que existan en el país.

Área de influencia

Ubicación geográfica

Aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales

La propuesta debe incluir un mapa del área del proyecto (ver más arriba), así como descripciones de la ubicación geográfica y su contexto social, económico, cultural y ambiental, utilizando los datos pertinentes derivados de la investigación u otras fuentes confiables. En la medida de lo posible, se debe presentar la información clave en forma tabular, con comentarios breves en el texto, y se debe ofrecer al lector un vistazo general de los problemas y aspectos socioeconómicos del área del proyecto. Se debe describir la población local con suficiente detalle, incluyendo una estimación del número de beneficiarios por categorías o grupos sociales (definidos con datos cuantitativos y cualitativos). Por ejemplo, la población local podría dividirse en grupos tales como hombres, mujeres, jóvenes, pobladores dependientes del bosque, familias de menores recursos, grupos privilegiados, etc.

Uno de los criterios clave para una propuesta de proyecto es el cumplimiento de las disposiciones de la legislación ambiental del país anfitrión y los convenios internacionales pertinentes. La propuesta debe contener una descripción de los aspectos ambientales del área del proyecto. En el apéndice B del presente manual se incluyen directrices para tener en cuenta el impacto ambiental de los proyectos, las cuales deberían consultarse en la etapa de la identificación de un proyecto.

En la sección 1.3.1: Ubicación geográfica:

- Describir brevemente la ubicación del proyecto propuesto, haciendo referencia al mapa del área.
- Cuando corresponda, incluir una breve descripción de los principales rasgos físicos y características ecológicas del área que sean pertinentes para el proyecto.

En la sección 1.3.2: Aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales:

- Describir el contexto social, cultural, económico y ambiental del área del proyecto en el momento de su identificación.
- Proporcionar datos sociales y demográficos adecuados sobre la población residente en el área del proyecto.

Resultados esperados al concluir el proyecto

La propuesta de proyecto debe incluir una descripción de los cambios (resultados) que se espera conseguir a través del proyecto para los beneficiarios y otros actores interesados; en otras palabras, se debe describir el efecto que se logrará al cumplirse el objetivo específico. Dicho objetivo se conseguirá si se han logrado todos los productos y los supuestos sobre sus efectos han resultado válidos. Los resultados esperados se deben describir claramente en relación con:

- el uso que se prevé darán los beneficiarios a los productos del proyecto una vez concluido el mismo;
- otras consecuencias de la ejecución del proyecto: por ejemplo, cambios en el nivel de concientización y actitudes, la oferta de maderas, mercados, uso de suelos o el medio ambiente.

La sección 1.4 de la Parte I de la propuesta se debe preparar después de completar la matriz del marco lógico en base a la información provista en los indicadores del objetivo específico.

En la sección 1.4: Resultados esperados al concluir el proyecto:

Describir los principales resultados que se lograrán al finalizar el proyecto o antes de su conclusión. La descripción debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los efectos inmediatos previstos en el proyecto?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados y quiénes los percibirán?
- ¿Qué mejoras o cambios producirá el proyecto?
- ¿Qué harán los grupos beneficiarios después de finalizado el proyecto como consecuencia del mismo?

En esta sección se debe evitar la descripción de los productos, actividades o impactos a largo plazo.

Parte 2: Fundamento y objetivos del proyecto

Antes de comenzar la formulación del proyecto, el formulador debe primeramente confirmar que la intervención potencial es compatible con los objetivos y prioridades de la OIMT y las políticas, programas y estrategias del país anfitrión. Con tal fin, el formulador debe enviar una nota de tres o cuatro páginas al contacto oficial de la OIMT en su país, describiendo el problema y su importancia, los beneficiarios del proyecto propuesto y un esbozo del proceso de identificación del proyecto. Se debe incluir también un cálculo informado del presupuesto del proyecto. Una vez que se haya confirmado la pertinencia de la idea de proyecto, puede iniciarse el proceso de planificación de la propuesta, que debe ser participativo y orientado a la consecución de los objetivos fijados.

En esta sección, se presenta toda la información necesaria para justificar un proyecto abordando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades y quiénes tienen esas necesidades?
- ¿Qué cambios producirá el proyecto?
- ¿Por qué es importante producir esos cambios?
- ¿Cómo se verificará en el proyecto si se han producido los cambios y se han logrado los objetivos?

Parte 2: Fundamento y objetivos

2.1 Fundamento

- 2.1.1 Estructura institucional y aspectos organizativos
- 2.1.2 Análisis de actores/beneficiarios
- 2.1.3 Análisis del problema
- 2.1.4 Matriz del marco lógico

2.2 Objetivos

- 2.2.1 Objetivo de desarrollo e indicadores de impacto
- 2.2.2 Objetivo específico e indicadores de resultados

Fundamento

Estructura institucional y aspectos organizativos

La evaluación de la capacidad institucional es especialmente importante para los proyectos que dependen de entidades locales para la ejecución de las actividades. En particular, el formulador del proyecto debe evaluar la solidez de la capacidad institucional y estructuras organizativas a fin de asegurar el éxito de las intervenciones del proyecto. Asimismo, se deben evaluar los aspectos pertinentes de gobernabilidad, inclusive la competencia organizativa, responsabilidad y transparencia.

La evaluación de la capacidad institucional se debe efectuar en una etapa temprana del proceso porque influye en la elección de las entidades asociadas con las cuales el autor del proyecto deberá interactuar para la formulación de la propuesta. En este sentido, se debe prestar atención a:

- las entidades adecuadas para la ejecución del proyecto y el grado de coordinación entre las mismas,
- la posible pertinencia del proyecto para las necesidades institucionales y organizativas existentes,
- las funciones y responsabilidades específicas de las distintas entidades,
- las capacidades de las diferentes instituciones y organismos para participar en la ejecución del proyecto,
- el diseño de elementos apropiados de desarrollo de capacidad dentro del proyecto y, por ende, la formulación de una estrategia operativa factible.

2.1.1: Estructura institucional y aspectos organizativos (Un ejemplo hipotético)

No existe una coordinación integrada de los proyectos de ordenación/manejo forestal y desarrollo industrial en las provincias del norte de la República de Silvania. En la actualidad, las áreas protegidas se encuentran bajo el control de una división separada dentro del Departamento Forestal. La industria forestal es regida por el Ministerio de Industria y Minería, mientras que las exportaciones madereras están controladas por el Ministerio de Comercio.

El Comité de Desarrollo Forestal de la Región del Norte, establecido para coordinar todas estas actividades, no tiene un sistema de control operativo en línea para las intervenciones forestales. Además, no cuenta con un sistema o estructura de ordenación/manejo para coordinar las distintas actividades forestales en el terreno. No existe tampoco un sistema de recopilación y difusión de información o de aprendizaje. No se ha llevado a cabo una priorización del uso de recursos humanos y financieros. No existe una coordinación de las intervenciones de desarrollo y programas de desarrollo forestal a nivel regional. La ausencia de una estrategia armonizada obstaculiza el desarrollo de una industria forestal sostenible.

El personal forestal no está lo suficientemente capacitado como para adaptarse al entorno cambiante donde se observa un énfasis cada vez mayor en el desarrollo sostenible y la contribución del sector forestal a los ingresos de exportación. El Departamento Forestal está realizando una transición de una institución identificada con la explotación insostenible de bosques naturales a un organismo moderno orientado a fomentar el uso sostenible y la participación de los interesados en sus actividades, pero subsiste la inercia organizativa. En el pasado, el Departamento Forestal estaba totalmente a cargo de la aplicación de la legislación forestal, pero existe la creciente necesidad de establecer un enfoque más participativo. El desafío para el Departamento es desarrollar la combinación justa de conocimientos y capacidades para permitir a su personal cumplir con las funciones, a menudo contradictorias, de aplicar la legislación forestal y asegurar una participación positiva de la comunidad.

El empleo de personal transitorio para la explotación forestal en la región del norte es una amenaza para los bosques. En recientes informes de la prensa se ha descrito el impacto de trabajadores no calificados que no reciben salarios adecuados y en ocasiones participan en actividades ilegales.

Análisis de actores/beneficiarios

Una propuesta de proyecto de alta calidad es el resultado final de un proceso participativo que comprende debates, reuniones y talleres con los actores interesados clave. Por lo tanto, el proceso de diseño del proyecto debe comenzar con un análisis sistemático de dichos actores/beneficiarios, que pueden incluir personas, grupos, organizaciones y/o instituciones que podrían tener influencia en un problema o ser influenciados por el mismo o por una solución posible del problema. En el análisis de actores/beneficiarios se deben esclarecer todos sus puntos de vista e intereses. A continuación se presentan como guía los interrogantes principales que se deben abordar:

- ¿Cuál es el nivel de consenso en favor del proyecto?
- ¿Los actores/beneficiarios están convencidos de la necesidad de un cambio?
- ¿Qué medidas se necesitan para asegurar la participación de los actores/beneficiarios, en particular las comunidades locales, en la ejecución del proyecto?
- ¿Cuáles son los grupos beneficiarios y cómo se beneficiarán con el proyecto?

La propuesta debe contener una descripción de las características y tamaño de los distintos grupos beneficiarios (p.ej. edad, género y composición étnica).

La identificación de actores/beneficiarios ofrece la oportunidad de alentar a los individuos o grupos interesados a participar en el proyecto desde un comienzo. Su participación en esta etapa del proceso permite la planificación de actividades participativas en las etapas subsiguientes.

El análisis de actores/beneficiarios debe incluir un análisis por géneros, con lo cual se ayudará a:

- identificar las diferencias de géneros en lo que respecta al acceso al recurso,
- determinar cómo participarán los diferentes miembros de las comunidades beneficiarias y cómo se verán afectados por las intervenciones del proyecto,
- incorporar la equidad entre géneros y su potenciación en el proceso de diseño del proyecto,
- integrar la “perspectiva de género” en el marco lógico del proyecto, definiendo indicadores relacionados con la equidad entre géneros y su potenciación.

El primer paso en la identificación de actores/beneficiarios es la elaboración de una lista de quienes podrían estar interesados en el proyecto o verse afectados con el mismo. El segundo paso consiste en su clasificación en categorías operativas a los efectos de la ejecución del proyecto, por ejemplo:

- **Actores primarios:** dependen de un recurso o servicio relacionado con el proyecto y se beneficiarán con el proyecto o podrían verse perjudicados por el mismo. Los actores primarios podrían incluir las poblaciones locales (individuos y organizaciones comunales) del área del proyecto, o grupos especialmente pobres o marginados que en el pasado no han tenido posibilidades de participar en las iniciativas de desarrollo. Podrían incluir también posibles proveedores ya establecidos que están experimentando problemas que el proyecto puede ayudar a resolver.
- **Actores secundarios:** intermediarios en el proceso de prestación de servicios o ayuda para los actores primarios. Los actores secundarios brindan el apoyo principal para el proyecto y pueden ser aliados importantes en su ejecución. Esta categoría incluye proveedores de servicios del gobierno, personal del proyecto y ministerios de línea, organismos gubernamentales, gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del sector privado, grupos voluntarios y donantes.
- **Actores terciarios:** todos aquellos actores/beneficiarios que no están directamente relacionados con el proyecto o no se verán directamente afectados por el mismo pero tienen la capacidad de influir en la opinión a favor o en contra. Pueden incluir líderes locales, líderes religiosos, dirigentes, líderes empresariales o sindicales, maestros, celebridades locales, los medios de difusión, universidades e instituciones de investigación.

No todos los proyectos tendrán actores/beneficiarios en todas las categorías.

Los actores primarios pueden no ser un grupo homogéneo

Una categoría especial dentro de los actores primarios es el grupo meta: todos aquellos directamente afectados por el problema clave que se abordará en el proyecto y que podrían beneficiarse con las soluciones propuestas. Este grupo puede incluir, por ejemplo, los miembros de comunidades específicas (comunidades meta), o pequeños industriales madereros basados en una zona geográfica específica (zona meta). Dentro de las comunidades meta o la zona meta, puede haber diferencias considerables entre los distintos grupos sociales en lo relativo al acceso a los recursos o las oportunidades de desarrollo. Es esencial obtener información sobre cómo las distintas comunidades o zonas meta se verán afectadas por el problema clave.

Un error común de los proyectos en el terreno es considerar a la comunidad local como un grupo homogéneo. Para evitar este error, se debe dividir la comunidad en subgrupos sobre la base de cómo se podrían ver afectados por el proyecto. Ineludiblemente, algunos beneficiarios/actores se beneficiarán más que otros con el proyecto; sin embargo, es esencial que los "perdedores" no se determinen en base a factores tales como género, edad, riqueza, poder, origen étnico, agricultores de pequeña/gran escala, pobladores rurales/urbanos, propietarios de tierras/campesinos sin tierras, o agricultores /comerciantes.

El tercer paso en el análisis de actores/beneficiarios es analizar las tres categorías de actores primarios, secundarios y terciarios. Una forma de hacerlo es identificando lo siguiente:

- sus características: condiciones sociales y económicas, estructura organizativa, actitudes, etc.,
- sus problemas: necesidades, intereses y objetivos insatisfechos,
- su potencial: dotación de recursos, conocimientos, experiencia,
- su participación en el proyecto: beneficiario, apoyo, resistencia, etc.

La participación de los actores/beneficiarios en el proceso de identificación es especialmente importante para crearles un sentido de pertenencia que permita asegurar su compromiso total con el proyecto. Esto, a su vez, contribuirá a la ejecución fluida y eficaz del proyecto y a la sustentabilidad de las actividades después de su finalización. El apéndice A del presente manual incluye directrices para garantizar la participación de los actores/beneficiarios en el ciclo del proyecto.

Es preciso también determinar minuciosamente los insumos y las actividades que se requerirán de los diversos actores/beneficiarios durante la ejecución del proyecto. Se debe prestar especial atención a la identificación de posibles conflictos de intereses entre los diferentes actores y en la propuesta se debe indicar cómo se abordarán tales conflictos con la estrategia del proyecto. Los cuadros 3 y 4 contienen ejemplos para dos proyectos sobre cómo se pueden resumir las conclusiones. Estos cuadros pueden simplificar excesivamente situaciones complejas y, por lo tanto, los formuladores deben asegurarse de prepararlos con información precisa y abstenerse de depender exageradamente de hipótesis o generalizaciones.

En cuanto a la evaluación de necesidades, las percepciones de los beneficiarios probablemente se ajusten a una de las siguientes tres categorías:

- 1) Necesidades percibidas: por ejemplo, las percibidas dentro de la comunidad,
- 2) Necesidades normativas: las derivadas de normas externas (nacionales e internacionales) para condiciones aceptables,
- 3) Necesidades relativas: la necesidad dentro de una comunidad meta en comparación (por ejemplo) con las normas nacionales.

En general, las necesidades comprenden una combinación de estas categorías, lo que dificulta la elección de un método para identificarlas. Las necesidades percibidas se pueden determinar a través de una evaluación rural participativa, pero las normativas se identifican mejor mediante la recopilación de datos cuantitativos sobre las normas pertinentes. Por lo tanto, los métodos para evaluar las necesidades de los actores/beneficiarios son complementarios. Por este motivo, las propuestas deben presentar las fuentes de información utilizadas para evaluar las necesidades.

Cuadro 3: Ejemplo de análisis de actores/beneficiarios

Proyecto de manglares en la costa oriental, República de Silvania

Grupo de actores /beneficiarios	Características	Problemas, necesidades, intereses	Potencial	Participación en el proyecto
Actores primarios				
Campesinos locales	Derivan ingresos de la explotación de manglares, grupo activo	Recursos básicos para su sustento amenazados	Conocimientos locales	Beneficiarios primarios del proyecto
Administraciones comunales	Encargadas de elaborar y ejecutar planes de desarrollo comunal	Falta de capacidad para la planificación integrada	Autoridad e influencia en la comunidad	Principales actores en la micro-planificación a nivel comunitario
Actores secundarios				
ONGs de desarrollo	Participan activamente en la ejecución de actividades de desarrollo rural	Carecen de capacidades para la micro-planificación del desarrollo a nivel comunitario	Experiencia de trabajo con las comunidades	Subcontrato para la ejecución de actividades de desarrollo comunitario
Servicios forestales provinciales	Carecen de condiciones estructurales propicias para lograr la efectividad (aplicación de leyes, etc.)	Insuficientes recursos financieros para ejecutar los planes anuales	Pueden movilizar personal para trabajos de extensión sobre manglares	Participación directa en la ejecución del proyecto
Actores terciarios				
Instituciones de educación e investigación	Tienen misiones de educación e investigación	Carecen de medios para financiar la colaboración	Competencia en materia de investigación, estudios y encuestas	Podrían colaborar en la ejecución de actividades pertinentes
Instituciones financieras	Financian actividades de desarrollo a nivel local	Carecen de medios para financiar la colaboración	Experiencia en préstamos para el desarrollo	Serán contactadas para su participación en facilidades de crédito a nivel local

Cuadro 4: Ejemplo de análisis de actores/beneficiarios

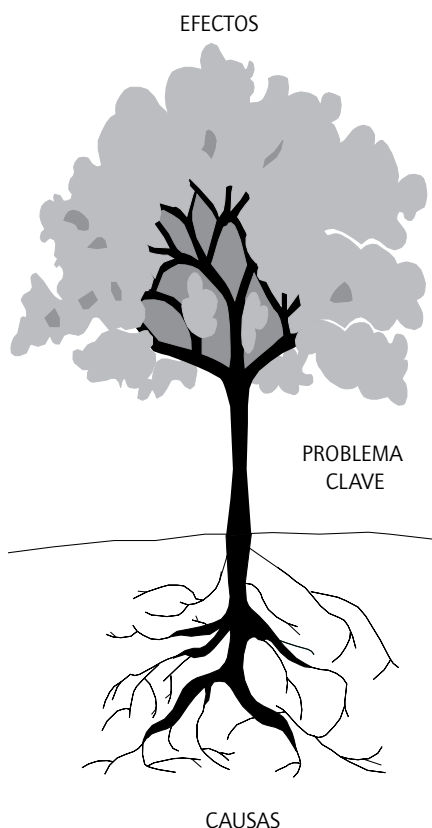
Proyecto para aumentar la capacidad de transformación de maderas en el norte de Silvania

Grupo de actores /beneficiarios	Características	Problemas, necesidades, intereses	Potencial	Participación en el proyecto
Actores				
Propietarios forestales rurales	Carecen de títulos oficiales para sus bosques, lo que dificulta su manejo	Tierras sin título; insuficientes opciones económicas	Dispuestos a recibir ayuda; confianza en las instituciones	Beneficiario primario del proyecto
Extractores	Tienen equipos de extracción	Tecnología obsoleta; falta de capital de inversión para la adquisición de equipos adecuados; falta de capacitación	Dispuestos a recibir ayuda; confianza en las instituciones	Beneficiario primario del proyecto
Aserraderos	Tienen la infraestructura de aserrío	Suministro de madera insuficiente e irregular	Dispuestos a recibir ayuda	Beneficiario primario del proyecto
Transportistas	Tienen mulas o vehículos	Falta de capacitación y organización para secado y almacenamiento	Confianza en las instituciones	Beneficiario primario del proyecto
Actores secundarios				
Asociación de Aserraderos	Presta servicios y asesoramiento a sus miembros	Necesita mejorar su capacidad para servir a sus miembros	Dispuesta a recibir ayuda	Puede facilitar los contactos del proyecto con los aserraderos
Organismo forestal provincial	Servicios debilitados por años de conflicto	Necesita apoyo para el catastro	Cercano a los industriales forestales; puede poner en práctica planes de desarrollo forestal	El personal forestal provincial puede cooperar con el proyecto

Análisis del problema

Si bien es posible que el formulador del proyecto ya haya identificado un problema o fundamento general, la OIMT exige el uso del enfoque del marco lógico. El análisis del problema sigue después de la identificación y análisis de actores/beneficiarios. Brinda a los actores primarios y secundarios la oportunidad de identificar las causas y efectos del problema clave y evaluar las oportunidades y riesgos potenciales. Les permite también expresar sus expectativas, identificar sus recursos y esclarecer sus mandatos. El análisis del problema se puede realizar a través de entrevistas, observaciones directas, sondeos, cuestionarios o talleres, o una combinación de todos estos métodos.

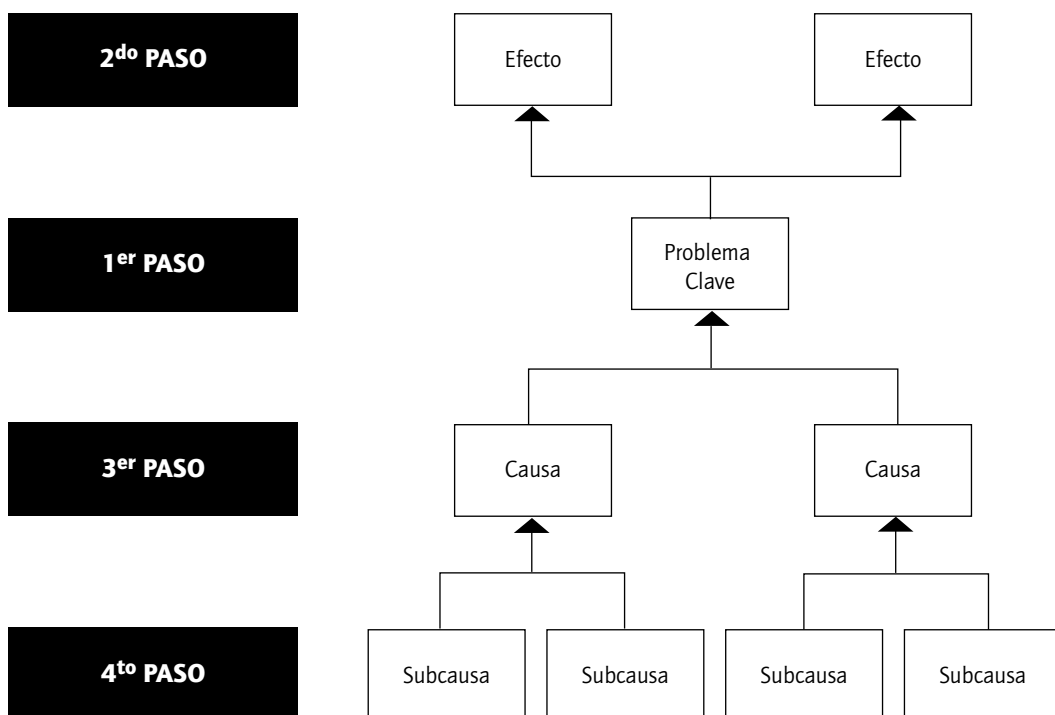
Gráfico 4 : El árbol de problemas



Al igual que un verdadero árbol, el árbol de problemas consta de tres partes: tronco, raíces y ramas. Como se ilustra en el *Gráfico 4*, el tronco representa el problema clave. Las raíces constituyen las causas del problema clave, mientras que las ramas son sus efectos. Las causas del problema clave no siempre son evidentes y se necesita un esfuerzo para comprender tales causas a fin de abordar el problema. El formulador del proyecto debe establecer la relación causa y efecto siguiendo los siguientes pasos (ver también el *Gráfico 5*):

- 1) Identificar el problema clave: el “tronco” del árbol. Si existe la necesidad apremiante de investigar más de un problema, se debe dibujar un árbol para cada problema.
- 2) Identificar los efectos inmediatos del problema clave: las “ramas” del árbol de problemas. De ser necesario, enumerar los efectos secundarios de cada efecto inmediato como ramas secundarias (a una mayor altura en el árbol).
- 3) Identificar las causas inmediatas del problema clave. Para cada causa, formular la pregunta: “¿Cómo lleva esto al problema clave?”.
- 4) Identificar las subcausas que llevan a cada causa inmediata. Estas subcausas representan las raíces del árbol de problemas.

Gráfico 5: Los cuatro pasos básicos del análisis del árbol de problemas



El *Gráfico 6* muestra un ejemplo de un árbol de problemas. Nótese lo siguiente:

- El problema se define como una situación negativa. Por ejemplo, “los bosques se encuentran degradados” es un problema.
- Cada árbol tiene sólo un problema clave, que debe definirse de la forma más concisa posible.
- Colocar todas las causas primarias en la primer fila por debajo del problema clave; normalmente habrá por lo menos dos causas primarias para el problema clave.
- Determinar las subcausas para cada causa y colocarlas en la segunda fila debajo del problema clave; debe haber por lo menos dos subcausas por cada causa.

Tal como se muestra en el *Gráfico 7*, el árbol de problemas ahora se puede transformar en un árbol de soluciones utilizando el siguiente proceso:

- Definir la solución del problema clave como *objetivo específico* del proyecto, las soluciones de las causas como los *productos*, y las soluciones de las subcausas como las *actividades*. El nivel “final” por encima del objetivo específico es el *objetivo de desarrollo*.
- Reconocer cadenas verticales de actividades-productos (intervenciones posibles) que puedan haber sido ejecutadas por otro proyecto, organismo u organización identificados previamente como aliados potenciales.
- Eliminar las intervenciones posibles que no sean pertinentes para la OIMT.
- Examinar cuidadosamente las intervenciones posibles restantes y considerar aquellas que puedan combinarse en un proyecto de la OIMT, teniendo en cuenta el nivel previsto de recursos disponibles y capacidad de ejecución.

Existe la posibilidad de que las intervenciones escogidas no puedan abordar todas las condiciones en la medida necesaria para lograr el objetivo de desarrollo del proyecto. En algunos casos, las condiciones existentes fuera del alcance del proyecto pueden definirse como supuestos clave.

Gráfico 6: Ejemplo de un árbol de problemas, proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte

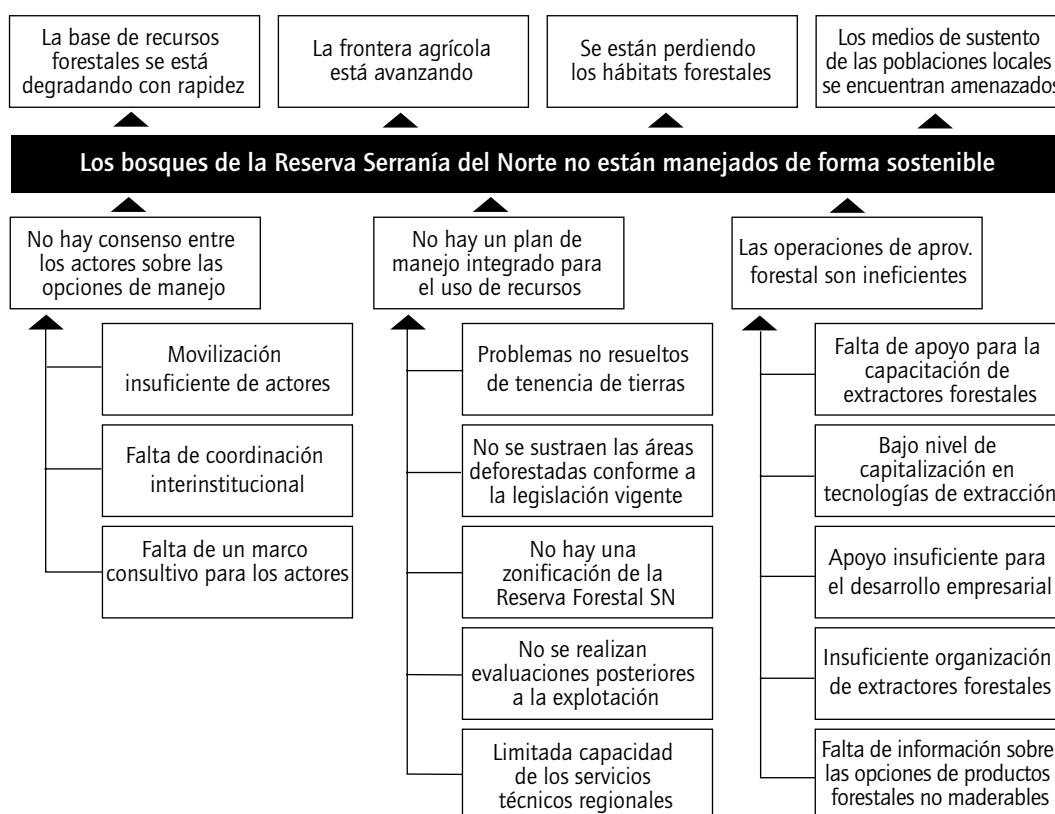
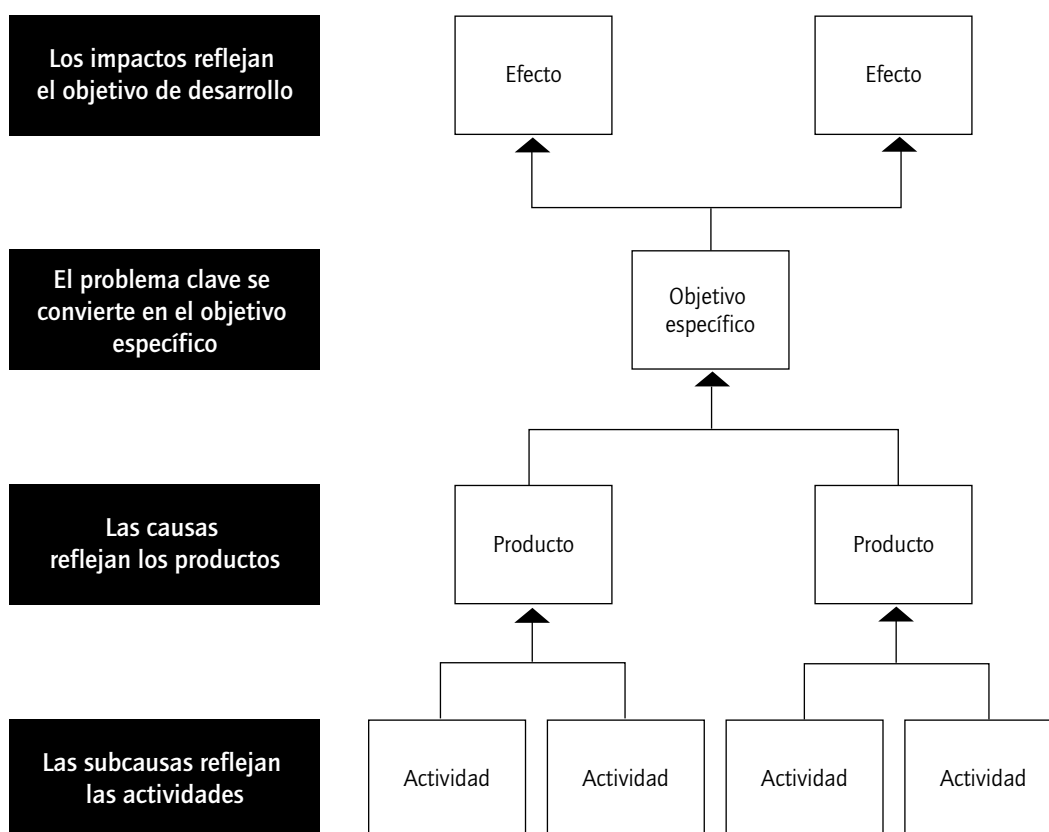


Gráfico 7: Transformación de problemas en soluciones



En la sección 2.1.3: Análisis del problema:

- Describir el problema clave identificado junto con sus causas y efectos.
- Mostrar cómo éstos afectan a la sociedad y explicar cómo las necesidades del grupo meta son una consecuencia directa del problema clave.
- Explicar cómo se eliminará el problema clave al abordar sus causas. La descripción debe ser clara, concisa y convincente.

El uso de talleres de actores/beneficiarios para el análisis de problemas y objetivos

Los talleres de actores/beneficiarios pueden ser un medio para reunir a todos los interesados con el fin de ayudarlos a identificar el(los) problema(s) clave por abordar y asegurar la coherencia entre los objetivos, efectos/resultados, productos y actividades del proyecto. Con el enfoque del marco lógico, las herramientas a utilizar en el taller de actores/beneficiarios incluyen: trabajo de equipo, visualización, comunicación y cooperación entre los distintos actores. Los participantes del taller pueden trabajar en grupo o dividirse en grupos de trabajo más pequeños de 5–8 participantes. En cada grupo, el presidente invita a los participantes a escribir sus ideas de problemas en fichas de 20x10 cm (una idea por ficha). Cada grupo compila las fichas de acuerdo con las relaciones causa/efecto y continúa con los siguientes cuatro pasos (ver también el *Gráfico 5*):

- 1) **Acordar un problema clave:** En cada grupo, el presidente escribe el problema clave en el centro de un pizarrón o rotafolio. Éste es el “tronco” del árbol.
- 2) **Determinar las causas principales:** El presidente del grupo pide a los participantes que determinen las causas del problema clave. Para cada causa, el presidente pregunta: ¿Cómo conduce (esta causa) al problema clave? Se toma nota de las explicaciones provistas por el grupo.
- 3) **Determinar las subcausas:** El presidente del grupo solicita opiniones sobre las subcausas que conducen a cada una de las causas principales. Estas subcausas constituyen las raíces del árbol de problemas.
- 4) **Determinar los efectos:** Los efectos representan las ramas del árbol de problemas.

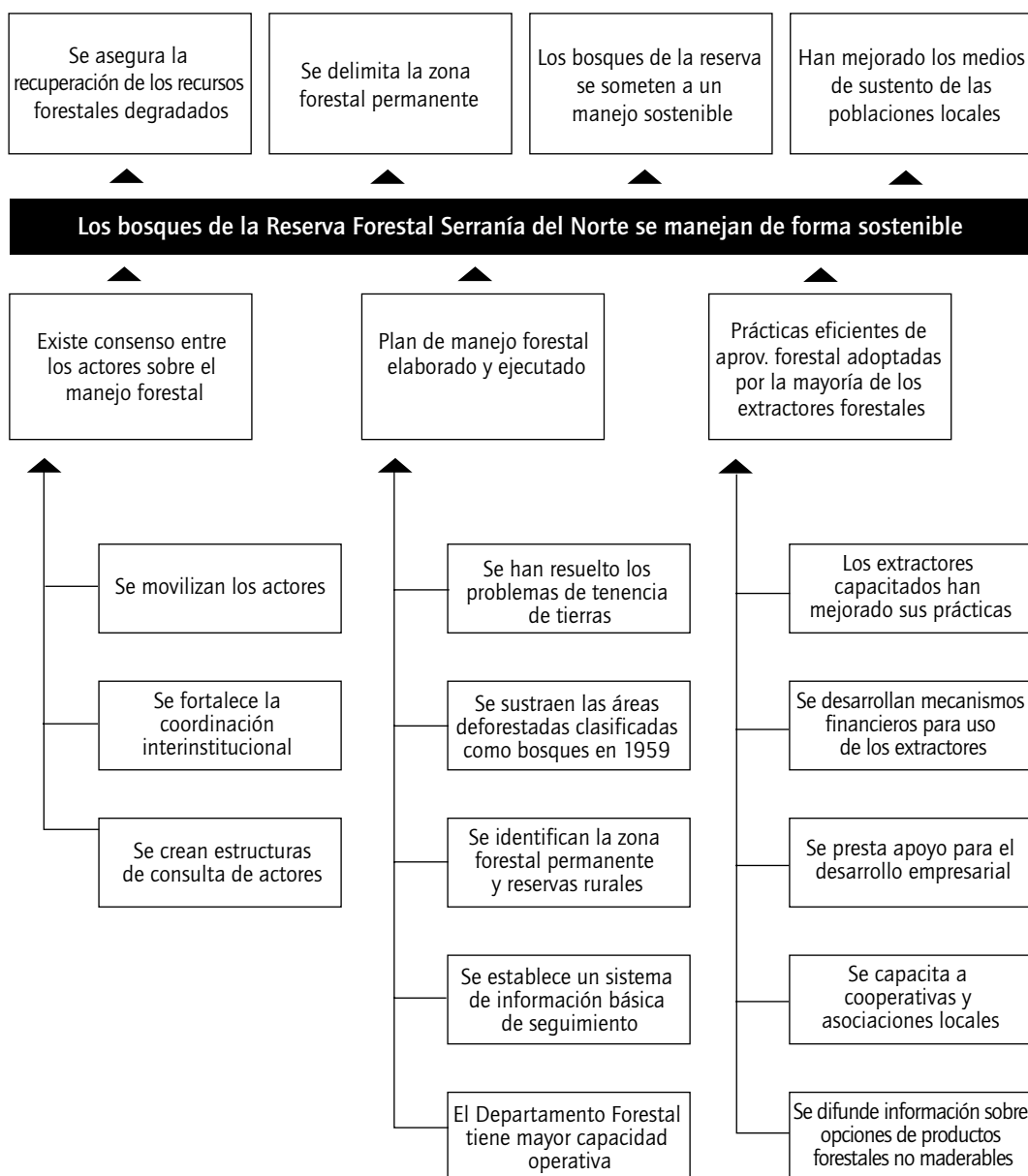
Si el trabajo se lleva a cabo en grupos más pequeños, el formulador organiza presentaciones en una sesión plenaria. El objetivo de las deliberaciones es llegar a una opinión consensuada sobre un análisis final de causas/efectos. En las deliberaciones, el formulador del proyecto puede plantear al grupo algunas de las siguientes preguntas, dependiendo del contexto:

- ¿Se tienen en cuenta todas las dimensiones del problema: económica, social, cultural, política, técnica, biológica, ambiental y de mercado?
- ¿Qué causas/efectos se mejoran o empeoran o se mantienen igual?
- ¿Qué causas son más fáciles/difíciles de abordar?
- ¿En qué casos podría un cambio de política ayudar a abordar una causa o efecto, o crear una solución?

En el análisis de problemas se comparan los diferentes puntos de vista de los actores/beneficiarios con el fin de determinar las causas fundamentales del problema clave. Este tipo de talleres se debe llevar a cabo durante la etapa de identificación del proyecto. Su producto principal debe ser una matriz del marco lógico, consistente en un resumen condensado de una o dos páginas del diseño del proyecto.

Suponiendo que exista un consenso sobre el análisis de problemas, el siguiente paso es un análisis de objetivos, que preferiblemente debe realizarse en sesión plenaria. Mientras el análisis de problemas identifica los problemas a través de una relación causa/efecto, el análisis de objetivos organiza las soluciones en una relación directa con los problemas. Para facilitar la comparación, se utilizan fichas de un color diferente que las utilizadas en el análisis de problemas y se reformula el problema de cada ficha como una solución: es decir, la situación futura deseada. La solución se formula de manera tal que muestre cómo serán las cosas una vez que haya mejorado la situación. A nivel de las causas principales, las soluciones potenciales describen las formas posibles de resolver el problema clave. De este modo, las causas y efectos se transforman en soluciones u objetivos. Las causas fundamentales se transforman en soluciones fundamentales, que determinan los puntos de entrada del proyecto.

Gráfico 8: Ejemplo de un árbol de objetivos, proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte



Matriz del marco lógico

El marco lógico del proyecto debe presentarse en forma tabular en la sección 2.1.4 de la propuesta. Este marco contiene un resumen del alcance y los componentes esenciales del proyecto y consiste en:

- cuatro columnas (“estrategia de intervención”, “indicadores mensurables”, “medios de verificación” y “supuestos clave”),
- tres filas (“objetivo de desarrollo”, “objetivo específico” y “productos”) (*Cuadro 5*)

Cuadro 5: La matriz del marco lógico

Estrategia de intervención	Indicadores mensurables	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo Es el objetivo más alto al que contribuirá el proyecto y se ajusta a los objetivos de la OIMT y de los programas sectoriales nacionales	Indicadores de impacto Indicadores que miden los impactos, es decir, los efectos a más largo plazo. Suelen estandarizarse como metas más allá del alcance de un único proyecto	Fuentes y métodos eficaces en función de los costos para recopilar información cuantitativa sobre los indicadores	Supuestos de sustentabilidad Las condiciones externas más allá del control de la administración del proyecto que se deben cumplir para sustentar los resultados del mismo en el largo plazo
Objetivo específico El principal cambio que debe producirse en las prácticas, condiciones, actitudes, desempeño, utilización de recursos o sistemas de los beneficiarios/actores primarios para resolver el problema clave. Se deriva del efecto combinado de los productos del proyecto y la concretización de los supuestos a nivel de productos	Indicadores de resultados Indicadores que miden los efectos inmediatos (directos) que se espera lograr con el proyecto	Fuentes y métodos eficaces en función de los costos para recopilar información cuantitativa sobre los indicadores	Hipótesis de desarrollo que vincula el objetivo específico con el objetivo de desarrollo Son las condiciones externas que se deben cumplir para que el logro del objetivo específico contribuya a la consecución del objetivo de desarrollo
Productos Los bienes y servicios directos/tangibles que produce el proyecto con el fin de permitir los cambios previstos. Están bajo el control de la administración del proyecto	Indicadores de productos Indicadores que describen las metas que se alcanzarán a través de la ejecución del proyecto. Deben especificar la cantidad y calidad de bienes y servicios y el período de tiempo para su entrega, el lugar donde se entregarán y los usuarios previstos	Fuentes y métodos eficaces en función de los costos para recopilar información cuantitativa sobre los indicadores	Supuestos operativos que vinculan los productos con el objetivo específico Son las condiciones externas que, si no se cumplen, probablemente impidan el avance de los productos al objetivo específico

La matriz del marco lógico ofrece una base para el seguimiento y la evaluación de los logros del proyecto y para la presentación de informes de avance. Se basa en la lógica vertical de causa y efecto y brinda las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde quiere llegar la sociedad local, regional o nacional en el mediano y largo plazo? (**objetivo específico, objetivo de desarrollo**)
- ¿Cómo llegarán a esa meta los actores/beneficiarios? (**productos, actividades, insumos**)

- ¿Cómo sabrán que han llegado? (**indicadores mensurables**)
- ¿Cómo se podrá comprobar que han llegado a ese punto? (**medios de verificación**)
- ¿Cuáles son los obstáculos posibles en ese proceso? (**supuestos clave**)
- ¿Qué tipo de decisiones o medidas fuera del control del proyecto se deben tomar antes de su inicio? (**condiciones previas**).

La cuarta columna de la matriz del marco lógico, sobre supuestos clave, debe describir las condiciones que se deben cumplir para que los resultados del proyecto sean sostenibles (es decir, que continúen aun después de finalizado el proyecto). El *Gráfico 9* muestra el papel que cumplen los supuestos clave en el diseño y la ejecución del proyecto. La matriz del marco lógico se puede interpretar de la siguiente manera de abajo hacia arriba:

- Si se cumplen ciertas condiciones previas, las actividades del proyecto pueden comenzar.
- Si las actividades se realizan con éxito y se concretan los supuestos administrativos, se conseguirán los productos.
- Si se consiguen los productos y se cumplen los supuestos operativos, se lograrán los resultados del proyecto y se alcanzará su objetivo específico.
- Si se logra el objetivo específico y se cumplen los supuestos de desarrollo, entonces el proyecto habrá contribuido a la consecución del objetivo de desarrollo.
- Si el proyecto ha contribuido satisfactoriamente al objetivo de desarrollo y se cumplen los supuestos de sustentabilidad, los impactos del proyecto serán sostenibles.

Acto seguido, el formulador del proyecto debe llevar a cabo un control analizando la matriz de la estructura lógica en el orden indicado en el *Gráfico 10* y reformulando los componentes del proyecto según sea necesario. En los pasos 1–4, se verifica la lógica vertical. En el paso 5, el formulador verifica si están dadas las condiciones previas que deben cumplirse antes de iniciar las actividades. En el sexto paso, el formulador verifica si se debe cumplir algún supuesto administrativo de modo que las actividades puedan conducir a los productos definidos. En los pasos 7–9, el formulador verifica la existencia de factores externos que puedan influir negativamente en el trabajo del proyecto. En los pasos 10–12, el formulador verifica si los indicadores son adecuados y precisos. El último paso (paso 13) permite realizar los reajustes de costos que sean necesarios.

En la sección 2.1.4: Matriz del marco lógico:

- Completar la matriz del marco lógico, que debe indicar que: cuando se proporcionen los insumos y se ejecuten las actividades del proyecto, se conseguirán los productos; el logro de los productos llevará a la obtención de resultados y al cumplimiento del objetivo específico; y esto llevará a la consecución del objetivo de desarrollo.
- La matriz del marco lógico debe también mostrar los indicadores, medios de verificación y los supuestos que se deben cumplir para asegurar el éxito del proyecto.

Gráfico 9: Función lógica de los supuestos en la matriz del marco lógico

Estrategia de intervención	Indicadores mensurables	Medios de verificación	Supuestos clave
Impactos sostenibles Objetivo de desarrollo	←	→	MÁS Supuestos de sustentabilidad
Objetivo específico	←	→	MÁS Supuestos de desarrollo
Productos	←	→	MÁS Supuestos operativos
Actividades	←	→	MÁS Supuestos administrativos
			Condiciones previas (si existen)

Gráfico 10: El orden en que debe completarse la matriz del marco lógico

	Estrategia de intervención	Indicadores		Medios de verificación	Supuestos	
1	Objetivo de desarrollo	Indicadores de impacto	10	Fuentes de información	Supuestos	9
2	Objetivo(s) específico(s)	Indicadores de resultados	11	Fuentes de información	Supuestos	8
3	Productos	Indicadores de productos	12	Fuentes de información	Supuestos	7
4	Actividades	Medios	13	Fuentes de información	Supuestos	6
					Condiciones previas	5

Lista de verificación para asegurar la lógica del proyecto

1. El objetivo de desarrollo está claramente definido y su consecución va más allá de la responsabilidad de la administración del proyecto.
2. Hay un objetivo específico que muestra claramente el enfoque del proyecto y no es una reformulación de los productos previstos en el mismo.
3. Los productos del proyecto están claramente definidos.
4. Todos los productos son necesarios y suficientes para alcanzar el objetivo específico.
5. La relación "Si.... entonces" entre el objetivo específico y el objetivo de desarrollo es lógica.
6. Los productos más sus supuestos son condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el objetivo específico.
7. El objetivo específico más sus supuestos son condiciones críticas pero insuficientes para alcanzar el objetivo de desarrollo.
8. Las actividades correspondientes a cada producto son suficientes para producirlo.
9. Los indicadores a nivel del objetivo específico son independientes de los productos.
10. Los indicadores del objetivo específico medirán los cambios o resultados deseados.
11. Los indicadores del objetivo de desarrollo, el objetivo específico y los productos se ajustan al enfoque SMART (ver más adelante).
12. La columna de "medios de verificación" identifica la fuente de información necesaria para verificar cada indicador.
13. Los supuestos están claramente definidos y ninguno de los supuestos a nivel de productos y actividades tiene potencial para ser un supuesto "letal".

Objetivos

La propuesta debe tener un objetivo de desarrollo y un objetivo específico y ambos deben definirse de forma clara y concisa en una oración para cada uno.

Objetivo de desarrollo e indicadores de impacto

El objetivo de desarrollo es el objetivo más amplio o de más alto nivel al que contribuirá el proyecto (junto con otros proyectos e iniciativas) y que se ajusta a los objetivos de la OIMT y de los programas sectoriales nacionales. Se puede derivar del problema más importante del árbol de problemas transformándolo en una declaración positiva. Debe formularse en términos de una meta que se desea alcanzar más que las actividades que se deben ejecutar. El proyecto, al cumplir con su objetivo específico, contribuirá a la consecución del objetivo de desarrollo. En toda propuesta de la OIMT:

- debe haber un solo objetivo de desarrollo,
- el objetivo de desarrollo debe estar conectado a una visión más amplia de desarrollo sostenible,
- debe ser posible probar la contribución del proyecto a dicha visión a través de indicadores verificables.

El proyecto contribuye al objetivo de desarrollo a través de impactos: los efectos a largo plazo del proyecto y las señales más importantes de su éxito. Para poder determinar estos impactos, se necesitan datos básicos del contexto social, económico y ambiental que sirvan de parámetro para medir los cambios producidos por el proyecto. Si no se cuenta con suficiente información confiable, se debe considerar la posibilidad de ejecutar un anteproyecto. A continuación se presenta un ejemplo de un objetivo de desarrollo y sus indicadores:

Contribuir al desarrollo socioeconómico integrado y la protección ambiental en la Reserva Forestal Serranía del Norte, República de Silvania.

Los indicadores del impacto a largo plazo son:

- Para 2018, se ha detenido la deforestación.
- Para 2015, la tasa de desechos de madera de las operaciones de extracción ha disminuido del nivel actual del 60–70% a menos del 40%, y los ingresos de los usuarios han aumentado en un 30–50%.
- Para 2015, el manejo forestal en la Reserva Forestal Serranía del Norte cumple con los requisitos para la certificación.

En la sección 2.2.1: Objetivo de desarrollo e indicadores de impacto:

- Definir de forma clara y concisa el objetivo de desarrollo al que se prevé que contribuirá el proyecto.
- Este objetivo debe guardar una clara relación con el mandato y los objetivos de la OIMT y cumplir con las metas de desarrollo pertinentes del país anfitrión.
- Enumerar los indicadores que se utilizarán para medir cómo va contribuyendo el proyecto al logro del objetivo de desarrollo.

Objetivo específico e indicadores de resultados

El objetivo específico es una declaración de los resultados que se lograrán en el corto plazo como consecuencia del uso de los productos del proyecto por parte de su(s) grupo(s) beneficiario(s). En otras palabras, es una hipótesis sobre los cambios que tendrán lugar después de producir y utilizar los productos del proyecto. En general, éstos son cambios producidos en las prácticas, políticas y leyes, sistemas y servicios en lugar de conocimientos o actitudes. Deben estar claramente vinculados a los grupos beneficiarios y deben ser alcanzables a través del proyecto en el período de tiempo programado. La definición del objetivo específico no debe ser mucho mayor que la suma de los resultados previstos para lograrlo. En breve, el objetivo específico:

- debe ofrecer una justificación adecuada: a través de su logro, el proyecto deberá resolver el problema clave con los beneficios que proporciona a los beneficiarios,
- debe reflejar el principal cambio que se prevé que tendrá lugar al concluir el proyecto,
- debe formularse en términos del cambio que tendrá lugar en lugar de las actividades que se propone ejecutar,
- debe formularse transformando en una afirmación positiva la definición negativa del problema clave identificado y presentado en el árbol de problemas.

La definición del objetivo específico debe ser específica y concreta y, en la medida de lo posible, cuantificable:

- Se deben evitar los términos abstractos e indefinidos tales como *mejorar, apoyar, promover y concientizar o sensibilizar*.
- En su lugar, deben utilizarse términos más concretos y definidos tales como *instalar, establecer, realizar/lograr, reducir, aumentar y desarrollar*.
- Cuando no pueda evitarse el uso de términos indefinidos, su significado deberá volverse operativo mediante el establecimiento de indicadores apropiados.

El logro del objetivo específico debe ser verificable cuantitativa y cualitativamente. Un objetivo específico correctamente formulado identifica directa o implícitamente QUIÉN se va a beneficiar, QUÉ cambio se va a producir, en QUÉ período de tiempo y DÓNDE tendrá lugar el cambio. En otras palabras, se deben utilizar los denominados criterios **SMART** según se indica a continuación:

- *Specific* (e**Sp**ecífico): para evitar diferentes interpretaciones,
- *Measurable* (**M**ensurable): para permitir el seguimiento/control y la evaluación de la ejecución,
- *Appropriate* (**A**propiado): para abordar adecuadamente los problemas,
- *Realistic* (**R**ealista): alcanzable y significativo,
- *Time-bound* (con límite de **T**iempo): con un período de tiempo específico para lograrlo.

A continuación se presenta un ejemplo de un objetivo específico con una definición deficiente y cómo se puede corregir dicha definición:

Ejemplo de objetivo específico mal definido

- Aumentar la capacidad en materia de ordenación forestal sostenible.

¿Por qué la definición de este objetivo específico es incorrecta?

- Porque no hace referencia a un problema clave por abordar. El formulador debe preguntarse: ¿por qué es importante tener capacidad en materia de ordenación forestal sostenible? ¿Qué sucederá si se aumenta la capacidad?
- Porque no hace referencia al área de influencia o a los actores/beneficiarios ni se define un plazo para su consecución.

Una mejor formulación de este objetivo específico sería:

- *Iniciar un proceso participativo para lograr la ordenación forestal sostenible en la Reserva Forestal Serranía del Norte en la República de Silvania.* En esta formulación, la palabra "iniciar" se refiere a un tiempo determinado, "proceso participativo" se refiere al papel de los actores/beneficiarios, "ordenación forestal sostenible" alude al problema clave que se propone abordar y la "Reserva Forestal Serranía del Norte" es el área de influencia del proyecto.

Las propuestas de proyectos de la OIMT deben tener un solo objetivo específico, independientemente del tamaño o la magnitud del proyecto. Es posible que se identifiquen dos problemas clave, lo cual aparentemente justificaría la definición de dos objetivos específicos. Sin embargo, debido a la mayor complejidad administrativa que esto implicaría, el proyecto tendría menos posibilidades de conseguir todos los impactos deseados. En tales casos, el formulador debería considerar la posibilidad de proponer dos proyectos separados. Si se considera esencial tener más de un objetivo específico, ambos deben ser complementarios y no se deben superponer: cada producto del proyecto debe contribuir a un solo objetivo específico.

Para describir las metas que se alcanzarán a lo largo de la ejecución del proyecto se utilizan indicadores de resultados:

- Estos indicadores deben especificar la cantidad y calidad de bienes y servicios y el plazo para su entrega, la localidad donde se entregarán tales bienes y servicios y los usuarios previstos.
- Deben además contener la información utilizada para redactar la subsección 1.4 sobre los resultados esperados al concluir el proyecto.

En la sección 2.2.2: Objetivo específico e indicadores de resultados:

- Definir el objetivo específico del proyecto de forma clara y concisa.
- Evitar más de dos objetivos específicos.
- Enumerar los indicadores de resultados que servirán de medidas cuantitativas o juicios cualitativos para evaluar el logro del objetivo específico.
- Los indicadores deberían ajustarse al enfoque SMART (ver más arriba).

Parte 3: Descripción de las intervenciones del proyecto

Las propuestas de proyectos de la OIMT deben incluir una descripción de los productos, actividades, enfoque operativo, plan de trabajo, presupuesto, supuestos, riesgos y sustentabilidad. En esta sección se muestra cómo presentar todos estos componentes en la Parte 3 de la propuesta.

Parte 3: Descripción de las intervenciones del proyecto

3.1 Productos y actividades

3.1.1 Productos

3.1.2 Actividades

3.2 Enfoques y métodos operativos

3.3 Plan de trabajo

3.4 Presupuesto

3.4.1 Presupuesto maestro

3.4.2 Presupuesto consolidado por componentes

3.4.3 Presupuesto de la OIMT por componentes

3.4.4 Presupuesto del organismo ejecutor por componentes

3.5 Supuestos, riesgos y sustentabilidad

3.5.1 Supuestos y riesgos

3.5.2 Sustentabilidad

Productos y actividades

Productos

Los productos del proyecto:

- deben abordar las causas directas del problema clave que enfrentan los beneficiarios del proyecto y se deben determinar en base a necesidades reales,
- deben producirse y utilizarse con el fin de lograr el objetivo específico,
- deben ser la consecuencia directa de la ejecución del proyecto; su logro es responsabilidad de la administración del proyecto,
- deben relacionarse claramente con el objetivo específico y se deben definir de forma tal que permita medir su logro en cantidad, calidad, tiempo y espacio,
- deben ser alcanzables con los recursos disponibles,
- no se deben confundir con las actividades.

En la práctica, puede haber entre tres y seis productos, dependiendo del número de causas principales que tenga el problema clave. Los productos se desglosan por actividades, que son conjuntos de trabajos o tareas que se deben realizar a fin de obtener dichos productos.

- El **producto** de una **actividad** de capacitación puede ser: *50 personas capacitadas aplican los conocimientos adquiridos.*
- El **producto** de una actividad de investigación puede ser: *Los resultados de la investigación han sido publicados.*
- *Investigación realizada sobre la prevención de daños causados por hongos a la madera* es una actividad y no un producto.

Las dos preguntas más importantes que se deben plantear durante la selección de los productos del proyecto son:

- 1) ¿El conjunto de productos es suficiente para lograr el objetivo específico?
- 2) ¿Cada uno de los productos son necesarios, o existen otros productos alternativos que requieren menos insumos y pueden producir el mismo resultado?

Los formuladores del proyecto deben verificar que los productos y actividades sean fáciles de programar, organizar y controlar. Si no es así, puede que sean demasiado generales y en ese caso, se deben desglosar en tareas más detalladas. Por otro lado, demasiado detalle puede ser ineficiente, absorbiendo tiempo y energía sin producir una mejora significativa en la precisión de las estimaciones de costos o en la tarea de preparar los programas.

La definición de los productos:

- debe incluir los resultados finalizados o concluidos en términos cualitativos y cuantitativos,
- se debe redactar en el presente (p.ej. *50 personas capacitadas aplican los conocimientos adquiridos*) o pretérito (pasado) simple o compuesto (p.ej. *los resultados de la investigación han sido publicados*) a fin de indicar la situación esperada al concluir el proyecto,

- debe ser lo más clara y precisa posible para no dejar ninguna duda de lo que se va a lograr en términos cualitativos y cuantitativos,
- debe contener un plazo definido para el logro del producto.

Los resultados de las actividades de apoyo, tales como el establecimiento de una estructura administrativa o una oficina para el proyecto, y las tareas de rutina llevadas a cabo por el organismo ejecutor, como la contratación del director del proyecto y otros miembros del personal, no se consideran productos del proyecto.

Para asegurar una mayor eficiencia, los formuladores deberían especificar los productos en **ITTO ProTool**, que luego permite generar automáticamente los siguientes componentes de la propuesta:

- planilla de la matriz del marco lógico,
- planilla del plan de trabajo,
- tablas presupuestarias,
- planilla del documento de proyecto de la OIMT.

El programa **ITTO ProTool** asegura que el documento generado esté en el formato correcto, eliminando así la necesidad de formatearlo manualmente. Ayuda además a garantizar la coherencia de la información presentada en las diferentes secciones de la propuesta.

Actividades

En la propuesta se deben enumerar las actividades correspondientes a cada producto. Las actividades pueden incluir:

- las definidas a partir de los productos en la matriz del marco lógico,
- las relacionadas con la administración general del proyecto, que no pueden asignarse a ningún producto específico de la matriz del marco lógico,
- las originadas a partir del análisis de supuestos y orientadas a reducir los riesgos (que se pueden asignar a los respectivos productos),
- las relacionadas con los medios de verificación, tales como encuestas para obtener datos sobre indicadores con el fin de seguir el uso de los productos del proyecto. Pueden también asignarse a los respectivos productos,
- las relacionadas con la socialización de las experiencias adquiridas en el proyecto.

Ejemplo de productos e indicadores: proyecto de manejo forestal

Producto 1: Los grupos interesados de la Reserva Forestal Serranía del Norte contribuyen al desarrollo de una visión consensuada para el manejo integrado de los recursos naturales

Indicadores:

- *Al final del primer año, se han derivado recomendaciones a partir de las consultas.*
- *Al final del proyecto, por lo menos el 80% de los grupos interesados están satisfechos con su participación en el proceso de manejo forestal.*

Producto 2: Plan de manejo forestal elaborado y ejecutado

Indicadores:

- *Al final del primer año, se ha completado la zonificación.*
- *Al final del primer año, el organismo executor ha reforzado su capacidad para apoyar los cambios tecnológicos en la utilización del bosque y supervisar los planes de manejo.*
- *Al final del segundo año, el organismo executor ha adoptado un plan de manejo.*
- *En el tercer año, se pone en práctica el plan de manejo.*

Producto 3: Prácticas eficientes de aprovechamiento forestal adoptadas por la mayoría de los extractores forestales

Indicadores:

- *150 usuarios son capacitados en los primeros dos años del proyecto y 50 en el tercer año y, al final del tercer año, todos ellos indican su satisfacción.*
- *Al final del proyecto, el 90% de los usuarios han adoptado por lo menos una tecnología (p.ej. tala de árboles, transporte, secado de maderas o almacenamiento).*
- *Al final del proyecto, por lo menos diez beneficiarios por municipalidad han recibido ayuda para facilitar su acceso a líneas de crédito.*
- *Al final del proyecto, 25 fincas modelo han avanzado con sus sistemas de producción.*

Los formuladores del proyecto deben utilizar números de referencia para ayudar a identificar las distintas actividades con respecto a sus correspondientes productos (que también deben numerarse). Por ejemplo, si el Producto 4 de un proyecto tiene tres actividades, las actividades deben identificarse como Actividad 4.1, Actividad 4.2 y Actividad 4.3.

Las actividades deben estar lo suficientemente desglosadas como para permitir una estimación precisa de los recursos requeridos, pero no más allá de lo necesario. Deben definirse de tal forma que describan con precisión las medidas o tareas que deberá emprender el personal del proyecto. Las actividades deben indicar qué se hará para transformar los insumos en productos, facilitando así un vínculo esencial con el fundamento del proyecto. Cada producto tendrá un conjunto de actividades correspondientes (no menos de dos por producto). Los cuatro pasos para desarrollar las actividades son:

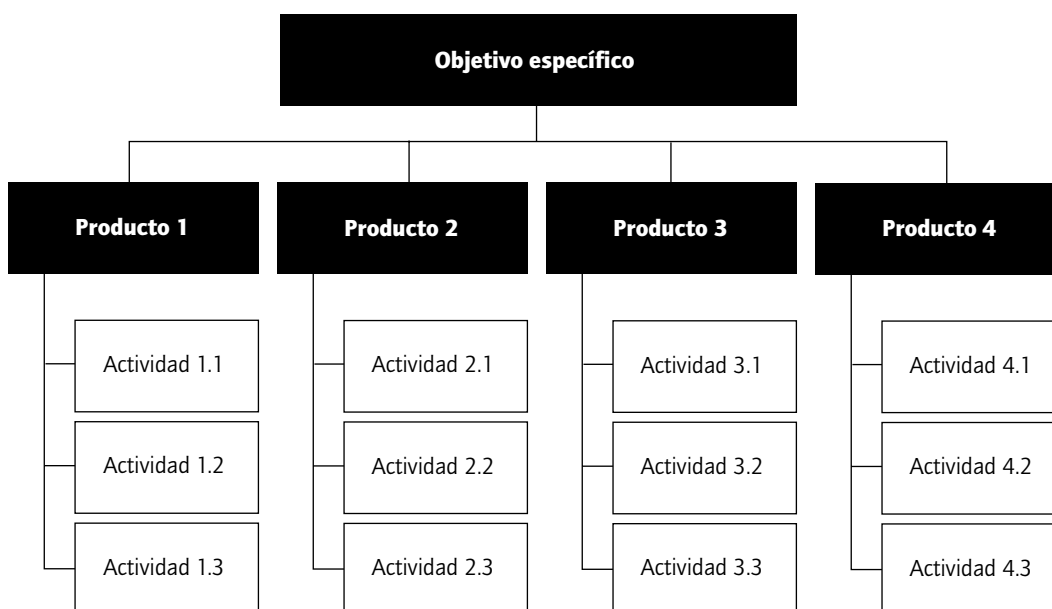
- 1) Examinar cada producto enumerado en la matriz del marco lógico.
- 2) Establecer el conjunto completo de actividades necesarias para lograr cada producto.

- 3) Chequear el conjunto de actividades para un producto dado a fin de verificar que sean suficientes para lograr dicho producto.
- 4) Verificar el nivel de detalle provisto para cada actividad a fin de asegurar que permitan una estimación precisa de los insumos necesarios para su ejecución.

Las tareas de un alcance muy general suelen tener un nivel de complejidad que impide una estimación de costos y programación precisa. Al establecer las actividades del proyecto, el objetivo debe ser determinar las tareas de complejidad relativamente limitada, permitiendo así una estimación precisa de los recursos humanos y físicos necesarios para llevar a cabo un proyecto exitoso.

Una buena herramienta para establecer las actividades es la estructura del desglose de tareas, que consiste en la identificación de grupos de actividades relacionadas con cada producto del proyecto para presentarlos en una estructura jerárquica. Normalmente se traza a través de un diagrama de bloques que muestra cada uno de los productos del proyecto y el conjunto de actividades correspondientes que permitirá su logro (*Gráfico 11*). Cada conjunto de actividades, o “paquete de tareas”, brinda los medios para organizar su ejecución y distribuir el trabajo entre el personal del proyecto de forma tal que las responsabilidades estén bien distribuidas y sean manejables.

Gráfico 11: Estructura del desglose de tareas



Enfoques y métodos operativos

El proyecto propuesto debe ser estratégico, no una actividad de relleno para reforzar el presupuesto. Para demostrar esto, no es suficiente con presentar listas de productos y actividades. La propuesta debe incluir una descripción de los enfoques y métodos que se utilizarán para abordar el problema clave a fin de producir los cambios deseados y satisfacer las expectativas de los actores/beneficiarios. Por ejemplo, se podría prestar atención a los modelos de desarrollo escogidos, tales como el desarrollo de una pequeña industria maderera local, y a los enfoques participativos con los actores/beneficiarios, tales como los procesos participativos de seguimiento y evaluación. Los procesos y métodos para ejecutar y poner en marcha los enfoques escogidos se deben bosquejar e ilustrar en un gráfico, mostrando los puntos clave. La propuesta debe mostrar también cómo se resolverán los problemas posibles relacionados con la participación de mujeres en el proyecto. En un análisis minucioso de los enfoques y métodos más apropiados, el formulador del proyecto debe:

- reflejar el vínculo entre el problema y las necesidades por abordar y las soluciones propuestas,
- incorporar enfoques de desarrollo integrales y científicamente sólidos,
- permitir la participación efectiva de los actores/beneficiarios, en particular mujeres, en todas las etapas del proceso, y presentar un plan de participación,
- incluir un desarrollo apropiado de capacidades para asegurar la ejecución exitosa de las actividades en el terreno.

Ejemplo de cómo redactar la sección 3.2: Enfoques y métodos operativos

El proyecto trabajará en colaboración con todos los actores directa o indirectamente interesados en los recursos de la Reserva Forestal Serranía del Norte. A través de un enfoque participativo, ayudará a los grupos interesados a participar en el desarrollo de una visión consensuada para la utilización y manejo sostenible de los bosques de la región. En el desarrollo de procesos orientados a movilizar y capacitar a los beneficiarios, se tendrá en cuenta la necesidad de avanzar un paso a la vez, ayudando a crear conciencia, cambiar percepciones, analizar problemas e identificar las prioridades socioeconómicas. Se tomarán las siguientes medidas para poner en práctica este enfoque de desarrollo participativo:

Organización de consultas para evaluar la situación actual: Se convocarán talleres participativos en cada municipalidad para examinar el estado de la utilización y manejo forestal y desarrollar una visión común para abordar las amenazas que se ciernen sobre los recursos forestales, su potencial y las soluciones que contribuirán a su uso racional. Además, estos talleres ayudarán a elaborar y validar una propuesta de zonificación forestal que servirá de base para la formulación de un plan de manejo.

Zonificación para el manejo forestal: Se utilizará un enfoque participativo para trazar mapas de las áreas forestales existentes y se identificarán las áreas de producción, protección y conservación y las reservas rurales.

Plan de ordenación: Se preparará un plan de ordenación regional en base a los datos biofísicos y socioeconómicos y los resultados de las consultas.

Planes de manejo forestal: Además de la necesidad legal de elaborar planes de manejo, con un sistema piloto y demostrativo se alentará a los propietarios de bosques a planificar la utilización integrada de sus recursos.

Fortalecimiento de las organizaciones locales de manejo y utilización forestal: El proyecto apoyará las cooperativas y asociaciones existentes y los esfuerzos orientados a crear un espacio de consulta entre los grupos interesados sobre el manejo y uso de los bosques de la región.

Proceso participativo de seguimiento y evaluación: Se establecerá un sistema participativo de seguimiento y evaluación con el fin de seguir el avance de la ejecución del plan de manejo.

Plan de trabajo

El plan de trabajo es una referencia importante para el personal del proyecto, ya que muestra la duración esperada de cada actividad y el responsable de su ejecución. El plan de trabajo también es útil para el proceso de seguimiento y revisión del proyecto llevado a cabo tanto por el organismo ejecutor como por la OIMT. Entre otras cosas, el plan de trabajo:

- asegura el uso eficiente de los recursos y tiempo disponibles durante toda la existencia del proyecto,
- proporciona las bases para preparar el presupuesto del proyecto y facilita la estimación de cantidades y desembolsos de fondos de la OIMT, teniendo en cuenta el punto de inicio y duración de cada actividad.

Dado que es importante mostrar la secuencia y dependencia de cada actividad, el plan de trabajo se presenta a través de un diagrama de Gantt, consistente en un gráfico de barras donde se traza la duración de las actividades del proyecto, tal como se ilustra en el *Cuadro 6*. Las barras negras horizontales muestran el comienzo y fin de cada actividad.

Para los proyectos con una duración programada de más de dos años, se puede dividir el tiempo en trimestres en lugar de meses. El trimestre inicial de las primeras actividades y el trimestre final de las últimas actividades determinan la duración total del proyecto.

Al preparar el plan de trabajo, los formuladores del proyecto deben:

- asignar la responsabilidad de la ejecución de la actividad al personal correspondiente,
- identificar, para cada actividad, un comienzo, duración y final significativos,
- determinar el vínculo temporal con otras actividades y la secuencia en que se producen.

En la sección 3.3: Plan de trabajo:

- Utilizar un diagrama de Gantt para indicar el comienzo y fin de cada actividad y los responsables de su ejecución.
- En el diagrama de Gantt, utilizar barras horizontales negras para indicar el período de ejecución de cada actividad.
- Para cada actividad, indicar cuándo se ejecutará y qué miembro del equipo se hará responsable de su ejecución.

Cuadro 6: Ejemplo de plan de trabajo para un proyecto de tres años

Productos/actividades	Responsable	Año 1 Trimestre				Año 2 Trimestre				Año 3 Trimestre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Producto 1	Coordinador												
A1.1 Apoyar la coordinación interinstitucional	Coordinador												
A1.2 Organizar talleres para los grupos interesados	Coordinador												
A1.3 Apoyar la creación y operación de espacios de consulta municipales e intermunicipales	Oficinas territoriales												
Producto 2													
A2.1 Apoyar las operaciones municipales para sustraer las áreas no boscosas clasificadas como bosques	Oficinas territoriales												
A2.2 Apoyar las operaciones municipales para legalizar la propiedad privada	Oficinas territoriales												
A2.3 Zonificación de la Reserva Forestal Serranía del Norte y elaboración del plan de manejo	Coordinador												
A2.4 Diseño de un sistema de control y evaluación para la ejecución del plan de manejo	Coordinador												
A2.5 Establecer la coordinación del proyecto y aumentar la capacidad operativa de las oficinas territoriales del organismo ejecutor	Organismo ejecutor												
Producto 3													
A3.1 Organizar la capacitación de los extractores	Oficinas territoriales												
A3.2 Diseñar las modalidades para ayudar a los extractores a obtener acceso a facilidades de crédito	Coordinador												
A3.3 Brindar apoyo y asesoramiento sobre el manejo de 25 fincas modelo	Oficinas territoriales												
A3.4 Apoyar el fortalecimiento de la capacidad organizativa de los usuarios forestales	Coordinador												
A3.5 Llevar a cabo un estudio de los usos potenciales de los productos forestales no maderables y difundir la información obtenida													

Presupuesto

Si se ha utilizado el software **ProTool** para crear el árbol de objetivos, especificar los productos y actividades e identificar los insumos, el programa generará automáticamente las tablas del presupuesto por actividades en archivos Excel, con todas las fórmulas necesarias para el cómputo de los presupuestos en tiempo real. El usuario necesita ingresar los costos unitarios, los componentes presupuestarios y el año en que se necesitará cada rubro del presupuesto. El *Cuadro 7* muestra las categorías presupuestarias y el diseño del presupuesto anual.

Presupuesto maestro

El próximo paso es identificar los insumos (recursos humanos, equipos, instalaciones, bienes fungibles, repuestos, recursos financieros, tiempo, etc.) necesarios para llevar a cabo cada actividad. Dado que el presupuesto del proyecto se derivará directamente de estos insumos, en el presupuesto maestro deberá indicarse claramente para cada actividad su tipo, calidad, cantidad y costo unitario. La descripción de los insumos debe tener el grado de detalle necesario para permitir la elaboración de un presupuesto preciso y transparente. El *Cuadro 8* contiene un ejemplo de un presupuesto maestro que muestra los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades y el calendario para el uso de fondos.

El presupuesto maestro muestra el costo de las actividades y el plan financiero para la ejecución de dichas actividades. Constituye una herramienta útil para la gestión del proyecto porque permite la planificación y control de los gastos por actividades en el transcurso del tiempo. Ofrece asimismo información sobre las categorías de costos por actividades y productos y sobre los desembolsos necesarios durante la ejecución del proyecto. Los presupuestos de la OIMT tienen dos tipos de costos:

- 1) costos basados en actividades,
- 2) costos no basados en actividades.

Los costos basados en actividades son los requeridos para llevar a cabo las actividades directamente relacionadas con el logro de los productos específicos. Los costos no basados en actividades pueden incluir la infraestructura del proyecto, los salarios del coordinador del proyecto y su personal administrativo/financiero, los costos operativos, los costos de control y evaluación, las reuniones del comité directivo y técnico, las auditorías financieras independientes, etc.

Todos los proyectos y anteproyectos deben tener auditorías financieras independientes. La OIMT exige también auditorías anuales para los proyectos con un presupuesto de la Organización superior a US\$200.000 y una duración mayor de dos años.

Los costos administrativos del organismo ejecutor se calculan a un porcentaje fijo del 15% del presupuesto total del proyecto sin incluir los costos de control y apoyo de la OIMT. Los costos incurridos por los miembros del comité directivo del proyecto para asistir a las reuniones del comité (p.ej. transporte al lugar de la reunión y viáticos) no se incluyen en el presupuesto de la OIMT ya que normalmente son cubiertos por sus respectivas organizaciones o por el organismo ejecutor.

Ciertos costos del presupuesto no están incluidos en el presupuesto por actividades porque esos rubros son ejecutados directamente por la OIMT. Incluyen los siguientes:

- *Control y revisión del proyecto:* este rubro presupuestario cubre los costos de visitas de la Secretaría de la OIMT para asistir a las reuniones del comité directivo del proyecto. El administrador de proyectos de la Secretaría de la OIMT normalmente realizará por lo menos una visita de control por año.
- *Costos de evaluación:* este rubro del presupuesto cubre las evaluaciones intermedias y ex-post de los proyectos pertinentes (según lo estipulado en el *Manual sobre procedimientos operativos estándar para el ciclo de proyectos de la OIMT*). Estas evaluaciones se llevan a cabo según sea necesario.

- *Costos de apoyo al programa de la OIMT*: este rubro presupuestario cubre los costos administrativos de la OIMT en relación con el proyecto y se calcula en base a un porcentaje fijo (del 8% al tiempo de la publicación del presente manual) del presupuesto total requerido de la OIMT para el proyecto.
- *Reembolso de los costos del anteproyecto*: si una propuesta de proyecto se deriva de un anteproyecto, el presupuesto provisto por la OIMT para ese anteproyecto debe reembolsarse a la Organización, pero no aparece en el presupuesto por actividades.

Presupuesto consolidado por componentes

La propuesta debe contener un presupuesto consolidado por componentes que muestre las contribuciones financieras de todas las fuentes para el proyecto (*Cuadro 9*).

En la sección 3.4.2: Presupuesto consolidado por componentes:

- Incluir resúmenes anuales del presupuesto consolidado por componentes.
- Desglosar las categorías en subcategorías detalladas.

Presupuesto de la OIMT por componentes

La propuesta debe incluir un presupuesto consolidado anual por componentes para la financiación de la OIMT (*Cuadro 10*). Los rubros tales como expertos nacionales, oficinas del proyecto y gastos generales del organismo ejecutor se deben excluir del presupuesto de la OIMT ya que normalmente son financiados por el organismo ejecutor.

La presencia de imprevistos en un presupuesto refleja una estimación de costos deficiente y, por lo tanto, debe evitarse. Si surge un acontecimiento imprevisto con repercusiones presupuestarias, el administrador del proyecto, mediante consultas con el comité directivo del proyecto y la OIMT, debe buscar una solución dentro del presupuesto existente.

En la sección 3.4.3: Presupuesto anual de la OIMT por componentes:

- Incluir resúmenes anuales del presupuesto del proyecto por componentes para la contribución financiera de la OIMT.
- Desglosar las categorías en subcategorías detalladas.

Presupuesto del organismo ejecutor por componentes

El *Cuadro 11* muestra el presupuesto del organismo ejecutor utilizando las categorías enumeradas en el *Cuadro 7* y desglosadas en subcategorías como corresponde. Para completar cada fila, utilizar el *Cuadro 7* compilando la información sobre cada categoría y año de gastos. Por ejemplo, para la categoría 10, sumar los costos de cada subcategoría incluida en el *Cuadro 7* e ingresar la suma en la fila y año correspondiente del *Cuadro 11*.

En la sección 3.4.4: Presupuesto del organismo ejecutor por componentes:

- Incluir resúmenes anuales del presupuesto del organismo ejecutor.
- Desglosar las categorías en subcategorías detalladas.

Cuadro 7: Categorías presupuestarias posibles y diseño de presupuesto anual por fuentes

Categoría	Descripción	
10.	Personal del proyecto	
	11.	Expertos nacionales (a largo plazo) 11.1 Coordinador del proyecto 11.2 Experto forestal 1, etc. 11.3 Experto en mercados/industrias, etc. 11.4 Administrador
	12.	Otro personal 12.1 Asistente 1, etc. 12.2 Otra mano de obra
	13.	Consultores nacionales (a largo plazo) 13.1 Consultor en tecnología forestal 13.2 Consultor 2, etc.
	14.	Consultor internacional (a largo plazo) 14.1 Consultor en capacitación sobre técnicas de extracción de impacto reducido 14.2 Consultor 2, etc.
	15.	Becas y capacitación 15.1 Capacitación 1 (especificar beneficiarios) 15.2 Capacitación 2, etc.
	19.	Total Componente:
20.	Subcontratos	
	21.	Subcontrato (Tema 1; p.ej. cartografiado, etc.)
	22.	Subcontrato (Tema 2)
	29.	Total Componente:
30.	Viajes	
	31.	Viáticos 31.1 Experto(s)/consultor(es) nacional(es) 31.2 Consultor(es) internacional(es) 31.3 Otros
	32.	Viajes internacionales 32.1 Experto(s)/consultor(es) nacional(es) 32.2 Consultor(es) internacional(es) 32.3 Otros
	33.	Costos de transporte local 33.1 Experto(s)/consultor(es) nacional(es) 33.2 Consultor(es) internacional(es) 33.3 Otros
	39.	Total Componente:

Categoría	Descripción	
40.	<i>Bienes de capital</i>	
	41.	Local
	42.	Terreno
	43.	Vehículos
	44.	Bienes de equipo
		44.1 Equipo de computación (especificar)
		44.2 Equipo forestal (especificar)
		44.3 Otros
	49.	Total Componente:
50.	<i>Bienes fungibles</i>	
	51.	Materias primas
	52.	Repuestos
	53.	Servicios básicos (electricidad, etc.)
	54.	Materiales/suministros de oficina
	59.	Total Componente:
60.	<i>Gastos varios</i>	
	61.	Gastos diversos
	62.	Costos de auditoría
	63.	Imprevistos
	69.	Total Componente:
70.	<i>Costos administrativos nacionales/costos administrativos del organismo ejecutor</i>	
	71.	Costos
	72.	Actividades de control del contacto oficial
	79.	Total Componente:
	Subtotal	
80.	<i>Seguimiento & administración del proyecto</i>	
	81.	Gastos de control y revisión de la OIMT
	82.	Evaluación intermedia de la OIMT
		Evaluación ex-post de la OIMT
		Subtotal
	83.	Costos de apoyo al programa de la OIMT (8% de los rubros 10–82 anteriores)
	84.	Gastos de control de los donantes
	89.	Total Componente:
90.	<i>Reembolso de los costos del anteproyecto (presupuesto del anteproyecto)</i>	
		Subtotal:
100.	TOTAL GLOBAL	

Cuadro 8: Ejemplo de presupuesto maestro: Proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte

Productos/ Actividades	Descripción	Componente presupuestario	Cantidad			Unidad	Costo unitario US\$	Costo total US\$	OIMT			Organismo ejecutor
			Año 1	Año 2	Año 3				Año 1	Año 2	Año 3	
Producto 1	Los grupos interesados de la Reserva Forestal SN contribuyen al desarrollo de una visión consensuada para el manejo integrado de los recursos forestales											
A1.1	Apoyar la coordinación interinstitucional											
	3 reuniones de 2 días c/u; 15 participantes /reunión	31	30	30	30	Día- participante	50	4500	1500	1500	1500	
A1.2	Organizar talleres para los grupos interesados											
	3 talleres; 25 participantes / taller:											
	Transporte	605	25	25	25	Participante	25	1875	625	625	625	
	Viáticos	605	25	25	25	Participante	40	3000	1000	1000	1000	
A1.3	Apoyar la creación y operación de espacios de consulta municipales e intermunicipales											
	6 reuniones intermunic. de 2 días c/u; 15 participantes /reunión:											
	Transporte	606	30	30	30	Participante	25	2250	750	750	750	
	Viáticos	606	30	30	30	Participante	40	3600	1200	1200	1200	
Producto 2	Plan de manejo forestal elaborado y ejecutado											
A2.1	Apoyar las operaciones municipales para sustraer las áreas no boscosas clasificadas como bosques											
	1 técnico x municipalidad /6 meses; 5 municipal.	608	30			Mes-hombre	1000	30000	30000			
A2.2	Apoyar las operaciones municipales para legalizar la propiedad privada											
	1 técnico x municipalidad /6 meses; 5 municipal.	608	30				1000	30000	30000			
A2.3	Zonificación de la Reserva Forestal Serranía del Norte y elaboración del plan de manejo											
	Especialista en cartografiado (personal del OE*)	13	5			Mes-hombre	2000	10000	10000			
	Especialista en manejo forestal subcontratado	32	2			Mes-hombre	2000	4000	4000			
	Especialista en procesado de fotografías satelitales digitales	25	4			Mes-hombre	1200	4800	4800			
	Imágenes satelitales	52	5			Imagen	3000	15000	15000			
	Producción de mapas a escala 1:5,000	53	100			Copia	20	2000	2000			
	Plan de manejo	55	300			Copia	10	3000	3000			
	Reunión interinstitucional de un día para validación	32	15			Participante	50	750	750			
	Computadora con disco duro de 50 GB y 2 GB RAM para la división cartográfica del OE	41	1			Unidad	6100	6100	6100			

Productos/ Actividades	Descripción	Componente presupuestario	Cantidad			Unidad	Costo unitario US\$	Costo total US\$	OIMT			Organismo ejecutor
			Año 1	Año 2	Año 3				Año 1	Año 2	Año 3	
	Plotter HP-DESIGNJET 450	42	1			Unidad	15600	15600	15600			
	Papel y tinta para plotter. Costo total estimado: US\$3.000	54						3000	3000			
A2.4	Diseño de un sistema de control y evaluación para la ejecución del plan de manejo											
	3 especialistas (1 ing. forestal, 1 exp. en socio-economía, 1 ing. de sistemas)	26		6		Mes-hombre	2000	12000		12000		
A2.5	Establecer la coordinación del proyecto y aumentar la capacidad operativa de las oficinas territoriales del organismo ejecutor											
	Personal del OE en la sede durante 3 años: 1 coordinador, 1 exp. forestal y 1 contador	11	6	6	6	Mes-hombre	1600	28800				28800
	2 ingenieros (OE) en el terreno	12	24	24	24	Mes-hombre	1600	115200				115200
	1 exp. técnico por municipalidad; cinco municip. en total	16	60	60	60	Mes-hombre	800	144000				144000
	Computadoras y accesorios	43	7			Unidad	2000	14000	14000			
	Reunión del comité directivo (transporte y organización)	609	1	1	1	Evento	1500	4500	1500	1500	1500	
	Reunión del comité consultivo (transporte y organización)	610	1	1	1	Evento	1500	4500	1500	1500	1500	
	Información, medios de difusión, publicaciones diversas	611	1	1	1	Año	1000	3000	1000	1000	1000	
	Viajes de servicio	31	1	1	1	Año	15000	45000				45000
	Oficinas en la sede	41	1	1	1	Año	1200	3600				3600
	Oficinas en divisiones territoriales	42	1	1	1	Año	1200	3600				3600
	Oficinas en municipalidades	43	1	1	1	Año	900	2700				2700
	Bienes fungibles diversos	51	1	1	1	Año	1800	5400				5400
	Suministros de oficina	52	1	1	1	Año	1200	3600				3600
	Auditoría anual	612	1	1	1	Año	2000	6000	2000	2000	2000	
Producto 3	Prácticas eficientes de aprovechamiento forestal adoptadas por la mayoría de los extractores forestales											
A3.1	Organizar la capacitación de los extractores											
	Capacitación en mant. de equipos, afilado de sierras de cadena, trozado de madera, seguridad y seguimiento continuo:											

Productos/ Actividades	Descripción	Componente presupuestario	Cantidad			Unidad	Costo unitario US\$	Costo total US\$	OIMT			Organismo ejecutor
			Año 1	Año 2	Año 3				Año 1	Año 2	Año 3	
	3 expertos /2,5 años	11	18	36	36	Mes-hombre	1500	135000	27000	54000	54000	
	200 beneficiarios	601	40	80	80	Participante	15	3000	600	1200	1200	
A3.2	Diseñar modalidades para ayudar a los extractores a obtener acceso a facilidades de crédito											
	Consultores	21	2			Mes-hombre	1600	3200	3200			
	Contribución a costos administrativos de instituciones financieras	602						20000	20000			
A3.3	Brindar apoyo y asesoramiento sobre el manejo de 25 fincas modelo											
	Apoyo regular de expertos	12	12	24	24	Mes-hombre	1500	90000	18000	36000	36000	
	Apoyo diverso (viajes de estudio, etc.) - costo total: US\$1.000	603						10000	2000	4000	4000	
A3.4	Apoyar el fortalecimiento de la capacidad organizativa de los usuarios forestales											
	Consultoría para identificar necesidades y diseño de capacitación	22	2			Mes-hombre	1500	3000	3000			
	1 evento de capacitación de 2 días por municipalidad, 5 municipalidades	601	75			Participante	40	3000	3000			
A3.5	Llevar a cabo un estudio sobre los usos potenciales de los productos forestales no maderables y difundir la información obtenida											
	Especialistas	24		3		Mes-hombre	2000	6000		6000		
	Fichas informativas	24		1000		Ficha	1	1000		1000		

* OE = Organismo ejecutor

Cuadro 9: Presupuesto consolidado por componentes

Categoría	Descripción	Total	Año 1	Año 2	Año 3
10	<i>Personal</i>				
111	3 expertos para la capacitación de usuarios	135000	27000	54000	54000
112	Coordinador del proyecto	57600	19200	19200	19200
121	2 expertos para ord. catastral	90000	15000	37500	37500
122	2 Jefes de oficinas territoriales	115200	38400	38400	38400
131	Especialista en cartografiado	80000	80000		
141	1 x ing. forestal (sede)	57600	19200	19200	19200
151	1 x contador	57600	19200	19200	19200
161	5 x técnicos de municipalidades	144000	48000	48000	48000
19	Subtotal	737000	266000	235500	235500
20	<i>Subcontratos</i>				
21	Consultas con instituciones financieras	3200	3200		
22	Consultor en capacidad organizativa	3000	3000		
23	Consultoría para proceso de certificación	12000	12000		
24	Estudio sobre PFNMs	6000		6000	
25	Zonificación y plan de manejo	8800	8800		
26	Sistema de seguimiento y evaluación	6000		6000	
29	Subtotal	39000	27000	12000	
30	<i>Viajes de servicio</i>				
311	Apoyo a la coordinación interinstitucional	4500	1500	1500	1500
312	Gastos de viaje	45000	15000	15000	15000
320	Zonificación y plan de manejo	750	750		
39	Subtotal	50250	17250	16500	16500
40	<i>Bienes de capital</i>				
411	1 x computadora 50 GB	6100	6100		
412	Oficinas en ciudad principal	3600	1200	1200	1200
421	1 x plotter	15600	15600		
422	Oficinas en divisiones territoriales	3600	1200	1200	1200
431	7 x computadoras para coordinación del proyecto	14000	14000		
432	Oficinas en municipalidades	2700	900	900	900
49	Subtotal	45600	39000	3300	3300
50	<i>Bienes fungibles</i>				
511	Difusión de información sobre PFNMs	1000		1000	
512	Bienes fungibles diversos	5400	1800	1800	1800
521	5 Imágenes satelitales	15000	15000		
522	Suministros de oficina	3600	1200	1200	1200
53	Trazado de mapas	2000	2000		
54	Papel y tinta	3000	3000		
55	Producción del plan de manejo	3000	3000		
59	Subtotal	33000	26000	4000	3000

Categoría	Descripción	Total	Año 1	Año 2	Año 3
60	Gastos varios				
601	Capacitación de 200 usuarios	3000	1000	1000	1000
602	Costos de instituciones financieras	20000	4000	8000	8000
603	Apoyo diverso para ord. catastral	10000	3000	3500	3500
604	Apoyo en capacidad organizativa	6000	6000		
605	Talleres para grupos interesados	4875	1625	1625	1625
606	Administración de espacios de consulta	3900	1300	1300	1300
607	Apoyo a municipalidades /Ley 2 de 1959	30000	30000		
608	Apoyo a municipalidades para la legalización de la tenencia de tierras	30000	30000		
609	Reunión de comité directivo	4500	1500	1500	1500
610	Reunión de comité consultivo	4500	1500	1500	1500
611	Información, medios de difusión, publicaciones	3000	1000	1000	1000
69	Subtotal	119775	80925	19425	19425
70	Costos administrativos nacionales	153694			
80	Seguimiento y administración del proyecto				
81	Gastos de control y revisión de la OIMT	12000			
82	Evaluación intermedia de la OIMT	-			
83	Evaluación final de la OIMT	15000			
84	Evaluación ex-post de la OIMT	-			
	Subtotal (11-82)	448725			
85	Costos de apoyo al programa de la OIMT (8% de 1-82)	35898			
89	Subtotal	484623			
100	TOTAL GLOBAL	1241217			

Cuadro 10: Ejemplo de presupuesto anual de la OIMT

Categoría	Descripción	Total	Año 1	Año 2	Año 3
10	Personal				
11	3 expertos para la capacitación de usuarios	135000	27000	54000	54000
12	2 expertos para ord. catastral	90000	15000	37500	37500
19	Subtotal	225000	42000	91500	91500
20	Subcontratos				
21	Consultas con instituciones financieras	3200	3200		
22	Consultor en capacidad organizativa	3000	3000		
23	Consultoría para proceso de certificación	12000	12000		
24	Estudio sobre PFNMs	6000		6000	
25	Zonificación y plan de manejo	8800	8800		
26	Sistema de seguimiento y evaluación	6000		6,000	
29	Subtotal	39000	27000	12000	

Categoría	Descripción	Total	Año 1	Año 2	Año 3
30	<i>Viajes de servicio</i>				
31	Apoyo a la coordinación interinstitucional	4500	1500	1500	1500
32	Zonificación y plan de manejo	750	750		
39	Subtotal	5250	2250	1500	1500
40	<i>Bienes de capital</i>				
41	1 x computadora 50 GB	6100	6100		
42	1 x plotter	15600	15600		
43	7 x computadoras para coordinación del proyecto	14000	14000		
49	Subtotal	35700	35700	-	-
50	<i>Bienes fungibles</i>				
51	Difusión de información sobre PFNMs	1000		1000	
52	5 Imágenes satelitales	15000	15000		
53	Trazado de mapas	2000	2000		
54	Papel y tinta	3000	3000		
55	Producción del plan de manejo	3000	3000		
59	Subtotal	24000	23000	1000	-
60	<i>Gastos varios</i>				
601	Capacitación de 200 usuarios	3000	1000	1000	1000
602	Costos de instituciones financieras	20000	4000	8000	8000
603	Apoyo diverso para ord. catastral	10000	3000	3500	3500
604	Apoyo en capacidad organizativa	6000	6000		
605	Talleres para grupos interesados	4875	1625	1625	1625
606	Administración de espacios de consulta	3900	1300	1300	1300
607	Apoyo a municipalidades /Ley 2 de 1959	30000	30000		
608	Apoyo a municipalidades para la legalización de la tenencia de tierras	30000	30000		
609	Reunión de comité directivo	4500	1500	1500	1500
610	Reunión de comité consultivo	4500	1500	1500	1500
611	Información, medios de difusión, publicaciones	3000	1000	1000	1000
69	Subtotal	119775	80925	19425	19425
70	<i>Costos administrativos nacionales</i>	<i>(ver presupuesto del organismo ejecutor)</i>			
80	<i>Seguimiento y administración del proyecto</i>				
81	Gastos de control y revisión de la OIMT	12000			
82	Evaluación intermedia de la OIMT	-			
83	Evaluación final de la OIMT	15000			
84	Evaluación ex-post de la OIMT	-			
	Subtotal (11–82)	484623			
85	Costos de apoyo al programa de la OIMT (8% de 1–82)	35898			
89	Subtotal	484623			
100	TOTAL GLOBAL	511623			

Cuadro 11: Ejemplo de presupuesto anual del organismo ejecutor

Categoría	Descripción	Total	Año 1	Año 2	Año 3
10	Personal				
11	Coordinador del proyecto	57600	19200	19200	19200
12	2 x Jefes de oficinas territoriales	115200	38400	38400	38400
13	Especialista en cartografiado	80000	80000		
14	1 x ing. forestal (sede)	57600	19200	19200	19200
15	1 x contador	57600	19200	19200	19200
16	5 x técnicos de municipalidades	144000	48000	48000	48000
19	Subtotal	512000	224000	224000	224000
30	Viajes de servicio				
31	Gastos de viaje	45000	15000	15000	15000
39	Subtotal	45000	15000	15000	15000
40	Bienes de capital				
41	Oficinas en ciudad principal	3600	1200	1200	1200
42	Oficinas en divisiones territoriales	3600	1200	1200	1200
43	Oficinas en municipalidades	2700	900	900	900
49	Subtotal	9900	3300	3300	3300
50	Bienes fungibles				
51	Bienes de consumo diversos	5400	1800	1800	1800
52	Suministros de oficina	3600	1200	1200	1200
59	Subtotal	9000	3000	3000	3000
	SUBTOTAL/Todas las categorías	575900	245300	245300	245300
	Costos administrativos (8%)	153694			
TOTAL GLOBAL		729594			

Supuestos, riesgos y sustentabilidad

Supuestos y riesgos

Los supuestos son las condiciones que deben existir para que un proyecto tenga éxito pero son externas al mismo y, por lo tanto, la administración del proyecto tiene muy poco o ningún control sobre ellas. Se puede utilizar un árbol de decisiones (*Gráfico 12*) para decidir cómo encarar los supuestos, según se indica a continuación:

- ¿Es el factor externo importante para asegurar el éxito del proyecto? Si no lo es, no lo incluya en la matriz del marco lógico.
- Si lo es, ¿cuál es la probabilidad de que el factor externo ponga en riesgo el proyecto?
 - Si es improbable, no lo incluya en la matriz del marco lógico.
 - Si es probable, inclúyalo en la cuarta columna de la matriz del marco lógico (“Supuestos”).

- Si es muy probable, ¿es posible volver a diseñar el proyecto para disminuir la influencia de este factor externo?
 - Si es posible, se debe diseñar nuevamente el proyecto y probablemente sea preciso modificar el objetivo específico o agregar actividades o productos.
 - Si no es posible, se trata de un “supuesto letal” y desde un punto de vista técnico, el proyecto no es viable.

Un riesgo es la probabilidad de que un supuesto definido en la matriz del marco lógico no se cumpla. En todos los niveles del marco lógico, los supuestos y riesgos se determinan planteando la pregunta: ¿qué condiciones deben existir para pasar al siguiente nivel (p.ej. de un producto al objetivo específico)? Algunos riesgos se pueden mitigar con una administración prudente del proyecto. La propuesta debería indicar claramente las medidas que se deben tomar para mitigar los efectos de los riesgos identificados.

El logro de los objetivos y productos y la ejecución de las actividades del proyecto dependerán de si se cumplen los supuestos. En realidad, los supuestos constituyen hipótesis y deben definirse de manera explícita para poder evaluarlos. Esto es importante porque los proyectos con supuestos poco realistas se deben rechazar o volver a diseñar para eliminar los riesgos. Los supuestos varían según el nivel:

- A nivel del objetivo de desarrollo, los supuestos son las condiciones que se deben cumplir para que el objetivo de desarrollo sea sostenible en el largo plazo.
- A nivel del objetivo específico, los supuestos son las condiciones que se deben cumplir para lograr el objetivo de desarrollo.
- A nivel de productos, los supuestos son las condiciones que se deben cumplir para lograr el objetivo específico.

La lista anterior no incluye los supuestos que vinculan las actividades con los productos (supuestos administrativos). Los riesgos asociados con estos supuestos, si existen, deben mitigarse incorporándolos al diseño del proyecto. De este modo, se asegura un medio de rendición de cuentas dentro del proyecto.

Los supuestos son muy importantes en la cadena de resultados del proyecto. Cuando no se cumple un supuesto importante, la cadena se rompe. Los supuestos deben reflejar:

- las condiciones naturales imprevisibles, por ejemplo, para el establecimiento exitoso de una plantación: *Habrán suficientes precipitaciones en la temporada de establecimiento de plántulas.*
- las condiciones relacionadas con disturbios socio-políticos imprevisibles, como las requeridas antes de poder iniciar un proyecto: *Las negociaciones para terminar la guerra concluirán a fines de 2009.* Éste es un “supuesto letal” porque el proyecto no podrá iniciarse si el conflicto no finaliza.
- las situaciones y factores favorables necesarios para lograr el éxito, por ejemplo, para un proyecto orientado a la promoción de exportaciones madereras: *Los precios de la madera en el mercado internacional se mantendrán estables.*
- otras medidas que deban tomarse conjuntamente con el proyecto propuesto, tales como la ordenación de un área protegida: *El proyecto sobre colonización ilegal será financiado y comenzará en abril de 2010.*

Los supuestos deben formularse con una declaración positiva de lo que se espera que sucederá. Por ejemplo:

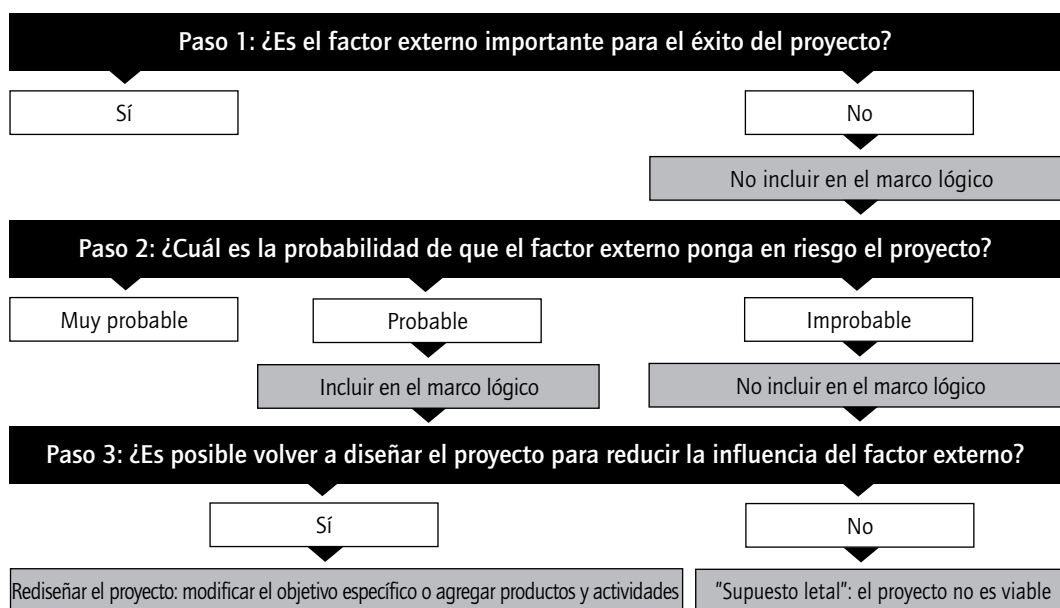
- Si existe el riesgo de que el Ministerio de Bosques no proporcione personal para el proyecto, el supuesto se podría redactar de la siguiente manera: *El Ministerio de Bosques proporcionará el personal para el proyecto.*
- Si existe el riesgo de que la industria no adapte sus equipos para utilizar los resultados de la investigación del proyecto, el supuesto se podría redactar de la siguiente manera: *La industria modernizará sus equipos para poder utilizar los resultados del proyecto.*

Todos los supuestos se deben incluir en la matriz del marco lógico y se deben evaluar en la sección sobre riesgos. Un objetivo puede tener más de un supuesto, pero no todos los objetivos tienen supuestos. La OIMT no requiere descripciones de supuestos a nivel de actividades e insumos.

En la sección 3.5.1: Supuestos y riesgos:

- Sobre la base de los supuestos de la matriz del marco lógico, describir los riesgos específicos fuera del control de la administración del proyecto que podrían obstaculizar el logro de los productos u objetivos del mismo. Presentar las medidas que se adoptarán para mitigar los riesgos y cómo deberán controlarse durante la ejecución del proyecto.

Gráfico12: Árbol de decisiones para el análisis de supuestos



Sustentabilidad

La sustentabilidad de un proyecto se puede determinar en base a su capacidad para sustentar los resultados incluso después de finalizado el apoyo de los donantes. La sustentabilidad del proyecto depende de varios factores, tales como:

- el apoyo político para el proyecto,
- la elección adecuada de tecnologías,
- la capacidad institucional y administrativa del beneficiario,
- consideraciones económicas y financieras.

Por lo tanto, el proyecto debe diseñarse de manera tal que se asegure su sustentabilidad técnica, financiera, social, económica e institucional. Entre las preguntas que deben responderse se incluyen las siguientes:

- **Sustentabilidad social:** ¿Se han tenido en cuenta las necesidades locales? ¿Los enfoques para asegurar la participación de las comunidades locales en la ejecución del proyecto son adecuados? ¿Las actividades, inclusive los cambios previstos en las actitudes del grupo meta, tienen en cuenta las tradiciones, creencias y prácticas sociales locales? ¿El grupo meta tiene un sentido de pertenencia e identidad con los resultados previstos? ¿Qué estrategia se utilizará para promover este sentido de pertenencia? ¿Se han analizado adecuadamente y tenido en cuenta las cuestiones de género? ¿Es la estrategia del proyecto justa y equitativa para todos los actores/beneficiarios?
- **Sustentabilidad técnica:** ¿Los métodos y tecnologías escogidos son apropiados dadas las necesidades de recursos para su mantenimiento? ¿Las tecnologías escogidas optimizan el uso de la mano de obra local? ¿Las actividades programadas de desarrollo de capacidad permitirán el uso continuo de nuevas tecnologías?
- **Sustentabilidad institucional:** ¿Las instituciones ejecutoras tienen la capacidad técnica y financiera para continuar las actividades después de la conclusión del proyecto? ¿La propuesta incluye actividades para asegurar que las capacidades institucionales se desarrollen en la medida requerida y se encuentren establecidas al concluir el proyecto?
- **Sustentabilidad financiera:** ¿Qué garantías existen de que los resultados del proyecto serán sostenibles después de finalizado el apoyo financiero de la OIMT? ¿Qué nivel de costos operativos será preciso cubrir después de concluido el proyecto? ¿Qué mecanismos financieros sostenibles se prevén después de la conclusión del proyecto?
- **Sustentabilidad económica:** Si en el proyecto se propone promover actividades para la generación de ingresos, ¿habrá un marco adecuado para ofrecer a los beneficiarios suficiente acceso al mercado? ¿Se ha tenido en cuenta el impacto de las fuerzas del mercado y el comercio?
- **Sustentabilidad política:** ¿Se ha tenido en cuenta y evaluado debidamente el marco normativo? ¿Existe suficiente apoyo y compromiso político para la consecución de los objetivos del proyecto? ¿Continuará ese compromiso después de la conclusión del proyecto? ¿La legislación de apoyo es adecuada y se aplica debidamente?

Para ciertos proyectos, algunas de estas preguntas no serán pertinentes y se pueden omitir. Otras se considerarán externas al proyecto y se pueden incluir en la columna de supuestos de la matriz del marco lógico. Otras podrían requerir modificaciones en la propuesta de proyecto. El análisis metódico de todas estas preguntas ayudará al formulador del proyecto a elaborar una “estrategia de salida”, es decir, una estrategia de conclusión del proyecto.

En la sección 3.5.2: Sustentabilidad:

- Especificar si se han realizado gestiones institucionales para asegurar la continuación y/o desarrollo futuro de las actividades iniciadas en el proyecto.
- Describir la forma en que se equipará al personal local para asumir las responsabilidades después de la conclusión del proyecto.
- Aclarar si se necesitarán otros recursos para asegurar la continuación y/o desarrollo futuro de las actividades iniciadas en el proyecto.
- En la medida de lo posible, hacer referencia a decisiones y compromisos específicos adoptados por las autoridades competentes y, en pocas líneas, presentar una estrategia de salida.
- En esta sección no se trata la sustentabilidad desde un punto de vista material, sino que se la debe incorporar al diseño del proyecto. Lo esencial es que las actividades y resultados del proyecto estén diseñados de forma tal que sean sustentables.

Parte 4: Gestiones operativas

Esta sección muestra cómo presentar las gestiones institucionales, alianzas y colaboraciones que se establecerán para asegurar la ejecución exitosa del proyecto. Incluye una orientación sobre la descripción de la estructura administrativa y sobre la presentación de informes, revisión, seguimiento y evaluación del proyecto.

Parte 4: Gestiones operativas

- 4.1 Estructura organizativa y mecanismos de participación de actores/beneficiarios
 - 4.1.1 Organismo ejecutor y entidades participantes
 - 4.1.2 Equipo de gestión del proyecto
 - 4.1.3 Comité directivo del proyecto
 - 4.1.4 Mecanismos de participación de actores/beneficiarios
- 4.2 Presentación de informes, revisión, seguimiento y evaluación
- 4.3 Difusión y socialización de las experiencias del proyecto
 - 4.3.1 Difusión de los resultados del proyecto
 - 4.3.2 Socialización de las experiencias adquiridas

Estructura organizativa y mecanismos de participación de actores/beneficiarios

Los proyectos deben tener una estructura sencilla que se ajuste a las estructuras existentes del país beneficiario, tal como se ilustra en el ejemplo del *Gráfico 13*. En algunos casos, los proyectos se ejecutarán casi totalmente a través de subcontratos y consultorías.

La propuesta debe contener un gráfico o diagrama que describa e ilustre la estructura administrativa y organizativa del proyecto. Este gráfico/diagrama debe mostrar claramente las relaciones funcionales y jerárquicas dentro de la estructura del proyecto. El equipo de gestión del proyecto, integrado por el coordinador, expertos y consultores, es responsable de la coordinación, administración, ejecución y control/seguimiento de las actividades bajo la supervisión del coordinador del proyecto, quien se encuentra bajo la dirección general del organismo ejecutor en la jerarquía de autoridad. El equipo de gestión del proyecto supervisa directamente la ejecución de las actividades.

La propuesta debe incluir también una descripción de las competencias profesionales de los miembros del equipo de gestión del proyecto. Sus tareas y responsabilidades se deben especificar en un anexo del documento.

En la sección 4.1: Estructura organizativa y mecanismos de participación de actores/beneficiarios:

- Describir la estructura organizativa del proyecto.
- Especificar el organismo ejecutor y las entidades colaboradoras (si las hubiere), la composición del equipo de gestión del proyecto, los mecanismos para la participación de actores/beneficiarios, y las funciones y responsabilidades de las diferentes entidades participantes (p.ej. equipo de gestión del proyecto, comité directivo del proyecto, comité consultivo y grupos de usuarios).
- Incluir un organigrama en el texto o en un anexo de la propuesta.

Organismo ejecutor y entidades participantes

Un elemento importante para la sustentabilidad de los resultados de un proyecto es su institucionalización en el país anfitrión. Esto tiene repercusiones para la designación del organismo ejecutor y la forma en que se estructura el proyecto. En lugar de establecer una organización separada, el proyecto debería tratar de vincularse con entidades o servicios dentro del sistema existente con el fin de apoyarlos y fortalecerlos.

Cada proyecto puede tener un solo organismo ejecutor, que es la organización, organismo o institución con la responsabilidad general del proyecto. Esta entidad puede ser gubernamental o no gubernamental y su función es ofrecer una orientación general y apoyo normativo para el proyecto. Las responsabilidades del organismo ejecutor en la ejecución del proyecto se describen en términos generales en el *Manual sobre procedimientos operativos estándar para el ciclo de proyectos de la OIMT* y, específicamente, en el contrato firmado entre la OIMT y el organismo ejecutor. El perfil del organismo ejecutor se describe en el anexo I de la propuesta.

El organismo ejecutor puede utilizar entidades colaboradoras para la ejecución conjunta de ciertas actividades y puede subcontratar también actividades a otras instituciones. Por ejemplo, un instituto de investigación puede llevar a cabo un trabajo de investigación especificado en el documento del proyecto, o una asociación del comercio puede distribuir información y promover la activa participación de sus miembros. La OIMT aprueba la participación de entidades colaboradoras en la ejecución del proyecto sobre la base de su experiencia y trayectoria. Tales entidades deben tener probada capacidad para proporcionar insumos o realizar aportes durante la fase de ejecución. Las responsabilidades de las entidades colaboradoras se establecen en un memorando de acuerdo entre cada una de ellas y el organismo ejecutor.

En la sección 4.1.1: Organismo ejecutor y entidades participantes:

- Designar un organismo u organización para desempeñarse como organismo ejecutor del proyecto. Describir sus capacidades haciendo referencia a su trayectoria y experiencia previa. Explicar por qué es una elección adecuada y describir su relación con el grupo meta, su jurisdicción y el tipo de conocimientos y experiencias que puede aportar. Si otras instituciones participarán en el proyecto como entidades colaboradoras, describir también sus capacidades. Definir las obligaciones principales del organismo ejecutor para la ejecución exitosa del proyecto (p.ej. "nombrar al coordinador y otros miembros del equipo", "proporcionar instalaciones/oficinas"). Enumerar el personal clave del proyecto, describiendo sus funciones en la ejecución de actividades. El currículum vitae del personal y otra información adicional debe incluirse en los anexos de la propuesta.

Equipo de gestión del proyecto

El organismo ejecutor designa a un profesional con experiencia para desempeñarse como coordinador del proyecto en la administración diaria del mismo y nombra también a otro personal profesional, administrativo y financiero para formar el equipo de gestión del proyecto. El coordinador del proyecto normalmente tiene un puesto de tiempo completo. Los nombres y el currículum vitae de los miembros del equipo de gestión del proyecto deben aparecer en el anexo II de la propuesta de proyecto.

El organismo ejecutor nombra también a los consultores especificados en la propuesta. Los términos de referencia de los consultores y subcontratistas deben aparecer en el anexo III de la propuesta.

Comité directivo del proyecto

Como parte de sus responsabilidades, el organismo ejecutor debe establecer un comité directivo, cuya función primordial es supervisar la ejecución del proyecto, aprobar los gastos dentro del presupuesto, revisar las actividades que se llevan a cabo y examinar los presupuestos y actividades programadas para proponer cambios según corresponda. El comité directivo del proyecto supervisa la

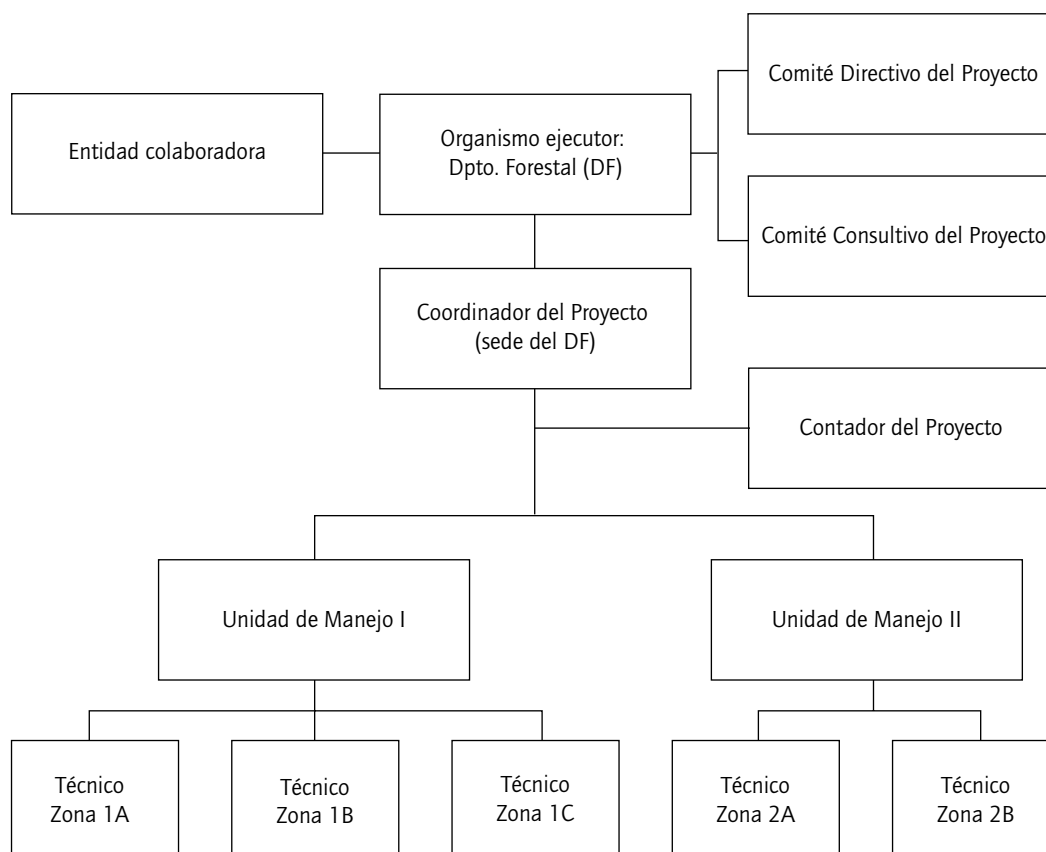
administración estratégica general del proyecto y se asegura de que avance de forma eficiente y eficaz y conforme al programa estipulado de acuerdo con su marco lógico, plan de trabajo y otros aspectos del documento del proyecto. Típicamente, el comité directivo del proyecto está integrado por:

- un presidente nombrado por el organismo ejecutor,
- un representante de la OIMT,
- representantes de los ministerios pertinentes,
- representantes de instituciones de investigación y educación,
- representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG) pertinentes,
- representantes de los donantes,
- el coordinador del proyecto (observador y secretario del comité directivo del proyecto).

Mecanismos de participación de actores/beneficiarios

El organismo ejecutor puede también establecer un comité consultivo integrado, por ejemplo, por representantes de las autoridades y organizaciones locales y regionales, comunidades locales, instituciones de investigación y educación, grupos de la sociedad civil y ONGs, así como expertos independientes, miembros del parlamento u otros interesados. El propósito del comité consultivo es mantener informados a todas las partes interesadas sobre la ejecución del proyecto y asegurar su participación en la misma, además de ofrecer una plataforma para que los interesados puedan efectuar contribuciones al proyecto. El comité consultivo puede pedir y recibir información y dar asesoramiento, pero no tiene una responsabilidad oficial con el proyecto. Sus recomendaciones se envían al presidente del comité directivo del proyecto.

Gráfico 13: Estructura organizativa: Proyecto de la Reserva Forestal Serranía del Norte



Presentación de informes, revisión, seguimiento y evaluación

El seguimiento y control de un proyecto permite asegurar que se mantenga dentro del programa y cumpla con sus objetivos. El proceso no se concentra solamente en las actividades y productos, sino también en los resultados/efectos directos, impactos y supuestos del proyecto.

La propuesta debe indicar las medidas que se tomarán para el proceso de seguimiento/control y evaluación del proyecto y para la presentación de informes. Debe presentarse un programa preliminar de control e informes, indicando las fechas para la presentación del informe inicial del proyecto, los informes de avance y los informes técnicos. Deben mencionarse también las fechas para las visitas de control de la OIMT al organismo ejecutor. La propuesta debe especificar asimismo cómo y cuándo el equipo de gestión del proyecto controlará el progreso alcanzado y cómo y cuándo se realizarán evaluaciones participativas internas con la participación de los actores/beneficiarios.

Se debe diseñar un sistema de seguimiento/control y establecer datos básicos de referencia que permitan medir el progreso y los impactos alcanzados por el proyecto. Estas actividades deben presupuestarse en la propuesta. El sistema de seguimiento/control del proyecto debe ajustarse a los requisitos estipulados en el *Manual de la OIMT para la presentación de informes y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos* y debe incluir los siguientes aspectos:

- Estudio de base,
- Identificación de indicadores clave,
- Programas y calendarios de control y responsables de las actividades de seguimiento/control,
- Formatos y protocolos para la recopilación y análisis de datos,
- Formas de obtener comentarios/opiniones de los actores/beneficiarios sobre la ejecución del proyecto,
- Personal y capacidades requeridos para poner en práctica el sistema de seguimiento y evaluación, incluyendo necesidades de capacitación.

En la sección 4.2: **Presentación de informes, revisión, seguimiento y evaluación:**

- Incluir un programa para la presentación de informes sobre el avance y las finanzas del proyecto de acuerdo con el Manual sobre procedimientos operativos estándar para el ciclo de proyectos de la OIMT.
- Indicar cómo, dónde y cuándo el equipo del proyecto llevará a cabo las actividades para seguir el avance del proyecto.
- Describir la función de los actores/beneficiarios en el proceso de seguimiento y evaluación e indicar cómo se distribuirán los informes de control.
- El diseño del proceso de seguimiento/control debe basarse en los indicadores, medios de verificación y supuestos y puede reajustarse durante el estudio de base.

Difusión y socialización de las experiencias del proyecto

Difusión de los resultados del proyecto

En la propuesta se debe describir cómo el equipo de gestión del proyecto distribuirá los resultados y experiencias del mismo, por ejemplo, a través de talleres, conferencias, artículos en periódicos y revistas, programas de radio, libros, visitas guiadas de grupos de usuarios, folletos y la internet. En el presupuesto se pueden incluir actividades específicamente diseñadas para la difusión de resultados.

En la sección 4.3.1: Difusión de los resultados del proyecto:

- Describir la estrategia y métodos de comunicación del equipo del proyecto y explicar cómo se asegurará que los resultados y enseñanzas del proyecto sean útiles para los usuarios a través de conferencias, artículos, uso de la internet, libros, visitas guiadas, etc.

Socialización de las experiencias del proyecto

El proyecto debe demostrar un enfoque innovador, por ejemplo, la aplicación de tecnologías o métodos consultivos que sean novedosos para el país o región, o el ensayo de métodos científicos, o reformas de políticas. La estructuración de un inventario forestal en un país que tenga escasa experiencia en este tipo de inventarios podría considerarse también una medida innovadora para dicho país.

Puntos a considerar en la socialización de experiencias y en las enseñanzas del proyecto**Para la socialización de experiencias:**

- Incluir entre los supuestos del marco lógico el responsable de adoptar una política o nuevas prácticas que el proyecto desarrollará o demostrará.
- Incluir indicadores que muestren cómo medir los resultados de la socialización y fuentes de pruebas que demuestren cómo las partes interesadas están tomando las decisiones necesarias para la socialización.
- Programar actividades de divulgación, por ejemplo, en los medios de difusión o eventos de participación abierta.
- Programar mecanismos que aseguren la participación de actores representativos en la ejecución del proyecto (por ejemplo, podrían presidir el comité directivo del proyecto, participar en un viaje de estudio a un país que tenga adelantos pertinentes en materia de políticas o prácticas, o establecer enlaces con el sector dirigente).
- Programar eventos promocionales para el lanzamiento y la conclusión del proyecto, en los cuales los dirigentes puedan asumir o renovar públicamente un compromiso con los objetivos fijados.

Para las enseñanzas del proyecto::

- Al diseñar el proyecto, tener en cuenta el área de conocimientos que se propone abordar en base a lo que se necesita cambiar.
- Elaborar un plan para la captura e intercambio de información y asignar la responsabilidad de las enseñanzas del proyecto a un miembro específico del equipo.
- Programar eventos temáticos en el proceso de seguimiento para el intercambio de experiencias.
- Asegurar que exista un presupuesto específicamente dedicado a actividades relacionadas con las enseñanzas del proyecto.
- Programar una campaña de difusión de información (p.ej. folletos, medios de difusión, publicaciones técnicas o sitios web).

El proyecto debe también tener un valor más amplio, lo que significa que sus beneficios deben ir más allá de las instituciones y personas directamente relacionadas con el mismo. El país en conjunto y otros países miembros de la Organización deberían beneficiarse también con los proyectos

ejecutados. La OIMT da preferencia a los proyectos con un valor más amplio y con potencial para replicar los resultados dentro del país anfitrión y más allá de sus fronteras. La propuesta no debe dejar duda alguna de que el proyecto puede contribuir a la adquisición de conocimientos, el uso de tecnologías apropiadas y mejores prácticas, etc. Se debe describir no sólo la capacidad del proyecto para difundir lo que se ha aprendido sino también para facilitar información sobre el marco de socialización que se utilizará. Por ejemplo, los proyectos podrían orientarse a:

- producir cambios en las políticas y legislación,
- fomentar la adopción de mejores prácticas,
- asegurar una mejor aplicación de la legislación y gobernanza en el sector forestal.

En la sección 4.3.2: Socialización de las experiencias del proyecto:

- Mostrar de manera convincente que el proyecto tiene un valor más amplio y describir cómo se asegurará la incorporación de sus resultados en las políticas y planes nacionales.

Anexos de la propuesta de proyecto

Las propuestas de proyectos de la OIMT normalmente tienen tres anexos: un perfil del organismo ejecutor, los términos de referencia del personal y los consultores que se financiarán con fondos de la OIMT, y el currículum vitae del personal que nombrará el organismo ejecutor. Las propuestas que han sido examinadas por el Grupo de Expertos de la OIMT para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos y que requieren enmiendas deben incluir un cuarto anexo con los comentarios del Grupo de Expertos y las modificaciones realizadas.

Anexo 1: Perfil del organismo ejecutor

Este anexo contiene la siguiente información sobre el organismo ejecutor:

1) Información básica, inclusive:

- Nombre y ubicación de la sede y una descripción de la misión institucional,
- Año de creación,
- Campos de especialización,
- Organigrama,
- Lista de los principales proyectos o estudios realizados en los últimos tres años, indicando, cuando corresponda, los organismos donantes,
- Lista de proyectos y anteproyectos presentados a la OIMT, indicando si fueron financiados y, de ser así, su situación actual.

2) Infraestructura (sólo datos pertinentes):

- Instalaciones para llevar a cabo el trabajo relacionado con la propuesta, tales como laboratorios, plantas experimentales, instalaciones de capacitación, etc.

3) Presupuesto:

- En la medida en que sea pertinente para el proyecto, indicar la situación financiera de la institución y sus recursos y presupuestos generales de los últimos tres años.

4) **Personal:**

- Número total de personal en los ámbitos pertinentes:
 - número de personal con estudios de postgrado,
 - número de personal con título universitario,
 - número de técnicos de nivel intermedio,
 - número de personal administrativo.

Anexo 2: Currículum vitae del personal provisto por el organismo ejecutor

El currículum vitae del personal del equipo de gestión y los consultores del proyecto debe incluir:

- Datos personales: nombre, edad, sexo.
- Educación profesional: escuela, universidad y campo de especialización.
- Cargo desempeñado en la organización actual.
- Experiencia pertinente para el proyecto.

Anexo 3: Términos de referencia del personal clave y consultores financiados por la OIMT

- Incluir un resumen de las tareas que deberá ejecutar cada profesional y el número de meses de trabajo necesarios.
- Describir las responsabilidades del profesional (o profesionales) que se va(n) a contratar. Indicar de qué proceso, actividad o producto del proyecto se hará(n) cargo. En los casos de responsabilidades compartidas, indicar la(s) persona(s) con quien(es) se compartirá la responsabilidad.
- Describir la competencia requerida de la(s) persona(s) que se va(n) a contratar en el cumplimiento de la misión.

Capítulo III: Formulación de pequeños proyectos

En este capítulo se presenta una guía para orientar a los formuladores de pequeños proyectos. Los pequeños proyectos deben tener una duración máxima de dos años y el presupuesto requerido de la OIMT no puede exceder los US\$150.000. Al igual que un proyecto estándar, la propuesta debe incluir una justificación para el pequeño proyecto, indicando las necesidades que se van a abordar. Debe también describir la estrategia para abordar dichas necesidades y presentar un plan de trabajo y presupuestos. Para obtener información más detallada sobre los temas que se cubren a continuación, los formuladores deberán consultar el capítulo I del presente manual. Las propuestas de pequeños proyectos deberían formularse con la ayuda de **ITTO ProTool**, un programa de software específicamente diseñado para facilitar la formulación de propuestas de proyectos de la OIMT.

La propuesta de un pequeño proyecto debe tener una longitud máxima de 20 páginas.

Elaboración de la propuesta de pequeño proyecto

El *Cuadro 12* muestra las secciones que deben incluirse en la formulación de un pequeño proyecto y muestra además que una de las principales diferencias con un proyecto estándar es que no se necesita un marco lógico. Si el texto principal de la propuesta es de más de diez páginas, debe incluirse un índice de materias. No debe excluirse ninguna sección ni subsección del formato estipulado. Si alguna de las (sub)secciones no se aplica a la propuesta específica, el formulador debe explicar por qué no se ha incluido la información requerida.

Portada

El formato de la portada del pequeño proyecto es el mismo que para el proyecto estándar. La portada debe prepararse después de haber completado todas las otras secciones de la propuesta.

Origen

Explicar el motivo o proceso que incentivó la preparación de la propuesta y su presentación a la OIMT, por ejemplo, un anteproyecto de la OIMT, un estudio de factibilidad, una evaluación tecnológica, un trabajo de investigación y desarrollo, la ejecución de una política, una recomendación derivada de un taller o conferencia, etc. En todos estos casos, proporcionar datos específicos de modo que se pueda identificar claramente la fuente.

Pertinencia

Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT

La propuesta presentada a la OIMT debe cumplir con los objetivos del CIMT de 2006 (disponible en el sitio web de la OIMT). El artículo 1 del Convenio indica cómo se pueden conseguir estos objetivos. La propuesta debe citar los párrafos pertinentes del artículo 1 y explicar cómo y en qué medida el proyecto contribuirá a la consecución de los mismos. Asimismo, la propuesta debe demostrar su compatibilidad con las prioridades y actividades operativas especificadas en el plan de acción vigente de la OIMT (también disponible en el sitio web de la Organización), citando las medidas y actividades correspondientes del plan de acción y presentando una breve explicación de cómo se ajusta el proyecto a las mismas. En las decisiones adoptadas regularmente por el Consejo Internacional de las Maderas Tropicales también se pueden fijar políticas y prioridades, las cuales se deben incorporar también a la propuesta.

Compatibilidad con las políticas del país proponente

Explicar cómo se vincula el proyecto a las políticas y prioridades nacionales del sector forestal y a las actividades sectoriales en curso pertinentes.

Área de influencia

Describir la ubicación geográfica del proyecto y sus aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales más importantes. Si es necesario, se puede dividir esta sección en subsecciones, tales como: 1.3.1 Área de influencia; 1.3.2 Contexto socioeconómico y cultural; y 1.3.3 Contexto ambiental.

Cuadro 12: Contenido de un pequeño proyecto de la OIMT		
Sección	Título	Nº indicativo de páginas
	LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	
PARTE 1	CONTEXTO DEL PROYECTO	
1.1	Origen	0,5
1.2	Pertinencia	1,5
1.2.1	Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT	
1.2.2	Compatibilidad con las políticas del país proponente	
1.3	Área de influencia	3
1.4	Resultados esperados al concluir el proyecto	0,5
PARTE 2	FUNDAMENTO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	
2.1	Análisis de actores/beneficiarios	1
2.2	Análisis del problema	1
2.3	Objetivos	0,5
2.3.1	Objetivo de desarrollo e indicadores de impacto	
2.3.2	Objetivo específico e indicadores de resultados	
PARTE 3	DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DEL PROYECTO	
3.1	Productos	1
3.2	Actividades e insumos	2
3.3	Enfoques y métodos estratégicos	1
3.4	Plan de trabajo	1
3.5	Presupuesto	3
PARTE 4	GESTIONES OPERATIVAS	
4.1	Organismo ejecutor y estructura organizativa	1
4.2	Administración del proyecto	0,5
4.2	Seguimiento y presentación de informes	1
	ANEXOS	
ANEXO 1	PERFIL DEL ORGANISMO EJECUTOR	
ANEXO 2	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS EXPERTOS CLAVE PROVISTOS POR EL ORGANISMO EJECUTOR	
ANEXO 3	TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL Y CONSULTORES FINANCIADOS POR LA OIMT	
ANEXO 4	RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE EXPERTOS DE LA OIMT Y MODIFICACIONES CORRESPONDIENTES	

Resultados esperados al concluir el proyecto

Describir cómo los actores interesados, en general, y los beneficiarios del proyecto, en particular, utilizarán los resultados obtenidos después de su conclusión. Debe haber una clara relación entre los objetivos y los resultados del proyecto. La descripción de los resultados debe incluir el número de personas (hombres, mujeres, familias, comunidades, etc.) que se beneficiarán con el proyecto. ¿Cuántos estarán directamente vinculados a las actividades del proyecto y cuántos se beneficiarán indirectamente? Se debe describir asimismo el cambio social que producirá el proyecto (a nivel local y en un plano más amplio). ¿Recibirá el proyecto atención pública de los medios de difusión, por ejemplo, radio, televisión o prensa escrita?

Análisis de actores/beneficiarios

Presentar un resumen del análisis de actores/beneficiarios, mostrando el proceso seguido en la formulación del proyecto. En particular, mostrar la participación de los organismos nacionales clave, ONGs, organizaciones comunitarias y otras partes interesadas en la identificación del proyecto.

Análisis del problema

Presentar una definición clara del problema clave junto con sus causas y efectos. Mostrar cómo afectan a la sociedad y explicar cómo las necesidades de los actores/beneficiarios son una consecuencia del problema clave. Cuando corresponda, describir los esfuerzos complementarios requeridos para abordar el problema.

Objetivos

En la sección 2.3.1: *Objetivo de desarrollo*, definir el objetivo de desarrollo al que contribuirá el proyecto. Este objetivo debe tener una clara relación con el mandato de la OIMT y con las políticas de desarrollo del país receptor. Describir los indicadores para medir el grado en que se habrán mejorado las condiciones o situaciones a las que se espera que contribuirá el proyecto. En la sección 2.3.2 *Objetivo específico*, definir el objetivo específico en términos concisos que reflejen el cambio más importante que tendrá lugar en las prácticas, condiciones, actitudes, desempeño, uso de recursos o sistemas de los actores primarios para resolver el problema clave o abordar las necesidades de los actores pertinentes. Definir los indicadores para medir el beneficio de la población meta y otros actores/beneficiarios que se espera lograr a través del proyecto. El proyecto debe tener un solo objetivo específico.

Productos

Enumerar los resultados (servicios, bienes) que se producirán o lograrán en el proyecto. Para cada producto, presentar indicadores concisos y objetivamente verificables. Es preciso verificar si los productos definidos son necesarios y suficientes para conseguir el objetivo específico. El proyecto debe tener por lo menos dos productos.

Actividades e insumos

Presentar una lista de las actividades programadas en el proyecto para obtener los productos deseados. En esta sección, el formulador puede utilizar la misma estructura empleada para la presentación de actividades e insumos en una propuesta de proyecto estándar (*Gráfico 11*).

Plan de trabajo

Presentar un plan de trabajo siguiendo la misma guía que la utilizada para las propuestas de proyecto estándar. Utilizar el *Cuadro 6* como modelo, indicando todos los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para realizar las actividades e incluyendo los costos unitarios correspondientes. El diagrama de Gantt debe mostrar el comienzo de cada actividad y la duración prevista.

Presupuesto

El presupuesto del proyecto debe organizarse siguiendo las mismas categorías presupuestarias que para los proyectos estándar y las tablas presupuestarias deben tener también un formato similar y se deben presentar por fuentes de financiación. Se deben presentar los siguientes tipos de tablas: para el presupuesto de la OIMT, por actividades, para el presupuesto anual de la OIMT, y para los presupuestos correspondientes a las contribuciones de las otras fuentes. Los costos de administración del proyecto de la OIMT se deben incluir en el presupuesto anual como un porcentaje adicional del 8% del subtotal del proyecto.

Organismo ejecutor y estructura organizativa

Designar un organismo u organización para desempeñarse como organismo ejecutor del proyecto. Describir sus capacidades haciendo referencia a su trayectoria y experiencia previa. Explicar por qué es una elección adecuada y describir su relación con el grupo meta, su jurisdicción y el tipo de conocimientos y experiencias que puede aportar. Describir la estructura institucional, responsabilidades y organización del proyecto. El proyecto debe integrarse a la estructura existente del organismo ejecutor.

Administración del proyecto

Describir la composición del equipo a cargo de la ejecución del proyecto. Incluir en los anexos los perfiles de los expertos clave y los términos de referencia del personal y los consultores del proyecto.

Control y presentación de informes

Dada la limitada duración y el presupuesto reducido de los pequeños proyectos, en la propuesta sólo se deben describir sistemas sencillos de seguimiento y control.

Capítulo IV: Formulación de anteproyectos

En este capítulo se presenta una guía para orientar la formulación de anteproyectos. Normalmente, los anteproyectos están dirigidos a facilitar la identificación y elaboración de propuestas de proyectos estándar. Los formuladores deben explicar claramente el propósito del proyecto futuro y la información adicional que se reunirá a través del anteproyecto para apoyar la formulación del proyecto. Con objetivos claramente formulados, el anteproyecto puede transmitir adecuadamente el propósito de la intervención del proyecto futuro propuesto. Normalmente el producto fundamental de los anteproyectos es una propuesta de proyecto estándar. Las propuestas de anteproyectos deberían formularse con la ayuda de **ITTO ProTool**, un programa de software específicamente diseñado para facilitar la formulación de propuestas de proyectos/anteproyectos de la OIMT.

La propuesta de un anteproyecto debe tener una longitud máxima de 12 páginas.

Elaboración de la propuesta de anteproyecto

El *Cuadro 14* muestra las secciones que deben incluirse en la formulación de un anteproyecto. Si el texto principal de la propuesta es de más de diez páginas, debe incluirse un índice de materias. No debe excluirse ninguna sección ni subsección del formato estipulado. Si alguna de las (sub)secciones no se aplica a la propuesta específica, el formulador debe explicar por qué no se ha incluido la información requerida.

Portada

El *Cuadro 13* muestra el formato requerido para la portada de un anteproyecto.

Origen y justificación

Explicar el motivo o proceso que incentivó la preparación de la propuesta de anteproyecto y su presentación a la OIMT, por ejemplo, un estudio de factibilidad, una evaluación tecnológica, un trabajo de investigación y desarrollo, la ejecución de una política, una recomendación derivada de un taller o conferencia, etc. En todos estos casos, proporcionar datos específicos de modo que se pueda identificar claramente la fuente. Indicar la información adicional que se deberá reunir para apoyar la identificación del proyecto, su diseño y/o la formulación de un documento de proyecto estándar.

Pertinencia

Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT

Describir de forma clara y concisa cómo cumple la propuesta con los objetivos del CIMT de 2006 (disponible en el sitio web de la OIMT) y su compatibilidad con las prioridades y actividades operativas especificadas en el plan de acción vigente de la OIMT (también disponible en el sitio web de la Organización).

Compatibilidad con las políticas del país proponente

Explicar cómo se vincula el proyecto futuro (cuya propuesta será un producto del anteproyecto) a las políticas y prioridades nacionales del sector forestal y a las actividades sectoriales en curso pertinentes.

Objetivos

Objetivo de desarrollo

Definir el objetivo de desarrollo al que contribuirá el proyecto futuro (es decir, el proyecto que se elaborará como parte del anteproyecto). Este objetivo debe guardar una clara relación con el mandato y los objetivos de la OIMT y debe ser compatible también con los objetivos de desarrollo y planes del sector forestal del país anfitrión.

Objetivo específico

Definir un objetivo específico conciso y con un enfoque preciso para el anteproyecto. Normalmente estará relacionado con la identificación y formulación de una propuesta de proyecto estándar. Puede haber un solo objetivo específico, el cual debe ser alcanzable durante la ejecución del anteproyecto.

Cuadro 13: Formato de la portada de una propuesta de anteproyecto de la OIMT

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES									
OIMT									
PROPUESTA DE ANTEPROYECTO									
TÍTULO:	[Indicar de forma concisa el tema principal de la propuesta y su propósito]								
NÚMERO DE SERIE:	[Adjudicado por la OIMT después de recibir la propuesta]								
COMITÉ:	[Repoblación y Ordenación Forestales (F) y/o Industrias Forestales (I) y/o Información Económica e Información sobre el Mercado (M). En caso de duda, dejar en blanco]								
PRESENTADO POR:	Gobierno de [nombre del país miembro]								
IDIOMA ORIGINAL:	[Inglés, español o francés]								
RESUMEN [Describir brevemente el anteproyecto, indicando sus objetivos y productos principales]									
ORGANISMO EJECUTOR	[Nombre completo del organismo ejecutor propuesto]								
ENTIDADES COLABORADORAS	[Nombre completo de las entidades colaboradoras]								
DURACIÓN	[Duración estimada del anteproyecto en meses]								
PRESUPUESTO PROPUESTO Y OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN	<table><tr><th>Fuente</th><th>Contribución (en US\$)</th></tr><tr><td>OIMT</td><td>----</td></tr><tr><td>Gobierno de [nombre del país proponente]</td><td>----</td></tr><tr><td>Total</td><td>----</td></tr></table>	Fuente	Contribución (en US\$)	OIMT	----	Gobierno de [nombre del país proponente]	----	Total	----
Fuente	Contribución (en US\$)								
OIMT	----								
Gobierno de [nombre del país proponente]	----								
Total	----								

Identificación preliminar del problema

Describir el problema clave junto con sus principales causas y efectos. Se puede incluir un árbol de problemas (pero es optativo). Describir los grupos afectados por el problema y mostrar cómo se beneficiarán con el proyecto propuesto. Cuando corresponda, incluir un mapa con la ubicación geográfica del proyecto propuesto. Describir los problemas que dificultan la elaboración de una propuesta de proyecto estándar, por ejemplo, la falta de información social, económica o de mercado sobre el área de influencia del proyecto. Puede también haber información limitada sobre las necesidades locales o sobre los intereses de los actores/beneficiarios.

Productos

Los productos son los elementos necesarios y suficientes para lograr el objetivo específico del anteproyecto. Debe haber por lo menos dos productos. En la medida de lo posible, se deben definir en términos cuantitativos y cualitativos como resultados finalizados o completados: con el tiempo verbal en el pasado para indicar la situación prevista al concluir el anteproyecto. La definición de los productos debe ser lo suficientemente clara como para no dejar dudas sobre lo que se va a lograr en términos cualitativos y cuantitativos.

Cuadro 14: Contenido de una propuesta de anteproyecto de la OIMT		
Sección	Título	Nº indicativo de páginas
	LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	
PARTE 1	CONTEXTO DEL ANTEPROYECTO	
1.1	Origen y justificación	0,5
1.2	Pertinencia	1,5
1.2.1	Cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIMT	
1.2.2	Compatibilidad con las políticas del país proponente	
PARTE 2	JUSTIFICACIÓN DEL ANTEPROYECTO	
2.1	Objetivos	0,5
2.1.1	Objetivo de desarrollo	
2.1.2	Objetivo específico	
2.2	Identificación preliminar del problema	1
PARTE 3	INTERVENCIONES DEL ANTEPROYECTO	
3.1	Productos	1
3.2	Actividades, insumos y costos unitarios	1
3.3	Enfoques y métodos	1
3.4	Plan de trabajo	1
3.5	Presupuesto	3
PARTE 4	GESTIONES OPERATIVAS	
4.1	Organismo ejecutor y estructura organizativa	1
4.2	Administración del anteproyecto	0,5
4.2	Seguimiento y presentación de informes	1
ANEXO 1	PERFIL DEL ORGANISMO EJECUTOR	
ANEXO 2	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS EXPERTOS CLAVE PROVISTOS POR EL ORGANISMO EJECUTOR	
ANEXO 3	TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL Y CONSULTORES FINANCIADOS POR LA OIMT	
ANEXO 4	RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE EXPERTOS DE LA OIMT Y MODIFICACIONES CORRESPONDIENTES	

Actividades, insumos y costos unitarios

Incluir en forma tabular las actividades que se llevarán a cabo para conseguir los productos del anteproyecto. Para cada actividad, describir los insumos requeridos y los correspondientes costos unitarios.

Estrategia operativa

Describir cómo se identificarán y consultarán los actores/beneficiarios. Los actores correspondientes pueden incluir las comunidades locales, entidades colaboradoras, el gobierno, el sector privado, ONGs y otros. Explicar cómo se llevarán a cabo los estudios o encuestas e indicar las otras fuentes de información que se utilizarán durante la ejecución del anteproyecto. Especificar los enfoques y métodos que se emplearán para desarrollar un sentido de pertenencia y asegurar un compromiso con el proyecto propuesto.

Plan de trabajo

Preparar un plan de trabajo basado en un diagrama de Gantt, con toda la información necesaria para ejecutar el anteproyecto. El plan de trabajo debe mostrar el comienzo de cada actividad y la duración prevista.

Presupuesto

Sobre la base de un cálculo preciso de los costos de los insumos requeridos, presentar tablas (una por cada fuente de financiación) con el presupuesto del anteproyecto por actividades. En los anteproyectos se deben utilizar las mismas categorías presupuestarias empleadas para los proyectos estándar. Los anteproyectos no requieren visitas de control de la OIMT. Los costos de administración de la OIMT se deben incluir en el presupuesto como un porcentaje adicional del 8% del subtotal del anteproyecto.

Ejecución del anteproyecto

Designar un organismo u organización para desempeñarse como organismo ejecutor del anteproyecto y describir la estructura donde tendrá lugar la ejecución. Identificar las entidades participantes, si las hubiere, y sus respectivas funciones. Describir las instancias específicas para la ejecución del anteproyecto, por ejemplo, el equipo de gestión o un comité directivo o coordinador. Incluir un organigrama con la estructura administrativa general del proyecto y la jerarquía de autoridad.

Control y presentación de informes

Describir un sistema de seguimiento/control y presentación de informes sobre la ejecución del anteproyecto de conformidad con los requisitos de la OIMT.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Africano de Desarrollo (2001). *Handbook on Stakeholder Consultation and Participation in ADB Operations*. Banco Africano de Desarrollo, Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Agencia para el Desarrollo Internacional (1980). *Design and Evaluation of Aid-assisted Projects*. División de Capacitación y Desarrollo. Agencia para el Desarrollo Internacional, Washington, DC, EE.UU.
- American Red Cross International Services (2006). *Integrated planning process: project design and proposal writing guide*. American Red Cross, Washington, DC, EE.UU.
- Banco Asiático de Desarrollo (1998). *Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: a User's Guide*. Banco Asiático de Desarrollo, Manila, Filipinas.
- Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (2003). *The Logical Framework Approach*. Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional, Canberra, Australia.
- Blackman, R. (2003). *Project Cycle Management*. TEARFUND, Teddington, Reino Unido.
- BOND Network for International Development (2003). *Logical Framework Analysis*. BOND Network for International Development, Londres, Reino Unido.
- Caldwell, R. (2002). *Project Design Handbook*. CARE International, Atlanta, EE.UU.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (1997). *ZOPP Objectives-oriented Project Planning: a Planning Guide for New and Ongoing Projects and Programmes*. GTZ, Eschborn, Alemania.
- Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (2000). *Introduction to the Logical Framework Approach (LFA) for GEF-financed Projects*. Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, Bonn, Alemania.
- DevTech Systems, Inc (2006). *Gender Training Workshop for USAID/Uganda and the Agricultural Productivity Enhancement Program (APEP)*. Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional, Washington, DC, EE.UU.
- DFID (2002). *Tools for Development: a Handbook for those Engaged in Development Activity*. Departamento para el Desarrollo Internacional, Londres, Reino Unido.
- European Commission EuropeAid Cooperation Office (2004). *Project Cycle Management Guidelines*. Vol. 1. Comisión Europea, Bruselas, Bélgica.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2001). *Project Cycle Management Technical Guide*. FAO, Roma, Italia.
- Gawler, M. (2005). *Project Design in the Context of Project Cycle Management: Sourcebook*. Fondo Mundial para la Naturaleza Internacional, Gland, Suiza.
- IFAD (2002). *Managing for Impact in Rural Development: a Guide for Project M&E*. International Fund for Agricultural Development, Roma, Italia.
- Nebiu, B. (2002). *Project Proposal Writing*. Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Szentendre, Hungría.
- NORAD (1999). *The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for Objectives-oriented Planning*. Cuarta edición. Agencia Noruega para el Desarrollo Internacional, Oslo, Noruega.
- SIDA (2003). *The Logical Framework Approach: a Summary of the Theory behind the LFA Method*. Swedish International Development Cooperation Agency, Estocolmo, Suecia.
- Swiss Secretariat of State for Economy (SECO) (2005). *The Logical Framework*. SECO, Berna, Suiza.

Glosario

Actividad	Acción que transforma los insumos en productos (p.ej. capacitación, trazado de mapas, estudios o difusión)
Actor	Individuo, grupo, organización, institución o empresa que ayudará a ejecutar y sustentar el proyecto y/o probablemente se vea afectado por el mismo
Acuerdo del proyecto	Acuerdo sobre la ejecución del proyecto suscrito entre la OIMT y el organismo ejecutor una vez que el proyecto ha sido aprobado por el Consejo Internacional de las Maderas Tropicales y totalmente financiado. Especifica las funciones y responsabilidades del gobierno miembro, el organismo ejecutor y la OIMT en la ejecución del proyecto (o anteproyecto)
Análisis de géneros	Identificación y comprensión, dentro de un grupo meta, del papel desempeñado por personas de ambos sexos, sus responsabilidades y derechos, por ejemplo, en relación con la producción, el acceso a los recursos, la administración de la familia y la comunidad, y las decisiones sobre el manejo y uso de los recursos
Anteproyecto	Conjunto de actividades preparatorias y/o experimentales emprendidas con el propósito de formular una propuesta de proyecto. El principal producto de un anteproyecto es una propuesta de proyecto
Árbol de problemas	Diagrama de causas/efectos de problemas colocados por debajo (causas) y encima (efectos) del problema clave, que constituye el tronco del árbol
Beneficiarios/grupos meta	Individuos, grupos u organizaciones que son los beneficiarios previstos de la intervención del proyecto
Ciclo del proyecto	Las diversas fases que atraviesa un proyecto desde su concepción hasta su conclusión, inclusive: identificación y formulación del proyecto; presentación; examen; aprobación; financiación; inicio; ejecución; seguimiento y evaluación; finalización y cierre
Cierre del proyecto	Cierre de las cuentas de un proyecto en los registros financieros de la OIMT una vez que: (i) el comité técnico pertinente del Consejo Internacional de las Maderas Tropicales declara el proyecto finalizado; (ii) el Director Ejecutivo de la OIMT acepta la auditoría final del proyecto; y (iii) la OIMT recibe los fondos no utilizados en el proyecto y el organismo ejecutor dispone el destino de los bienes de capital
Comité directivo del proyecto	Grupo de representantes de actores clave encargados de ofrecer asesoramiento sobre la dirección estratégica general de un proyecto. Está integrado por un representante de la OIMT, por lo menos un representante del gobierno o gobiernos del país o países en que se ejecuta el proyecto y, de forma opcional, representantes de los gobiernos que hayan provisto fondos a la Cuenta Especial de la OIMT para financiar el proyecto
Componentes del proyecto	El objetivo de desarrollo, objetivo específico, productos y actividades de un proyecto
Conclusión del proyecto	Declaración oficial de la finalización de un proyecto por parte del comité técnico pertinente del Consejo Internacional de las Maderas Tropicales

Consejo	Ver <i>Consejo Internacional de las Maderas Tropicales</i>
Consejo Internacional de las Maderas Tropicales	Órgano rector de la OIMT
Consultor	Profesional o experto o empresa que se contrata para prestar servicios específicos para un proyecto <i>Consultor nacional:</i> consultor del país donde se ejecuta el proyecto con experiencia pertinente limitada a ese país <i>Consultor internacional:</i> consultor con probada experiencia a nivel mundial o en múltiples países en el ámbito relacionado con el proyecto
Consultor internacional	Ver <i>consultor</i>
Consultor nacional	Ver <i>consultor</i>
Contacto oficial de la OIMT	Persona y/o institución designada por un país miembro y registrada en la Secretaría de la OIMT para tratar los asuntos relativos a la Organización
Convenio Internacional de las Maderas Tropicales (CIMT)	Acuerdo establecido bajo los auspicios de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) que estipula los objetivos y modalidades operativas de la OIMT. A la fecha, se han negociado tres acuerdos de este tipo: el CIMT de 1983, CIMT de 1994 y CIMT de 2006
Diagrama de Gantt	Gráfico de barras que muestra las actividades del proyecto a través del tiempo. El comienzo y fin de cada barra corresponde al comienzo y fin de cada actividad
Diseño del proyecto	Fase del ciclo del proyecto que consiste en identificar soluciones para las causas de un problema y crear una estructura para su aplicación
Documento del proyecto	Propuesta de proyecto aprobada por el Consejo Internacional de las Maderas Tropicales
Efecto directo	Cambio producido bajo la influencia de un proyecto. Los efectos directos se producen como resultado de la utilización de los productos derivados del proyecto
Entidad colaboradora	Organismo/organización/institución responsable ante el organismo ejecutor por la ejecución de ciertos grupos específicos de actividades
Estrategia operativa	Elección de los elementos del proyecto (objetivos y productos) y los medios (actividades, tecnologías y métodos aplicados) para lograrlos. La justificación del camino escogido frente a otros caminos posibles debe basarse en criterios de eficacia y eficiencia
Estrategia post-proyecto	Condiciones propicias que permiten a los grupos participantes continuar trabajando de forma autónoma después de la conclusión del proyecto. La estrategia debe basarse en un análisis de las disposiciones financieras e institucionales y los recursos humanos necesarios para garantizar la sustentabilidad
Estructura del desglose de tareas	Herramienta para facilitar la identificación de grupos de actividades relacionadas con cada producto del proyecto y su presentación en una estructura jerárquica. Normalmente se presenta en un diagrama de bloques sencillo que muestra cada uno de los productos del proyecto y las actividades asociadas que permitirán su consecución

Evaluación	Recopilación de información y examen y análisis de la ejecución e impacto de un proyecto. Es un proceso sistemático y lo más objetivo posible <i>Evaluación intermedia:</i> recopilación de información, examen específico y análisis profundo del progreso e impacto de un proyecto durante su etapa de ejecución, con el propósito de orientar o asesorar al equipo de gestión del proyecto sobre todos los factores que inciden en la futura ejecución del mismo, inclusive una modificación del diseño de ser necesario <i>Evaluación ex-post:</i> recopilación de información, examen específico y análisis profundo de la ejecución e impacto de un proyecto después de su conclusión con el fin de determinar la medida en que cumplió con su propósito, su grado de efectividad y eficiencia, y su sustentabilidad
Evaluación ex-post	Ver <i>evaluación</i>
Evaluación intermedia	Ver <i>evaluación</i>
Experto	Profesional competente de un país miembro de la OIMT contratado por la Organización para prestar servicios y ayuda, por ejemplo, el examen preliminar de proyectos y la evaluación del trabajo contratado
Formulación del proyecto	Proceso de elaboración de una propuesta de proyecto; incluye: verificación de la pertinencia del proyecto para la OIMT; identificación del proyecto, inclusive la descripción del proceso de formulación; diseño del proyecto; efectos/resultados e impacto del proyecto; y gestión del proyecto
Identificación del proyecto	Proceso de identificación de una limitación o problema que obstaculiza un cambio de desarrollo deseado y de las medidas para eliminar tal limitación
Impacto	Efecto de la intervención del proyecto a más largo plazo
Indicador	Parámetro cuantitativo o cualitativo que puede medirse e indica el nivel de consecución de un objetivo o producto/resultado de un proyecto
Informe de avance	Informe objetivo oficial preparado semestralmente por el organismo ejecutor para los más altos niveles administrativos sobre las actividades de un proyecto, sus gastos y productos obtenidos en el período cubierto por el informe. Los informes de avance presentan esencialmente información sobre la gestión del proyecto
Informe final	Reseña final oficial preparada al concluir un proyecto que resume todos los elementos programados en el mismo frente a su ejecución real, indicando el impacto y la sustentabilidad prevista del proyecto después de su conclusión y presentando las experiencias adquiridas
Informe financiero	Informe semestral con un resumen del saldo inicial y final de un proyecto, los gastos efectuados para cada rubro del presupuesto del proyecto y todos los ingresos obtenidos o acumulados
Informe inicial	Notificación oficial de que el proyecto está a punto de comenzar. Comprende una confirmación de que se han cumplido todas las condiciones, adoptado todas las medidas y realizado todos los trámites necesarios para asegurar un inicio adecuado de la ejecución del proyecto

Informe técnico	Documento para registrar y transmitir los resultados del trabajo realizado a través de los proyectos de investigación, desarrollo y demostración de la OIMT. Los informes técnicos normalmente contienen datos técnicos y científicos, análisis de los datos y los resultados de los proyectos
Insumos	Los medios requeridos para ejecutar una actividad dada, por ejemplo, recursos humanos, equipos, instalaciones, bienes fungibles, repuestos, recursos financieros y tiempo
Intervención del proyecto	Actividad(es) realizada(s) “en el terreno” y los resultados de dicha(s) actividad(es)
ITTO ProTool	Programa computarizado de fácil uso para facilitar la elaboración de propuestas de proyectos sobre la base del <i>Manual de la OIMT para la formulación de proyectos</i> . Puede descargarse del sitio web de la OIMT y ayuda a los proponentes a estructurar árboles de problemas y producir tablas presupuestarias
Marco lógico	Ver <i>matriz del marco lógico</i>
Matriz del marco lógico	Herramienta dinámica de planificación y gestión que resume los resultados del proceso de planificación de un proyecto y comunica los aspectos fundamentales de un proyecto en términos de intervenciones, indicadores, medios de verificación y supuestos clave. Proporciona las bases para controlar el progreso alcanzado y evaluar el proyecto. Se conoce también como “marco lógico”
Mecanismo nacional de intercambio de información	Instancia nacional encargada de examinar las propuestas de proyectos y anteproyectos teniendo en cuenta las prioridades nacionales y su compatibilidad con los objetivos de la OIMT antes de su presentación
Medios de verificación	Fuentes de información para verificar los valores de un indicador dado
Meta	Descripción cuantitativa de los cambios deseados en indicadores que reflejan los resultados previstos en el proyecto
Objetivo de desarrollo	Objetivo más amplio o de más alto nivel al que contribuirá el proyecto (junto con otras intervenciones) y que es compatible con los objetivos de la OIMT y los programas nacionales del sector
Objetivo específico	El resultado que se producirá al finalizar el proyecto si se obtienen todos los productos previstos y éstos son utilizados por los actores/beneficiarios
Organismo ejecutor	Organismo con la responsabilidad general para la ejecución de un proyecto y directamente responsable ante la OIMT por la realización del mismo
Organización Internacional de las Maderas Tropicales	Organización intergubernamental, establecida a través del Convenio Internacional de las Maderas Tropicales, que promueve la conservación y ordenación, utilización y comercio sostenible de los recursos forestales tropicales
Pequeño proyecto	Proyecto con una duración máxima de dos años y un presupuesto de la OIMT de hasta US\$150.000
Plan de acción de la OIMT	Traducción de los objetivos del CIMT en áreas prioritarias y medidas posibles para las actividades relativas a políticas y proyectos emprendidas por la OIMT durante un período determinado
Plan de trabajo	Cuadro que muestra el comienzo y la duración de cada actividad y el responsable de ejecutarla

Problema clave	Problema central que se debe abordar en un proyecto y que es susceptible de resolución a través del proyecto
Procedimientos operativos estándar	Prácticas vinculadas al ciclo de proyectos establecidas como normas de la OIMT en base a las decisiones del Consejo Internacional de las Maderas Tropicales y las directrices o procedimientos de la Organización
Productos	Resultados o bienes y servicios inmediatos derivados de un proyecto
Proponente	Entidad legal que presenta el proyecto o se hace cargo del mismo
Propuesta de proyecto	Descripción del proyecto presentada a la OIMT para su examen y aprobación. La descripción contiene toda la información pertinente para la ejecución de un proyecto, inclusive características de desempeño, tiempo y costo claramente identificadas, normalmente con una solicitud de financiación
Proyecto	Esfuerzo coordinado dirigido a lograr un objetivo específico correctamente definido y relacionado con un objetivo de desarrollo más amplio, con un tiempo de ejecución y costos claramente determinados
Resultado	Cambio descriptible o mensurable derivado de una relación causa y efecto. Puede ser un producto, un efecto directo o un impacto
Revisión	Examen oficial del avance del plan de trabajo y los factores que inciden en el mismo. Forma parte del proceso de seguimiento y control de un proyecto
Riesgo	Factor externo que puede poner en peligro los resultados esperados en el proyecto. Los riesgos se relacionan con los supuestos en todos los niveles del marco lógico del proyecto
Seguimiento	Recopilación y análisis de datos (indicadores) con el fin de determinar la necesidad de tomar medidas correctivas (o no) para asegurar que el proyecto se ejecute según lo programado
Subcontrato	Contratación de consultores u otros contratistas para llevar a cabo un aspecto de la ejecución del proyecto. La contratación la realiza el organismo ejecutor con el consentimiento de la OIMT
Supuesto	Condición que debe existir para el éxito de un proyecto pero que es externa al mismo y, por lo tanto, el equipo del proyecto tiene poco o ningún control sobre la misma
Sustentabilidad	Disponibilidad de suficientes medios, fondos y recursos humanos para continuar el trabajo una vez concluido el proyecto
Valor más amplio	El concepto de que los beneficios del proyecto deben extenderse más allá de las instituciones y personas directamente vinculadas al mismo (como el organismo ejecutor, las entidades colaboradoras y los actores/beneficiarios inmediatos). El país en conjunto y otros países miembros deben de alguna manera beneficiarse también con los resultados del proyecto

Muchos de estos términos y conceptos se describen más detalladamente en el texto principal de este documento y en otros manuales, en particular, el *Manual sobre procedimientos operativos estándar para el ciclo de proyectos de la OIMT*.

Apéndice A

Directrices para asegurar la participación de los actores interesados en el ciclo de los proyectos

(El gobierno, el sector privado y la sociedad civil, con especial énfasis en las comunidades locales)

Introducción

El objetivo de estas directrices es facilitar la identificación y participación de los interesados en los proyectos de la OIMT, en particular, el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, y mostrar la mejor forma de incorporar todas las inquietudes sociales y culturales en la formulación y ejecución de proyectos.

La sección I trata los aspectos relacionados con todos los actores interesados. La sección II incluye una orientación adicional específica sobre las medidas a adoptar para asegurar la participación de la comunidad local en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos.

Sección I: Actores interesados

Análisis de actores interesados

El análisis de los actores interesados consiste en identificar los actores clave de un proyecto y evaluar sus intereses y la forma en que dichos intereses posiblemente afecten el proceso de cambio, los riesgos del proyecto y su viabilidad. El análisis de actores ayuda también a diseñar un proyecto que sea adaptable frente al cambio e identificar las formas más apropiadas de participación de los interesados. El análisis de actores interesados es una herramienta utilizada para identificar los actores primarios y secundarios y, cuando corresponda, terciarios, así como las relaciones entre ellos.

El propósito de un análisis de actores interesados

El análisis de los actores interesados puede ayudar a:

- definir los intereses de los distintos actores en relación con los problemas que el proyecto busca resolver (en la etapa de identificación) o el propósito del proyecto (una vez que se ha iniciado),
- identificar, antes de comprometer los fondos, los conflictos de intereses existentes entre los distintos actores que podrían incidir en la evaluación de los riesgos de un proyecto,
- identificar las relaciones que se puedan desarrollar entre los actores, a fin de permitir el establecimiento de coaliciones entre los patrocinadores, propietarios y cooperadores del proyecto,
- evaluar el tipo de participación apropiado para los diferentes actores en las etapas sucesivas del ciclo del proyecto.

Los cuatro pasos del análisis de actores

El análisis de actores interesados se puede realizar de muchas formas diferentes, pero básicamente comprende cuatro pasos:

Primer paso: Identificar y enumerar los principales grupos de actores. Estos grupos se pueden dividir en unidades más pequeñas (p.ej. hombres y mujeres, etnias, localidades, instancias organizativas). Con frecuencia es preferible realizar esta división con la ayuda de especialistas que estén familiarizados con el contexto socioeconómico y geográfico.

Segundo paso: Determinar los intereses. Definir los intereses principales de cada uno de los grupos de actores de la lista inicial. Ya sean actores primarios, secundarios o terciarios, es crucial determinar su interés en el proyecto y el impacto potencial del proyecto en sus intereses. Esta evaluación permitirá identificar los aspectos del proyecto donde deberá participar cada grupo y cualquier conflicto de intereses existente o potencial entre los diferentes actores interesados.

Tercer paso: Determinar la importancia e influencia. Se evalúa la importancia e influencia de cada actor interesado. La *influencia* se refiere al poder que tienen los actores, es decir, su capacidad para moldear y controlar decisiones que puedan ayudar u obstaculizar el proyecto; la *importancia* es el grado en que los problemas, necesidades e intereses de los actores coinciden con los objetivos y prioridades del proyecto.

Cuarto paso: Establecer estrategias de participación. Se deben diseñar estrategias para acercarse a los distintos actores y asegurar su participación en el proyecto. La forma de hacerlo y el grado en que debe participar cada uno de los actores normalmente dependen de los resultados del análisis previo. No hay necesidad de forzar la participación de los actores reticentes y el grado de participación de los que ya están comprometidos puede cambiar a medida que avanza el proceso.

Sección II: Consideraciones adicionales para la participación comunitaria

La experiencia pasada

Las lecciones aprendidas por muchos organismos nacionales e internacionales nos demuestran que con gran frecuencia, los proyectos destinados a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades residentes en las zonas forestales o áreas aledañas en realidad las han perjudicado y, con el tiempo, han contribuido a destruir su modo de vida relativamente independiente. Además, los proyectos a menudo han tenido efectos colaterales nocivos imprevistos, o sus beneficios no han resultado lo suficientemente perdurables como para crear mejoras duraderas en la vida de los beneficiarios.

Los principios de la participación de las comunidades locales

Las comunidades locales pueden contribuir al éxito si se convencen firmemente de la necesidad de un cambio, si contribuyen con sus conocimientos y experiencias especiales y, en los casos adecuados, si aceptan la responsabilidad de ciertos elementos esenciales para la ejecución y el seguimiento del proyecto. En particular, además de su patrimonio sociocultural único, las comunidades del bosque suelen ser una fuente valiosa de conocimientos sobre las especies de flora y fauna tropical y sobre tecnologías probadas para el manejo de ecosistemas frágiles. Cuando se recuperan, entienden y utilizan estos conocimientos, las comunidades forestales pueden ayudar a resolver problemas que podrían causar efectos adversos en el medio ambiente.

Los proyectos deben evitar toda invasión de los territorios utilizados u ocupados por grupos forestales indígenas, a menos que:

- las comunidades afectadas estén totalmente informadas de los objetivos de la propuesta y estén de acuerdo con los mismos,
- el organismo ejecutor propuesto se comprometa totalmente y esté en condiciones de aplicar medidas efectivas para salvaguardar a estas comunidades contra los efectos colaterales perjudiciales (por ejemplo, en el ámbito de la salud), a fin de proteger su seguridad territorial y permitirles adaptarse gradualmente a los cambios que afecten su cultura como resultado de un mayor contacto con el resto de la sociedad.

Datos básicos

En general, el objetivo mínimo debe ser que, al completarse el proyecto, ningún sector de las comunidades locales vinculadas al proyecto se encuentre en desventaja. Su situación debe ser por lo menos tan buena como la situación anterior al lanzamiento del proyecto y en lo posible, mejor. Para evaluar si se ha logrado este objetivo, se necesitan datos básicos como parámetro.

Como base para el diseño de los proyectos, es necesario:

- identificar a todos los usuarios del bosque y la naturaleza de sus derechos sobre los recursos forestales,
- analizar la medida en que los usuarios del bosque dependen de dichos recursos para su subsistencia,
- trazar en un mapa los territorios reclamados por las distintas categorías de usuarios (que pueden variar en distintas épocas del año), mostrando las áreas que puedan superponerse o ser motivo de conflicto,
- describir los sistemas de tenencia de tierras o derechos tradicionales,
- identificar quién toma las decisiones sobre el uso de los recursos y cómo se toman dichas decisiones (por ejemplo, a través de estructuras formales o informales de adopción de decisiones),
- describir las formas tradicionales para reglamentar el aprovechamiento del recurso y para resolver los conflictos entre los usuarios,
- determinar en qué medida el proyecto puede o debe basarse en instituciones sociales tradicionales, o si alternativamente necesitará crear nuevas instituciones para asegurar su sustentabilidad. Al realizar este estudio, los sociólogos deben prestar especial atención a las funciones y necesidades de las mujeres.

El proceso de consulta

El proceso de consulta tiene como objetivo facilitar el intercambio de información de manera que pueda alcanzarse un consenso entre las diversas partes interesadas sobre los objetivos apropiados y, en algunos casos, las metodologías que se pueden utilizar. Al iniciarse las consultas, debe presentarse información clara sobre la propuesta en cuestión y qué se intenta lograr, con el fin de estimular un diálogo que provoque reacciones verbales y escritas con respecto a la propuesta y sus posibles efectos.

Los formuladores de la propuesta deben tener presente que, para ciertos grupos, las reuniones de participación abierta pueden no ser un método acostumbrado de diálogo con el público y que las reuniones públicas de gran envergadura suelen estar dominadas por una minoría selecta local, que no necesariamente expresa los puntos de vista de la mayoría. En algunos casos, será necesario consultar a hombres y mujeres por separado debido a sus prácticas culturales o a diferentes patrones de trabajo. En todo caso, habrá tres elementos esenciales en el proceso de consulta, a saber:

- 1) el establecimiento de una relación de confianza, en la que las comunidades o sus representantes puedan expresarse con franqueza y de manera constructiva,
- 2) la aplicación de medidas para superar la barrera del idioma a través de una interpretación/traducción competente,
- 3) el estímulo y la explicación para ayudar a las comunidades a entender y visualizar los cambios (incluso los efectos negativos potenciales) que podría provocar un proyecto.

El proceso de consulta se debe aprovechar para identificar y discutir el riesgo de efectos negativos y se debe utilizar también para debatir posibles medidas preventivas o correctivas, que podrían incorporarse a la propuesta de proyecto.

Entre las medidas posibles para abordar los problemas planteados, se incluyen las siguientes:

- Medidas para esclarecer los intereses y derechos legales de las comunidades locales afectadas, incluidos sus derechos a la tierra. La ausencia de un título de propiedad legal, por ejemplo, no debería impedir la compensación por la perturbación o el trastorno causado, que podría tener un efecto adverso en la forma de vida de las comunidades.
- Medidas para reservar o demarcar las áreas utilizadas y habitadas tradicionalmente por las comunidades en la zona seleccionada para el proyecto o en áreas aledañas.
- Medidas para asegurar la participación de los representantes elegidos por las comunidades locales en instancias relacionadas con la ejecución diaria del proyecto propuesto.
- Medidas para asegurar que el ritmo del cambio y el índice del desarrollo previsto no perturben el estilo de vida de las comunidades locales.
- Medidas en materia de salud y educación y apoyo para la producción y comercialización de productos agrícolas, pesqueros o forestales por parte de las comunidades locales.
- Medidas para crear oportunidades permanentes que faciliten la comunicación abierta, la resolución interactiva de problemas y el aprendizaje social mediante el fortalecimiento de las instituciones con el fin de interactuar con las comunidades locales durante todo el ciclo del proyecto. Entre otras cosas, dicho fortalecimiento institucional debería incluir la elaboración de un plan operativo explícito para que el comité consultivo del proyecto asegure la interacción regular y continua con las comunidades locales y un canal de comunicación en ambas direcciones sobre las inquietudes comunitarias, las metas del proyecto, sus actividades y sus productos/resultados.
- En los casos en que se requiera un reasentamiento o traslado, debería prepararse un plan detallado de reinstalación que incluya un cronograma y presupuesto. Este plan debería incluir medidas para asegurar la homogeneidad social y cultural entre los distintos grupos reubicados y proporcionar concesiones adecuadas de tierras, soluciones de vivienda, infraestructura y apoyo básicos, capacitación y, de ser necesario, asistencia técnica para ayudar a garantizar la viabilidad económica y financiera a largo plazo de las nuevas comunidades. En el proceso de planificación, se deberá tener en cuenta a las comunidades ya establecidas que acepten a los nuevos colonos para brindarles la asistencia que requieran.
- Cuando deba trasladarse a los miembros de la comunidad local afectada por la propuesta, deberán tomarse medidas para garantizar el pronto pago de una compensación justa y adecuada. En tal respecto, una compensación de dinero en efectivo exclusivamente suele ser inadecuada y, a menudo, contraproducente. Por lo tanto, debería darse preferencia a las estrategias de reasentamiento concentradas en la restauración de la base económica de las comunidades reubicadas.

Fases del ciclo del proyecto

Identificación y formulación del proyecto. Las comunidades locales pueden tener intereses más inmediatos o apremiantes en la provisión de ingresos o en mejores facilidades sociales que en los objetivos del proyecto. Por lo tanto, según se indicó más arriba, las comunidades locales que puedan verse afectadas por el proyecto deberán ser consultadas plenamente después de la recopilación y el análisis de los datos básicos, además de hacerlo desde un principio.

Ejecución del proyecto. Cuando sea posible, debe asignarse a las comunidades locales un papel activo en la ejecución del proyecto. Además, sus representantes elegidos deben participar en los comités consultivos locales del proyecto (u otra instancia similar) para supervisar su progreso.

Seguimiento y evaluación del proyecto. Los organismos ejecutores deben verificar si el nivel de participación alcanzado con las comunidades locales y su cooperación resultante son iguales a lo previsto originalmente. De no ser así, es probable que el impacto del proyecto en las comunidades locales y las medidas para tratar con dichas comunidades hayan sido inesperadamente negativos o inadecuados.

Apéndice B

Directrices para tener en cuenta el impacto ambiental de los proyectos

Objetivo

El objetivo de estas directrices es asegurar que todas las propuestas financiadas directamente por la OIMT incluyan las medidas necesarias para prevenir, controlar o mitigar cualquier efecto ambiental adverso que pueda surgir con la ejecución del proyecto y, en la medida de lo posible, mejorar la calidad ecológica de dichas propuestas.

Enfoque

Los factores ambientales deben tenerse en cuenta en la primera etapa de una propuesta y en todas las fases del ciclo del proyecto, desde el diseño hasta la evaluación ex-post.

Los aspectos ambientales de la propuesta deben considerarse parte de un enfoque multidisciplinario que examine los factores económicos, técnicos y sociales.

Identificación, diseño y formulación del proyecto

I. Datos básicos

Las propuestas deben incluir:

- una descripción del entorno físico que se verá afectado,
- los factores ambientales que afectarán la sustentabilidad del proyecto, así como el contexto demográfico, cultural y socioeconómico (especialmente los aspectos relacionados con los efectos ambientales potenciales directos e indirectos),
- las instituciones y leyes nacionales relacionadas con los efectos potenciales y los requisitos que éstas imponen para el diseño y la operación del proyecto.

Si el proponente de una idea de proyecto no tiene suficientes datos para realizar una evaluación inicial del impacto ambiental, se puede preparar una propuesta para presentarla a la OIMT. Cuando no se cuenta con suficientes hechos para juzgar si es necesario llevar a cabo una evaluación completa del impacto ambiental, una evaluación ambiental rápida (a veces denominada “prospección rápida”) representa un método útil para determinar los riesgos.

II. Determinación y reducción de riesgos

Los formuladores de propuestas de proyectos deben determinar claramente los beneficios y riesgos potenciales de cualquier proyecto en relación con la ordenación forestal, reforestación o desarrollo de industrias forestales. A continuación, se incluyen algunos ejemplos de posibles beneficios:

- mantenimiento de la estabilidad y fertilidad del suelo,
- protección de cuencas hidrográficas,
- suministro de madera valiosa y otros productos tales como frutas, fibras y leña,
- mantenimiento de depósitos de material genético sumamente diverso,
- provisión de las necesidades de subsistencia e ingresos monetarios para los pobladores del bosque,
- provisión de un hábitat para la fauna silvestre y oportunidades para un turismo potencial.

Entre los riesgos posibles se incluyen los siguientes:

- erosión del suelo, tanto en el área de desarrollo como debido a la infraestructura de apoyo, por ejemplo, caminos de acceso, y pérdida de fertilidad del suelo,
- cambios en el ciclo hidrológico (efectos adversos en el equilibrio del agua o disminución de la calidad del agua debido a la sedimentación de cauces),
- pérdida de hábitats de la fauna silvestre y biodiversidad,
- perturbación del estilo de vida socioeconómico y cultural de las comunidades locales,
- posible propagación de enfermedades.

Las propuestas del ámbito de las industrias forestales pueden también incluir riesgos ambientales comunes a los diferentes procesos industriales, en particular:

- la contaminación del aire, suelo o agua,
- una alta demanda de insumos energéticos locales o externos o de recursos naturales (p.ej. agua),
- riesgos para la salud de los obreros.

Cuando se identifiquen riesgos, la propuesta de proyecto deberá incluir medidas destinadas a abordarlos o minimizarlos. Además, los formuladores de propuestas en las áreas de la ordenación y manejo de bosques naturales, restauración forestal o plantaciones forestales deberían consultar las correspondientes directrices de la OIMT.⁴ El Apéndice 4 de las *Directrices de la OIMT sobre la ordenación sostenible de bosques plantados* contiene además una serie de criterios y pautas para diseñar plantaciones forestales que podrían resultar útiles para evitar los impactos ambientales negativos de los proyectos relacionados con los bosques plantados.

III. Selección de indicadores controlables

En la elaboración de las propuestas, es importante incluir indicadores del impacto ambiental, así como de otros aspectos del proyecto. La selección de dichos indicadores dependerá de los riesgos percibidos y abordados, y su control deberá programarse como corresponda.

Seguimiento y evaluación de proyectos

En la revisión regular de los proyectos y en toda evaluación final, es importante analizar, a través de indicadores mensurables, si las medidas tomadas para abordar ciertos riesgos específicos están resultando efectivas y si han surgido riesgos imprevistos (que necesiten abordarse mediante una modificación del proyecto o en proyectos futuros). Por consiguiente, deben incluirse disposiciones para la ejecución de este tipo de exámenes en los términos de referencia de los comités directivos de los proyectos y otras instancias pertinentes.

Si la OIMT decide que un proyecto en particular debe someterse a una evaluación ex-post, sus términos de referencia deben incluir siempre un examen de los antecedentes ecológicos y del impacto del proyecto, así como todas las lecciones derivadas al respecto. Con tal fin, puede ser necesario un análisis ex-post especializado del impacto ambiental.

⁴ *Directrices de la OIMT para la ordenación sostenible de bosques tropicales naturales; Directrices de la OIMT para el establecimiento y la ordenación sostenible de bosques tropicales plantados; Directrices de la OIMT para la conservación de la diversidad biológica en los bosques tropicales de producción; Directrices de la OIMT para el manejo de incendios en los bosques tropicales; Directrices de la OIMT para la restauración, ordenación y rehabilitación de bosques tropicales secundarios y degradados; Criterios e indicadores revisados de la OIMT para la ordenación sostenible de los bosques tropicales.*

Anteproyectos

Además de las actividades destinadas a cubrir las brechas de información básica y los vacíos en la comprensión de los factores en juego en un área seleccionada para un proyecto, la OIMT puede considerar la ejecución de un anteproyecto para efectuar una evaluación más amplia del impacto ambiental posible de un proyecto previsto. A continuación se presenta un ejemplo de los términos de referencia posibles para una evaluación del impacto ambiental de este tipo.

Modelo de términos de referencia para una evaluación del impacto ambiental

Los términos de referencia de una misión para llevar a cabo una evaluación completa del impacto ambiental de un proyecto podrían estructurarse como se indica a continuación:

1. Introducción

- Propósito de los términos de referencia,
- El proyecto que se someterá a la evaluación,
- Requisitos nacionales y de la OIMT y leyes y convenios conexos,
- Las gestiones previstas para la ejecución.

2. Antecedentes

- Organismos e instituciones comprometidos,
- Breve descripción del proyecto,
- Situación actual y cronograma del proyecto,
- Relación con los estudios en curso o pasados,
- Proyectos relacionados o adyacentes.

3. Objetivos y metodología

- Objetivos específicos de la evaluación del impacto ambiental,
- Objetivos de la preparación y análisis general del proyecto,
- Relaciones de trabajo con otros estudios de proyectos y equipos de estudio,
- Enfoque requerido (si se aplica) para las consultas con los grupos afectados.

4. Área de estudio (incluir mapa)

- Especificar la ubicación.

5. Alcance del trabajo

El contratista se encargará de:

5.1 Describir el proyecto en detalle

- Hacer hincapié en las características o actividades que podrían plantear riesgos o causar impactos.

5.2 Describir el entorno del área de estudio

- Entorno físico,
- Entorno biológico,
- Características sociales y culturales; los términos de referencia deben especificar los estudios especiales, cartografía, etc.

5.3 Describir las consideraciones jurídicas y normativas

5.4 Determinar los impactos potenciales

- Caracterizar los datos básicos y otra información utilizada e indicar su fiabilidad o deficiencias,
- Describir los impactos: negativos y positivos, reversibles o irreversibles, temporales o permanentes,
- Identificar las medidas para reducir o mitigar los impactos,
- Cuantificar los impactos y medidas atenuantes y asignarles valores financieros y/o económicos
- Diseñar los estudios para cubrir las brechas de la información requerida cuando sea necesario.

5.5 Describir y analizar las alternativas

- Describir las alternativas estudiadas por otros,
- Identificar las alternativas estudiadas (u otras) que podrían conducir al logro de los objetivos del proyecto,
- Realizar un análisis comparativo técnico, económico y ambiental de las alternativas y del proyecto propuesto.

5.6 Elaborar un plan para mitigar los impactos negativos

- Incluir los objetivos, las modalidades de ejecución, el programa de trabajo propuesto y el presupuesto.

5.7 Diseñar un plan de seguimiento/control

- Elaborar un plan para controlar la aplicación de medidas atenuantes o compensatorias y los impactos del proyecto durante la construcción y operación, incluido el diseño de los estudios de base y el cálculo de costos.

5.8 Identificar los requisitos y necesidades institucionales en relación con la aplicación de las medidas atenuantes y las actividades de seguimiento/control.

5.9 Presentar un informe que contenga los siguientes puntos:

- Un resumen analítico,
- Una descripción del proyecto propuesto,
- Una descripción del medio ambiente,
- Una descripción de los impactos ambientales significativos,
- Un análisis de las alternativas para la propuesta de proyecto,
- Un plan de medidas atenuantes, incluidos los costos,
- Un plan de seguimiento/control, que incluya los costos previstos y el programa de trabajo,
- Una descripción del marco normativo, jurídico e institucional y las necesidades de cambio, fortalecimiento, reforma, etc., en relación con las medidas atenuantes y de control,
- Un plan de gestión ambiental y necesidades de capacitación, incluido un cálculo de costos,
- Estrategias de participación pública y manejo interinstitucional,
- Una lista de materiales de referencia y recursos.

Documentación técnica, mapas y apéndices

La composición requerida del equipo de consultores y el programa de trabajo.

Apéndice C

Ejemplos de matrices del marco lógico

Matriz del marco lógico: proyecto de ordenación y manejo forestal

Estrategia de intervención	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo: Contribuir al desarrollo socioeconómico integrado y la protección ambiental en el norte de Silvania	- Al final del primer año, se ha detenido la deforestación - Al final del segundo año, el porcentaje de residuos de la explotación de madera se redujo del nivel actual del 60-70% a menos del 40%, y los ingresos de los usuarios aumentaron un 30-50% - Al final del cuarto año, se consigue la certificación del manejo de la Reserva Forestal Serranía del Norte	Fotografías aéreas, informes e inspecciones en el terreno	- La seguridad pública sigue aumentando - Continúa vigente la decisión del gobierno de mejorar la utilización forestal en la Reserva Serranía del Norte
Objetivo específico: Lanzar un proceso de manejo forestal participativo para fomentar el uso racional de los bosques de producción y la protección del medio ambiente	- Plan de manejo consensuado ejecutado al final del tercer año del proyecto - Al final del primer año, todos los planes están bajo el control y seguimiento del Departamento Forestal - En el segundo año, más del 80% de los grupos interesados tienen una opinión favorable sobre el proceso de consulta	- Informes del proyecto - Informes de las reuniones del comité consultivo - Plan de manejo - Encuestas de grupos interesados	- La seguridad pública sigue aumentando - Los grupos interesados colaboran - El Departamento Forestal nombra personal idóneo para llevar a cabo el proyecto
Producto 1: Los grupos interesados de la Reserva Forestal Serranía del Norte contribuyen al desarrollo de una visión consensuada para el manejo integrado de los recursos naturales	- Al final del primer año, más del 80% de los grupos interesados están satisfechos con su participación en el proceso de manejo forestal en la Reserva Serranía del Norte - Recomendaciones derivadas de las consultas	- Informe de talleres y reuniones - Resultados de encuestas	Las partes interesadas colaboran

Estrategia de intervención	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos clave
Producto 2: Plan de manejo forestal elaborado y ejecutado	• Se completa la sustracción de zonas no forestales (Ley de 1959) antes del noveno mes del proyecto • Se completa la zonificación forestal antes del duodécimo mes del proyecto, permitiendo las operaciones de manejo forestal • Durante el primer año, el Departamento Forestal ha fortalecido la capacidad de la oficina territorial para apoyar los cambios tecnológicos en el uso de bosques y supervisar los planes de manejo • Antes de finalizar el segundo año, el Departamento ha adoptado el plan de manejo, que se pone en práctica durante el tercer año	• Informes del proyecto • Plan de manejo • Documento de la aprobación del plan de manejo	• Las autoridades municipales cooperan para encontrar la solución a los problemas catastrales vinculados a los bosques de propiedad privada
Producto 3: Prácticas eficientes de aprovechamiento adoptadas por la mayoría de los extractores forestales	• En los primeros dos años, 150 usuarios recibieron capacitación y otros 50 en el tercer año, y todos ellos indican su satisfacción al final del tercer año • Al final del segundo año, el 90% de los usuarios han adoptado por lo menos una nueva tecnología (p.ej. tala de árboles, transporte, secado y almacenamiento de madera, etc.) • El proyecto ayuda por lo menos a 10 beneficiarios por municipalidad a obtener acceso a facilidades de crédito • Antes de finalizar el proyecto, 25 fincas modelo han avanzado en sus sistemas de producción	• Informe del proyecto • Controles en el terreno • Encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los beneficiarios	• Los grupos interesados colaboran

Matriz del marco lógico: proyecto de información sobre el mercado

Estrategia de intervención	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo: Aumentar la participación de los productos del sector forestal en las exportaciones totales del país	La participación de los productos del sector forestal en las exportaciones del país aumenta un 5% anual y alcanza un 25% al final del proyecto	Informes de la Oficina Nacional de Estadísticas y el Sistema Nacional de Información Estadística Forestal	Las políticas forestales nacionales mantienen su énfasis en la ordenación sostenible y el desarrollo forestal
Objetivo específico: Mejorar el acceso de los exportadores a la base de datos nacional sobre exportaciones de productos forestales	Información confiable disponible a nivel nacional	Informes de auditoría y recopilación de datos nacionales y redes de procesamiento	Los ministerios del medio ambiente y bosques trabajan conjuntamente para establecer un programa común de estadísticas
Producto 1: Metodología establecida para la recopilación, registro, procesamiento, análisis y difusión de información	Procedimientos operativos establecidos y validados	Informe de la metodología operativa adoptada por el Sistema de Información Estadística del Sector Forestal	No hay supuestos pertinentes
Producto 2: Diseño del sistema elaborado	Características de la base de datos y requisitos del sistema (hardware y software) establecidos	- Informe de avance del proyecto - Visita de control	Informe de avance del proyecto
Producto 3: Unidad central de procesamiento instalada y en funcionamiento	Visita de control	- Visita de control - Informes del proyecto	Los departamentos regionales proporcionan los datos e información pertinentes
Producto 4: Subsistemas de información establecidos a nivel regional	Procedimientos operativos y metodologías establecidos para la recopilación de datos	- Visitas de control - Informes del proyecto	Los departamentos de los diferentes ministerios se integran al trabajo del proyecto
Producto 5: Personal capacitado	Talleres ejecutados	Lista de participantes	No hay supuestos pertinentes

Matriz de la estructura lógica: proyecto de industrias forestales

Estrategia de intervención	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo: Promover y sustentar la producción de madera de áloe de bosque natural e industrias de esta madera con el fin de asegurar la ordenación forestal sostenible y el bienestar de las comunidades forestales	• Producción sostenible de madera de áloe de bosques naturales y plantados • Aumento de ingresos a nivel local y nacional • Menor presión ejercida en el bosque natural	• Recomendación e informe técnico	• Todos los actores interesados (gobierno, comunidades locales y comerciantes) apoyan el proyecto • Voluntad del gobierno para conservar, manejar y utilizar adecuadamente la madera de áloe • Necesidad y voluntad de las comunidades de contar con fuentes alternativas de ingresos derivados de la madera de áloe
Objetivo específico 1: Introducir la tecnología de inoculación para aumentar la producción de madera de áloe	La producción de madera de áloe aumenta un 100% en cinco años	Recomendación e informe técnico	• Actitud positiva de los actores relacionados con la producción de madera de áloe • Activa participación de las comunidades locales y funcionarios gubernamentales en el proyecto • Disponibilidad de rodales confiables de madera de áloe
Producto 1.1: Susceptibilidad de la especie identificada	Mejor disponibilidad de información sobre cuatro importantes variedades de madera de áloe	Informe sobre algunas variedades importantes de madera de áloe, su potencial y distribución	• Disponibilidad de rodales confiables de madera de áloe para la experimentación • La comunidad local dueña de rodales de madera de áloe está dispuesta a cooperar con el proyecto
Producto 1.2: Patógeno seleccionado para la inoculación	Disponibilidad de agentes inoculantes apropiados en el segundo trimestre	• Informe sobre los mejores patógenos para la inoculación	• Disponibilidad de datos confiables sobre la madera de áloe por parte de los entrevistados • Todos los actores interesados están dispuestos a proporcionar la información requerida

Estrategia de intervención	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos clave
Producto 1.3. Mejores técnicas de inoculación establecidas	Disponibilidad de tres técnicas de inoculación seleccionadas	Informe sobre técnicas de inoculación	• Disponibilidad de rodales confiables de madera de áloe para la experimentación • Disponibilidad de materia prima de diversas fuentes y calidades
Objetivo específico 2: Difundir la tecnología a las comunidades que viven en el bosque y zonas aledañas	Mejores conocimientos y capacidades de la comunidad local sobre producción de madera de áloe	Recomendación e informe de avance	• Activa participación de las comunidades locales, comerciantes y funcionarios gubernamentales en el proyecto • Respuestas positivas de los interesados en la madera de áloe, que proporcionan información real
Producto 2.1: Dos parcelas experimentales de demostración de <i>Aquilaria</i> spp. establecidas en las provincias de Kalimantan Occidental y Banten	Dos parcelas de demostración de plantaciones establecidas con una extensión total de 100 hectáreas	• Informe sobre la instalación de las parcelas experimentales de demostración en dos localidades • Visitas de control • Informe del análisis de costos del establecimiento de parcelas experimentales	• Activa participación de las comunidades y funcionarios gubernamentales locales en el trabajo de experimentación
Producto 2.2: Comunidades forestales capacitadas en técnicas de inoculación	• Módulo de capacitación elaborado • Dos eventos de capacitación organizados • 25 participantes capacitados	Informe sobre la capacitación	Activa participación de las comunidades locales y funcionarios gubernamentales en el proyecto
Producto 2.3: Talleres ejecutados	• Dos talleres celebrados • 100 participantes asisten a los talleres	Actas e informe de los talleres nacionales	Actitud positiva de los actores vinculados a la producción de madera de áloe



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES

International Organizations Center, 5th Floor, Pacifico-Yokohama 1-1-1, Minato-Mirai, Nishi-ku, Yokohama 220-0012, Japón

Teléfono 81-45-223-1110 Facsímil 81-45-223-1111 E-mail itto@itto.or.jp Internet www.itto.int

© OIMT 2009

