Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE MARCO LOGICO

Por qué se desarrolló el Marco Lógico

- **Los proyectos carecían de la precisión requerida e incorporaban múltiples objetivos que no estaban directamente relacionados con los objetivos medulares de los proyectos.**

- **Los proyectos no se ejecutaban exitosamente, y no estaba claro cuál era el alcance de la responsabilidad del gerente (o de la agencia ejecutora) en la ejecución de los mismos.**

- **No había una idea precisa respecto de cómo determinar si un proyecto había sido exitoso y los evaluadores carecían de una base "objetiva" para comparar lo planeado con lo ejecutado.**

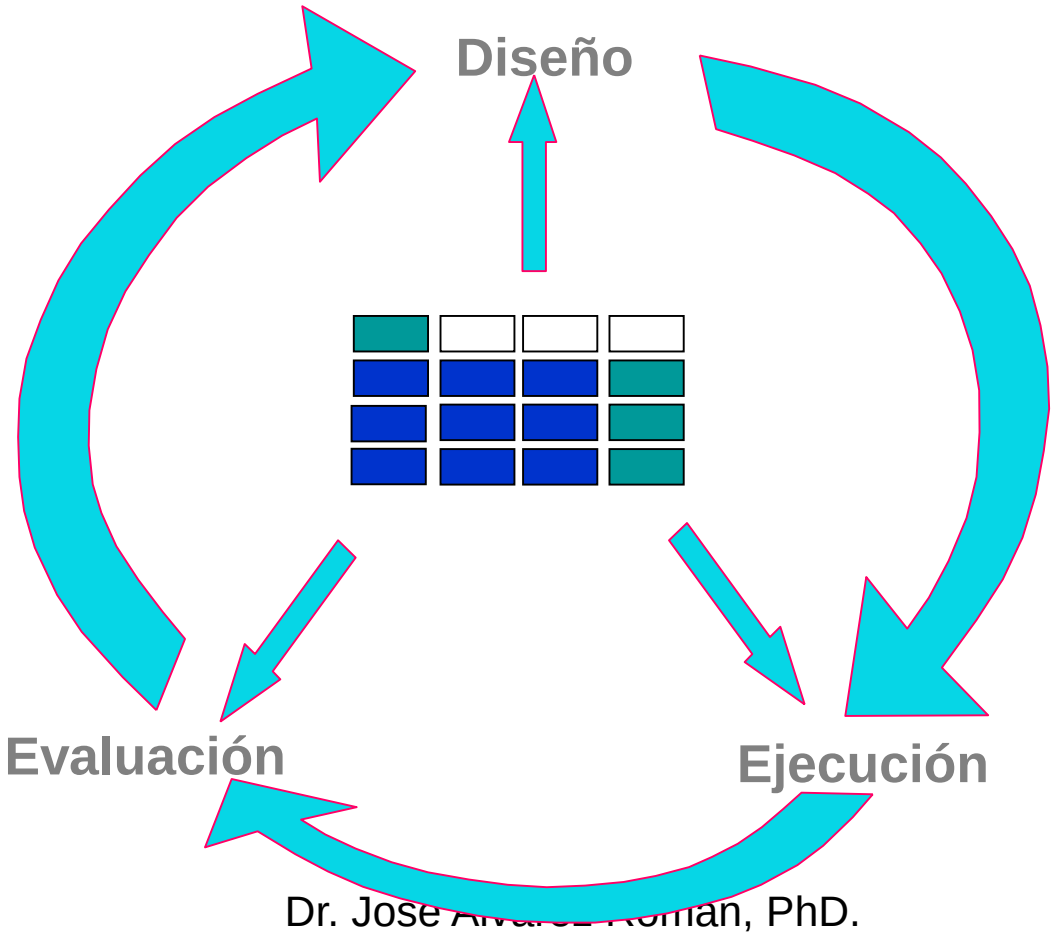
- **EL SISTEMA DE MARCO LOGICO "SML" FUE DESARROLADO POR LA AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS "USAID" A FINES DE LOS AÑOS 60 Y PRINCIPIO DE LOS AÑOS 70, POSTERIORMENTE A PRINCIPIO DE LOS AÑOS 80 POR LA "GTZ" (ALEMANIA).**

- **EL "SML" OFRECE HERRAMIENTAS PARA LA CONCEPTUALIZACION, EL DISEÑO, LA EJECUCION, EL SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y LA EVALUACION DE PROYECTOS.**

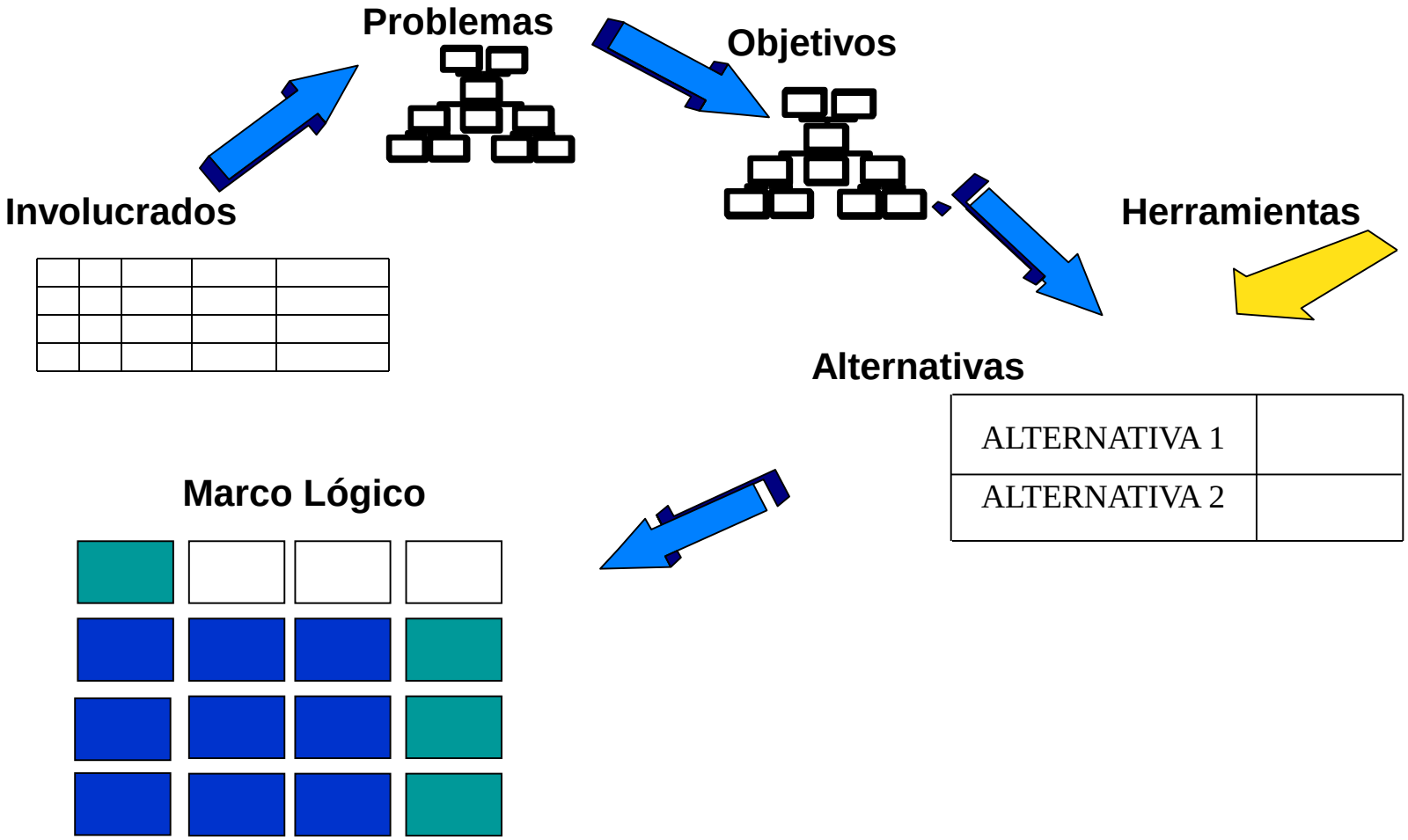
- ***SU OBJETIVO ES DARLE ESTRUCTURA AL PROCESO DE PLANIFICACION Y COMUNICAR INFORMACION ESENCIAL SOBRE UN PROYECTO.***

El Marco Lógico

Una herramienta para fortalecer el Diseño la Ejecución y la Evaluación de Proyectos



SECUENCIA EN LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS



HERRAMIENTAS DE ANALISIS PARA DIAGNOSTICAR: SITUACION ACTUAL Y FUTURA

ANALISIS DE INVOLUCRADOS	**ANALISIS DE OBJETIVOS**
ANALISIS DE PROBLEMAS	**ANALISIS DE ALTERNATIVAS**

Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

- **ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS**

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

OBJETIVIDAD

REALIZAMOS EL A.I. PARA DAR MAYOR "OBJETIVIDAD" AL PROCESO DE PLANIFICACION, AL CONSIDERAR DIVERSOS PUNTOS DE VISTA

PERTENENCIA

ADEMAS PUEDE FOMENTAR UN SENTIDO DE "PERTENENCIA" POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS Y PRESTATARIOS, AL INCLUIRLOS DESDE EL COMIENZO EN EL PROCESO DE PLANIFICACION

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Indica:

- **Qué cambios de prácticas o actitudes son requeridos, deseados y factibles desde el punto de vista del grupo meta (beneficiario final del proyecto), o sea:**

- **Un determinado sector o grupo de la población**
- **Una organización (ministerio, entidad pública, sindicato, entidad privada, etc.)**
- **Un grupo social**

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Indica:

- **Qué cambios son deseables desde el punto de vista de los niveles de decisión para un proyecto: organismos públicos, la gerencia de una organización, etc.**

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Indica:

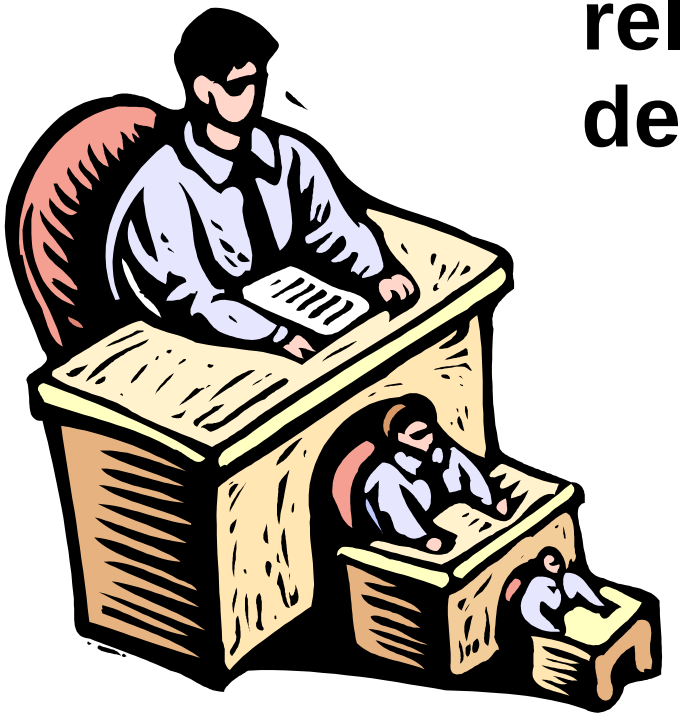
- **Qué mandatos, capacidades y recursos -- actuales y potenciales-- tienen los diferentes grupos de involucrados en relación con la problemática, incluyendo posibles organismos para la ejecución de un proyecto, y, por consiguiente, qué contribuciones externas necesitan los organismos ejecutores para ejecutar el proyecto y lograr producir los componentes del mismo.**

.

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Indica:

- **Qué mandatos, recursos, políticas y prioridades tienen los organismos externos en relación con el financiamiento de un proyecto.**



MATRIZ DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	CONFLICTOS POTENCIALES
A				
B				
C				

MATRIZ DE PONDERACION DE LOS INVOLUCRADOS

GRUPOS	(0; 5) PODER	(-5; 0 ; +5) AFECTACION	APOYO (+) OPOSICION	ESTRATEGIA
A	5	+5	25	GRAN APOYO
B	2	0	0	INDIFERENCIA
C	5	-5	-25	GRAN OPOSICION
D	1	+2	2	POCO APOYO

VIABILIDAD POLÍTICA

- Identificar a los beneficiarios e intereses favorables a la ejecución del proyecto
- Identificar a los perjudicados e intereses opuestos a la ejecución del proyecto
- Considerar percepciones y actitudes, grados de interés, potencial y limitaciones de los grupos afectados por el proyecto
- Estudiar posibles conflictos y soluciones de los mismos

Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

- **ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Es una técnica para:

- **Analizar la situación existente en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados**
- **Identificar los problemas principales en dicho contexto y la relación causa-efecto entre dichos problemas**
- **Mostrar la interrelación entre los problemas**
- **Visualizar estas relaciones en un diagrama**

-- el árbol de problemas--

¿ QUÉ ES UN PROBLEMA ?

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

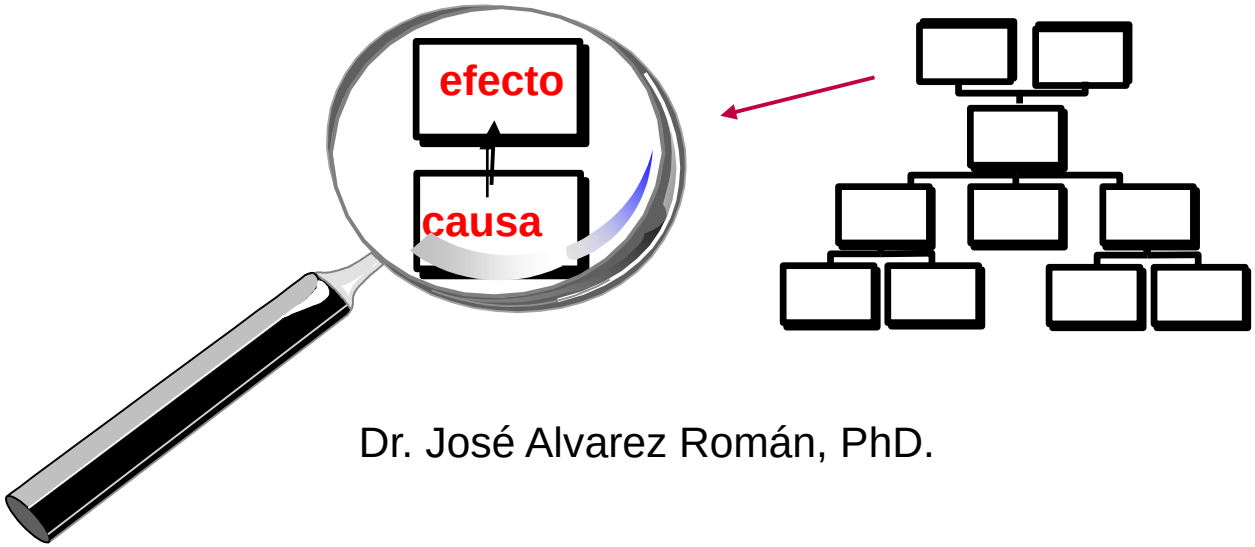
- **Ejemplo:**

  - **No es correcto:** **No hay pesticidas.**

  - **Correcto:** **La cosecha es destruida por las plagas.**

ÁRBOL DE PROBLEMAS

- **Analiza el ámbito problemático incorporando la visión de cada uno de los involucrados.**
- **Identifica los problemas principales, sus relaciones de causalidad y sus interrelaciones.**
- **Presenta gráficamente dichas relaciones en un diagrama de problemas.**



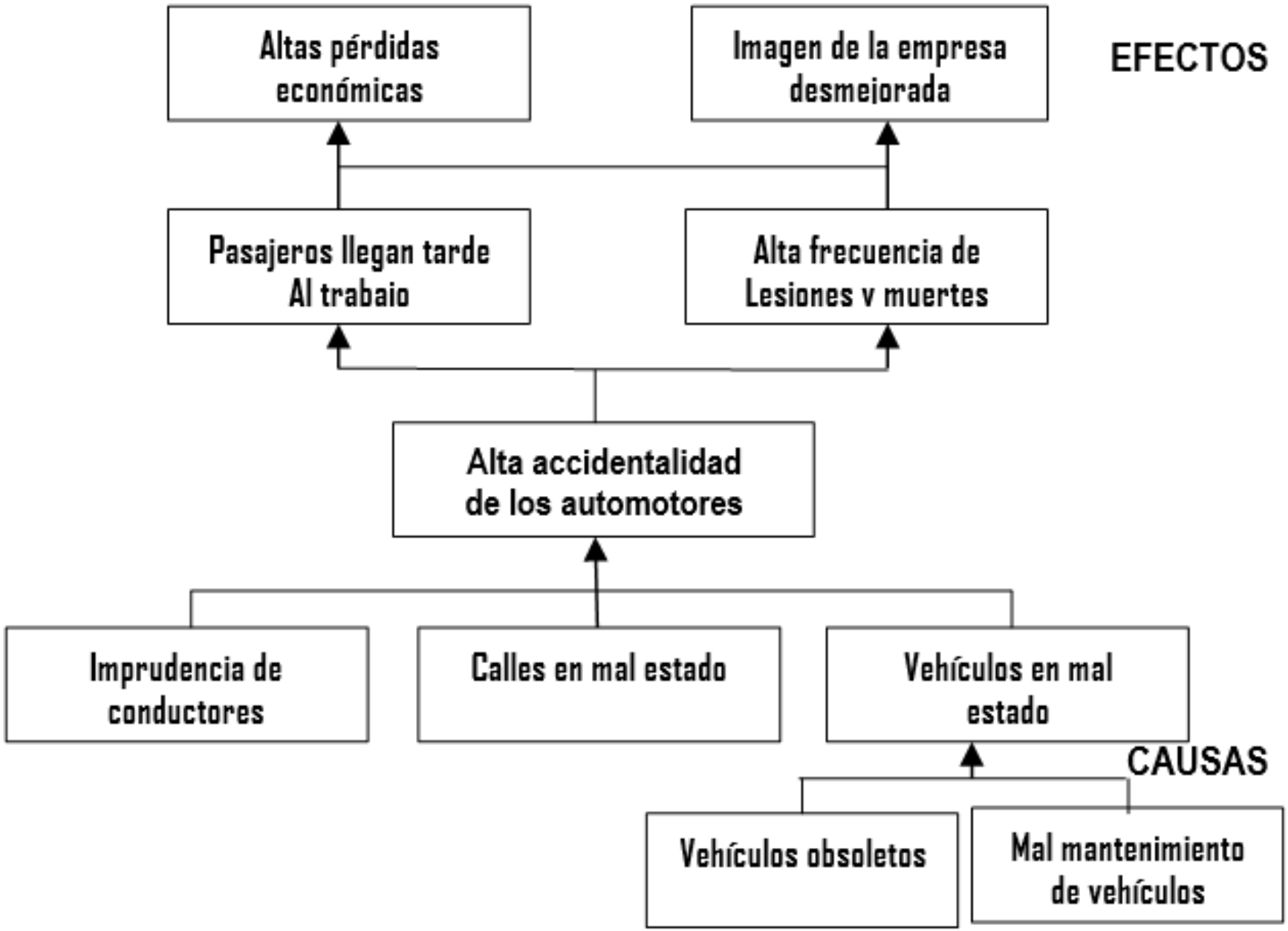
CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- **Redactar cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa (no ambigua).**
- **Escribir solamente un problema por tarjeta.**
- **Identificar únicamente los problemas existentes, no los problemas posibles o potenciales.**
- **La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.**

PARA ELABORAR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

- **Seleccionar de 8 a 10 problemas del Cuadro de Involucrados.**
- **Colocar problemas de acuerdo con sus relaciones causa-efecto.**
- **Continuar incorporando algunos problemas importantes de la matriz de Involucrados, hasta completar el análisis (no es necesario colocar todos los problemas que figuran en el Cuadro de Involucrados).**
- **Preparar el diagrama trazando las rayas para mostrar las causalidades e interrelaciones entre los problemas.**
- **Revisar el diagrama completo y verificar su validez e integridad.**

ÁRBOL DE PROBLEMAS



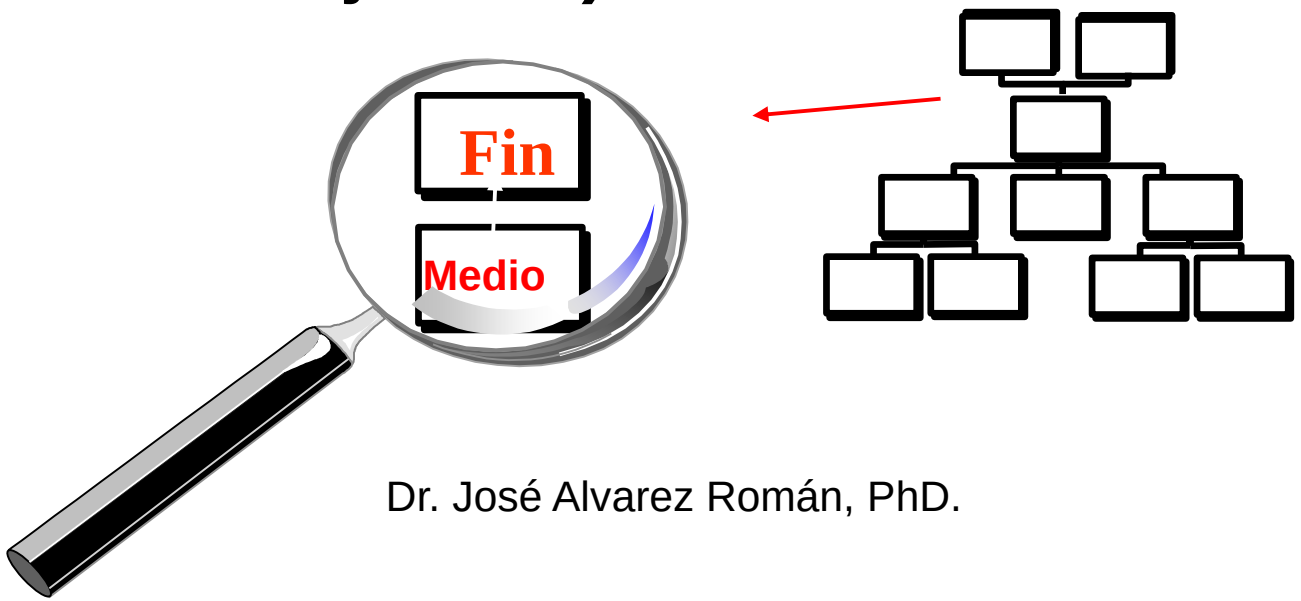
Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Es una técnica para:

- ✓ **Describir una situación que podría existir después de solucionar los problemas**
- ✓ **Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos**
- ✓ **Visualizar estas relaciones en un diagrama (árbol de objetivos)**



CÓMO PREPARAR EL ÁRBOL DE OBJETIVOS

1er Paso:

Redactar todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas (objetivos) que sean:

A. **deseables y**

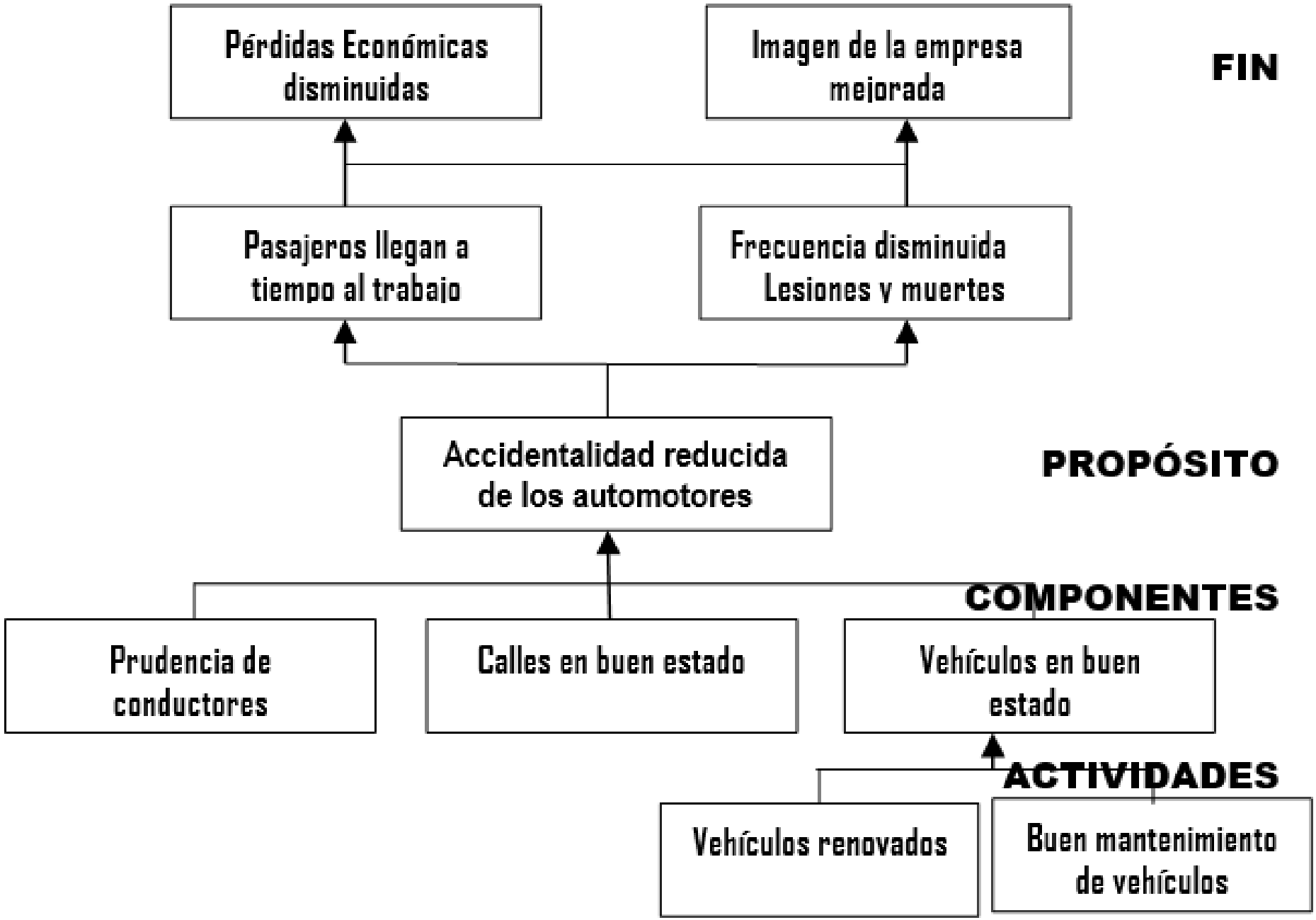
B. **realizables en la práctica.**

Cada objetivo es un proyecto en potencia.

2 do Paso

Identificar los objetivos a excluir - por no ser deseables o factibles o por no tener competencia para alcanzarlos.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ANÁLISIS DE ALTERNATIVA

Es una técnica para:

- **identificar niveles de soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto**
- **evaluar estas posibles estrategias y**
- **determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.**

CÓMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1 er Paso:

Identificar diferentes relaciones de "medios y fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto.

2 do Paso:

Ubicar el nivel de actuación deseada y examinar la capacidad y competencia del ejecutor para cumplir con el objetivo del proyecto.

3 er Paso:

Seleccionar la(s) alternativa(s) que --en su opinión-- representa(n) las mejores estrategias para el proyecto.

4 to Paso:

Aplicar los criterios apropiados y/o requeridos para seleccionar la estrategia del proyecto.

ALGUNOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

- **Problemas e intereses de los involucrados.**
- **Recursos y mandatos de los involucrados.**
- **Recursos a disposición del proyecto.**
- **Probabilidad de alcanzar los objetivos.**
- **Horizonte del proyecto.**
- **Factibilidad política.**
- **Análisis de costo-beneficio.**
- **Costo-efectividad de la estrategia.**
- **Efecto sobre el flujo de caja.**
- **Criterios ambientales.**
- **Criterios de género.**
- **Riesgos sociales.**
- **Sustentabilidad.**
- **Otros.**

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- **Alternativas de solución al problema.-** Se pueden establecer las siguientes acciones
- ***Prudencia en los conductores***: puede resolverse con:
- a) Contratación de nuevos conductores y/o
- b) Capacitación en manejo seguro.
-
- ***Vehículos renovados***:
- a) Compra de vehículos y/o
- b) Reparación de vehículos.
-
- ***Buen mantenimiento de Vehículos***.
    - Contratación de servicios de mantenimiento y/o
    - Crear unidad de mantenimiento.
-
- ***Calles en buen estado***. No se identifican acciones para este medio debido a que se considera que está fuera del alcance de la empresa. Se supone debe comunicarse de este problema a las organizaciones responsables respectivas y en la matriz de marco lógico se tratara este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto.

- ***Alternativa 1***. Contratación de servicios de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.
- ***Alternativa 2.*** Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos

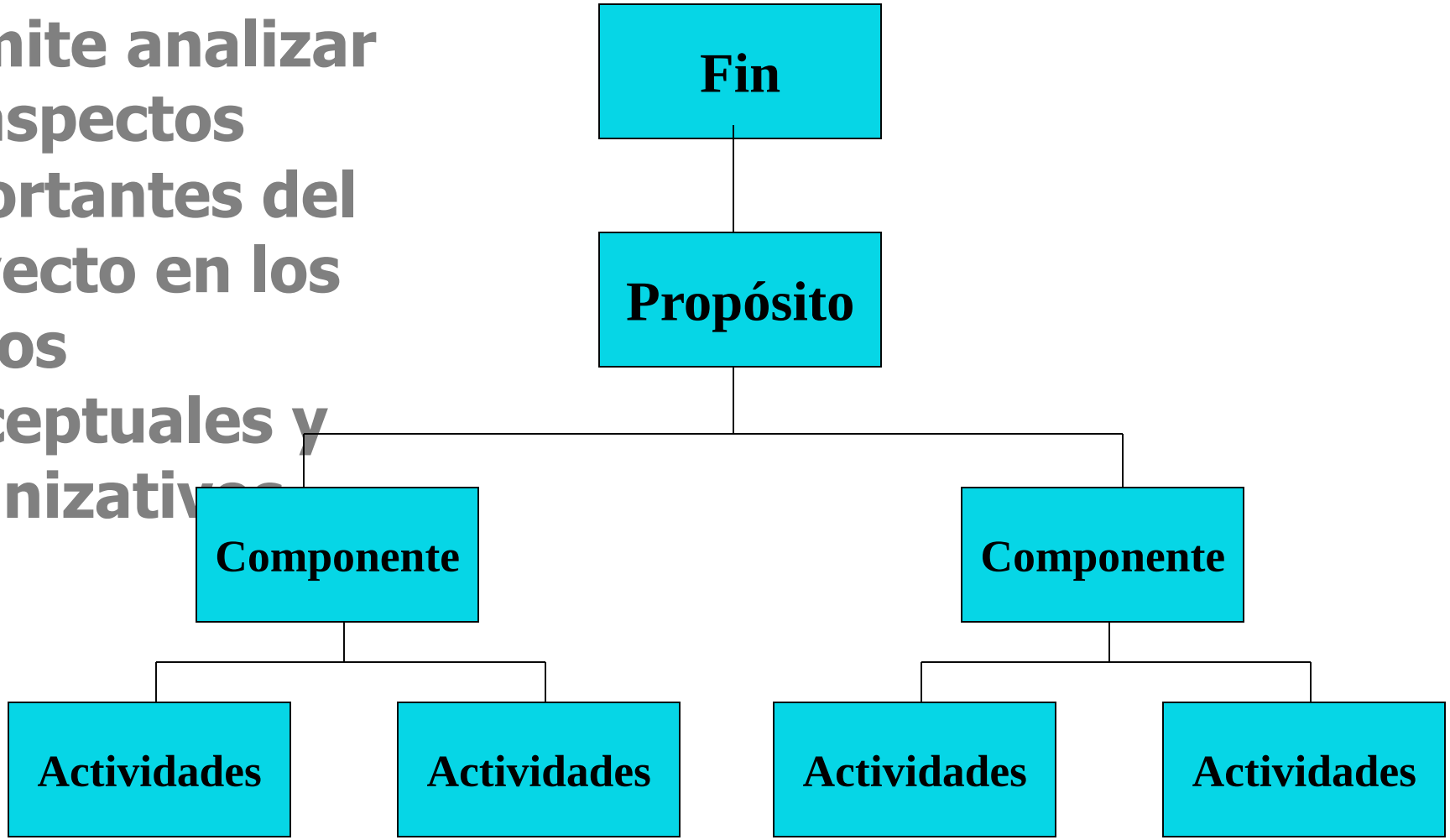
Relación entre árbol de objetivos y Matriz de marco lógico

Ubicado el objetivo del proyecto (propósito).

- Agregar nuevos objetivos en el nivel inmediato inferior si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.
- Redactar las actividades necesarias para lograr cada uno de los objetivos (para esto pueden servir los objetivos restantes del

Estructura Analítica del Proyecto

Permite analizar los aspectos importantes del proyecto en los planos conceptuales y organizativos



Diseño, Formulación y Evaluación de Proyectos

- **INTEGRACIÓN DE LA M. M. L.**

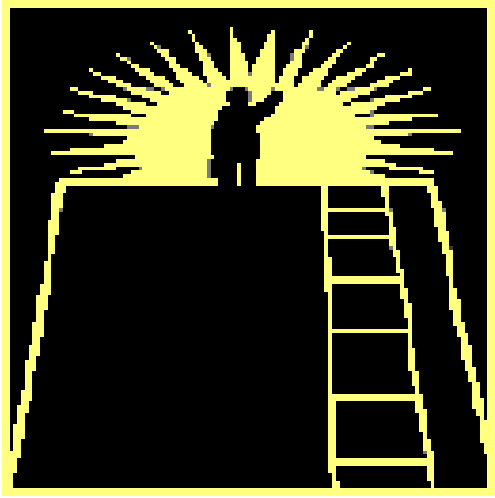
La Matriz del Marco Lógico

Es un sistema estructurado para planificar y comunicar en un solo cuadro la información más importante sobre un proyecto.

LA MATRIZ DEL MARCO LOGICO

Descripción	Indicadores	Verificadores	Supuestos
Fin (es)	***Impactos***	Medios de verificación	***Sostenibilidad***
Propósito	***Efectos directos***	Medios de verificación	***Propósito a Fin (es)***
Componentes	***Productos***	Medios de verificación	***Componentes a propósito***
Actividades	***Presupuesto***	Ejecución presupuestal	***Actividades a componentes***

La Matriz de Marco Lógico y el impacto en el Desarrollo

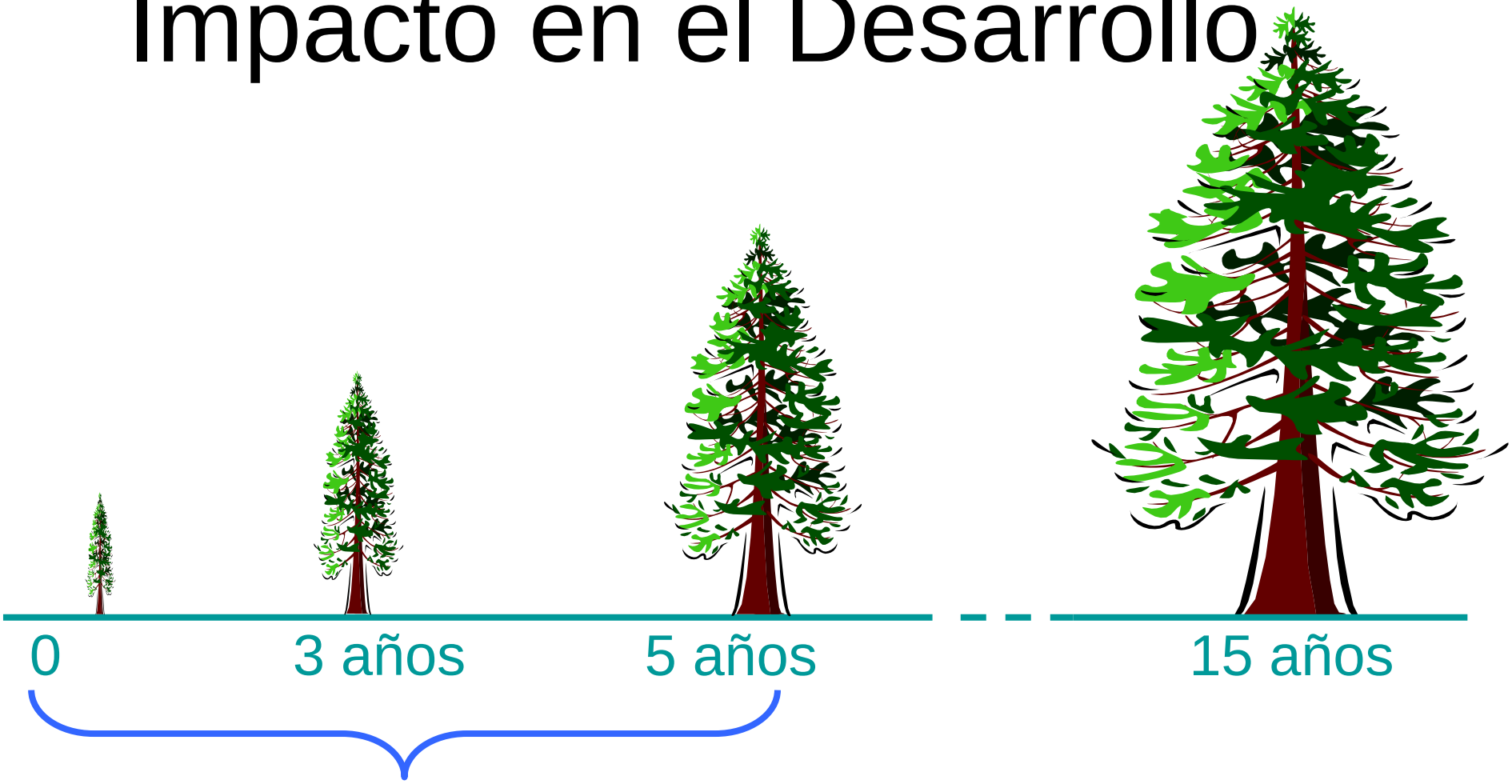


El Impacto en el desarrollo

(Definido como el grado en que una institución ha contribuido a lograr cambios específicos en su población meta o en el país beneficiario).

En el Sistema de Marco Lógico el impacto en el desarrollo se mide principalmente a nivel del FIN, a través de los indicadores de impacto.

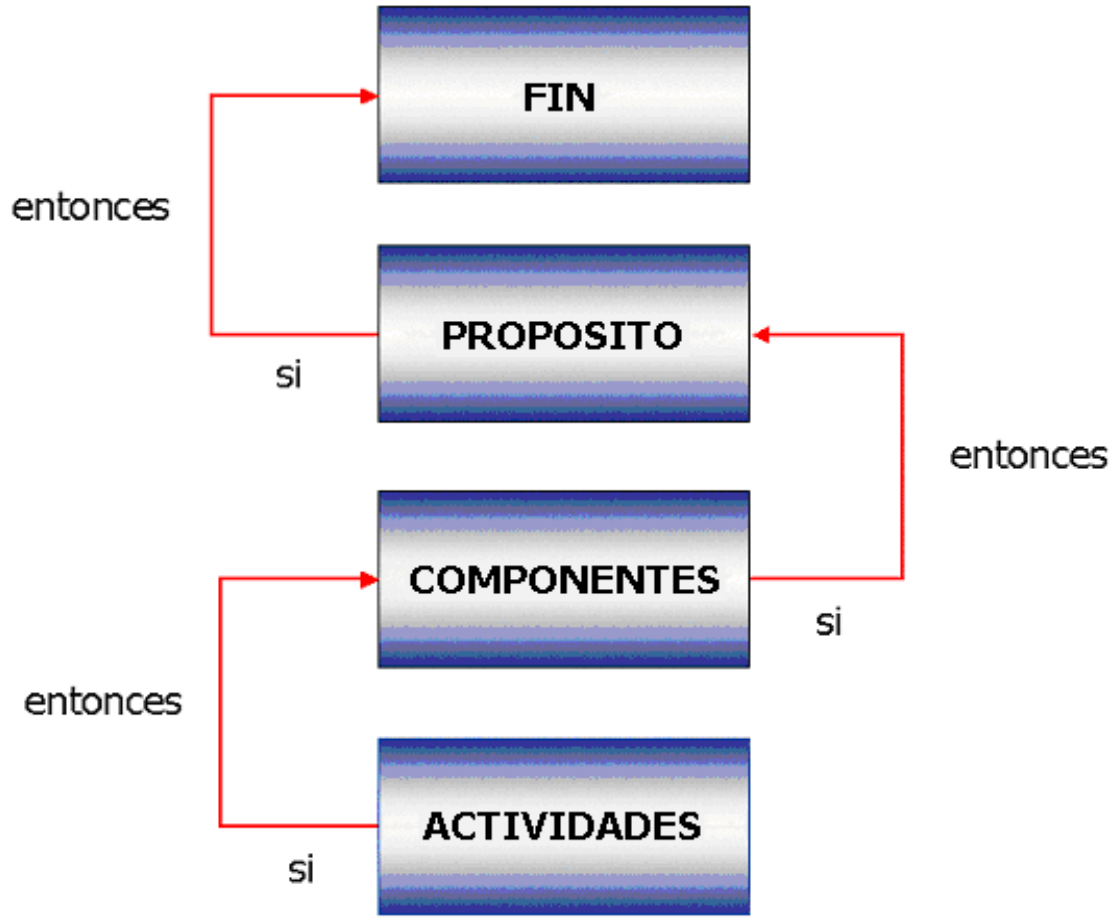
Impacto en el Desarrollo



Vida del Proyecto **Impacto Efectivo**

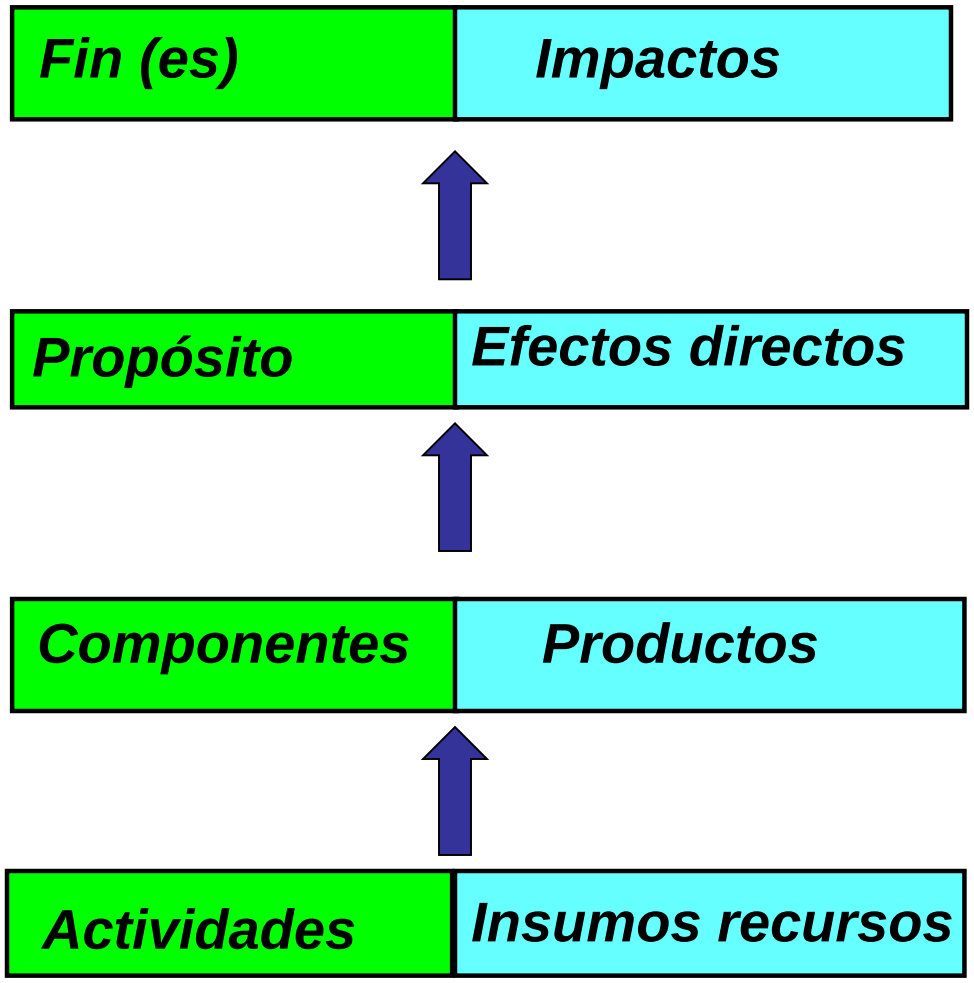
Terminación del Proyecto y Sustentabilidad

La Lógica vertical de un Proyecto: Una serie de hipótesis lógicas



La lógica de causa efecto. Comenzando desde las Actividades para producir los componentes, con el uso de los componentes se logra el Propósito y este contribuye al Fin.

Objetivos del Marco Lógico y Cadena de Resultados



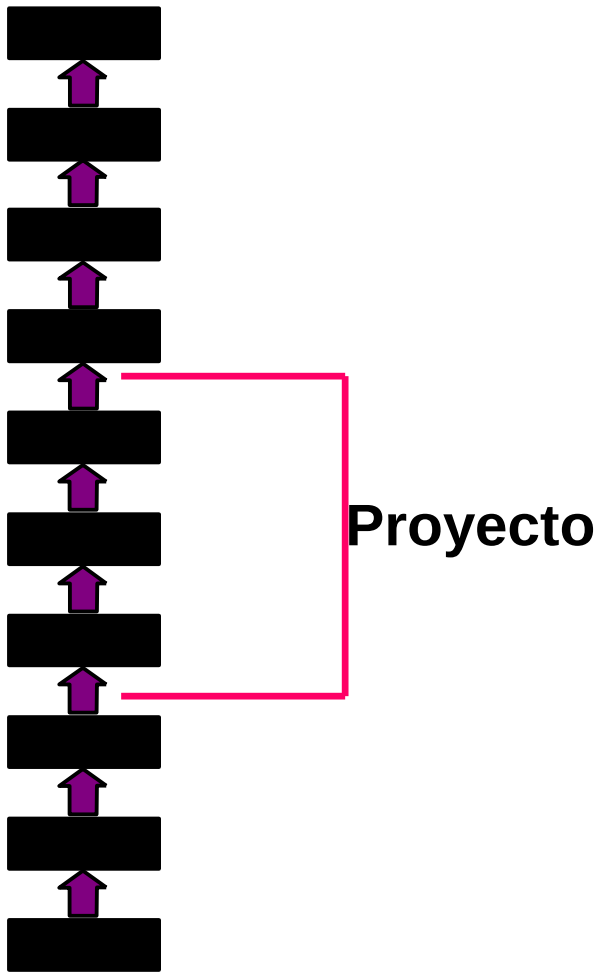
DIFERENTES NIVELES DE ABSTRACCIÓN

Proyecto de Reducción de Pérdidas en el Sector Eléctrico

- **Especialista sectorial:**
  "Instalar medidores y remodelar la red".
- **Ingeniero:**
  "Reducir las pérdidas".
- **Analista Financiero:**
  "Mejorar la situación financiera de la empresa".
- **Economista:**
  "Minimizar el costo de atender la demanda".
- **Oficial de Préstamos:**
  "Reducir el déficit fiscal".
- **Presidente:**
  "Mejorar la situación macroeconómica del país".

No hay límite al número de niveles en la jerarquización

Normalmente 3 ó 4 niveles en la jerarquización de objetivos son suficientes para la planificación de un proyecto.
Teóricamente no hay límite.



Objetivos en el Marco Lógico

Se redactan como:

- **Logros**
- **Éxitos**
- **Metas cumplidas**

Las actividades se redactan como:

- **Trabajos a realizar**
- **Tareas a cumplir**

Curso Básico de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

- **RESUMEN NARRATIVO**

Resumen Narrativo del Proyecto

Conceptos importantes:

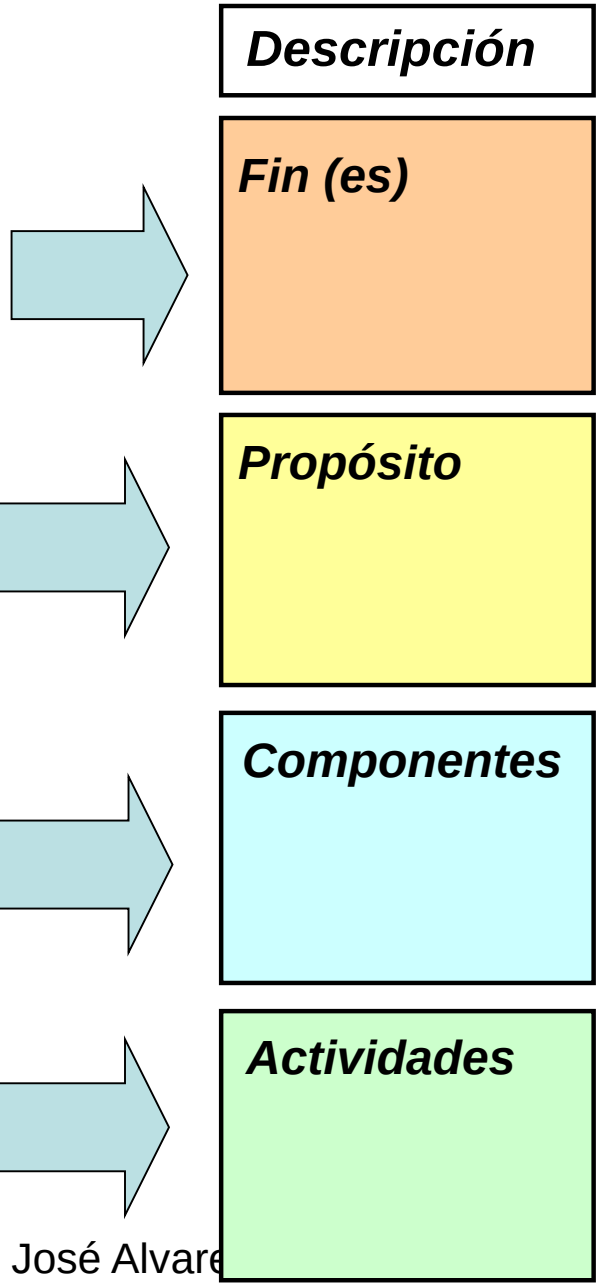
- Usar frases sencillas y breves
- Eliminar múltiples objetivos

¿Cuál es la finalidad del proyecto? (los beneficios, el impacto a nivel sectorial)

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto? (efecto directo, resultado de utilizar los componentes)

¿Qué debe ser producido por el proyecto? (qué es lo q el proyecto financia)

¿Cómo se producirán los Componentes?



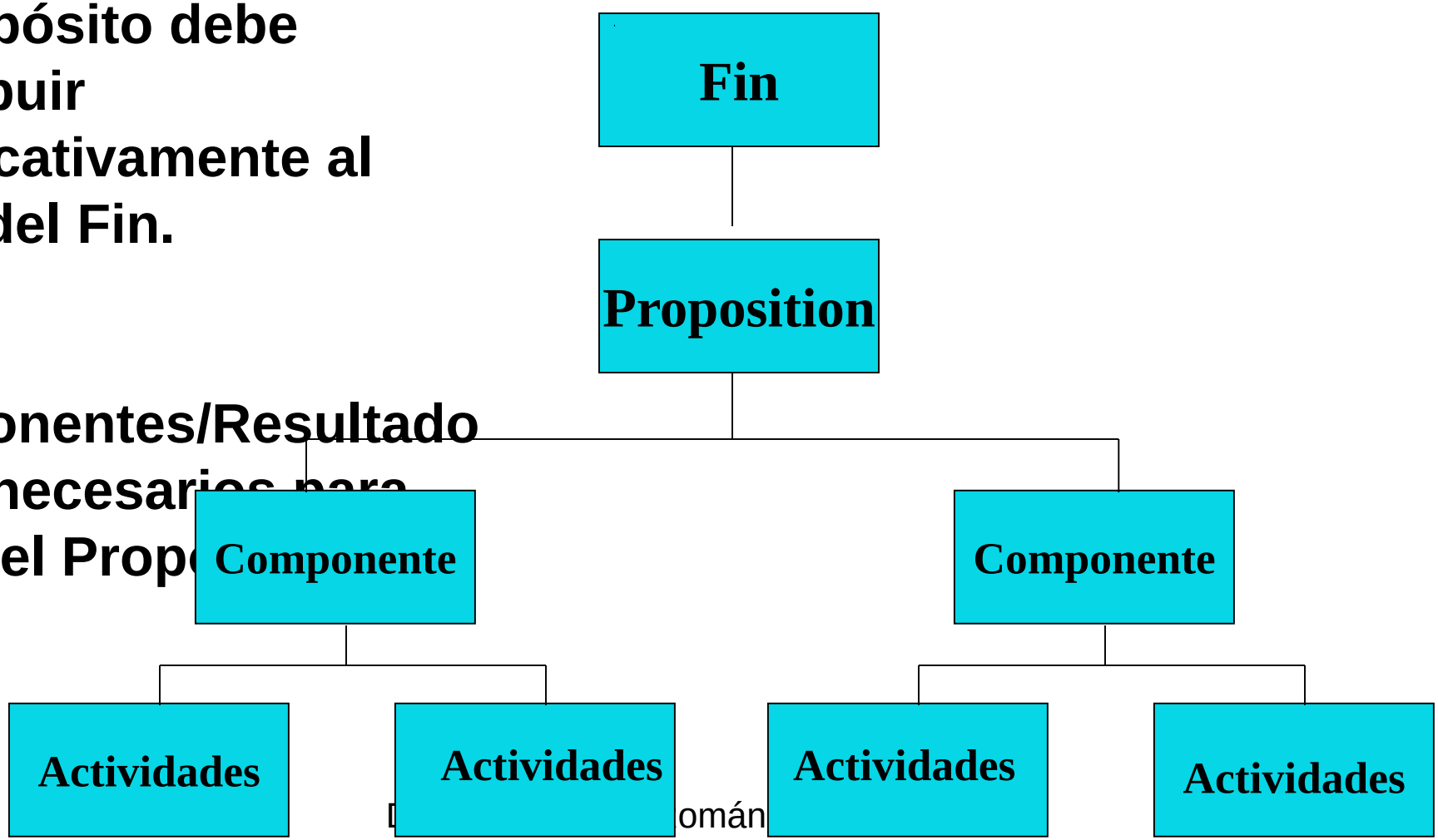
Deben constar todas las actividades necesarias para cada componente y todos los componentes necesarios para alcanzar el Propósito.

Jerarquía de Objetivos

Notar:

El Propósito debe contribuir significativamente al logro del Fin.

Los Componentes/Resultados son necesarios para lograr el Propósito



Objetivos del Proyecto

Fin u Objetivo Superior - ¿Por qué en última instancia se lleva a cabo el proyecto?
Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional.
Propósito u Objetivo del proyecto - ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
Describe el efectocto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes. Lo que se debe lograr.
Componentes o Resultados - ¿Qué debe producir el proyecto?
Bienes y servicios que debe producir el ejecutor de acuerdo con el contrato del proyecto. Lo que el proyecto financia.
Actividades - ¿Qué se debe hacer para producir los Componentes?
Actividades principales que implican uso de recursos e insumos que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente.

Relación entre Propósito y Componentes

Componentes:

1. Sistema de riego funcionando.
2. Red de comercialización de insumos y productos agrícolas establecida.
3. Prácticas agrícolas introducidas.

Propósito:

Técnicas e infraestructura agrícola mejoradas.

(Factores controlables por el proyecto.)

Propósito:

Productividad en el cultivo de arroz incrementada.

(Factores no controlables por el proyecto. Señala el cambio o efecto que se busca.)

Ejemplo de Hipótesis Vinculadas

Fin

Enfermedades hídricas controladas.

Propósito

La población rural sigue prácticas higiénicas.

Componentes

1. **Comunidades en la región occidental abastecidas de agua potable.**
2. **Personal de servicios de salud pública capacitado.**

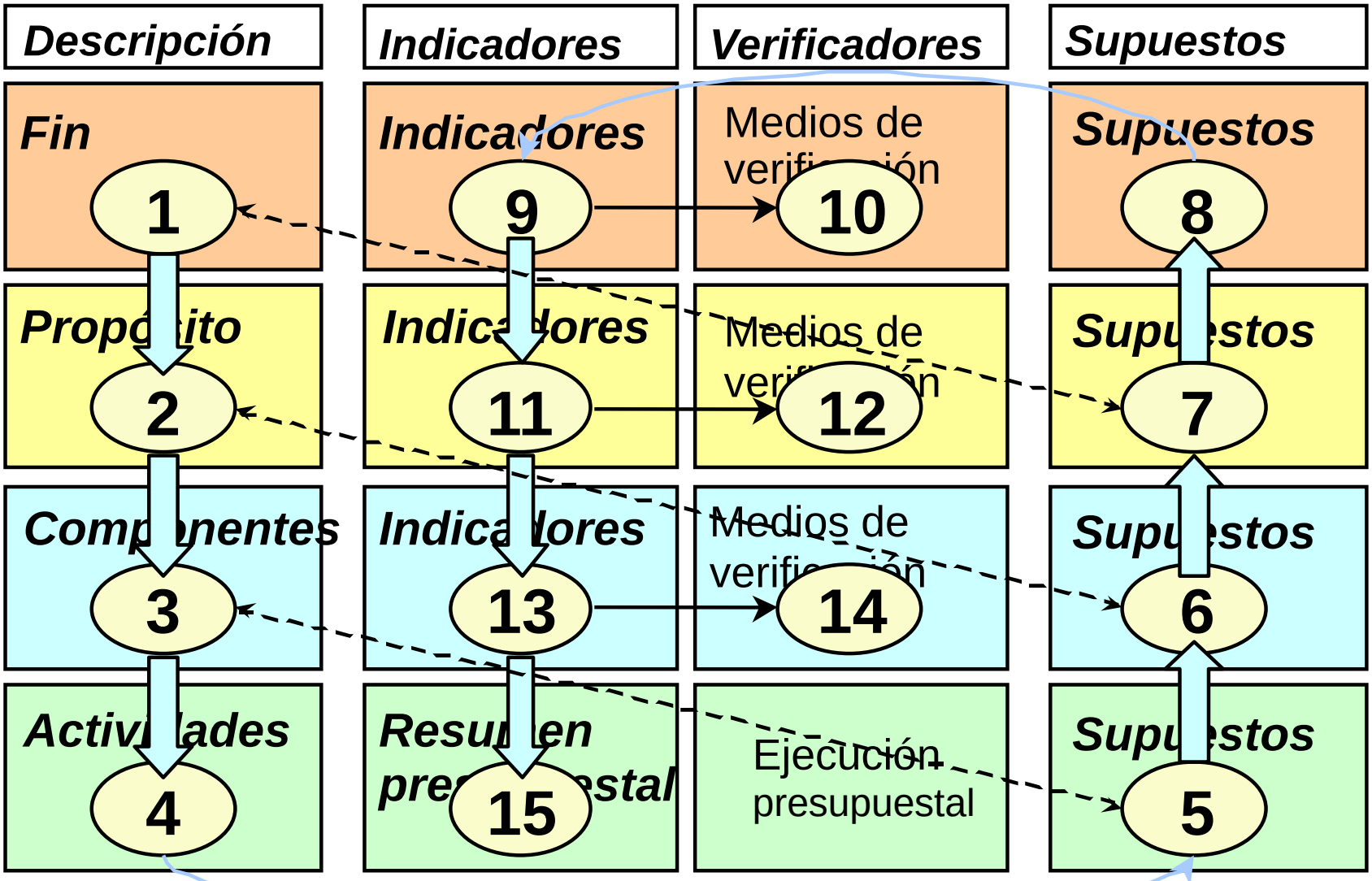
Actividades

1.1 Seleccionar sitios para pozos.
1.2 Organizar a los trabajadores de campo.
1.3 Excavar pozos.

2.1 Desarrollar el curriculum.
2.2 Reclutar al personal de servicios de salud.
2.3 Realizar cursos de capacitación.

CONSTRUCCION DEL MARCO LOGICO

Construyendo la matriz paso a paso



Curso Básico de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

SUPUESTOS

Objetivos de Aprendizaje

- Reconocer las características de los buenos supuestos
- Aplicar las herramientas básicas para mejorar supuestos

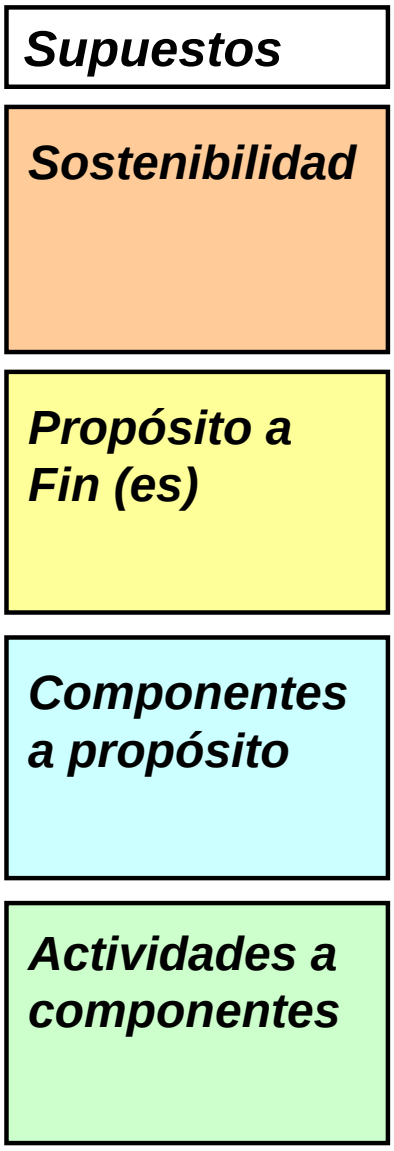
Supuestos

- Condiciones o acciones fuera del control del proyecto que son necesarias para que el proyecto logre sus objetivos.

Supuestos y Factores Externos
¿Cómo podemos manejar los riesgos?

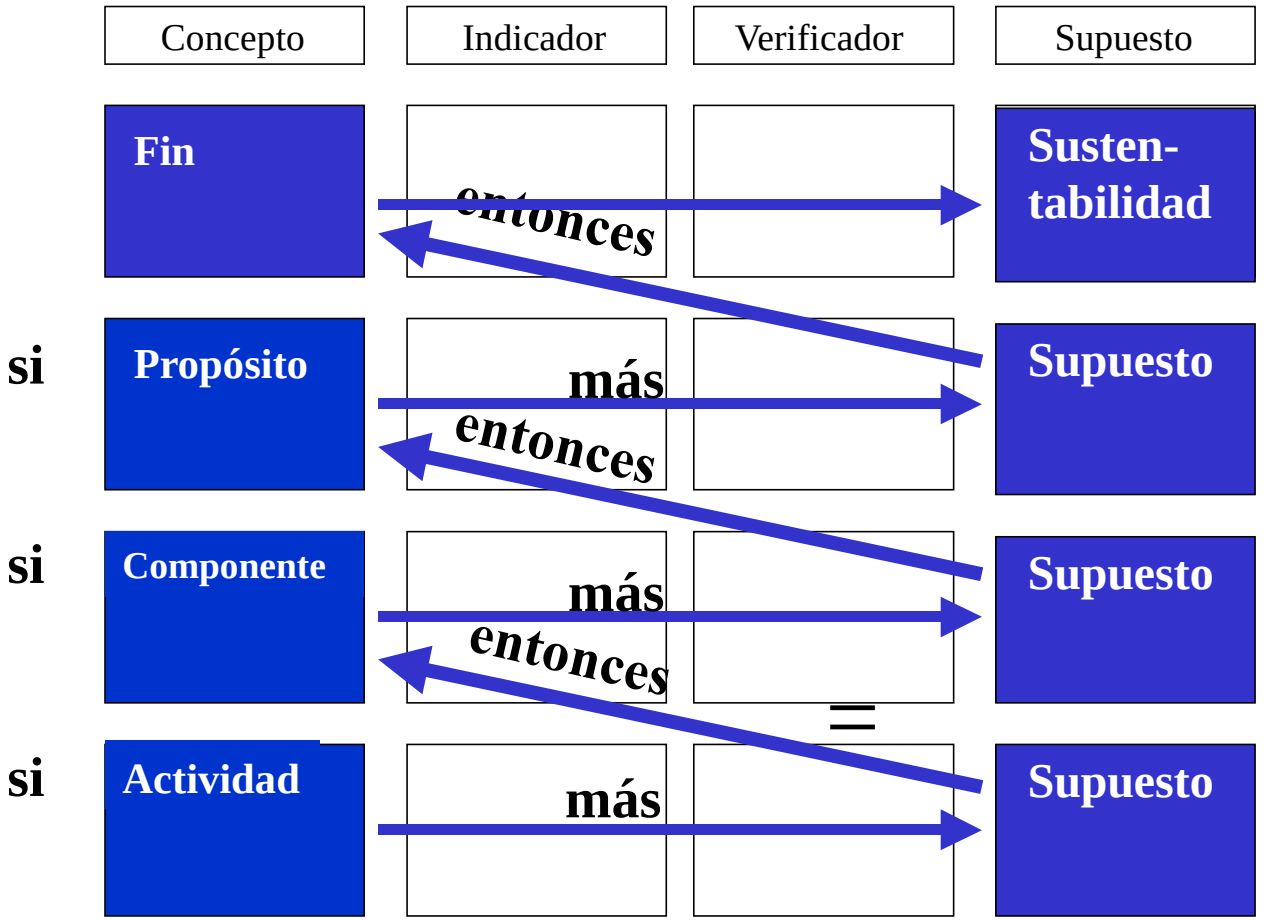
Conceptos importantes:

- **Aclarar o refinar aquellos supuestos y riesgos que son demasiado generales.**
- **Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.**
- **Hacer seguimiento y administrar los supuestos durante la ejecución.**



Condiciones Necesarias y Suficientes

Contribución encadenada de objetivos
(Zigzag)



Importancia de esclarecer los Supuestos

- **Los Supuestos pueden derivarse del Análisis de Involucrados, el árbol de objetivos o cualquier otra fuente de información sobre las condiciones del entorno del proyecto.**

- **Los Supuestos deben ser formulados como condiciones positivas (con las características de un indicador).**

- **Los Supuestos:**
  - **no deben ser parte de la estrategia del proyecto;**
  - **son importantes para el éxito del proyecto.**

- **Hacer explícitos los Supuestos ayuda a mejorar la comunicación entre la Gerencia del proyecto y la Superioridad.**

- **Los Supuestos identifican claramente lo que está fuera del control de la agencia ejecutora.**

Supuestos: Cómo Analizar

1. ¿Es externo al proyecto?

Sí

No (no incluir)

2. ¿Es importante?

Sí

No (no incluir)

3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?

No es probable

Probable =(Supuesto)

Muy probable (no incluir)

4. ¿Puede ser rediseñado el proyecto?

Sí (rediseñe el proyecto)

No (supuesto fatal - ¡Pare! Abandone el proyecto)

Importancia de Monitorear los Supuestos

- Siempre existe el riesgo de que las actividades y componentes se lleven a cabo eficientemente y dentro del calendario de ejecución, pero sin que se cumpla con el propósito o el fin.

- El monitoreo de los supuestos

Ejemplos de Supuestos Difíciles de Monitorear

- El Ministerio de Medio Ambiente incrementa su deseo de participar en el proyecto.

- Ejecución de cambios del personal del Ministerio de Educación.

Supuestos “Mejorados”

- El Ministerio del Medio Ambiente establece un comité de coordinación con las comunidades locales antes del principio de la etapa de ejecución del proyecto.

“Buenos” Supuestos

Supuestos Positivos y Medibles

- 90% de los operadores capacitados permanecen en sus comunidades de residencia.
- Las cantidades de precipitación pluvial se mantienen en un rango de ± 15% del promedio anual de

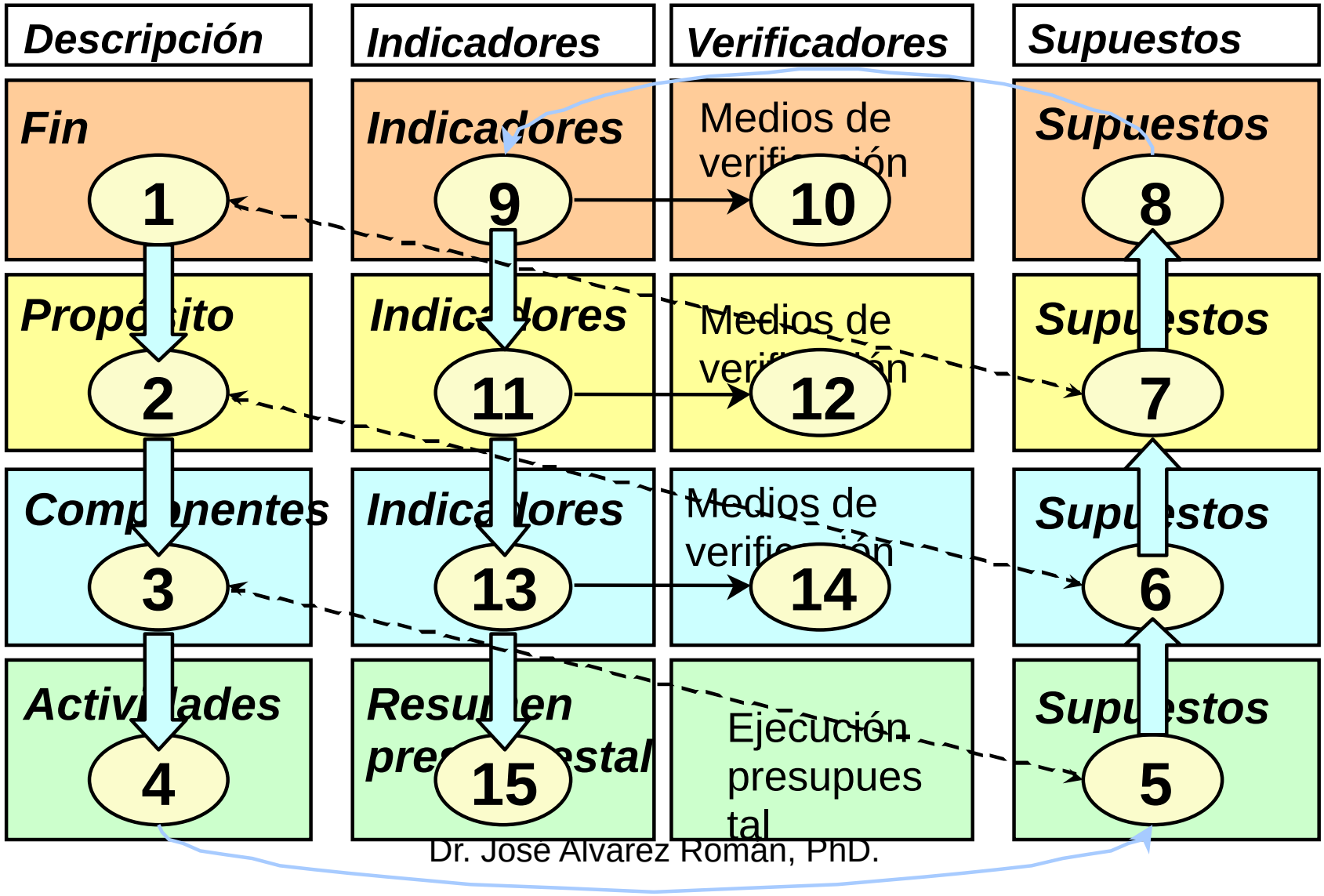
Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

INDICADORES Y

- **MEDIOS DE VERIFICACIÓN**

CONSTRUCCION DEL MARCO LOGICO

Construyendo la matriz paso a paso



Indicadores

... Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.

... Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.

... Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito, Fin).

... Establecen metas para evaluar en qué medida se ha cumplido un objetivo.

Objetivo de Aprendizaje

- Construir los instrumentos básicos del M&E
- Identificar las oportunidades para aprender y tomar decisiones a través del M&E
- **MEJORAR EL DESEMPEÑO**
- APRENDER DE LA EXPERIENCIA
- TOMAR MEJORES DECISIONES

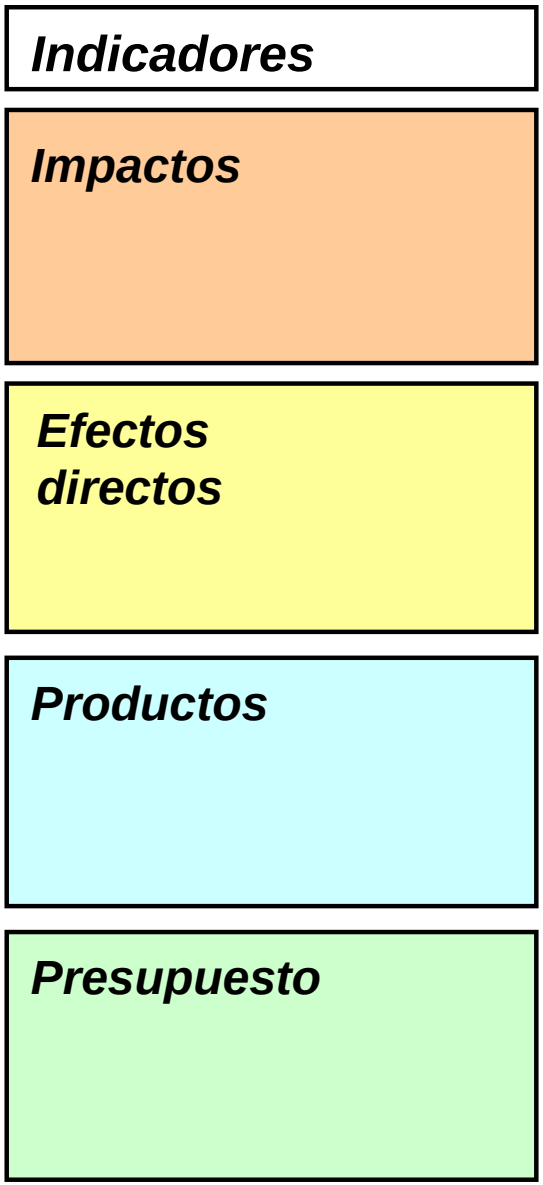
INDICADORES

Conceptos importantes:

☺**Si lo podemos medir, lo podemos administrar.**

🕐**Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo. (C. C. y T).**

💣**Los indicadores a nivel de Propósito miden el efecto directo al terminar la ejecución del proyecto o en corto plazo.**



Indicadores de Efectos Directos (out comes)

Indicadores de Efectos Directos
(out comes)

- Miden los efectos directos de corto y mediano plazo que tienen los Componentes/Productos del proyecto sobre los beneficiarios (intermediarios, clientes).
- Los Efectos Directos de corto a mediano plazo consisten por lo general en cambios de comportamiento, nivel de habilidades, actitudes, prácticas o comportamientos.

☺ *Ejemplos: Estudiantes que obtienen notas altas en exámenes estándar; mujeres que asisten a clases de salud reproductiva y que usan anticonceptivos modernos.*

- Miden también los cambios en términos de preferencias y satisfacción de los clientes, respecto a la calidad de los productos y servicios recibidos.

☺ *Ejemplo: porcentaje de maestros satisfechos con los nuevos programas de estudio.*

Indicadores de Productos (out puts)

Indicadores de Productos

(output)

- Miden los Productos más inmediatos del proyecto (durante y al final de la ejecución).
- Expresan la cantidad física de bienes producidos o servicios prestados.

☺ *Ejemplos: Número de escuelas construidas, kilómetros de carreteras pavimentadas.*

- Expresan el número de clientes o beneficiarios que tienen acceso o reciben los productos o servicios generados por el proyecto.

☺ *Ejemplos: número de maestros capacitados; número de niños que reciben suplemento nutricional.*

- Pueden también incluir una dimensión cualitativa.

☺ *Ejemplo: Número de escuelas que cumplen con los estándares establecidos por el Ministerio.*

PRINCIPALES INDICADORES

FIN

- **INDICADORES A 5 AÑOS PARA EVALUACIÓN DE IMPACTO**
- **INDICADORES A 2 AÑOS PARA EVALACIÓN EX-POST**

PROPOSITO

- **INDICADORES DE EFECTO AL FINAL DEL PROYECTO O EN EL CORTO PLAZO.**

COMPONENTES

- **INDICADORES CADA SEIS MESES PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN SEMESTRAL**

Cuatro Atributos de un Buen Indicador

- Ser objetivo
- Ser verificable objetivamente
- Ser práctico
- Ser independiente

El Indicador LEAME

- Son aquellos indicadores que se agrupan en uno solo, tanto el indicador como su meta. De esta manera se puede **afirmar o medir** el logro del indicador al final del Proyecto o del período para el cual se ha diseñado el mismo.

Características de un Buen Indicador-meta: LE AME / O

- **L** imitado por tiempo y recursos
- **E** específico
- **A** lcanzable
- **M** edible
- **E** sencial
- **O** bservable

Ejemplo de Indicador LEAME

- Casos de diarrea en el grupo de menores de 5 años, disminuidos en un 20% al final de la ejecución del proyecto.

¿CÓMO CONSTRUIR LA META INVOLUCRADA EN EL INDICADOR LEAMO?

Propósito del proyecto

- Se requiere disminuir el número de días necesarios para obtener una licencia comercial en el Ecuador

Información de línea de base (etapa de diseño)

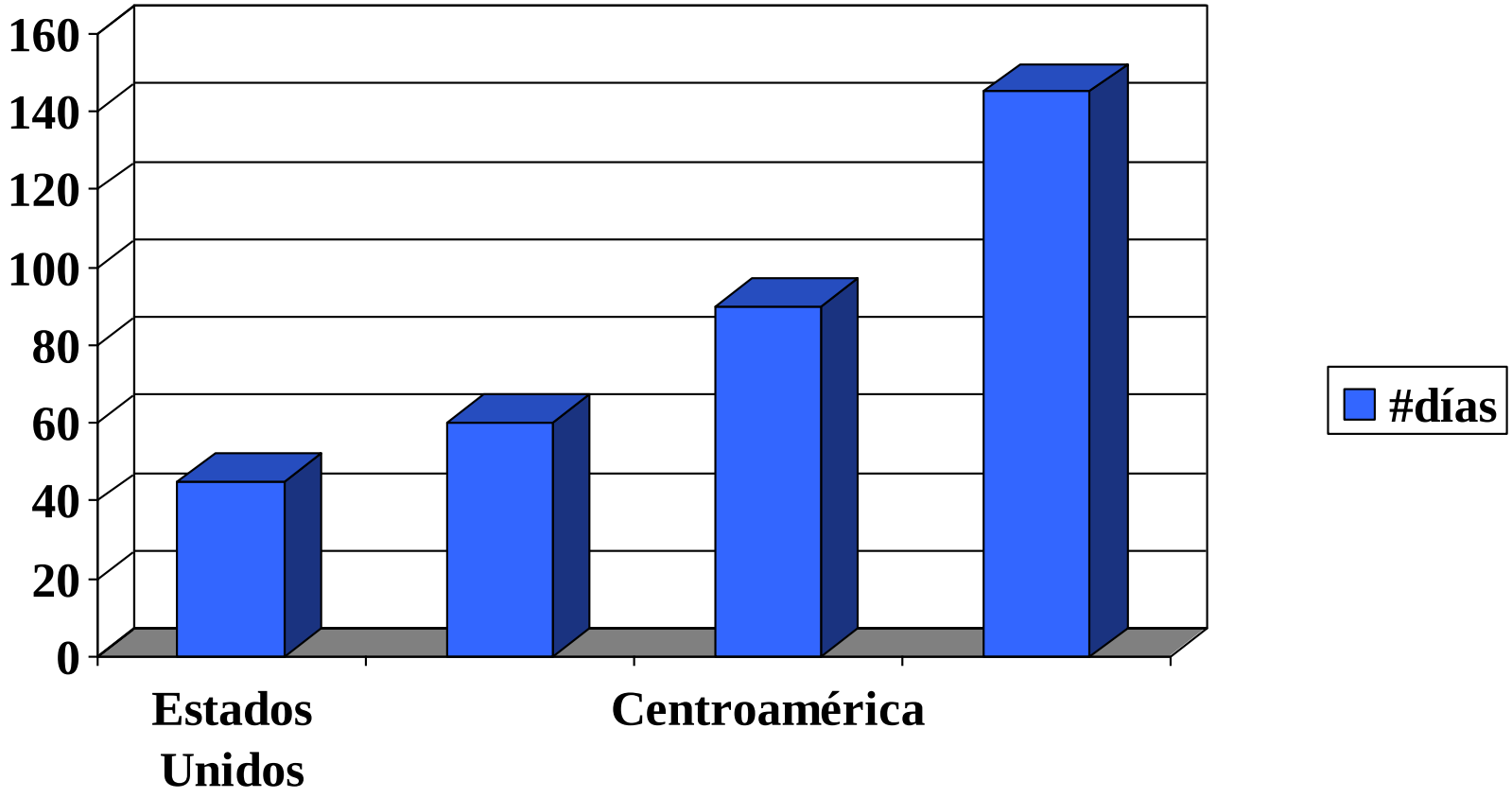
- Una encuesta del proceso de aprobación para obtener una licencia comercial revela que se requieren 145 días para adquirir

Información de línea básica (ejemplo)

<u>Identificar:</u>

- Preparar un diagrama con datos históricos (si se dispone)
- Incluir datos de una norma técnica (si existiera)
- Incluir datos de otras prácticas mejores o peores (compararse)
- **Escoger la Meta: Situación en relación a la cual el indicador deberá ser medido.**

Creación de Meta: Días Necesarios para Adquirir una Licencia Comercial



Combinación de Creación de meta e Información de Línea Básica

- En estados Unidos se demoran 45 días
- Norma para la Unión Europea es de 60 días
- Promedio en cinco países de Centro América es de 90 días.
- Información de línea básica indica un período promedio de 145 días para procesar una licencia comercial en el Ecuador

Indicador LEAMO construido

- 95% de las licencias comerciales procesadas en un tiempo promedio de 90 días al final de la ejecución del proyecto.

Indicadores Verificables Objetivamente

- ✓ **Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel.**
- ✓ **Los logros deben ser verificados en forma objetiva a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.**

- ✓ **Medir lo que es importante.**

- ✓ **Establecer metas específicas:**

● **¿Para quién?**	**- Grupo meta**
● **¿Cuánto?**	**- Cantidad**
● **¿De qué tipo?**	**- Calidad**
● **¿Cuándo?**	**- Tiempo**
● **¿Dónde?**	**- Lugar/Area**

Pasos para la Formulación de Indicadores

1er Paso - Identificar el indicador

Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz.

2º Paso - Cantidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y").

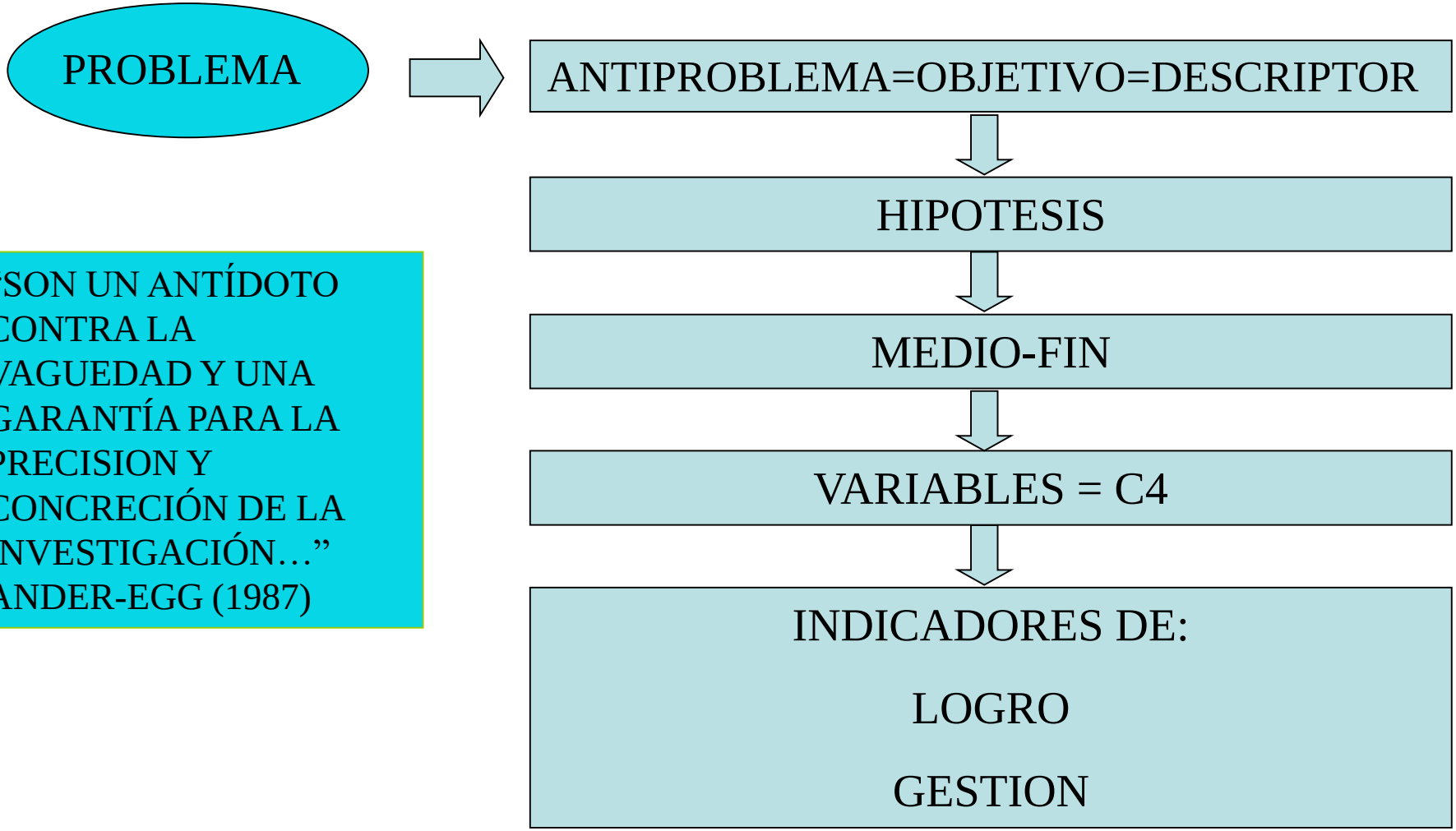
3er Paso - Calidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y") manteniendo la misma calidad (ejm., peso de los granos) de la cosecha de 2006.

4º Paso – Tiempo o Plazo

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y") entre octubre de 2004 y octubre de 2006, manteniendo la misma calidad (ejm., peso de los granos) de la cosecha de 2004.

Construcción de indicadores ruta metodológica



"SON UN ANTÍDOTO CONTRA LA VAGUEDAD Y UNA GARANTÍA PARA LA PRECISION Y CONCRECIÓN DE LA INVESTIGACIÓN…"
ANDER-EGG (1987)

C4 = CANTIDAD, CALIDAD, CRONOLOGIA Y COSTOS

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Metodológicamente se desglosa, o "desmenuza", el **objetivo** (de cualquier nivel) en **variables** (dos o tres por objetivo), formulándose las siguientes preguntas:

- **¿Qué** es lo que el cliente (interno/externo) especialmente valora en su producto y/o servicio?
- **¿Qué** resultado concreto queremos entregar al finalizar el período?
- **¿Cómo** sabremos que ya hemos logrado

VARIABLES

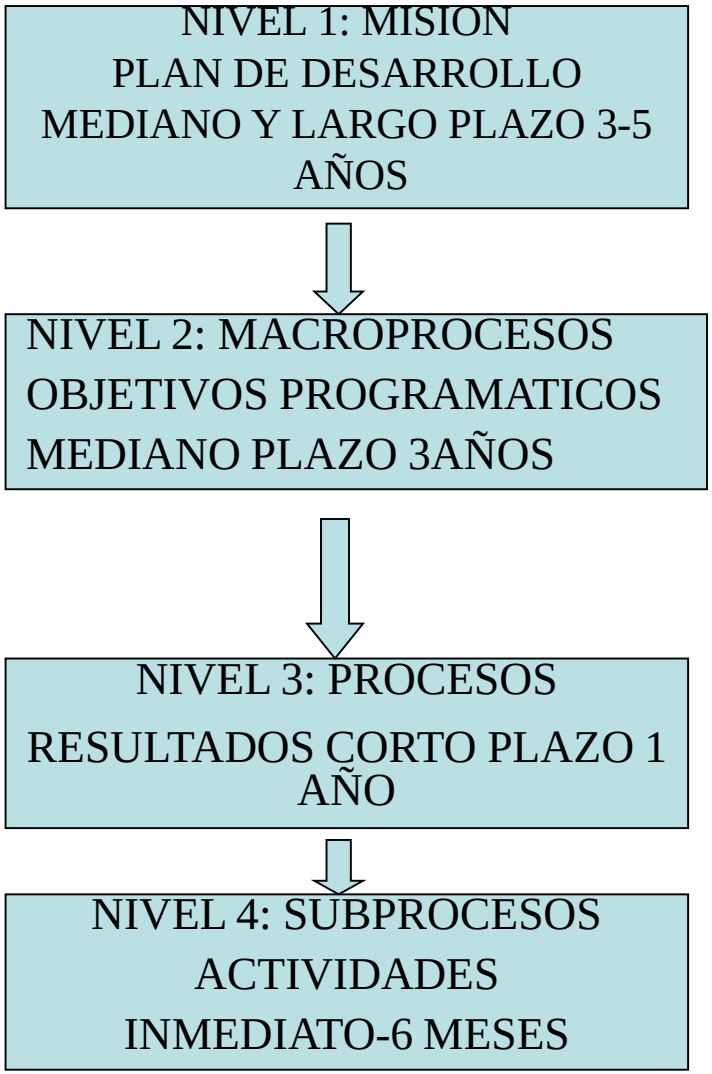
POR SU NATURALEZA

- **CUALITATIVAS**
- **CUANTITATIVAS**
  - **CONTIUAS**
  - **DISCRETAS**

POR LA RELACIÓN

- **DEPENDIENTES (EFECTO)**
  APROVECHAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES
- **INDEPENDIENTES (CAUSA)**
  USO DE MATERIAL AUDOIOVISUAL
- **INTERVINIENTES (dep + ind)**
  DEMASIADA ILUMINACIÓN EN LA SALA DE CLASE

Direccionamiento estrategico



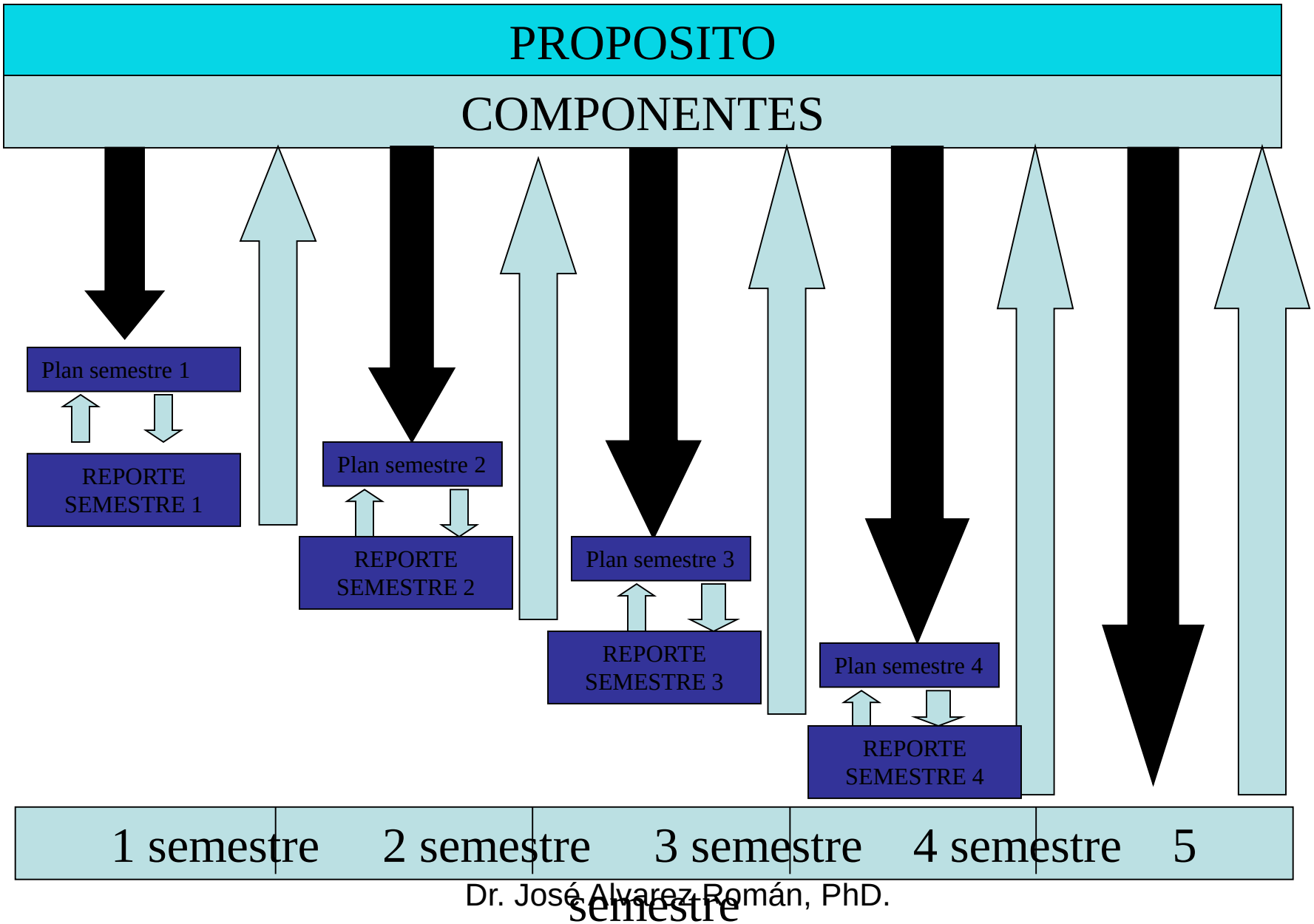
FIN
METODOLOGÍA.- EXTRAER DE LA MISION Y VISION LOS OBJETIVOS
EJEMPLO: CALIDAD DE VIDA MEJORADA

FIN+PROPÓSITO
METODOLOGIA.-EL PROPÓSITO ES MEDIO PARA LOGRAR EL FIN
EJEMPLO: CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA ELEVADA PARA CONTRIBUIR A CALIDAD DE VIDA MEJORADA

FIN +PROPÓSITO + COMPONENTE
EL COMPONENTE ES MEDIO PARA ALCANZAR EL PROPÓSITO
EJEMPLO: 500 PROFESORES CAPACITADOS PARA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA ELEVADA

ACTIVIDAD NECESARIA PARA EL COMPONENTE
DICTAR 25 CURSOS DE PEDAGOGIA PARA LOGRAR 500 PROFESORES CAPACITADOS...

Los indicadores y el monitoreo



INDICADORES

Notas:

- **Con frecuencia es necesario formular más de un indicador para especificar diferentes aspectos de un objetivo.**
- **Debe proporcionarse metas para diferentes momentos (Ej.., anuales) para permitir el monitoreo periódico de los Componentes.**
- **Si hay problemas de información, debe buscarse otros indicadores o agregar una actividad nueva para obtener la información (Ej.. un muestreo de base).**
- **Si la verificación de un indicador es muy compleja o de costo muy alto, o si los cambios tendrán lugar después de transcurrido mucho tiempo, debe buscarse indicadores "proxy" o sustitutos.**

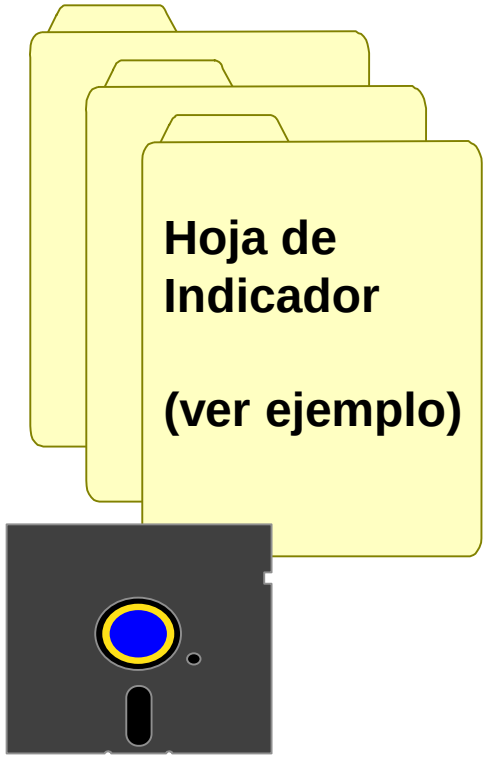
BANCO DE INDICADORES

son ...

Una serie de indicadores predefinidos para apoyar a los planificadores en el desarrollo de indicadores para sus respectivos proyectos.

Los bancos de indicadores consisten de:

- **parámetros típicos para proyectos en sectores determinados.**
- **ejemplos de indicadores en hojas con formato específico.**
- **descripción y diskette.**



Medios de Verificación
¿Cómo obtenemos la evidencia?

Conceptos importantes:

Los indicadores y medios de verificación:

- **deben ser prácticos y económicos**
- **proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto**
- **son el sistema de información gerencial de la ejecución del proyecto**

Ejemplo de Medios de Verificación

Indicador

3.550 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barrios marginales, para julio de 2004.

Medios de Verificación

Registros de ventas, número de ventas y fecha de las ventas, lugar de residencia previa de los compradores, de la Oficina de Bienes Raíces.

Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores, de encuestas.

.

Medios de Verificación

¿ **Qué cantidad razonable de información se requiere?**

¿ **Cómo se obtiene la evidencia?**

- Fuentes normales de información.
- Recolección de datos o información especial.

¿Quién financiará estas actividades?

¿Quién ejecutará estas actividades?

LISTA DE VERIFICACION PARA EL DISEÑO DE PROYECTO

#	DESCRIPCION
1	EL FIN ESTA CLARAMENTE EXPRESADO.
2	LOS INDICADORES DE FIN SON VERIFICABLES EN TERMINOS DE CANTIDAD, CALIDAD Y TIEMPO.
3	UN PROYECTO TIENE UN SOLO PROPOSITO.
4	EL PROPOSITO DEBE ESTAR CLARAMENTE EXPRESADO.
5	LOS INDICADORES DEL PROPOSITO NO SON UN RESUMEN DE LOS COMPONENTES, SINO UNA FORMA INDEPENDIENTE DE MEDIR EL LOGRO DEL PROPOSITO.
6	LOS INDICADORES DE PROPOSITO SOLO MIDEN LO QUE ES IMPORTANTE.
7	LOS INDICADORES DE PROPOSITO TIENEN MEDIDAS DE CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO.
8	LOS INDICADORES DE PROPOSITO MIDEN LOS RESULTADOS ESPERADOS AL FINAL DE LA EJECUCION DEL PROYECTO.
9	LOS COMPONENTES (RESULTADOS) DEL PROYECTO ESTAN CLARAMENTE EXPRESADOS.
10	LOS COMPONENTES ESTAN EXPRESADOS COMO RESULTADOS.
11	TODOS LOS COMPONENTES SON NECESARIOS PARA CUMPLIR EL PROPOSITO.
12	LOS COMPONENTES INCLUYEN TODOS LOS RUBROS DE LOS CUALES ES RESPONSABLE LA GERENCIA DEL PROYECTO.

LISTA DE VERIFICACION PARA EL DISEÑO DE PROYECTO

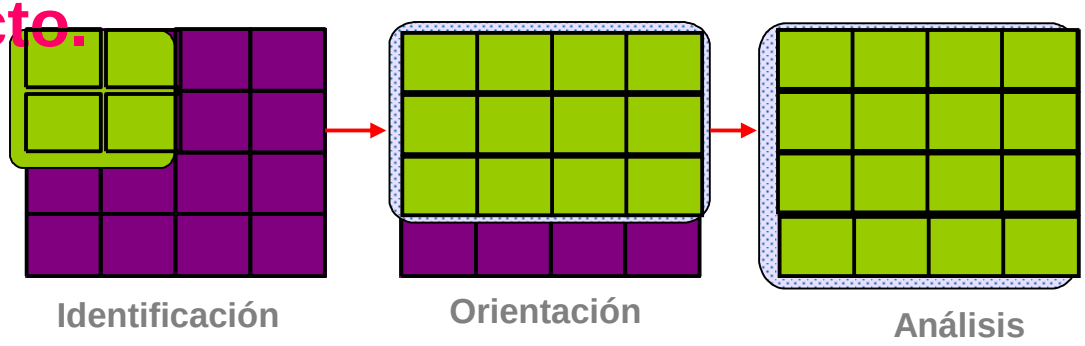
#	DESCRIPCION
13	LOS INDICADORES DE LOS COMPONENTES SON VERIFICABLES EN TERMINOS DE CANTIDAD, CALIDAD Y TIEMPO.
14	LAS ACTIVIDADES INCLUYEN TODAS LAS ACCIONES NECESARIAS PARA PRODUCIR CADA COMPONENTE.
15	LAS ACTIVIDADES IDENTIFICAN TODAS LAS ACCIONES NECESARIAS PARA RECOGER INFORMACION SOBRE LOS INDICADORES.
16	LAS ACTIVIDADES SON LAS TAREAS PARA LAS CUALES SE INCURRE EN COSTOS PARA COMPLETAR LOS COMPONENTES.
17	LA RELACION ENTRE LAS ACTIVIDADES Y EL PRESUPUESTO ES REALISTA.
18	LA RELACION SI/ENTONCES ENTRE EL PROPOSITO Y EL FIN ES LOGICA Y NO OMITE PASOS IMPORTANTES.
19	LA RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES Y EL PROPOSITO ES REALISTA.
20	LA LOGICA VERTICAL ENTRE LAS ACTIVIDADES, LOS COMPONENTES EL PROPOSITO Y EL FIN ES REALISTA EN SU TOTALIDAD.
21	EL PROPOSITO, JUNTO CON LOS SUPUESTOS A ESE NIVEL, DESCRIBEN LAS CONDICIONES NECESARIAS, AUN CUANDO NO SEAN SUFICIENTES, PARA LOGRAR EL FIN.
22	LOS COMPONENTES, JUNTO CON LOS SUPUESTOS A ESE NIVEL, DESCRIBEN LAS CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA LOGRAR EL PROPOSITO.
23	LOS SUPUESTOS A NIVEL DE ACTIVIDAD NO INCLUYEN NINGUNA ACCION QUE TENGA QUE LLEVARSE A CABO ANTES DE QUE PUEDAN COMENZAR LAS ACTIVIDADES.
24	LA COLUMNA DE MEDIOS DE VERIFICACION IDENTIFICA DONDE PUEDE HALLARSE LA INFORMACION PARA VERIFICAR CADA INDICADOR.
25	EL MARCO LOGICO DEFINE LA INFORMACION NECESARIA PARA LA EVALUACION.

Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

USOS DEL MARCO LOGICO EN PROGRAMAS

Etapas del Diseño de Proyectos

El Equipo de Proyecto puede usar el Marco Lógico para desarrollar y ajustar el diseño del Proyecto.



El uso del Marco Lógico:

- **Como guía para preparar los documentos del Proyecto.**
- **Como instrumento para evaluar la calidad del diseño del Proyecto.**
- **Como medio para comunicar el diseño del Proyecto a los grupos de involucrados.**

7 Pecados Mortales del Marco Lógico

I. El proyecto tiene 2 ó **más Propósitos.**

II. El Propósito no describe el cambio o **efecto directo** que resulta de la utilización de los Componentes.

III. Los Indicadores no están **cuantificados** ni enmarcados en el **tiempo.**

IV. Los Indicadores no son **independientes** del objetivo correspondiente.

V. Los Supuestos no son **específicos** (muy generales).

VI. Los Supuestos **no son externos** al ejecutor.

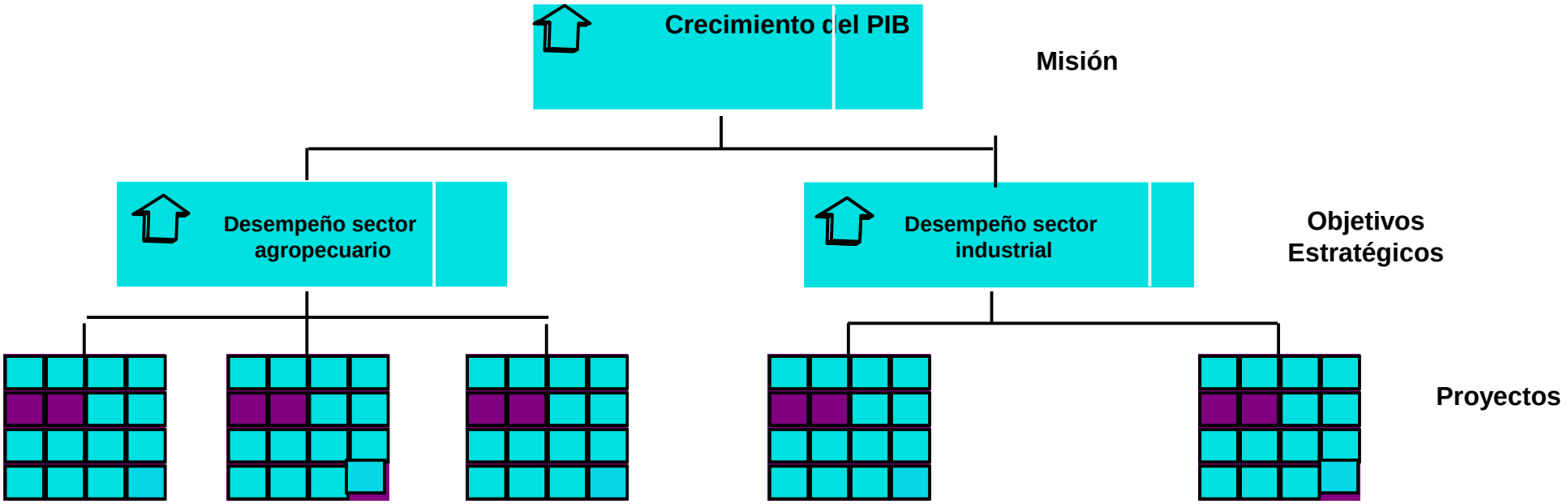
VII. Los Supuestos no están en el **nivel**

Responsabilidad de Gestión del Proyecto

- **Producir los Componentes - Un contrato de administración:**
  - **Compromiso personal.**
  - **Herramientas de gestión: ejm., Marco lógico, Plan de Ejecución, PERT, CPM, influencia, persuasión, coordinación.**
- **Seguir la evolución en todos los niveles**
- **Alertar a la Superioridad cuando:**
  - **Hay dudas sobre la terminación oportuna de los Componentes.**
  - **La terminación exitosa de los Componentes puede no resultar en el logro del Propósito.**
- **Recomendar las acciones correctivas.**

Administración de la Cartera

- El Marco Lógico puede utilizarse para organizar, administrar, focalizar y evaluar la cartera de proyectos.



Conceptos importantes:

- Desarrollar indicadores de desempeño para la estrategia de desarrollo del país.
- Hacer seguimiento y evaluar el desempeño en todos los niveles.
- Utilizar la información del monitoreo y la evaluación para administrar y focalizar la cartera.

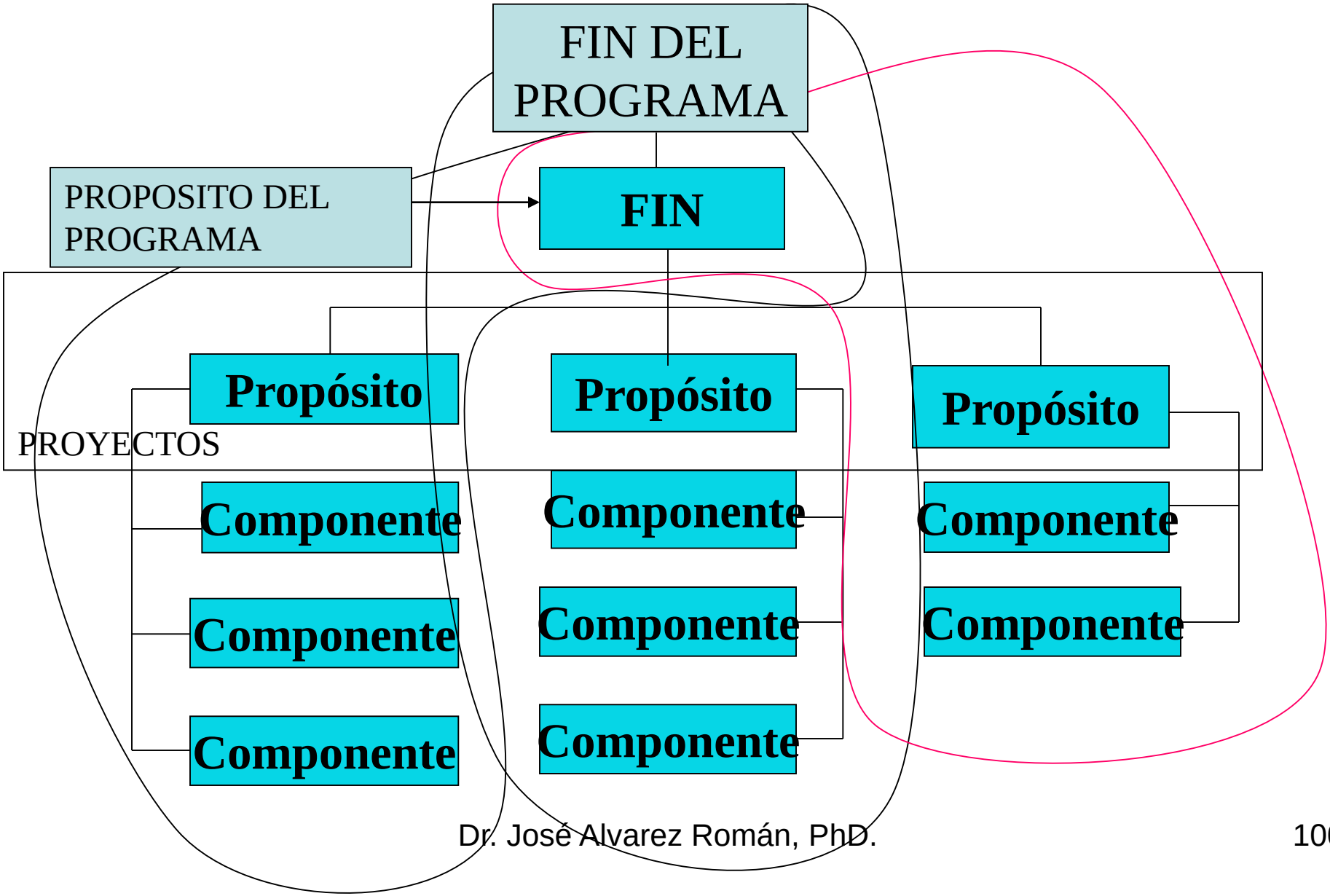
Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

MARCO LOGICO
DE UN PROGRAMA

Marco Lógico de un Programa

- El Programa tiene un sólo Propósito.
- El Programa está integrado por Proyectos (en lugar de componentes).
- El Propósito del Programa es el Fin de los proyectos que lo integran.

ESTRUCTURA PROGRAMA PROYECTO

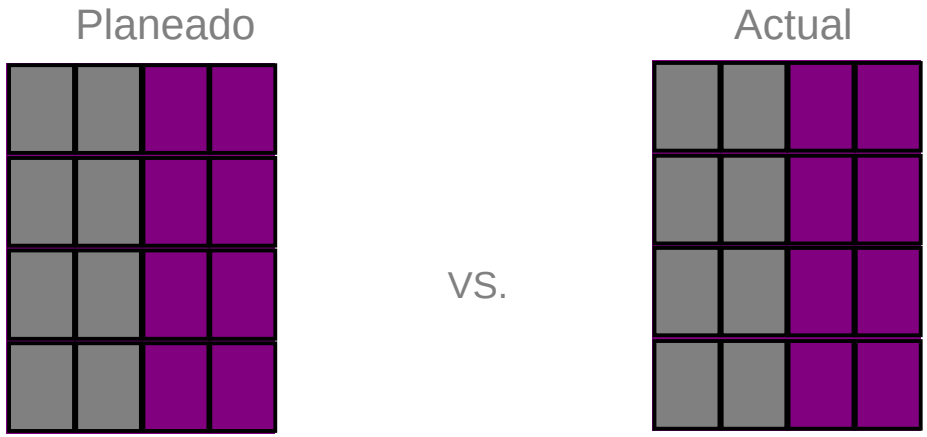


MARCO LOGICO DE UN PROGRAMA

Fin del Programa			
Propósito del Programa	**=**	**Fin de los Proyectos**	
Proyectos **1.** **2.** **.** **.** **n.**	**P-1** **Propósito**	**P-2** **Propósito**	**P-n** **Propósito**
	Componentes **1.** **2.** **.** **.** **n.**	**Componentes** **1.** **2.** **.** **.** **n.**	**Componentes** **1.** **2.** **.** **.** **n.**

Monitoreo y Evaluación de Proyectos

El Marco Lógico puede ser utilizado como medio para comparar lo planeado con los resultados obtenidos.



Esta información puede ser utilizada para:

- **Guiar y mejorar la ejecución de proyectos.**
- **Evaluar el éxito del proyecto cuando se termine la ejecución.**
- **Mejorar los diseños de futuros proyectos.**

"Checklist" para la Revisión del Marco Lógico

1. Lógica del Proyecto

- ✓ Los objetivos (Fin, Propósito y Componentes) del proyecto/programa están claramente expresados.
- ✓ Cada Componente es necesario (esencial) para lograr el Propósito.
- ✓ Todos los elementos del proyecto/programa están interrelacionados de manera lógica en la matriz.

2. Indicadores de Propósito

- ✓ Los indicadores del Propósito especifican cuantitativa y cualitativamente el efecto directo esperado, al final de la ejecución del proyecto.
- ✓ Por lo menos un indicador a nivel de Propósito es cualitativo, es decir, refleja calidad/satisfacción de los beneficiarios con los bienes y servicios que han sido resultados del proyecto.
- ✓ Los indicadores del Propósito cumplen los criterios principales: pertinentes, orientados a resultados, prácticos y verificables, realizables e independientes.

3. Indicadores de Componentes (productos)

- ✓ Los indicadores de los Componentes especifican cuantitativamente los productos principales ("deliverables") que se alcanzarán en la etapa de ejecución con el Financiamiento del proyecto.
- ✓ Los indicadores de los Componentes reflejan productos (resultados) que se obtendrán durante y al final del proyecto.
- ✓ Los indicadores de los Componentes cumplen los criterios principales: pertinentes, orientados a resultados, prácticos y verificables, realizables e independientes.

"Checklist" para la Revisión del Marco Lógico

4. Datos de Base para Indicadores

- ✓ Los indicadores a nivel de Propósito incluyen los datos de base para medir los cambios.
- ✓ Los indicadores de los Componentes incluyen datos de base cuando es apropiado.

5. Supuestos y Riesgos

- ✓ Los Supuestos están colocados en el nivel apropiado (a nivel de Actividades para producir los Componentes; a nivel de Componentes para lograr el Propósito).
- ✓ Los Supuestos reflejan el resultado del Análisis de Involucrados (en el documento de proyecto).
- ✓ Los Supuestos son lo suficientemente precisos para permitir hacer el seguimiento de los mismos (e identificar acciones apropiadas para aumentar la probabilidad de ocurrencia).

6. Sistema de Seguimiento y Evaluación

- ✓ Las fuentes de información (Medios de Verificación) están bien especificadas para cada indicador.
- ✓ El Banco y la agencia ejecutora han definido un sistema de recolección de información para los indicadores (en el documento de proyecto).

Resumen sobre Diseño de Proyectos

Objetivos

- Claridad/Acuerdo
- Causa/Efecto

Metas e Indicadores

- Realista
- Cantidad, Calidad, Tiempo

Relación con Factores Externos

- Supuestos

Asignación de Responsabilidad del Gerente

- Responsabilidad
- Contratación
- Factibilidad
- Monitoreo/Evaluación

Marco Lógico

Curso de Formulación de Proyectos

ESTUDIO DE ALTERNATIVAS
O
ANÁLISIS DEL PROYECTO

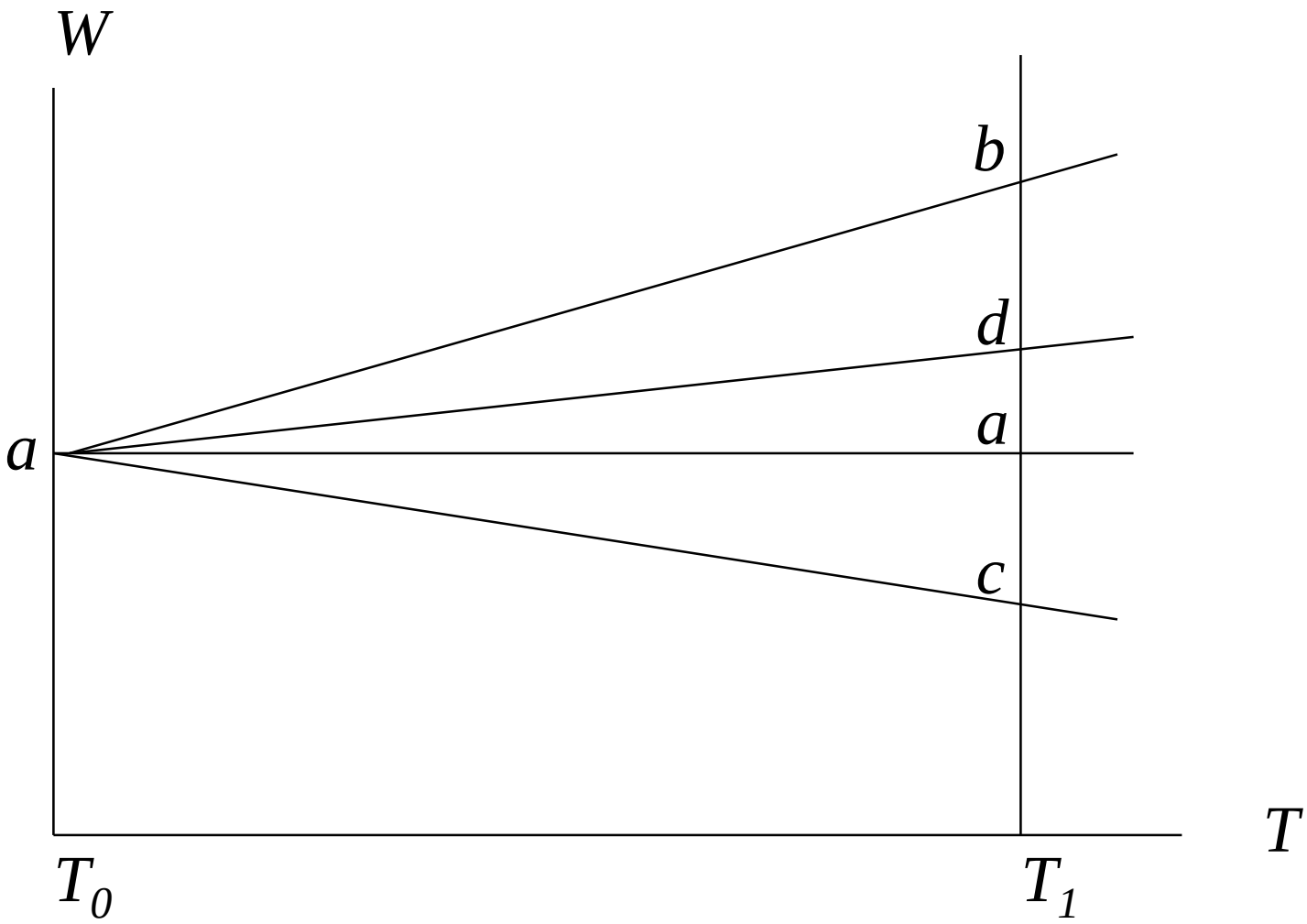
Diferentes tipos de análisis

- Análisis de involucrados
- Viabilidad técnica
- Viabilidad comercial
- Viabilidad financiera
- Viabilidad económica
- Viabilidad institucional
- Viabilidad ambiental
- Análisis de género

Análisis de involucrados

- Identificar a los beneficiarios e intereses favorables a la ejecución del proyecto
- Identificar a los perjudicados e intereses opuestos a la ejecución del proyecto
- Considerar percepciones y actitudes, grados de interés, potencial y limitaciones de los grupos afectados por el proyecto

Las situaciones ***sin*** y ***con*** proyecto



Estudio de la viabilidad comercial en algunos proyectos

- Tiene pertinencia para proyectos que generan ingresos por venta de bienes y servicios
- Es sinónimo de análisis de la demanda o estudios de mercado
- Analiza participaciones posibles en el mercado y estrategias relacionadas con ello
- Todo proyecto debe tener una demanda, por lo menos implícita, pues ello manifiesta

¿Qué opciones técnicas hay para lograr los objetivos?

- La viabilidad técnica se refiere a la eficacia de las maneras para conseguir lo propuesto
- Las opciones técnicas son específicas a cada caso; es el campo y la hora de los especialistas
- La falta de viabilidad técnica es concluyente; sin ella no se puede hacer el proyecto
- Entre opciones eficaces no se puede

El análisis técnico del proyecto

Este análisis examina todo lo inherente a la manera de obtener los resultados buscados:

- Las tecnologías que se emplearán
- Los componentes del proyecto, sus magnitudes, ubicaciones, características físicas y demás especificaciones de su naturaleza y operación
- Las tareas necesarias, sus secuencias y plazos

Preguntas financieras básicas

- ¿Cuánto se necesita invertir y de dónde provendrán los recursos?
- ¿Cómo se cubrirán los costos de operación después de la terminación del proyecto?
- ¿Habrá suficiente liquidez y una estructura adecuada de capital?
- ¿Compensarán los beneficios suficientemente a quien incurra en los costos?

Recuperación de costos

- La recuperación de costos es una manera de financiar proyectos del sector público
- Para determinar posibilidades de recuperación hay que considerar la situación financiera de los usuarios
- La recuperación de costos tiene efectos sobre la eficiencia económica, la equidad social y la situación fiscal

Las proyecciones y el descuento en el análisis financiero

- Para medir el desempeño financiero de un proyecto hacen falta proyecciones de:
  - Ingresos y gastos (cuenta de resultados)
  - Fuentes y usos de fondos (disponibilidades)
  - Activos y pasivos (balance)
- Hay que reducir los flujos futuros a valores presentes por medio del descuento
- La fórmula general del descuento es la inversa del interés compuesto; es decir, $VA=x/(1+r)^n$

El Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

- La tasa de descuento depende de las preferencias temporales, y viceversa
- El VPN es la diferencia entre dos flujos descontados: el de beneficios y el de costos
- Un proyecto se justifica cuando el VPN>0
- La TIR es la tasa de descuento que hace VPN=0
- Una inversión es aceptable cuando su TIR>al costo del capital

Viabilidad económica de proyectos

El análisis económico de proyectos se ocupa principalmente de:

- La comparación entre costos y beneficios para la sociedad de realizar un proyecto
- La determinación de formas eficientes, o de bajo costo, de utilizar los recursos
- El pronóstico y la valoración de efectos re-distributivos de los proyectos

Costos de oportunidad y precios sombra

- El *costo de oportunidad* de un recurso es el valor que tendría si se usara en otra alternativa en condiciones de competencia perfecta
- Cuando los precios del mercado son depurados de distorsiones se denominan *precios sombra*, o *de cuenta*, y representan los costos para la sociedad
- Otros instrumentos analíticos son el *estudio de sensibilidad* y el *cálculo probabilístico* bajo condiciones de incertidumbre

Análisis institucional de los proyectos

- El análisis institucional responde a la cuestión de *quién* hace los proyectos
- Examina la anatomía y la fisiología de las instituciones ejecutoras
- El resultado de los proyectos depende de la calidad de las entidades responsables de ellos
- La calidad de las instituciones depende de la capacidad y motivación de su gente

Capacidad institucional y reforma de la administración pública

- Suele haber necesidad de aumentar la eficiencia de las instituciones públicas
- La privatización y la descentralización no son panaceas
- Las estructuras de incentivos y la gerencia de proyectos sociales son puntos clave del ambiente general en que se desempeñan las instituciones

Análisis del impacto ambiental

- Todos los proyectos financiados internacionalmente deberian satisfacer requisitos estrictos de sostenibilidad ambiental
- Los aspectos ambientales se tratan en el contexto de una estrategia propia de cada país
- Los proyectos que podrían tener un impacto adverso deben, dependiendo de su naturaleza y gravedad, evitarlo

Análisis de género

- El análisis de género identifica diferencias en los intereses, roles y redes de participación social de hombres y mujeres
- Examina cómo esas diferencias se manifiestan en los proyectos de desarrollo y podrían afectar la equidad y la eficiencia de los mismos
- La intención es promover la paridad de mujeres y hombres en las actividades,

El informe de proyecto

- El *informe de proyecto* es el documento que resulta del análisis final.
- Sirve para proporcionar información y elementos de juicio a quienes deciden
- Una *propuesta de préstamo* es un informe del proyecto para ser aprobado por la Administración
- El documento también se emplea

Curso de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos

Ejecución de Proyectos

INSTRUCTORES: ING. PILAR MOREANO CH.

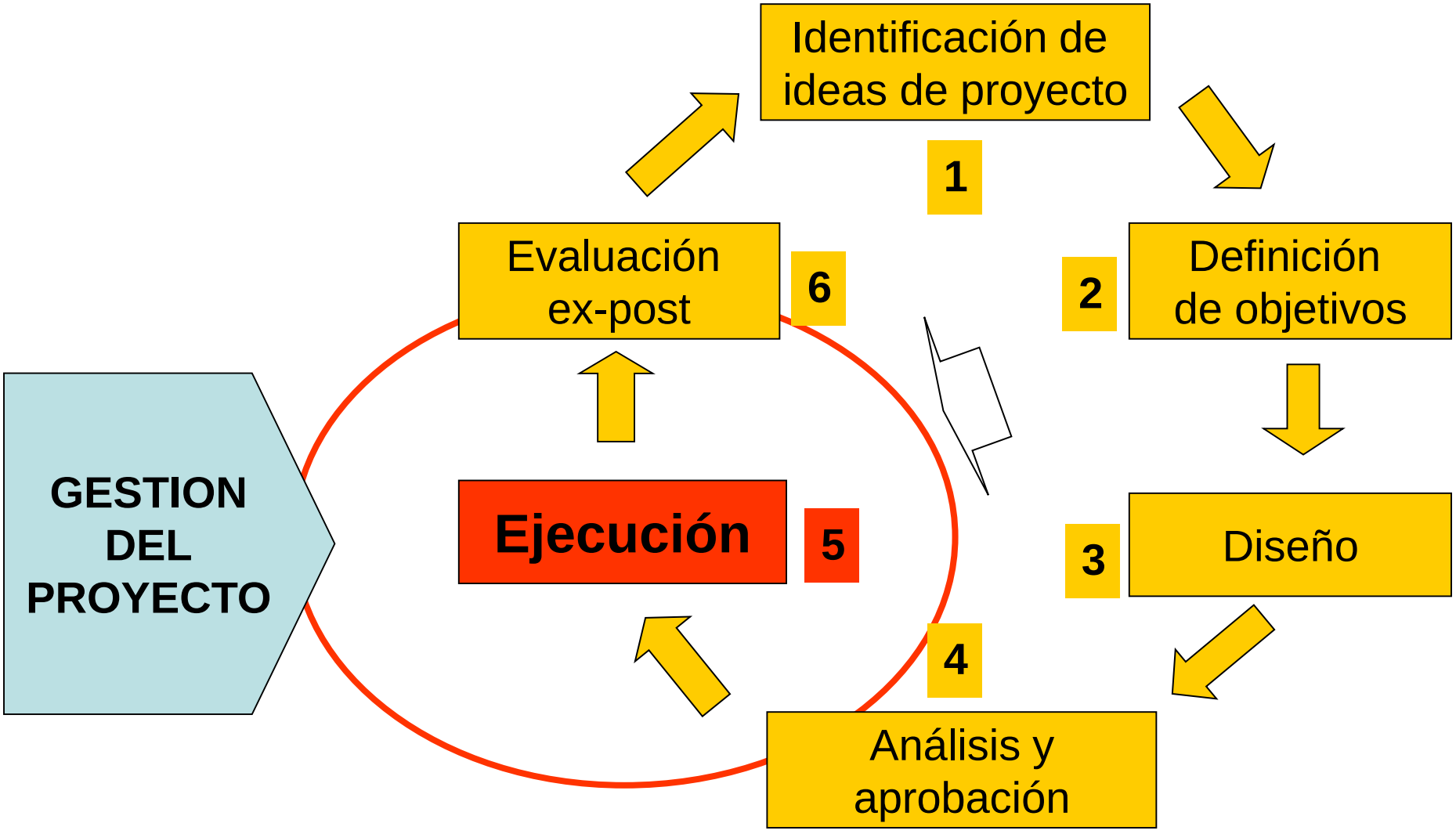
ING. PATRICIO ESPIN Z.

El plan de ejecución del proyecto

Hay que responder a estas preguntas:

- ¿Qué tareas se deben realizar para producir los resultados buscados?
- ¿Con qué secuencia?
- ¿Cuándo se harán y cuál será su duración?
- ¿Quién las hará?
- ¿Qué recursos se necesitarán y cuánto será el costo?
- ¿Qué hitos o metas intermedias se producirán?

El Ciclo y la Gestión del Proyecto

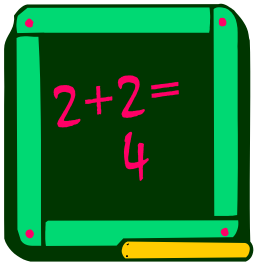


Gestión del proyecto

- **Conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar el proyecto (consolidación de componentes) y para realizar su objetivo específico (propósito).**
- **Podemos identificar un "Ciclo de Gestión" que va:**
  - **desde el término del diseño (Comienzo de la contratación)**
  - **hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto**
- **En Préstamos BID, CAF, JICA, etc. puede asociarse el Ciclo de Gestión al tiempo de desempeño de la Unidad Ejecutora (Coordinadora) del Programa o Proyecto.**

El Ciclo de Gestión del Proyecto

El Ciclo de Gestión del Proyecto
Los principales objetos de control = C4



Cantidad

Calidad

C4

Costo

Cronología
(Tiempo)

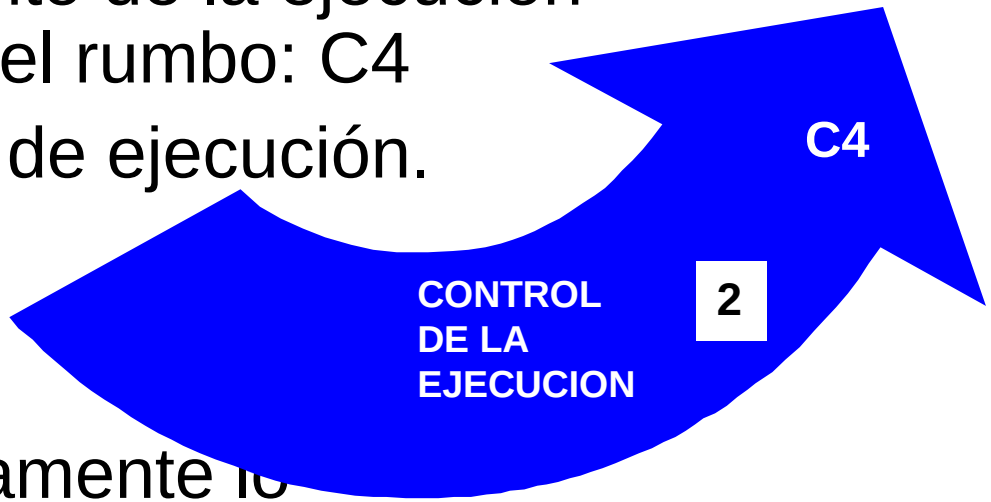
Ciclo de Gestión del Proyecto

1. PREPARACION DE LA EJECUCION

- Objetivos de la PREPARACION DE LA EJECUCION:
  - Marcar **RUMBO**
  - Fijar **INDICADORES** de desempeño
  - Analizar y asegurar **VIABILIDAD**
  - Propiciar **CAPACIDAD** de ejecución
- CARTA DE NAVEGACION: **C4**
- **ORGANIZACIÓN**
- **PROGRAMACION**

2. CONTROL DE LA EJECUCION

- Objetivos del CONTROL:
  - Asegurar cumplimiento de la ejecución de conformidad con el rumbo: C4
  - Asegurar capacidad de ejecución.

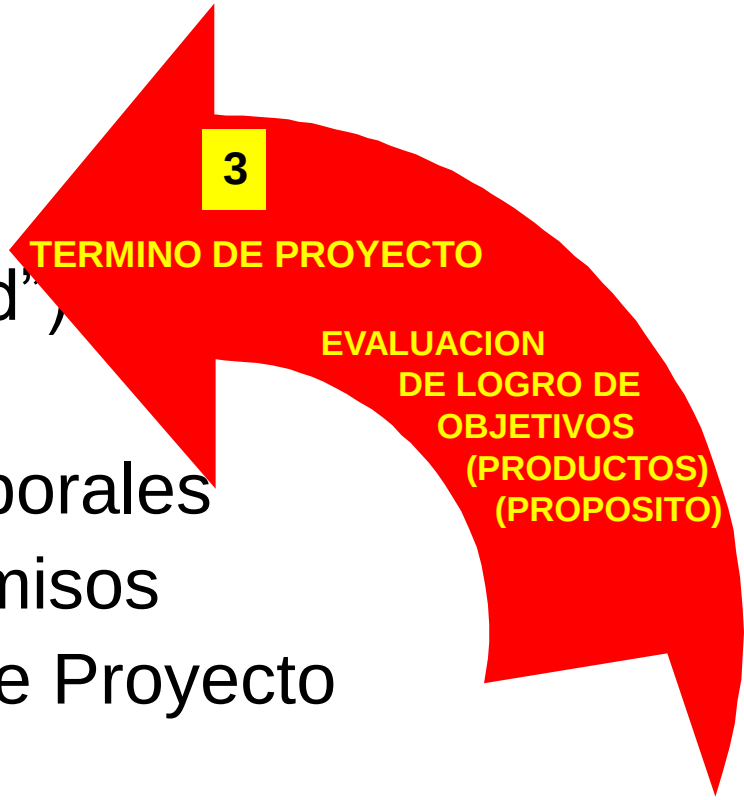


- El control exige:
  - **Verificar** sistemáticamente lo realizado versus lo programado
  - **Corregir** oportunamente para evitar desvíos y recuperar capacidad de ejecución
  - **Reprogramar** para mantener metas originales o mejorarlas

Ciclo de Gestión del Proyecto

3. TÉRMINO DE PROYECTO

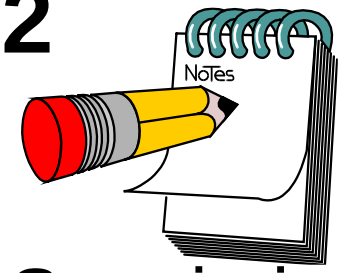
- **A su término todo proyecto requiere:**
  - Evaluación de cumplimiento de objetivos de ejecución
  - Cierre de proyecto
  - Empalme con fase de operación (proyecto "generador de capacidad")
- **Acciones de Término de Proyecto**
  - Desmontar la UE y elementos temporales
  - Finiquitar cuentas y cerrar compromisos
  - Elaborar Informe de Terminación de Proyecto (ITP, PCR)
  - Facilitar iniciación de operación y sostenibilidad



Instrumentos para la Gestión del Proyecto - 1

- Marco Lógico
- Redes de Actividades y Cronogramas
- Presupuestos y Estados Financieros
  - Costos
  - Desembolsos
- Indicadores de Avance
  - C4
- Parámetros de Calidad y Especificaciones Técnicas

Instrumentos para la Gestión del Proyecto - 2

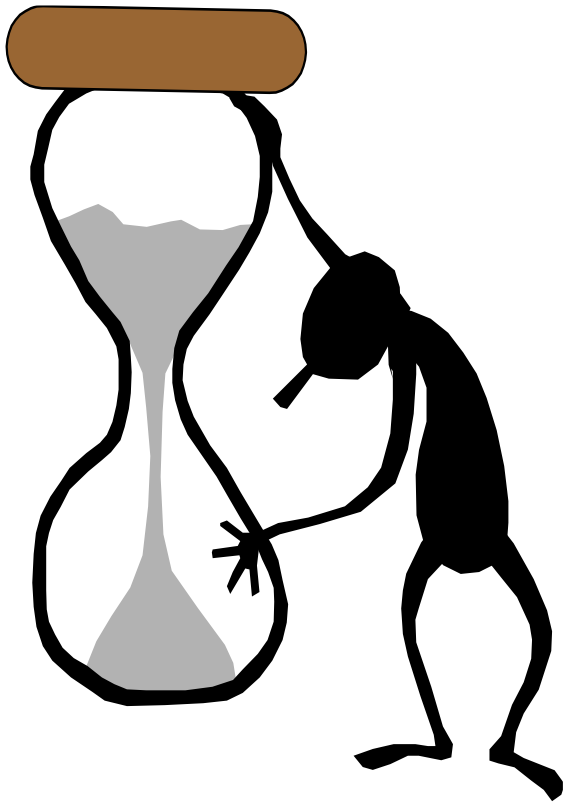


- **Informes:**
  - Seguimiento y Monitoreo
  - ISDP (PPMR) = Informe de Seguimiento sobre el Desempeño del Proyecto
  - ITP (PCR) = Informe de Terminación de Proyecto
- **Documentación fundamental**:
  - Contrato de Préstamo e Informe de Proyecto
  - Contratos de Ejecución, de Suministros y de Servicios
  - Normas, procedimientos y operaciones
- **Herramientas Informáticas:**
  - TeamUp-PCM
  - Administradores de Proyectos (MsProject)

El Ciclo de Gestión del Proyecto

Resumen de Instrumentos

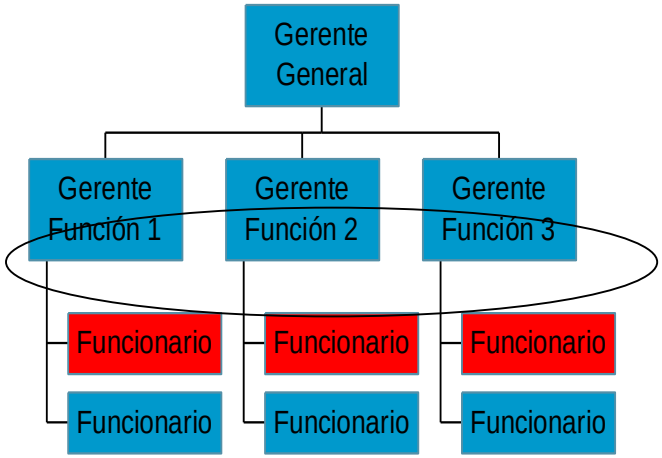
Programación de Actividades
Pasos



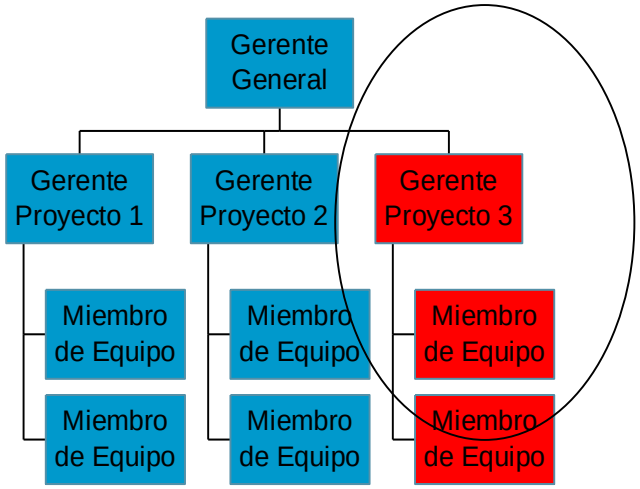
1. **Definir EDT y actividades**
2. Definir interdependencias
3. **Elaborar la red de actividades**
4. Determinar tiempos de las actividades (función de recursos asignados)
5. **Calcular tiempos en la red**
6. Determinar Ruta Crítica
7. **Optimizar programación**

La organización para la ejecución

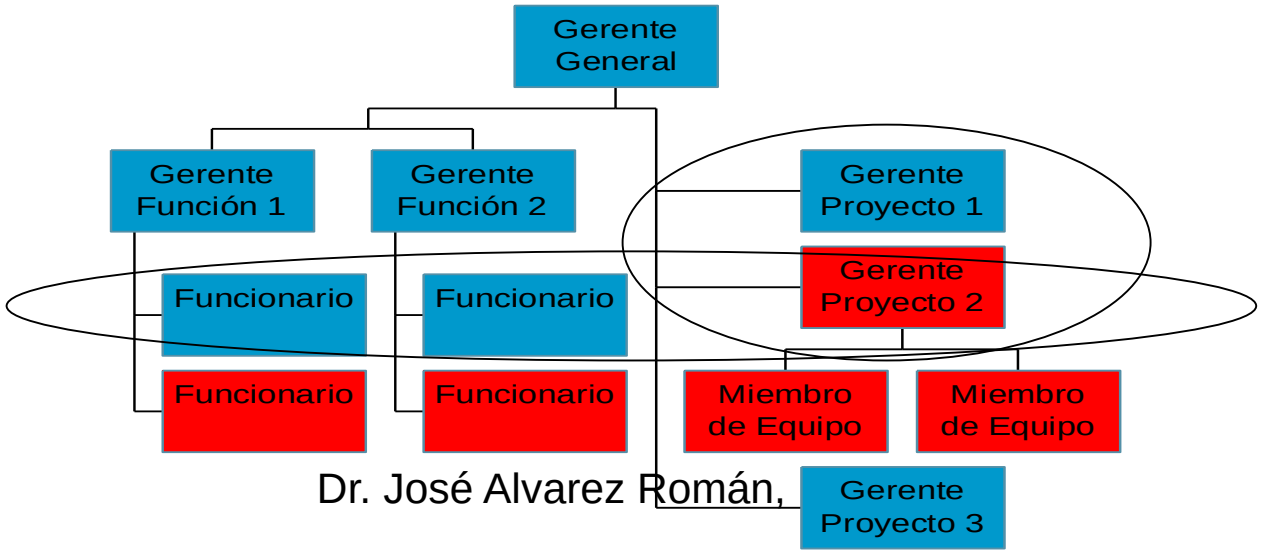
Organización por funciones



Organización por proyectos



Organización Matricial



Las unidades ejecutoras

- Coordinan las tareas de ejecución que hacen otras unidades e instituciones
- Hacen lo que está fuera de las funciones habituales de los organismos ejecutores
- Atienden a la relación con la agencia de financiamiento (desembolsos, informes)

La gerencia adaptativa

- Una buena gerencia de proyecto continuamente adapta la ejecución a las *circunstancias cambiantes* de la realidad
- Ese tipo de gerencia requiere *liderazgo*, o capacidad de ver y comunicar una dirección clara y de motivar a seguirla
- La *formación de equipos* bien coordinados es otra dimensión importante de la ejecución de proyectos

Obstáculos del entorno de los proyectos

- Restricciones del contexto institucional
- Problemas financieros de contrapartida
- Inestabilidad de los precios
- Resistencia de los involucrados
- Cambios políticos de funcionarios y prioridades

Obstáculos internos de los proyectos

- Diagnóstico defectuoso de la situación
- Insuficiente análisis de los involucrados
- Definición imprecisa y múltiple de los objetivos
- Falta de hitos para seguimiento y evaluación
- Estimación irrealista de plazos y

El informe de seguimiento de proyectos

Este informe (ISDP) incluye información actualizada sobre:

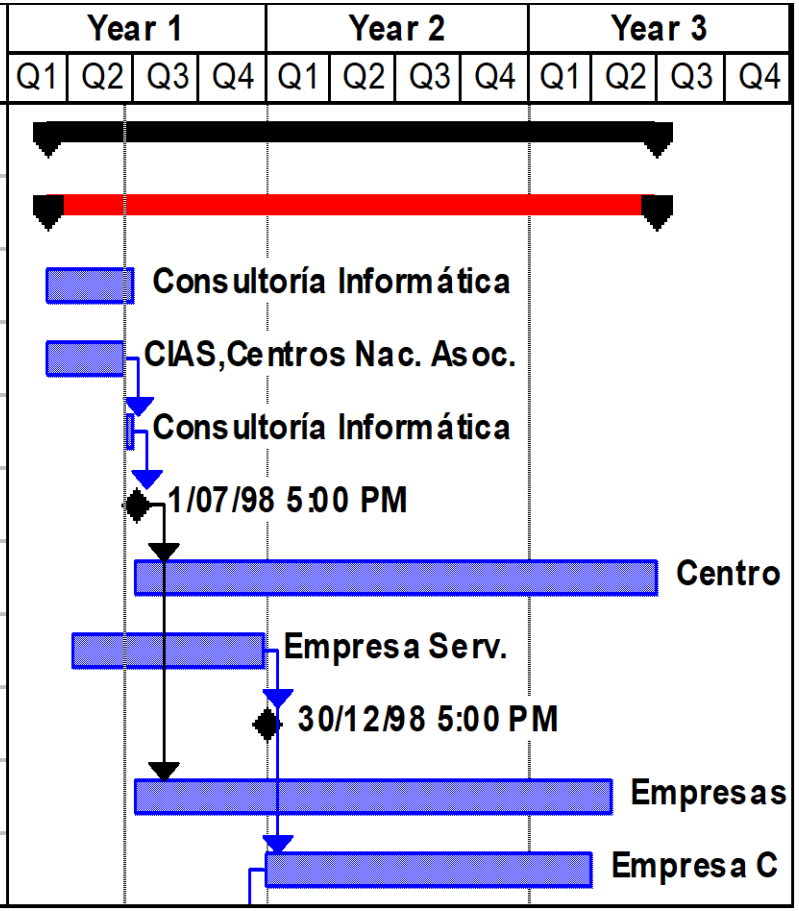
- Los datos básicos del proyecto
- Los objetivos buscados y sus indicadores de logro
- El grado de progreso en la ejecución
- Los supuestos claves
- La probabilidad de que se logren los objetivos
- Los principales problemas encontrados y las acciones que se recomiendan

La carta GANTT

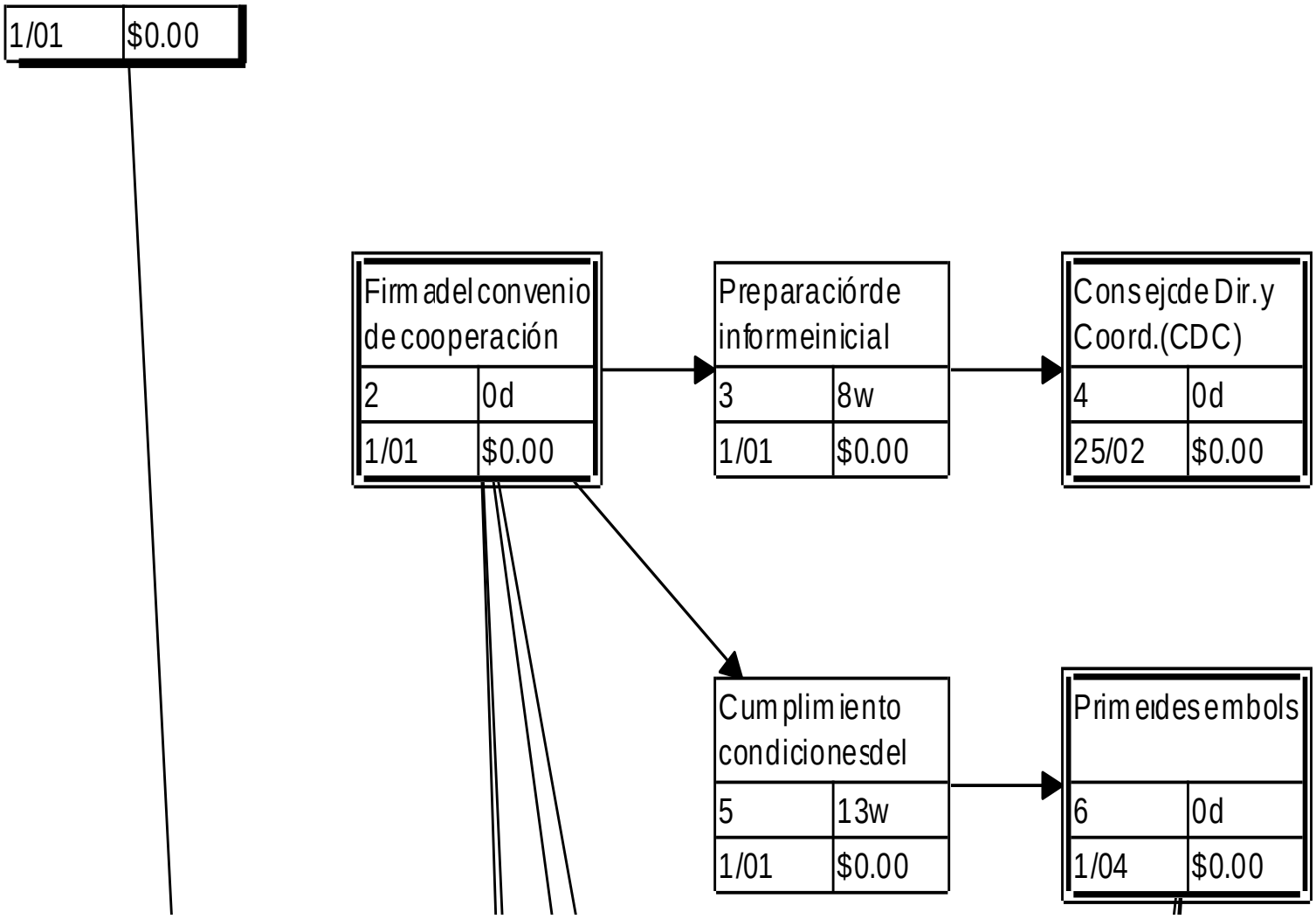
- Está compuesta por una planilla, a la izquierda, y un gráfico a su derecha
- En la planilla se presenta una lista de las tareas necesarias y sus datos principales
- En el gráfico se muestran unas barras calendarizadas que representan la ubicación de las tareas en el tiempo
- También se pueden indicar la secuencia de las tareas y muchos otros datos

El software MS Project

ID	Tareas e Hitos
7	**2 EJECUCIÓN SUB-PROGRAMA UNO**
8	**2.1 Migración de bases de datos a Internet/Cd-Roms**
9	2.1.1 Diseño y desarrollo de web site
10	2.1.2 Revisión de RAEs previos (1986-1997)
11	2.1.3 Introducción en web site de RAEs previos
12	2.1.4 Web site inaugurado con 10.000 RAEs
13	2.1.5 Preparación/introducción de nuevos docume
14	2.1.6 Scanning muestra textos regionales enteros
15	2.1.7 Web site enriquecido con 1.000 textos enterc
16	2.1.8 Scanning muestra textos nacionales enteros
17	2.1.9 Producción de Cd-Roms



La técnica PERT



La ruta crítica

- Está compuesta por las “tareas críticas” que requieren más atención
- Si se retrasa la ejecución de una sola tarea crítica, el proyecto entero no se puede terminar a tiempo
- Las tareas críticas no tienen ninguna “holgura” de tiempo de ejecución
- La holgura se calcula matemáticamente considerando las precedencias y duraciones de todas las tareas

El uso del software para proyectos

Es útil para:

- Preparar el marco lógico, el plan de ejecución y varios otros instrumentos
- Examinar precedencias y asegurar congruencia entre tareas y resultados
- Calcular la ruta crítica
- Asignar los recursos y las responsabilidades
- Prever y resolver problemas específicos de calendarización y costo
- Dar seguimiento cuidadoso a la ejecución