

ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO¹

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

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

El EML es una herramienta analítica para la planificación de la gestión de proyectos orientado por objetivos. En el enfoque del Marco Lógico se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación casual interna.

La aplicación del Marco Lógico permite al analista:

- Clarificar el propósito y la justificación del Proyecto.
- Identificar las necesidades de información.
- Definir los elementos claves de un proyecto.
- Establecer estrategias y líneas directrices para la ejecución del proyecto.
- Explicar detalladamente la lógica que sustenta el proyecto, para que cualquier cambio necesario se ajuste al diseño global del proyecto.
- Controlar y verificar el progreso del proyecto, así como su impacto.
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
- Definir criterios para medir el avance del proyecto.
- Aclarar y analizar las hipótesis en que se basa el proyecto, al establecer relaciones estructuradas y consistentes entre las distintas variables involucradas.
- Mejorar la consistencia interna del proyecto y facilitar el análisis, el control y la evaluación del proyecto.
- Visualizar un panorama general de los componentes del proyecto.
- Garantizar la coherencia y la relación razonable entre los insumos, las actividades, los productos y los objetivos.
- Proporcionar a los usuarios una terminología normalizada.

VENTAJAS del Marco Lógico:

- Asegura que se formulen las preguntas fundamentales relacionadas con el éxito del proyecto y se analicen a fondo sus debilidades.
- Guía la valoración sistemática y lógica de los diferentes elementos del proyecto y de los factores externos.
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y de los factores externos.

¹ Resumen realizado por Andrés Felipe Cardona Arango, Estudiante X Semestre del Programa de Psicología, Facultad de Psicología y Actividad Física. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó (FUNLAM), 2009.

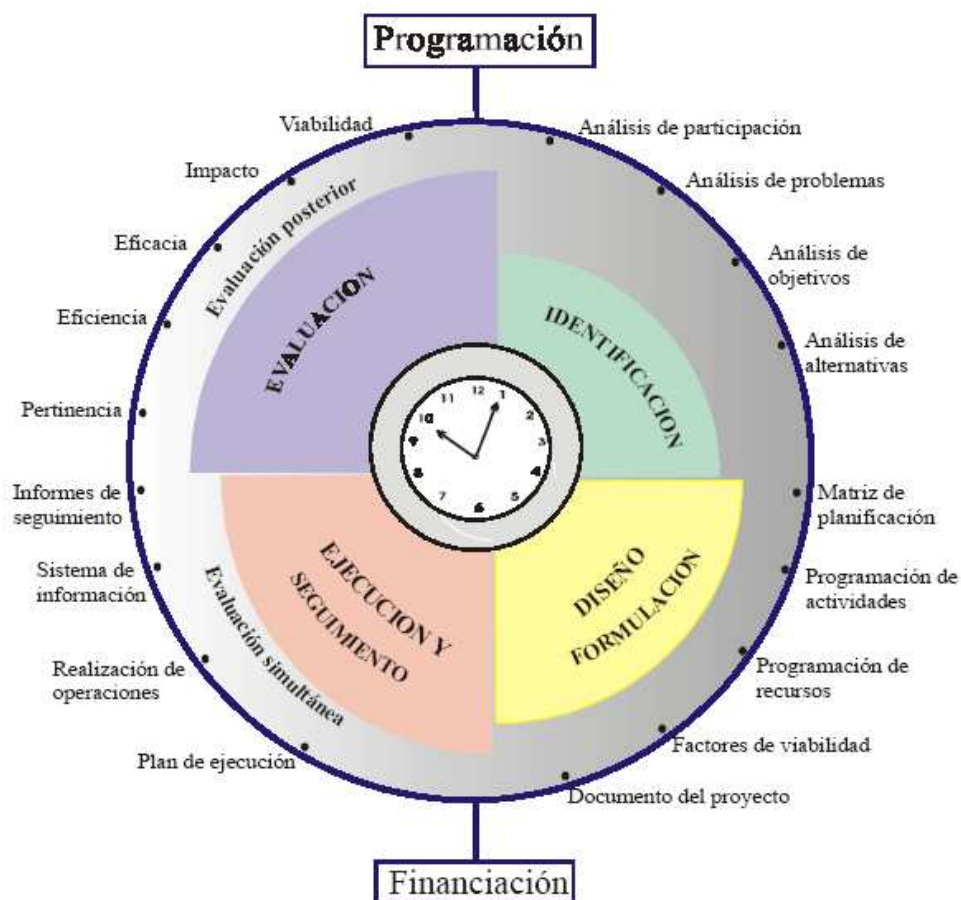
- Facilita el entendimiento común y mejora la comunicación entre quienes toman las decisiones y las demás partes involucradas en el proyecto.
- Asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituya el personal original.
- Facilita la comunicación entre los gobiernos y las agencias financiadoras, a medida que las instituciones adoptan el Marco Lógico.
- Facilita la realización de estudios sectoriales y comparativos.

LIMITACIONES del Marco Lógico:

- Puede dar lugar a una dirección rígida del proyecto si se presta más atención al formato que al razonamiento lógico.
- Exige cierta destreza por parte de quienes manejan el instrumento.
- A pesar de la flexibilidad que asume como principio el enfoque, es muy exigente y demanda compromiso y disciplina por parte de los participantes.

Un proyecto se construye con la aspiración de brindar una solución a un problema específico que aqueja a un grupo poblacional. La solución satisface total o parcialmente nuestras expectativas y coincide con nuestros intereses y aspiraciones. Cuando calificamos un evento de “solución” estamos reconociendo que se ajusta a nuestros valores e intereses. Por ello, el proyecto no es el documento, sino una internacionalidad organizada para el éxito. Dado que no existe la absoluta certidumbre de que lo previsto se cumpla en la realidad, se considera el proceso como una secuencia de hipótesis de desarrollo que se puede analizar y describir. El proyecto es la unidad básica de intervención en la cooperación para el desarrollo. Tiene como finalidad satisfacer un conjunto de necesidades concretas a través de la aplicación de una serie de técnicas que ponen en juego un determinado número de recursos para obtener ciertos beneficios. En tal sentido, todo proyecto de desarrollo debe poseer una voluntad explícita de cambio.

Según la Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ) “se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes para que ellas puedan continuar sus labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo”.



ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

Con el análisis de la participación se pretenden básicamente dos cosas. En primer lugar, se trata de tener una visión, lo más precisa posible, de la realidad social sobre la que el futuro proyecto pretende incidir. Muchas intervenciones de desarrollo fracasan, precisamente, por haber efectuado un diagnóstico excesivamente superficial del contexto en el que deben insertarse. Tendemos a pensar que los proyectos tienen éxito gracias a nuestras propias capacidades y subestimamos el marco en el que debemos actuar.

El análisis de la participación debe pretender, antes que nada, establecer el “quién es quién” dentro de una realidad determinada. Se trata de realizar un diagnóstico liviano y, como siempre, de carácter operativo. Pero el análisis de la participación no consiste tan sólo en precisar ese “quién es quién”. Tan importante, o más, es determinar, dentro de los grupos identificados, el que debe acabar convirtiéndose en los beneficiarios directos del futuro proyecto de desarrollo. Por lo tanto, el análisis de la participación es una especie de diagnóstico focalizado, en el sentido de que se hace “desde un punto de vista” particular y explícito.

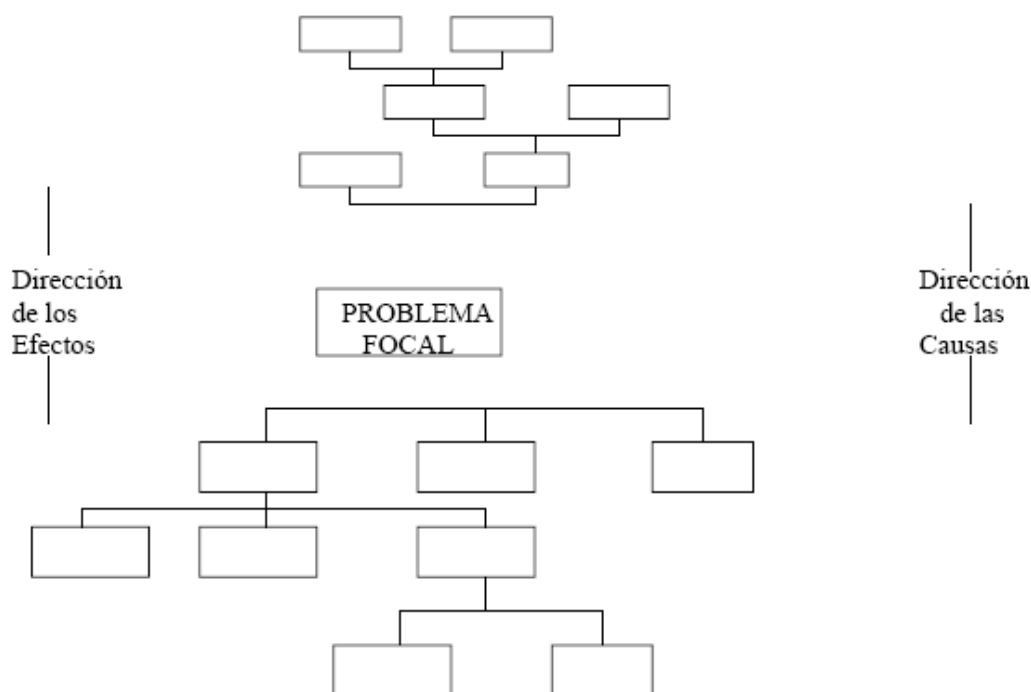
Evidentemente, la determinación de los presuntos beneficiarios es una decisión de tipo político, más que técnico. No hay ningún criterio técnico que pueda determinar quién o quiénes deben convertirse en beneficiarios de un proyecto.

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

Partiendo de la información disponible, se analizará la situación existente; es decir se identificarán los principales problemas y se visualizarán las principales relaciones causales que existen entre éstos por medio de un árbol del problema. A menudo se puede restringir el análisis a un sector, subsector, área específica, etc. Es importante que todas las opciones posibles permanezcan abiertas durante el análisis de los problemas. La finalidad de esta etapa inicial es establecer un panorama de la situación; posteriormente se estrechará la perspectiva y se profundizará a fin de preparar el diseño de un proyecto.

→ Desarrollo del Árbol de Problemas

Las causas sustanciales y directas del problema focal se colocan paralelamente debajo de éste. Los efectos sustanciales y directos del problema focal se colocan paralelamente encima de éste. Luego se sigue desarrollando las causas y los efectos con el mismo principio hasta formar el árbol de problemas. Se puede concluir el análisis del problema cuando los participantes estén convencidos de que toda la información esencial está incluida en la red, a fin de explicar las principales relaciones causadas por el efecto que caracterizan el problema.



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Para realizar este punto el Enfoque del Marco Lógico se apoya en el análisis de problemas, concentrando los esfuerzos en situaciones desfavorables muy concretas y a precisar su ámbito de intervención.

En ocasiones, no es posible prever desde el comienzo la dimensión del problema ni la ruta de solución. En estos casos, los proyectos pueden incluir etapas de preinversión dirigidas a obtener información adicional que mejore la comprensión del problema y a identificar o generar recursos que luego se utilizarán para definir y ejecutar la propuesta.

→ *Definiendo la Solución de la Situación Actual a la Situación Futura Ideal*

En esta etapa es necesario convertir los problemas en intencionalidades de cambio, expresados como finalidades, productos, objetivos, propósitos o metas.

→ *La Formulación de Objetivos*

Tradicionalmente concebimos que un objetivo bien formulado debe dar cuenta de los siguientes aspectos:

- ¿Qué se quiere lograr? El “QUE” es el producto o resultado esperado y es la esencia del objetivo. Es el futuro ideal esperado o el cambio esencial que ha experimentado la situación problema al terminar la intervención.
- ¿Que acción esta involucrada en la consecución del resultado? Es la acción específica a desarrollar para alcanzar el producto.
- ¿Cuándo se espera alcanzar el resultado? Limitaciones en el tiempo.
- ¿Dónde se lograra el resultado? Región, municipio, institución, localidad o grupo poblacional específico.

Sin embargo, en ocasiones puede requerirse información adicional sobre el alcance de la intencionalidad:

- ¿Cómo se lograra el producto? Esta información puede ser clave cuando se desea resaltar la importancia de la metodología que se va a ampliar, o se pretende diferenciar de proyectos similares, o cuando uno de los factores que agregan valor al proyecto sea precisamente la aplicación de un nuevo método o tecnología.
- ¿Quién realizara esta acción?
- ¿Para que se lograra el producto? La finalidad que esta más allá del objetivo.
- ¿Qué tanto del producto se lograra? Los objetivos cuyo grado de logro puede cuantificarse en el tiempo se denominan metas. Un objetivo es entonces una meta cuantificada en el tiempo. Algunos objetivos no se dejan cuantificar.

En el Marco Lógico se desplaza el interés desde las acciones hacia los productos, por ello los objetivos se aprecias como hechos cumplidos observables directa o indirectamente.

→ *Definición del Objetivo Global o General*

El desarrollo social es un proceso complejo que difícilmente esta al alcance de un solo proyecto. Sin embargo, los proyectos sociales no tendrían sentido alguno si no contribuyen, así sea parcialmente, al desarrollo de las comunidades.

El Objetivo Global, o finalidad de un proyecto, es el avance en el desarrollo social de la población meta, que se podría generar si el proyecto logra sus objetivos particulares. El Objetivo Global es entonces un resultado que va siempre más allá de los alcances del proyecto, pero que podría anticiparse gracias al proyecto y a otras intervenciones. El proyecto por si solo no lograra esta finalidad; solo contribuirá a ella. Por otra parte, el objetivo global no se logra inmediatamente y suele darse a mediano o largo plazo, después de terminado el proyecto.

El Objetivo Global debe:

- Ser consistente con la política del país donde se formula.

- Ser consistente con las líneas directrices de la política del donante para la ayuda al desarrollo.
- Representar una justificación para el proyecto.
- Ser realista; no ser demasiado ambicioso.
- Referirse explícitamente al grupo beneficiario.
- Estar expresado como una situación ya alcanzada, no como un medio o proceso.
- Estar expresado en términos verificables.
- Ser uno solo. No debe contener dos o más objetivos que estén causalmente relacionados.

→ *Definición del Propósito del Proyecto*

Llamado también Objetivo Específico del Proyecto, se define como el resultado benéfico y específico que se espera ocurra en el grupo o meta. Con frecuencia este resultado no se puede entregar o producir por sí mismo porque es el efecto de la conjunción de los diferentes resultados o servicios del proyecto. Puede ocurrir también que el propósito no se logre automáticamente sino poco tiempo después de terminado el proyecto.

→ *Resultados o Productos*

Operativamente un producto final se define como el resultado terminado único, definible y diferenciable, obtenido a partir de un proceso.

Para los servicios suele aceptarse que los productos son las actividades en sí mismas (consultas, conferencias, talleres, etc.). El producto debería ser la característica o variación tangible que presenta la calidad de vida del usuario expuesto al proceso de ayuda.

El resultado final esperado será una nueva situación tangible, observable de forma directa o a través de indicadores, cuya existencia suplanta la connotación adversa del problema analizado.

→ *Árbol de Soluciones*

Para analizar los objetivos y resultados esperados es posible apoyarse en el árbol de soluciones (árbol de medios fines), una herramienta que pretende facilitar la comprensión amplia de la solución y su formulación en términos operativos. El objetivo de este análisis es identificar los cambios requeridos para que el problema sea resuelto. El árbol de objetivos se construye utilizando el árbol de problemas como plantilla, transformando las situaciones desfavorables en las situaciones contrarias que pudieran resolver el malestar generado por la situación problema, y ajustando estos planteamientos a los cambios que estén al alcance del analista. Para cada problema específico que figure en el árbol de problemas habrá como mínimo un producto o resultado específico que lo resuelva en el árbol de soluciones.

La formulación de cada resultado específico que aparece en el árbol debe cumplir con los siguientes requisitos formales:

- El resultado se expresa como una oración con sentido completo. Usualmente, esta frase formula el evento problema en términos positivos, despojados de la carga desfavorable que este presenta y tal como se vería la nueva situación cuando haya terminado el proceso.

- Debe expresar una situación existente (como si ya la hubiera alcanzado), la cual es contraria o diferente al problema específico y donde se observe el cambio favorable que experimentara este último al terminar el proyecto.
- Debe formularse en una oración corta con sujeto, verbo y predicado.
- Debe ser claramente comprensible.
- Debe contribuir de manera importante a la transformación favorable del problema específico.
- Debe estar expresada en términos operativos o prácticos, es decir, de manera que su forma de expresarlo pueda deducirse una cierta forma de actuar sobre el.

El árbol de soluciones nos da una visión general de los resultados que podrían contribuir a la solución del problema, sin embargo tiene algunas limitaciones:

- No todas las soluciones que aparecen en el diagrama son viables o factibles.
- Las situaciones que aparecen en el árbol no necesariamente tienen el mismo peso sobre la solución global. Algunas de ellas pueden ser más importantes que otras y el árbol de soluciones no brinda información sobre esta condición.
- Las soluciones que aparecen en el árbol suelen ser resultados terminados, cuya producción puede exigir la producción previa de otros resultados, denominados, Resultados Intermedios.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

La solución óptima de un problema difícilmente aparecerá de súbito. Por ello se requiere, desde el mismo momento en que analizamos la problemática, pensar en las diferentes opciones de solución. Cada opción podrá dar origen a un proyecto diferente en sus alcances, la magnitud de la inversión, los costos, la duración y la sostenibilidad.

No existe una metodología que nos indique de forma inequívoca y precisa la mejor opción. No obstante, es obvio que una decisión correcta debe apoyarse en buena información sobre el comportamiento del problema.

Es necesario explorar e identificar, en el árbol de objetivos, aquellas soluciones que puedan articularse entre sí, y seleccionar aquellas formas de actuar que parezcan representar la mejor opción para el momento. Una opción es una combinación de resultados que puedan alcanzar de manera articulada.

Entre varias opciones analizadas, la mejor recibirá el nombre de Opción Estratégica para la situación prevista. Esta etapa suele denominarse “análisis de alternativas” y consiste esencialmente en:

- Identificar, entre los resultados esperados, las posibles opciones de solución que mejor se articulen entre sí.
- Valorar sus posibilidades de ser llevadas a la práctica.
- Seleccionar la que parezca más promisoria.
- Configurar a su alrededor una estrategia de proyecto.

Técnicamente, el procedimiento consiste en identificar, en el árbol de objetivos aquellas ramas de medios-fines, que constituyan rutas alternativas y puedan convertirse en posibles proyectos. Siempre habrá diferentes formas de contribuir a la solución de un problema, algunas más efectivas o más costosas que otras. La clave del éxito estará en

identificar cual de ellas son posibles y entre estas cual es la optima en las condiciones previstas.

Analizar opciones de solución implica identificar aquellos aspectos particulares donde el problema es vulnerable y controlable. En principio, las mejores soluciones son aquellas que intervienen sobre las causas. El análisis de opciones y alternativas implica también comparar su factibilidad y viabilidad a la luz de su valor, costo, aplicabilidad, beneficio potencial, y de condiciones de carácter político, institucional y social. Al seleccionar la opción estratégica, se debe prestar especial atención a la sostenibilidad de la solución. ¿Hasta cuando funcionara la estrategia? ¿Qué pasara cuando termine el proyecto? ¿Volverá el problema? ¿Cómo puedo hacer que la solución se mantenga?

Los siguientes criterios podrían ser también de utilidad al momento de seleccionar las alternativas:

- Aspectos económicos: costo estimado de cada opción, rendimiento económico, costo/eficacia.
- Beneficios para los grupos prioritarios.
- Probabilidad de lograr objetivos.
- Condiciones sociales particulares: sexo, limitaciones socioculturales, participación local y motivación.
- Técnicos: idoneidad, uso de recursos locales, adecuación al mercado.
- Condiciones institucionales de operación: capacidad, asistencia técnica, insumos.
- Factores ambientales.

El Análisis de Alternativas implica:

- Identificar los diferentes escalones medios-fin como posibles alternativas o componentes del proyecto.
- Eliminar los objetivos que no son deseables o imposibles de conseguir.
- Eliminar los objetivos que persiguen otros proyectos en el área.
- Discutir las implicaciones para los grupos afectados.
- Hacer una evaluación de la factibilidad de las diferentes alternativas.
- Seleccionar una de las alternativas como estrategia del proyecto.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Para realizar un planteamiento, en términos lógicos y operativos, del proyecto se utiliza la Matriz del Marco Lógico, la cual es una técnica de análisis y de toma de decisiones para la formulación, el control y la evolución de proyectos cuyos principios obligan a examinar, de forma sistemática, los elementos decisivos de su propuesta.

El enfoque de Marco Lógico organiza la información y las decisiones en una plantilla o matriz.

Esta matriz exige precisar y articular los supuestos esenciales y las correspondientes decisiones que se han asumido.

La Matriz del Marco Lógico se utiliza en tres momentos:

- Para formular técnicamente el Proyecto.
- Como referencia para orientar la ejecución.
- Como criterio de seguimiento y evaluación del Proyecto.

COMOPONENTES	INDICADORES OBSERVABLES	MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS O CONDICIONES EXTERNAS
OBJETIVO GENERAL			
OBJETIVO ESPECIFICO			
RESULTADOS			
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	

INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

Indicador de un evento es aquella característica particular y observable que refleja las propiedades del evento como totalidad, es una parte que da cuenta del todo. Los indicadores reflejan los cambios buscados directamente por el proyecto. Además, deben ser siempre observables y valorables (medibles) de forma cualitativa o cuantitativa.

El Marco Lógico exige definir para cada resultado final o intermedio, una o más características observables que permitan dar cuenta si se produjo o no el cambio esperado. Mientras no haya indicadores de logro objetivamente verificables, no es posible saber si se está alcanzando el objetivo, ello significa que no se puede hacer evaluación y que, por consiguiente, tampoco se justifican el esfuerzo ni la inversión.

Para definir los indicadores de logro pueden ser de utilidad las siguientes recomendaciones:

- Identificar los atributos o características que debiera tener el producto esperado.
- Resaltar solo las características esenciales (atributos esenciales) que dan identidad al logro esperado y lo diferencian de situaciones parecidas.
- Entre los atributos esenciales identificados, seleccionar los que, de manera directa o indirecta, sean observables por los sentidos. Algunas propiedades, como las dimensiones subjetivas del ser humano, pueden ser observables indirectamente a través de las expresiones del sujeto (en el lenguaje y la acción se pueden encontrar los indicadores cualitativos o cuantitativos del cambio esperado).
- Escoger, entre los atributos seleccionados en la fase anterior, solo uno que permita verificar si el logro se ha presentado.
- Formular operacionalmente el indicador.

Al momento de formular los indicadores es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Precisar qué característica esencial del producto se va a verificar: ¿un atributo directamente observable? ¿un atributo observable indirectamente a través de una medición? ¿un registro?
- Precisar en qué ámbito espacial se va a medir: ¿en una región? ¿en un grupo? ¿en una persona? ¿en un lugar? ¿en una institución? ¿en un local?
- Precisar cuándo se va a medir: ¿en una fecha particular? ¿en algunos momentos particulares del proceso?

- Precisar cómo se va a verificar el indicador: ¿con que técnica? ¿con qué instrumento?
- Precisar quién va a medir.

Una vez especificados los indicadores, debe asegurarse que:

- Sean específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario.
- Se disponga de un medio para verificar su comportamiento, que sea confiable y oportuno (estadísticas, observación, registros).
- Sean relevantes para la medición de logros.
- La recopilación, preparación y almacenamiento de la información requerida hayan sido incluidas como actividad en el proyecto y se hayan previsto los recursos para realizarlas.

MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

Los indicadores seleccionados deben ser observables de manera directa o a través de artificios e instrumentos. Al formular los indicadores habrá que especificarlas fuentes donde puede obtenerse información sobre su comportamiento. Las fuentes y medios de verificación pueden ser registros existentes. Otras veces la información requerida no existe y será necesario diseñar un sistema para obtenerla, bien sea mediante encuestas, entrevistas, visitas o nuevos registros.

Al definir los medios de verificación más apropiados se debe tener en cuenta sus características de: accesibilidad, confiabilidad, pertinencia, integridad y costos. Los indicadores para los cuales no se puedan identificar medios adecuados de verificación, se sustituirán por otros indicadores verificables.

ANÁLISIS DE SUPUESTOS

Los supuestos NO son ni recursos propios del proyecto, ni actividades incluidas en la programación, ni resultados esperados. Son condiciones externas que influyen sobre el éxito del proyecto y cuyo control directo escapa al poder del analista. Además, constituyen una situación de especial importancia para el analista, pues por una parte se consideran parte del éxito, pero por otra hay que reconocer la incapacidad para controlarlos. El análisis del Marco Lógico propone identificarlos y controlarlos de manera indirecta, modificando las estrategias para reducir su influencia sobre el proyecto y la turbulencia que sus cambios puedan ejercer sobre la ejecución.

El hecho de que sean “incontrolables” para el proyecto, no quiera decir que deban ignorarse; por el contrario, un buen análisis de los supuestos y de las estrategias para responder a ellos, constituye una de las actividades más importantes del diseño de proyectos.

En esta etapa básicamente, el analista explora las condiciones externas, de cuya presencia dependa el éxito, de su proyecto con el fin de asegurar que el ambiente se comportará favorablemente. Suponer este clima favorable no debe ser el fruto de un análisis superficial. Si el analista descubre que la gobernabilidad de su proyecto depende peligrosamente de que se presenten ciertas condiciones favorables, debe tomar las medidas que estén a su alcance para prever un plan de emergencia en el caso de que falte el apoyo previsto.

Del análisis de los supuestos, puede surgir la necesidad de modificar decisiones previas, e inclusive, de retomar opciones que antes se habían abandonado. Siempre se deberá tener listo un plan B, una alternativa de acción, para responder ágilmente a un entorno que no se comporta como se había previsto.

Si al hacer el análisis, se descubre que la probabilidad de que ocurra el supuesto favorable es muy remota, y que no se encuentra forma de reajustar el proyecto a la amenaza de la situación resultante, se calificará esta situación como un “Supuesto Fatal” y no debe darse inicio al proyecto. El reconocimiento de un supuesto fatal equivale a dar muerte a la iniciativa.

El análisis de los supuestos responde a un triple propósito del analista:

- Valorar desde la fase de diseño los riesgos externos que pueden afectar de manera importante la ejecución del proyecto.
- Garantizar la viabilidad y factibilidad del proyecto, previendo estrategias para los principales supuestos.
- Facilitar la evaluación al generar escenarios de acción más flexibles y dinámicos.

Una vez se han formulado los supuestos se debe asegurar que:

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

BIBLIOGRAFÍA

Diploma en Gestión de Proyectos de Salud Pública y Seguridad Social. Notas de Clase. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad Nacional de Salud Pública Héctor Abad Gómez, 2002 – 2003.

NORAD. Enfoque del Marco Lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. Madrid, 1993.

Camacho, H.; Cámara, L.; Cascante, R. & Sainz, H. El Enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C. Fundación CIDEAL. Madrid, 2001.