



# La Gestión del Ciclo del Proyecto: metodología y aplicación



**Carlos A. Taquechel, Alberto M. Sereno**

**Observatorio ALFA III, Universidade do Porto, Porto, Portugal**



**ENCUENTRO DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN ALFA III  
Panamá, 9-10 Marzo 2010**

# Objetivo del módulo

**Contribuir a la promoción de una cultura de gestión de proyectos de cooperación académica, científica y tecnológica entre las instituciones de la Unión Europea y América Latina.**

**Promover una mayor participación de las Instituciones de Educación Superior de Latinoamérica en las próximas convocatorias del Programa ALFA III.**

**Facilitar la presentación de propuestas de proyectos de mayor nivel de calidad.**

# Estructura general del módulo

- Definición de proyecto**
- Introducción a la gestión integral del ciclo de proyecto**
- Análisis de las diferentes fases del ciclo de proyectos**
- Fase de análisis e identificación**  
identificación de problemas, búsqueda de socios, conformación del consorcio, análisis de problemas, definición de objetivos y estrategias
- Fase de diseño y formulación**  
marco lógico, preparación de la propuesta de proyecto, adecuación del proyecto a los requerimientos de la convocatoria  
definición de responsabilidades, formulación de objetivos y resultados, programación de actividades y definición presupuestaria

# Resultados específicos esperados del Taller

- Aportar conocimientos y habilidades necesarios para la implementación futura de la Gestión del Ciclo de Proyectos.
- Introducir la metodología del Enfoque del Marco Lógico como herramienta básica para el diseño de proyectos.

# ¿Qué es un proyecto?

- i. Intervención dentro de un plazo determinado integrado por un conjunto de actividades planificadas y mutuamente relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo predeterminado (PNUD).
- ii. Conjunto de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en el tiempo y bajo un costo determinado (OIT).
- iii. Tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto periodo , en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación (GTZ).

# Definición de proyecto

Empresa planificada con un conjunto de actividades relacionadas para alcanzar un **objetivo**, con un **presupuesto** y un **tiempo determinado**.

Como la mayoría de los procesos tiene carácter cíclico y la clave de su dinámica es la **transformación de la realidad**, el avanzar hacia un nivel superior de desarrollo.

## Note Bien:

- ✓ La base de una buena implementación del proyecto descansa en el **trabajo en equipo y el consenso**.
- ✓ Un buen documento de proyecto es siempre una **guía para la acción**.

# Debemos tener siempre presente que un proyecto:

- Nunca constituye un fin en sí mismo.
- Responde a una necesidad concreta.
- Constituye un medio viable y pertinente para dar solución a la necesidad concreta que lo ha generado.

Consecuentemente, la situación ideal para una coherente ejecución del proyecto es que exista una adecuada lógica de intervención que garantice armónicamente la relación de estos elementos:

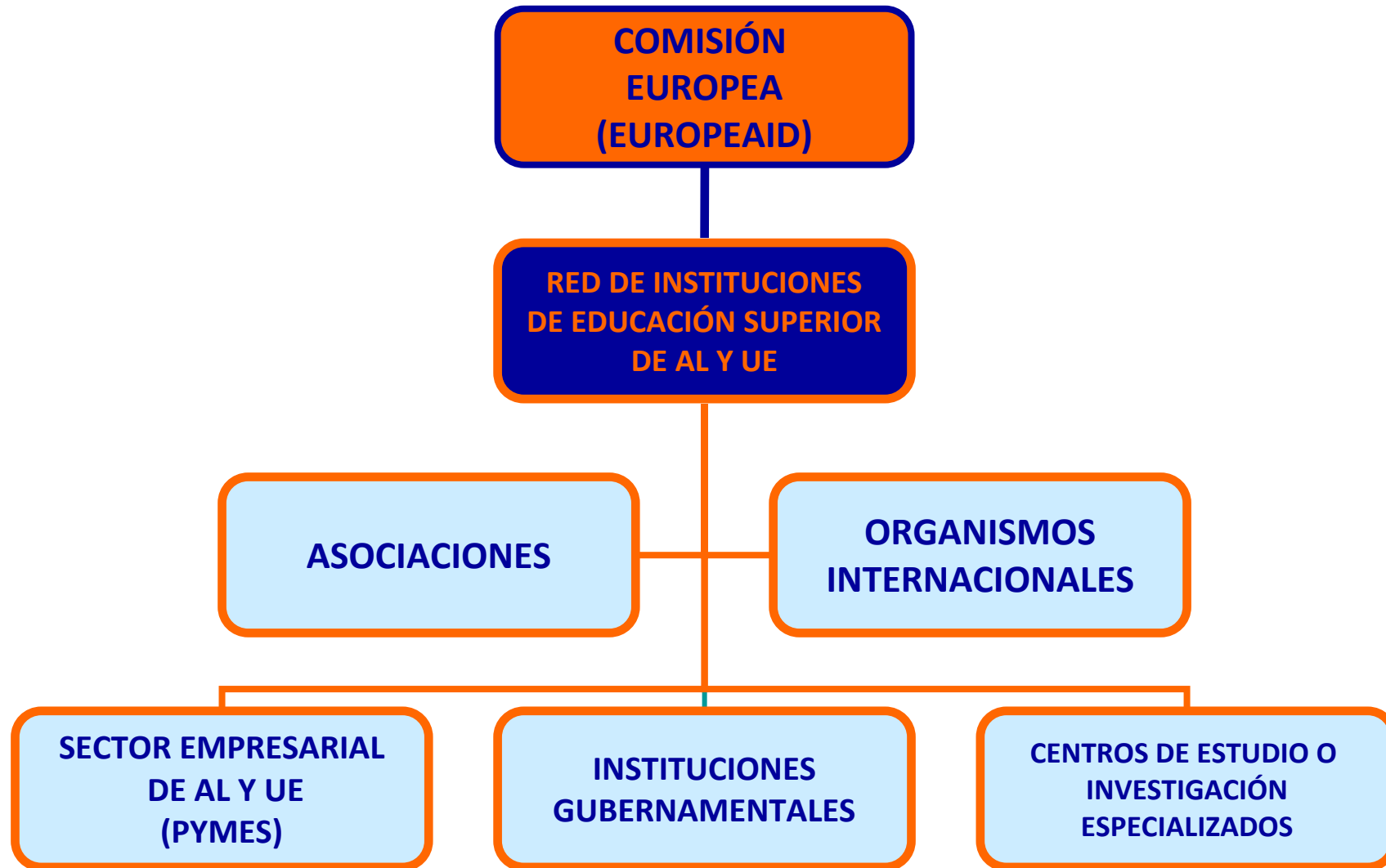


# Un proyecto debe:

- Tener como génesis la busca de solución de una situación problemática.
- Surgir de la iniciativa local y contar con la participación activa de los beneficiarios en su formulación.
- Constituir un proceso de actividades con alto nivel de planificación.
- Demostrar viabilidad económica y financiera.
- Estar coherentemente delimitado en el tiempo.
- Ser flexible en la reformulación de objetivos.
- Producir resultados perdurables en el tiempo.
- Estar integrado en un marco más amplio.
- Adaptarse a las condiciones y respetar las especificidades del entorno en que será ejecutado.
- Demostrar coherencia entre las necesidades y recursos empleados.



# Principales actores



# Contexto específico de los Proyectos ALFA

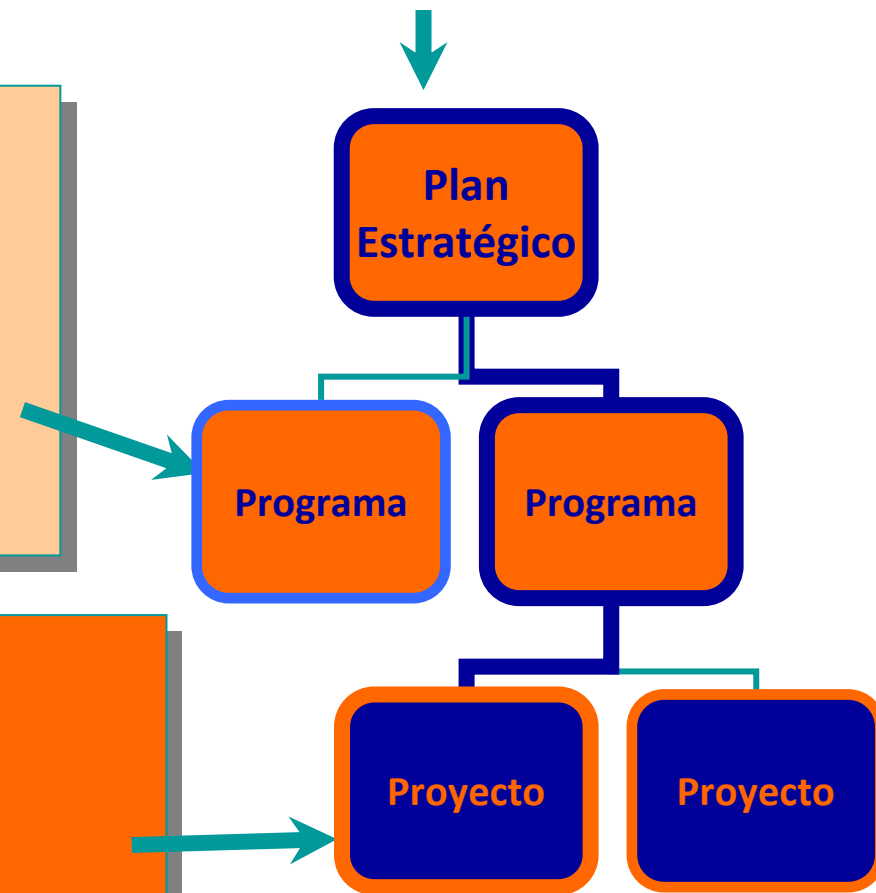
## DIRECTRICES POLÍTICAS

AREAS PRIORIZADAS EN EL ESQUEMA DE COOPERACIÓN ENTRE LA UE Y AL PARA EL PERÍODO EN EL QUE SE VA A DESARROLLAR EL PROYECTO

## AMBITOS ESPECÍFICOS DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA

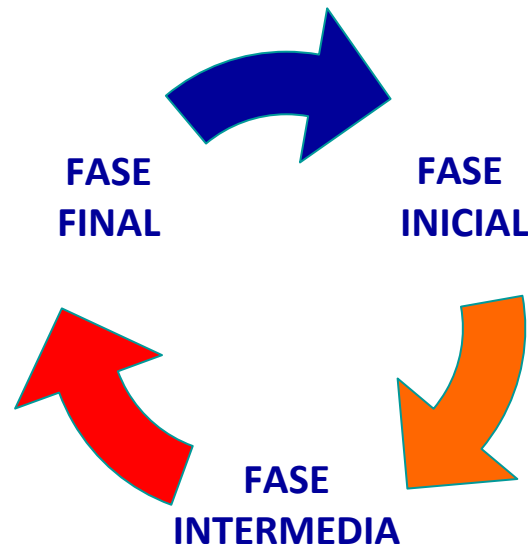
DEFINE CLARAMENTE LAS PRIORIDADES TEMÁTICAS Y OBJETIVOS EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN Y QUE **TRIBUTAN AL PLAN ESTRATEGICO DE LA COOPERACIÓN BIRREGIONAL.**

CONJUNTO DE ACCIONES PROPUESTAS QUE TRIBUTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y QUE FIJA OBJETIVOS MAS ESPECÍFICOS DENTRO DE UN PRESUPUESTO Y UN PERIODO DADO A MÁS CORTO PLAZO



# Ciclo del proyecto

Un proyecto debe estar constantemente en evaluación, en análisis. Su principio básico de desarrollo es: ACCIÓN-REFLEXIÓN-ACCIÓN.



- Fase inicial
  - ◆ Identificación
  - ◆ Diseño y formulación
  - ◆ Evaluación ante
- Fase intermedia
  - ◆ Ejecución
  - ◆ Seguimiento
  - ◆ Evaluación simultánea
- Fase final
  - ◆ Evaluación post

# Ciclo del proyecto: fase inicial

## IDENTIFICACIÓN

¿Cuáles son las prioridades y objetivos principales?

¿Qué acciones posibles pueden acometerse?

¿Quién es el grupo objetivo?

¿Qué problemas han de resolverse?

¿Qué opciones hay para resolver estos problemas y cuál es la opción más factible?

## DISEÑO Y FORMULACIÓN

¿Es la solución seleccionada relevante, viable, pertinente?

¿Es la solución seleccionada coherente con el contexto de intervención?

¿Cómo debe implementarse el proyecto?

¿Cómo pueden mejorarse las perspectivas de sostenibilidad?

## EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

¿Está el proyecto en vías de alcanzar sus objetivos?

¿Se está cumpliendo el plan previsto de acciones?

¿Las actividades realizadas han estado en función de los beneficiarios identificados?

¿La lógica de intervención del proyecto ha sido coherente?

¿Las actividades realizadas han respondido a la solución de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver?

## EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

- ¿Se han establecido las alianzas necesarias con otras instituciones para garantizar el éxito del proyecto?
- ¿Han sido los resultados alcanzados catalizadores de acciones que justifican la perdurabilidad del proyecto?
- ¿Están teniendo todos los beneficiarios el adecuado acceso a los beneficios generados durante la ejecución del proyecto?
- ¿Debe reorientarse algún elemento del proyecto?

# Ciclo del proyecto: fase final

## EVALUACIÓN FINAL

¿Se cumplió el objetivo y los resultados esperados desde el punto de vista cuantitativo, cualitativo y en el tiempo previsto?

¿El proyecto contribuyó al Objetivo General?

¿Ha mejorado significativamente la situación problemática que generó el proyecto?

¿Qué experiencias se han obtenido?

¿Deberían implementarse proyectos similares en el futuro?

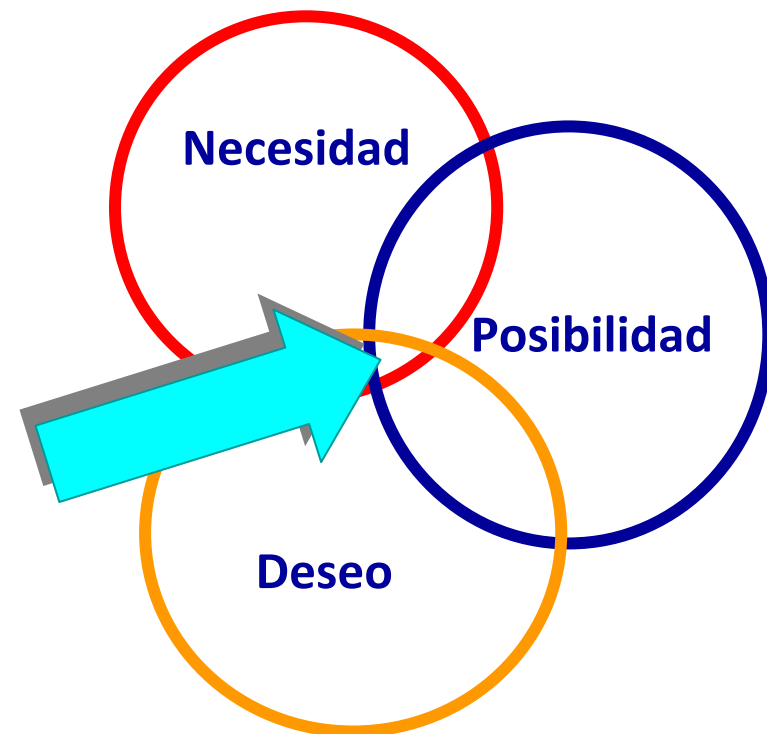
¿Se ha garantizado la continuidad del proceso creado por el proyecto una vez culminada la financiación?

¿Fueron favorecidos con la ejecución del proyecto todos los beneficiarios directos identificados?

# Identificación ¿Qué es?

**Procedimiento que  
permite determinar:**

- ✓ **Cuál es el problema**
- ✓ **A dónde queremos llegar**
- ✓ **Si una acción es prioritaria y realista**

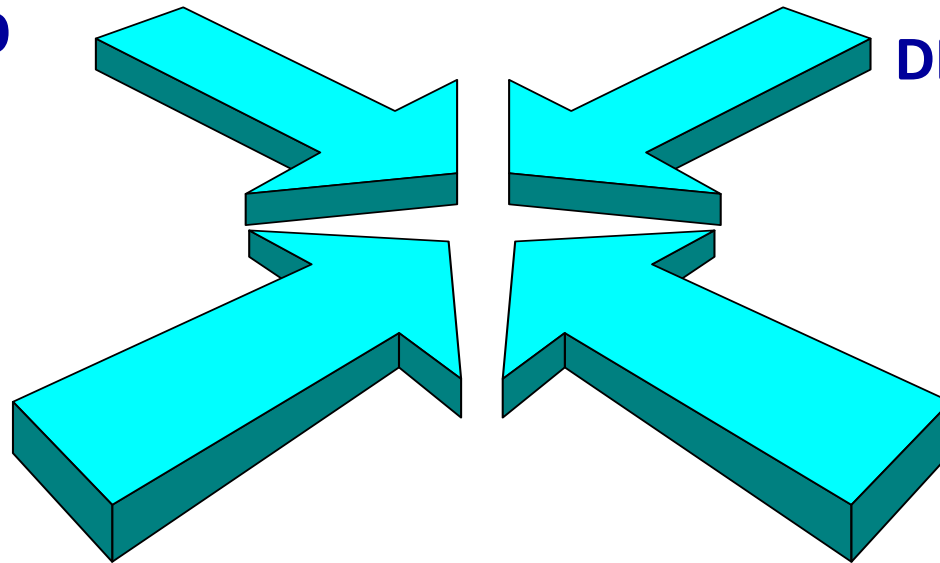




# Identificación ¿Quiénes participan?

**BENEFICIARIOS  
DEL PROYECTO**

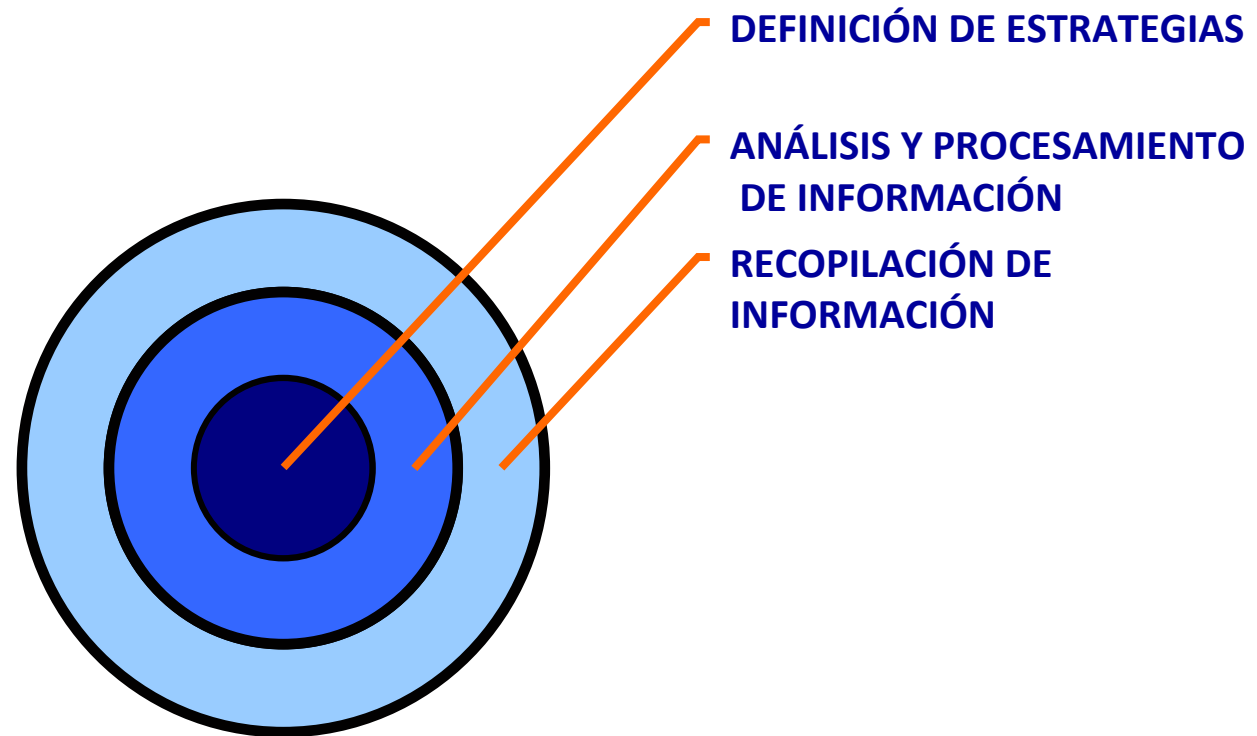
**ENTIDADES QUE  
COLABORAN  
DE ALGÚN MODO**



**CONTRAPARTES Y  
ENTIDADES DE APOYO**

**AGENCIAS FINANCIERAS**

# Identificación ¿Cómo se efectúa?



# Documentación relevante

## DOCUMENTOS DEL PROGRAMA ALFA

- Guía para solicitantes de subvenciones
- Otros documentos de candidatura

## DOCUMENTOS POLÍTICOS DE REFERENCIA

- Documentos de estrategias regionales o país entre la UE y AL
- Declaraciones de las Cumbres de Jefes de Estado
- Acuerdos bi-regionales o bilaterales entre los Estados Miembros de la UE y los países de AL que participan en el Programa
- Planes de desarrollo local
- Políticas nacionales o regionales

# Documentación relevante

## **INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO**

- Estado del Arte
- Experiencias anteriores

## **INFORMACIÓN DE LAS POTENCIALES INSTITUCIONES**

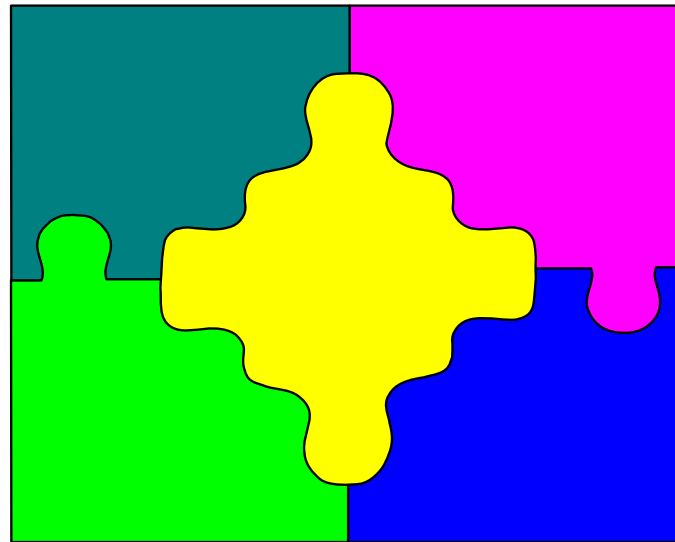
- Estructura y nivel de desarrollo institucional
- Experiencias en la temática (para medir relevancia de su participación)
- Experiencia en acciones de carácter internacional
- Sistema de alianzas institucional, tanto a nivel local como internacional
- Informes institucionales

# Identificación siguiendo EML

**Análisis de  
participación**



**Análisis de  
problemas**



**Análisis de  
estrategias o  
alternativas**



**Análisis de  
objetivos**

# Análisis de participación

**Ejercicio de reflexión que debe contar con la mayor cantidad de actores posibles en los que se abordan:**

- Identificación de los beneficiarios del proyecto.**
- Identificación de las instituciones “potenciales” que deben conformar el consorcio para ejecutar el proyecto.**
- Análisis DAFO (Debilidades/Amenazas/Fortalezas/Oportunidades), tan profundo cuanto posible, de la incidencia que cada institución puede tener en la dinámica del proyecto.**
- Análisis DAFO de composición grupal, partiendo del análisis previo de incidencia institucional.**
- Definición de intereses del consorcio.**
- Definición de roles y contribuciones.**

# Análisis de participación: identificación de beneficiarios

Un elemento importante de esta fase lo constituye la identificación y selección de los beneficiarios, que debe prestar especial atención a los siguientes elementos:

- ✓ Grupo de beneficiarios debe considerarse prioridad para el potencial donante de la financiación del proyecto.
- ✓ Expresar claramente los criterios y razones considerados para la selección del grupo beneficiario.
- ✓ Tomar en consideración otros actores que puedan ser afectados por la intervención del proyecto, valorando sus intereses y prioridades, su influencia en el contexto del proyecto y las actitudes que pueden asumir frente al mismo.

# Análisis de participación: identificación de beneficiarios

Es muy común que la identificación de beneficiarios se exprese de la siguiente forma:

- “la población más joven”
- “los sectores más pobres y marginados”
- “los profesores e investigadores”
- “los estudiantes universitarios”
- “los profesionales”

En caso alguno la identificación de los beneficiarios deberá ser referida de modo general e imprecisa; resulta esencial:

- ✓ Cuantificar con el mayor nivel de precisión posible el grupo beneficiario seleccionado, dando datos objetivos sobre su composición y características
- ✓ Referirse de modo específico al grupo beneficiario, ofreciendo toda la información posible sobre sus intereses, prioridades, necesidades y problemas



# Análisis de problemas: identificación de problemas

Erróneamente el análisis de problemas y fases subsiguientes de la gestión de identificación, diseño y formulación del proyecto son abordadas por un grupo pequeño de expertos o se dejan en manos de los técnicos de proyecto que desarrollan todos estos procesos sin la intervención directa de los potenciales beneficiarios.

Partiendo de la base que los proyectos son desarrollados para dar solución a situaciones problemáticas **es esencial la participación de los beneficiarios en la identificación de esos problemas.**

**En el caso de los proyectos ALFA, resulta medular para garantizar que los proyectos se adecuen a las necesidades y prioridades de la instituciones de educación superior de América Latina, que las mismas participen en todo el proceso de Gestión del Ciclo del Proyecto, teniendo una activa participación desde la identificación de los problemas.**

# Análisis de problemas

Se trata de definir, como resultado de un análisis profundo de todos los elementos, una **relación causa-efecto** entre los **problemas y sus consecuencias**.

# Análisis de problemas

En la construcción del árbol de problemas debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Este expresa relaciones causales a diferentes niveles.
- ✓ Como regla general, cada problema tiene varias causas por lo que el árbol tiende a ensancharse una vez que se desciende a los niveles inferiores.
- ✓ En ocasiones es un proceso difícil porque resulta complicado definir la causalidad de los problemas, tendiéndose a confundir las causas y sus efectos.
- ✓ Tener conciencia que sólo una definición precisa y adecuada de los problemas permitirá posteriormente un diseño y formulación coherente y viable del proyecto.

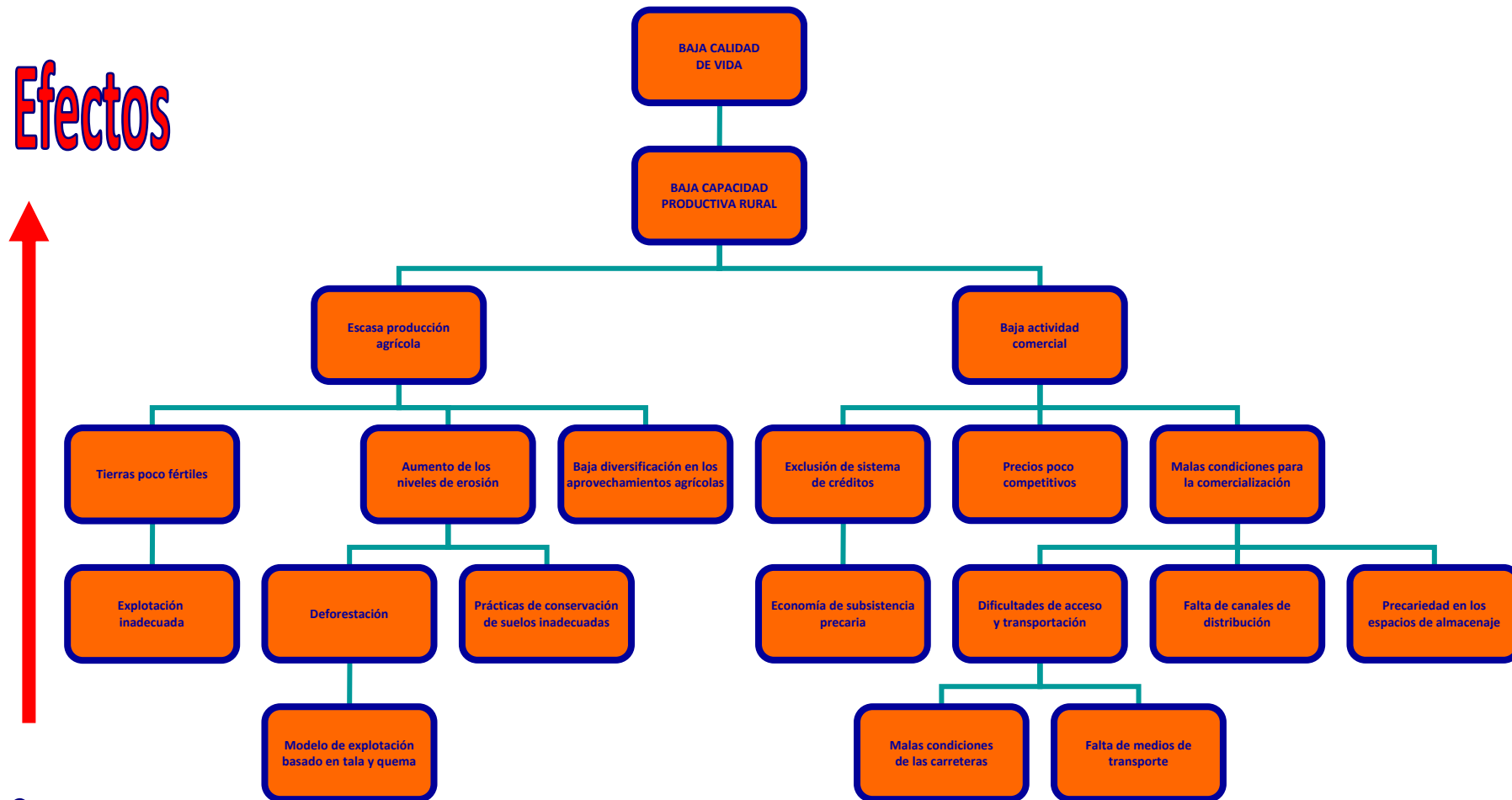
# Análisis de problemas

En la construcción del árbol de problemas debemos evitar cometer los siguientes errores:

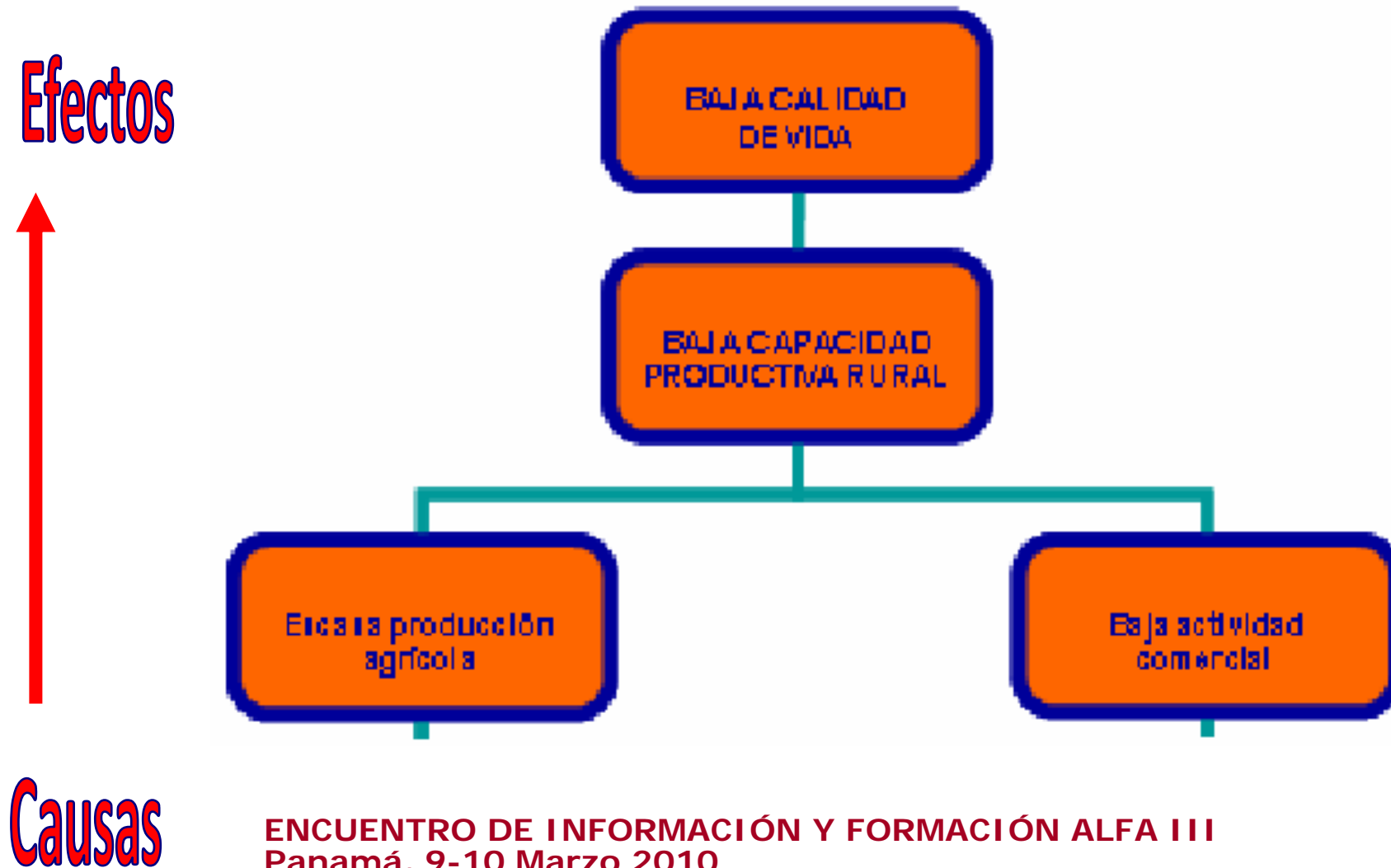
- ✓ Expresar los problemas como ausencias de soluciones, es muy común que se expresen como problemas situaciones de este tipo: “falta de equipamiento”.
- ✓ Realizar formulaciones de problemas que no sean claras.
- ✓ Agrupar varios problemas en uno sólo.
- ✓ Establecer vínculos entre problemas que no expresen claramente una relación causa-efecto.
- ✓ Definir reiteradamente sólo una causa para un problema.

# Análisis de problemas

(ej. *La Baja Calidad de Vida de una población de agricultores*)

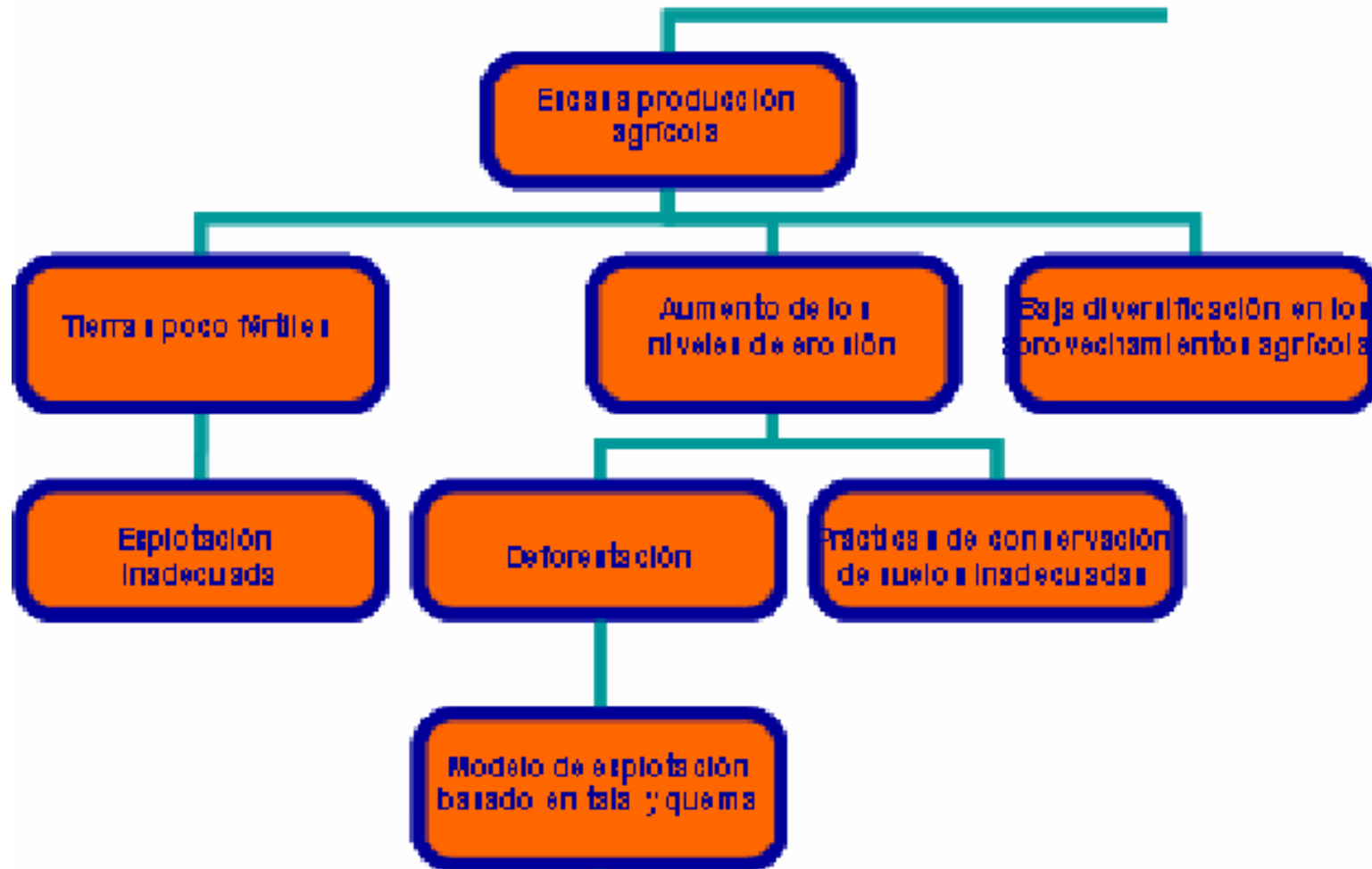


# Análisis de problemas



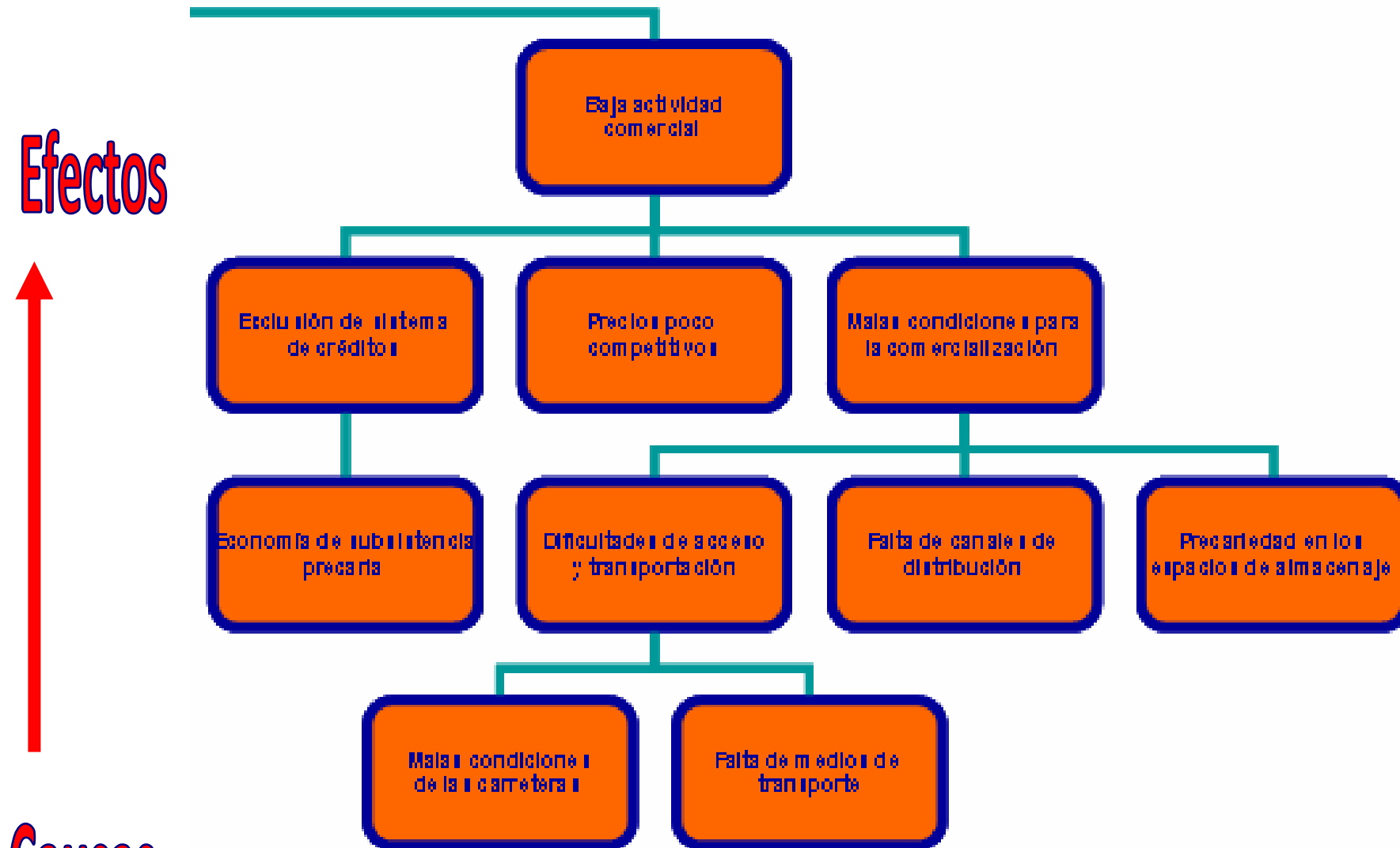
# Análisis de problemas

Efectos



Causas

# Análisis de problemas





# Análisis de objetivos

Consiste en establecer una nueva dinámica de **relación medio – fin** a partir de la relación identificada en el análisis de problemas, determinando cuáles serán las modificaciones que se han de incorporar para **transformar una situación negativa en positiva.**

# Análisis de objetivos

Aunque acostumbra a verse al árbol de objetivos como una conversión en positivo del árbol de problemas, es necesario prestar atención en cuanto a la claridad, precisión y viabilidad de los objetivos que se formulen.

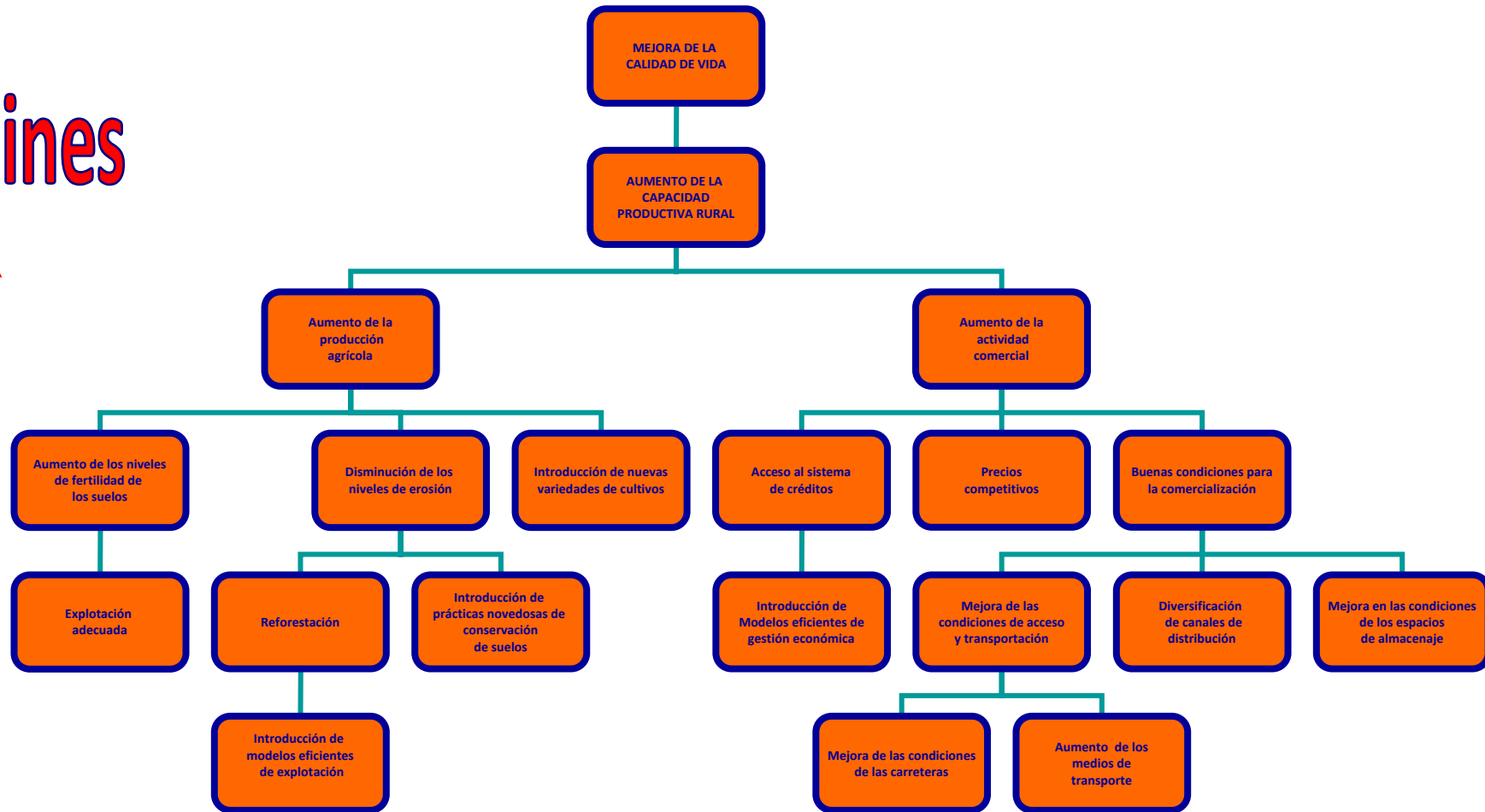
Se deberá por todos los medios evitar:

- ✓ La formulación de objetivos muy generales, tales como “se ha aumentado los niveles de desarrollo ...”.
- ✓ La formulación de objetivos que sean poco realistas y que no pueda ser posteriormente verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- ✓ La formulación de objetivos con carácter operativo como “ se impartió un curso de ...” o “se construyó y equipó un laboratorio de ...”.

**Los objetivos tienen que ser expresados siempre como una situación ya alcanzada.**

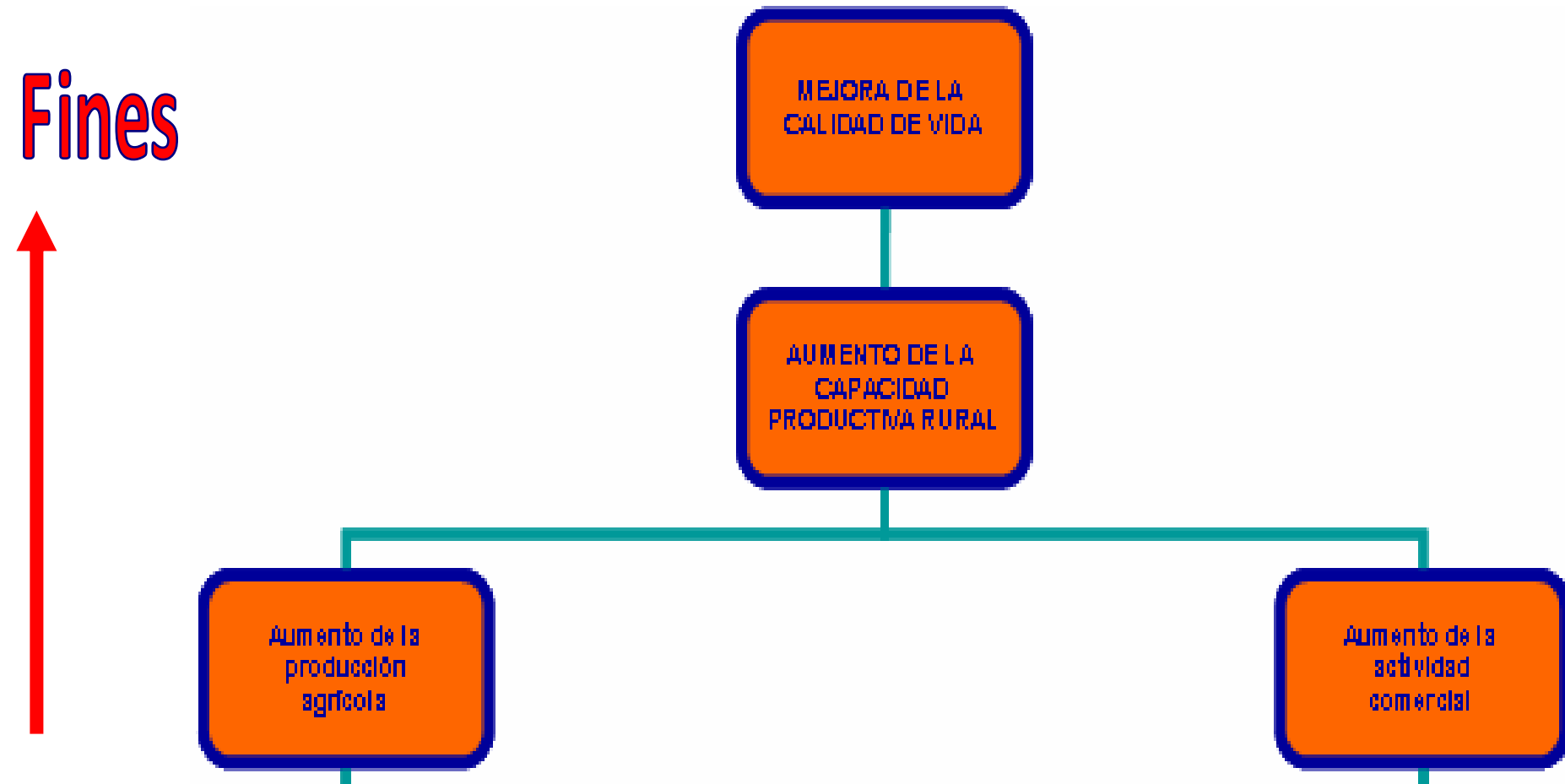
# Análisis de objetivos

Fines



Medios

# Análisis de objetivos



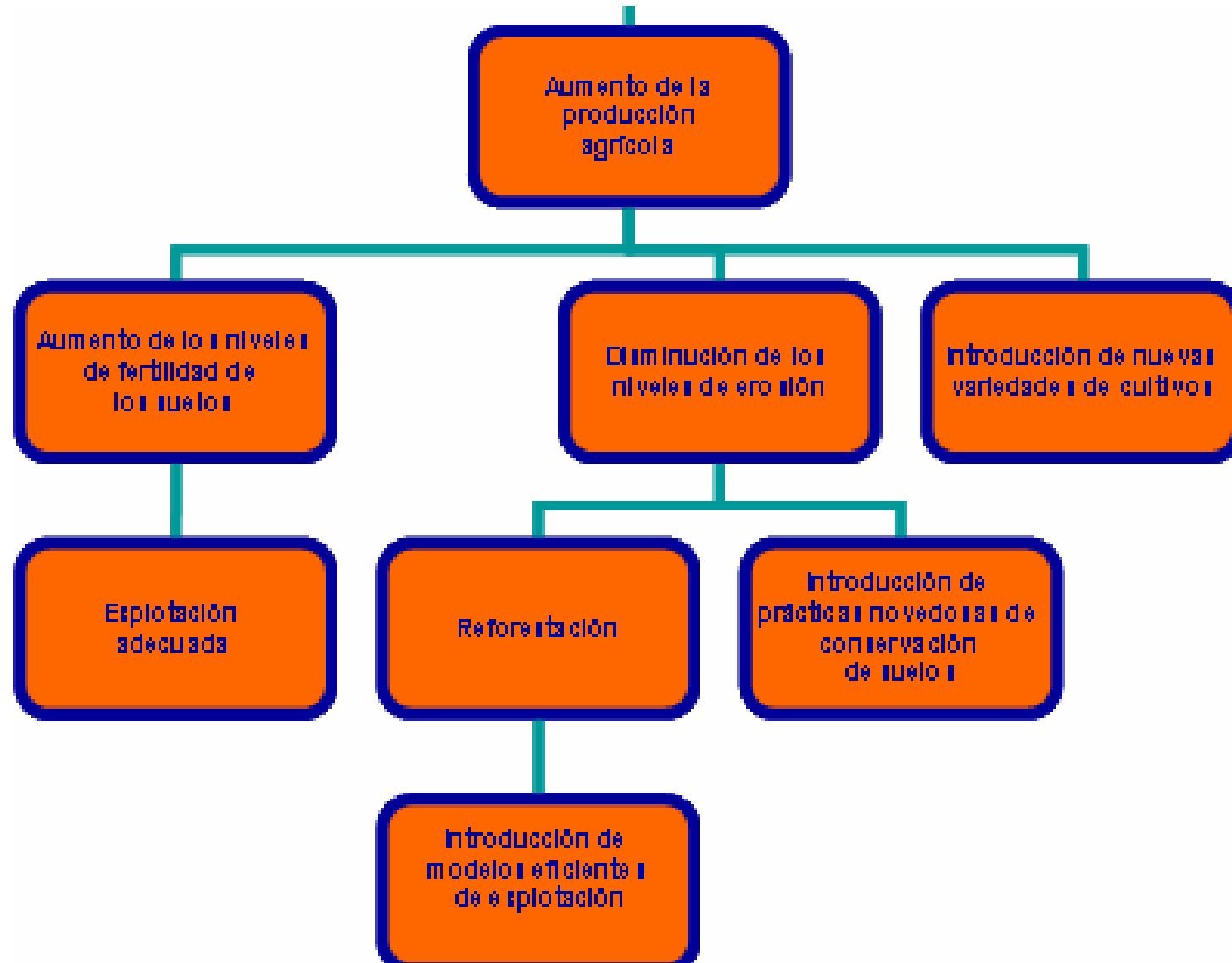
**Medios**

# Análisis de objetivos

Fines

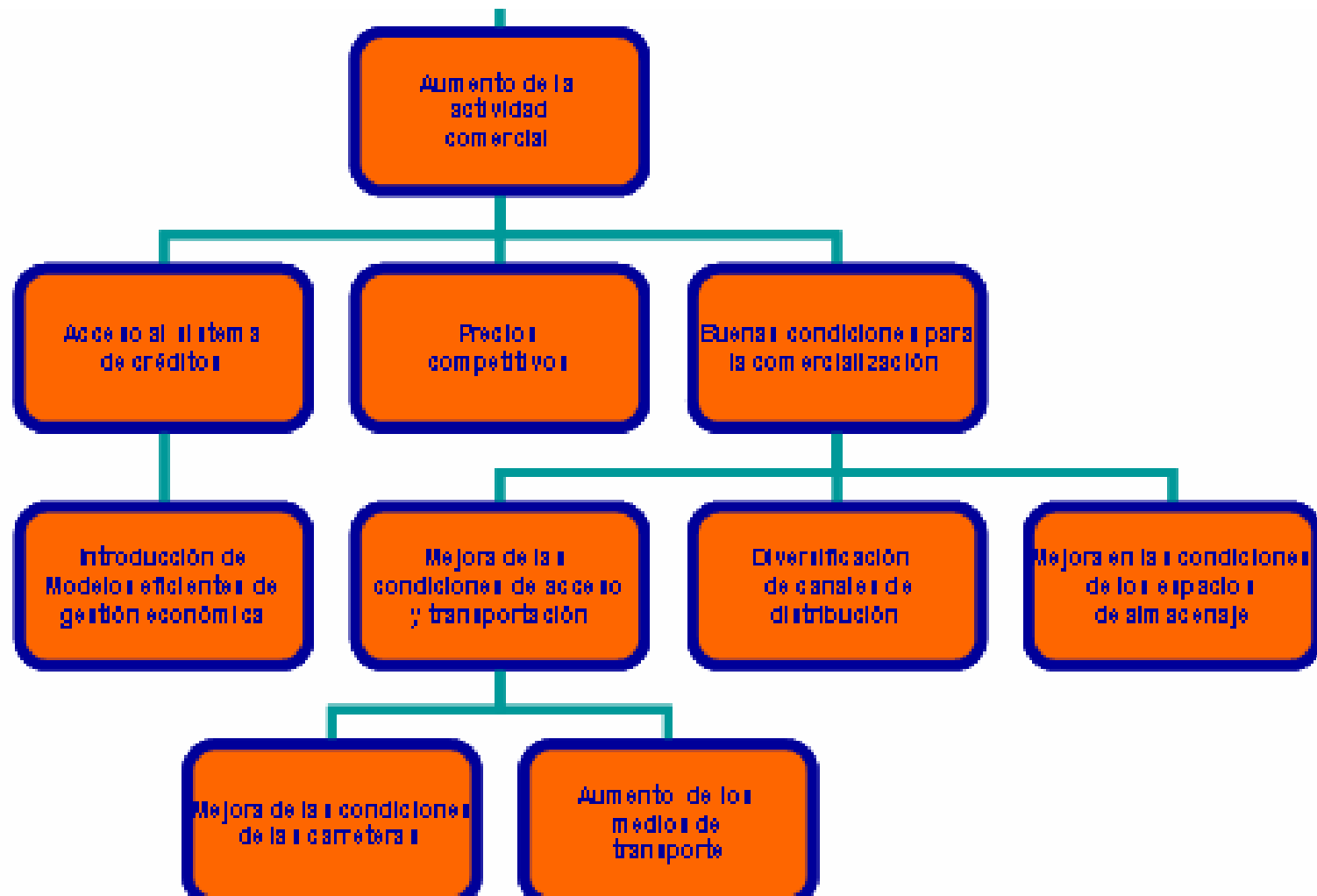


Medios



# Análisis de objetivos

Fines

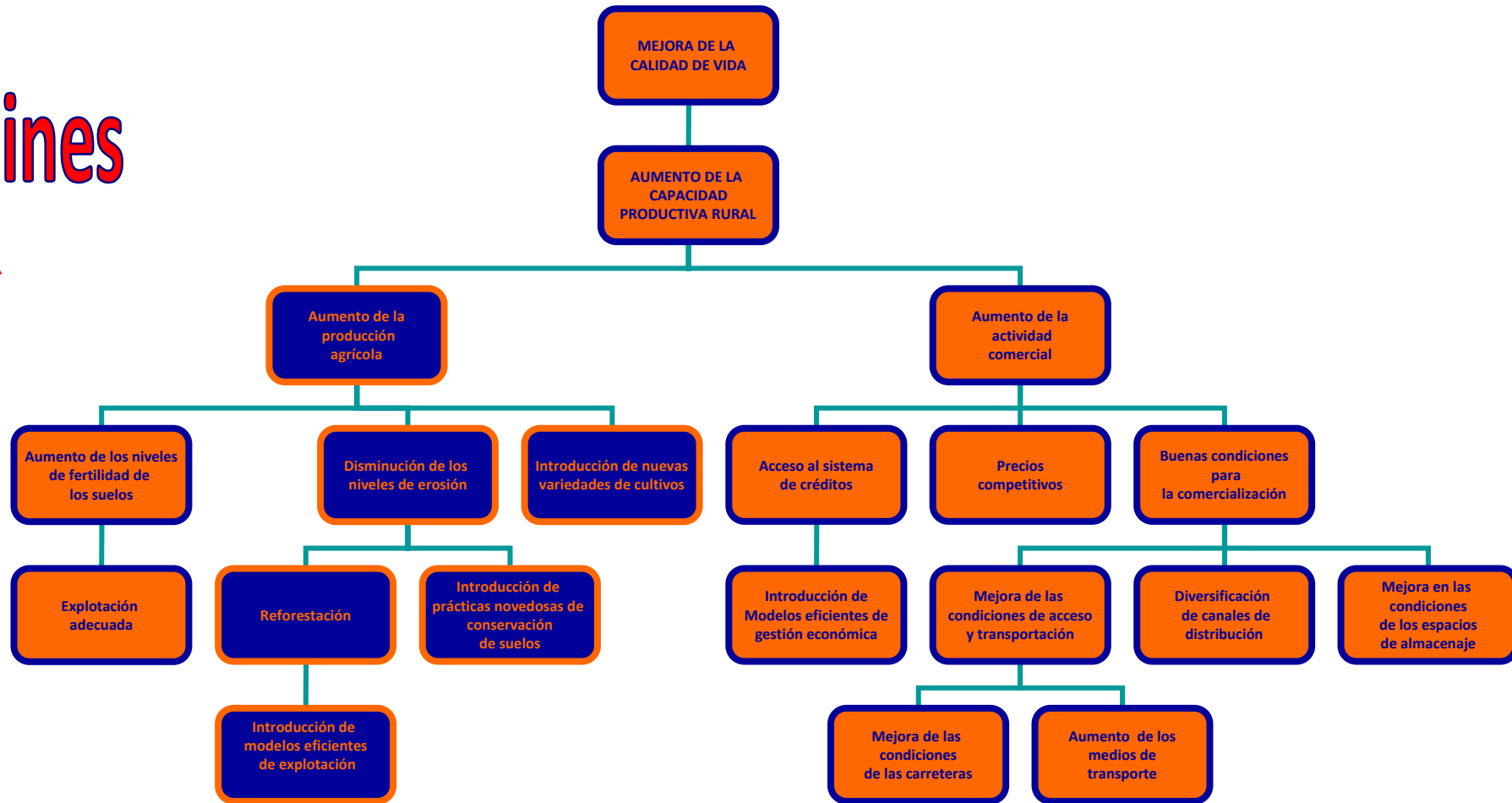


Medios

# Análisis de estrategias

Consiste en definir la estrategia más adecuada de todas las alternativas consideradas en la dinámica de **relación medio – fin**, partiendo de varios criterios en los que destacan el análisis de **costes, tiempo, niveles de participación, viabilidad tecnológica, impacto, estructuras organizativas, grado de dependencia externa y sostenibilidad.**

Fines



Medios



# Análisis de estrategias

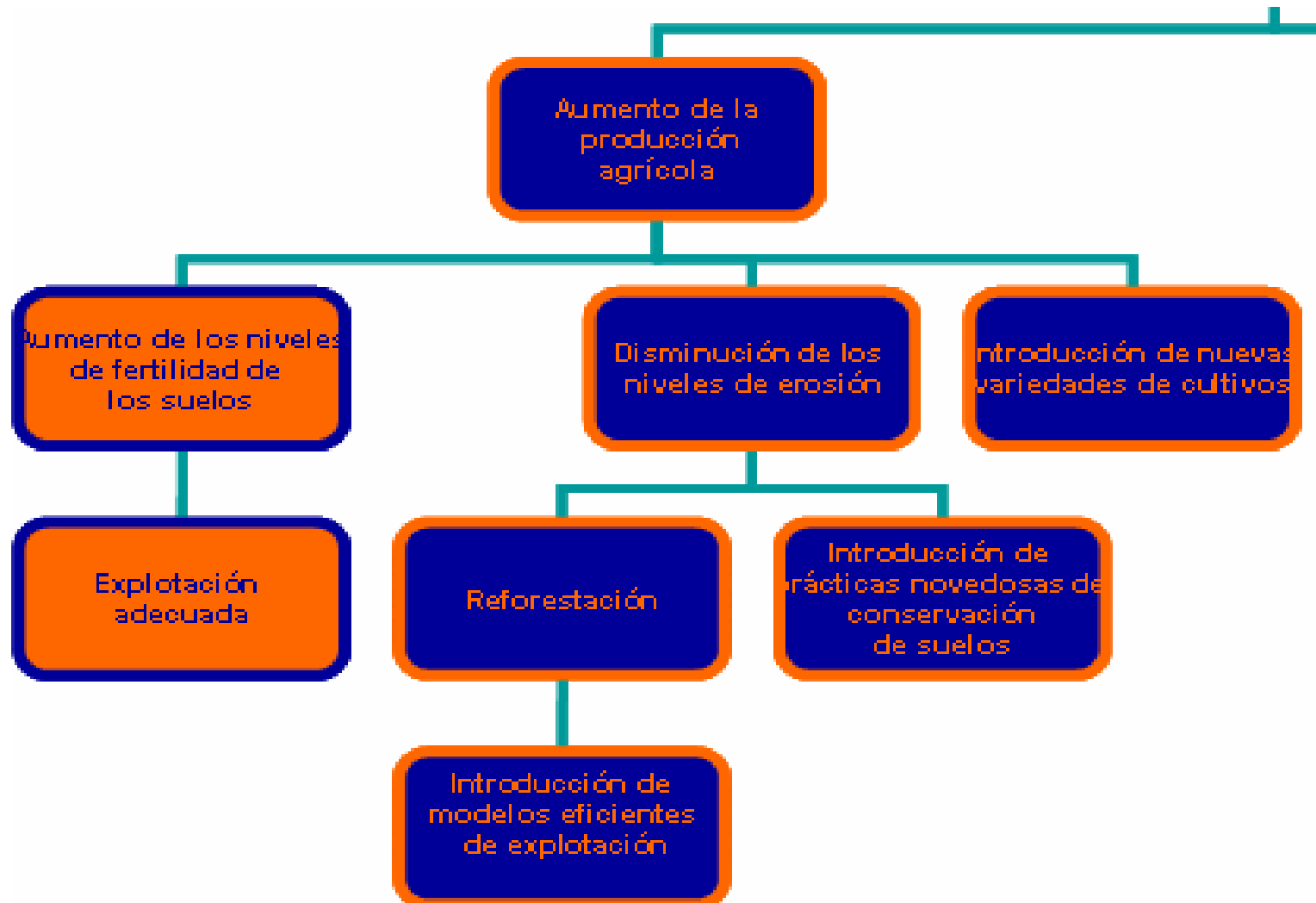
Fines



Medios

# Análisis de estrategias

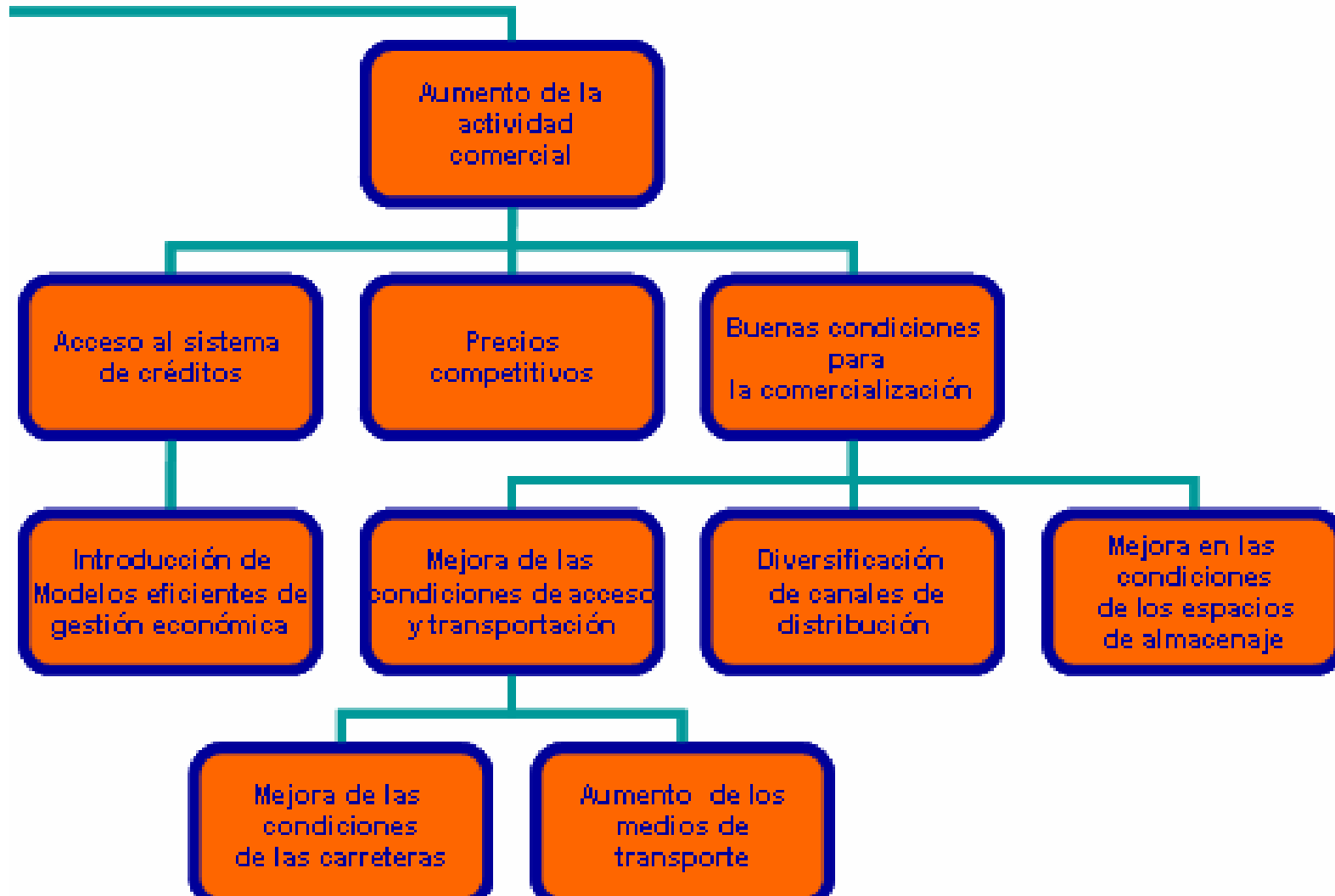
Fines



Medios

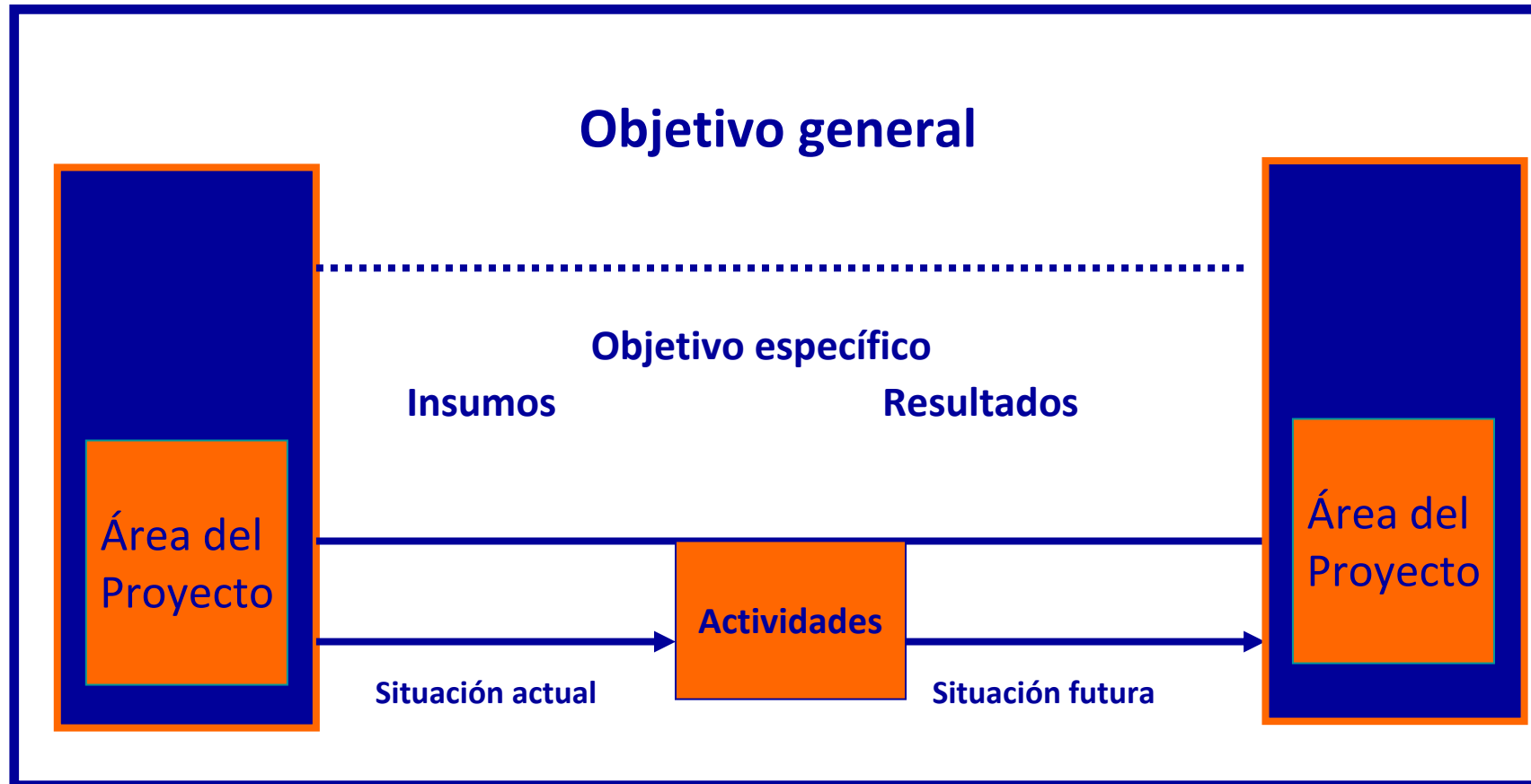
# Análisis de estrategias

Fines



Medios

# EML: Concepción



# Análisis de factibilidad

## Viabilidad técnica

- ¿son realizables las acciones desde el punto de vista técnico?
- ¿se pueden apropiar los beneficiarios de las tecnologías?
- ¿la tecnología es adecuada a las condiciones locales donde se ejecutará el proyecto?
- ¿está prevista capacitación para mejorar las condiciones de explotación tecnológica?

## Viabilidad organizativa

- ¿tienen los responsables de las acciones capacidad para administrar y ejecutar las mismas?
- ¿está prevista capacitación que mejore el nivel de organización y gestión?

# Análisis de factibilidad

## Viabilidad política

- ¿el medio político es favorable?
- ¿se cuenta con el respaldo de las instituciones?

## Viabilidad ambiental

- ¿las acciones del proyecto han considerado la protección del medioambiente?
- ¿el entorno de intervención directa del proyecto no se verá afectado por las acciones previstas?

## Viabilidad de género

- ¿se valora la participación de las mujeres en las diferentes actividades del proyecto?
- ¿se contempla el enfoque de género en todo el proceso?
- ¿el proyecto incide en mejoras de género dentro del grupo de beneficiarios?

# Definición de Diseño

**Proceso en el que se define, con el mayor nivel de precisión posible, la estructura y todos los elementos que conforman el proyecto.**

**En este proceso se definen los objetivos, resultados y actividades, así como los recursos humanos, materiales y económico-financieros que se requieren. Conlleva también, una proyección del período requerido para dar cumplimiento al conjunto de acciones previstas.**

# Definición de Formulación

**Presentación definitiva del proyecto que se realiza sobre la base del diseño del proyecto previamente preparado por los miembros del proyecto.**

**La formulación se lleva a cabo tomando en consideración como elementos esenciales las características, especificidades, requerimientos y prioridades definidas por los actores del proyecto, considerando especialmente aquellas que son definidas por las entidades que financian el mismo.**



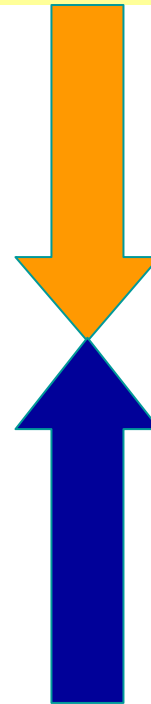
# Contextualización del proyecto

**POLÍTICA Y CRITERIOS DE LA ENTIDAD QUE FINANCIARÁ EL PROYECTO,**  
**EN ESTE CASO LOS SERVICIOS DE EUROPEAID DE LA COMISIÓN EUROPEA**

Conocimiento Mutuo

Clima de Confianza

Mientras menor sea la incertidumbre, más eficiente será la formulación y desarrollo del proyecto. Estas premisas son esenciales tanto en la relación entre la entidad que financia y las que ejecutan, como dentro de las propias instituciones que conforman el consorcio.



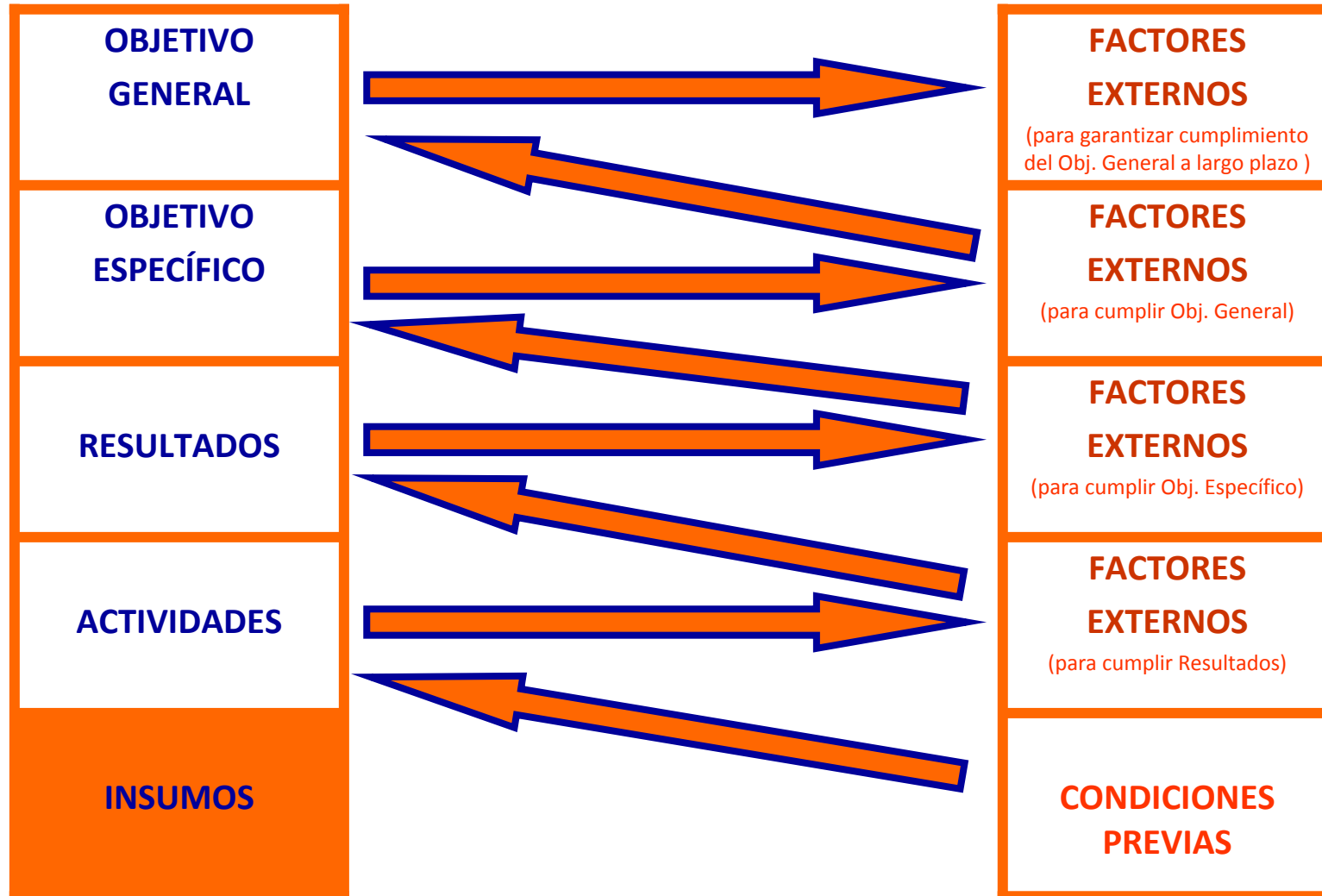
**CONVERGENCIA  
DE LAS  
LÓGICAS**

**NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS,** EN ESTE CASO EL CONSORCIO QUE CONFORMAN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EJECUTAR EL PROYECTO

# Preguntas básicas para una formulación precisa

<b>POR QUÉ</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<b>DÓNDE</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
<b>PARA QUÉ</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>OBJ. GENERAL</b>
<b>QUÉ</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>OBJ. ESPECÍFICO</b>
<b>CUÁNTO</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
<b>CÓMO</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>CUÁNDO</b>	<b>SE QUIERE HACER</b>	<b>CALENDARIZACIÓN</b>
<b>A QUIÉNES</b>	<b>SE DIRIGE</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
<b>CON QUÉ</b>	<b>SE PRETENDE HACER</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>CON QUÉ</b>	<b>SE VA A FINANCIAR</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>

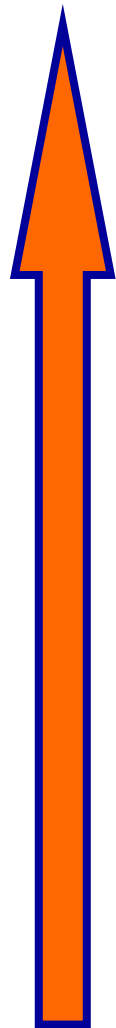
# EML: Relación Resumen Descriptivo-Factores Externos



# Matriz del proyecto: preparación

<b>Objetivo General</b> (1)	<b>Indicadores Verificación</b> (9)	<b>Medios Verificación</b> (10)	
<b>Objetivo Específico</b> (2)	<b>Indicadores Verificación</b> (11)	<b>Medios Verificación</b> (12)	<b>Factores Externos</b> (6)
<b>Resultados</b> (3)	<b>Indicadores Verificación</b> (13)	<b>Medios Verificación</b> (14)	<b>Factores Externos</b> (7)
<b>Actividades</b> (4) ~ (15)	<b>Indicadores Verificación</b> (16)	<b>Medios Verificación</b> (17)	<b>Factores Externos</b> (8)
<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;"><b>RECURSOS</b></div> 			<b>Condiciones previas</b> (5)

# Resumen Descriptivo



**Obj. Gen.**

ES EL OBJETIVO A LARGO PLAZO, EL OBJETIVO ESTRATÉGICO, AL QUE VAMOS A CONTRIBUIR CON NUESTRO PROYECTO, IMPLICA NUMEROSAS TRANSFORMACIONES A TRAVÉS DE VARIOS PROYECTOS.

**Obj. Espec.**

DEFINE EL ÁREA DE INTERVENCIÓN DIRECTA DEL PROYECTO, SU NATURALEZA Y ALCANCE, LO QUE SE QUIERE HACER Y ELEMENTOS DE CÓMO SE EJECUTARÁ. ES EL OBJETIVO CONCRETO DEL PROYECTO A EJECUTAR.

**Resultados**

CONJUNTO DE RESULTADOS EN TÉRMINOS DE TRANSFORMACIÓN E IMPACTO QUE SE DEBERÁN EJECUTAR PARA CUMPLIMENTAR EL OBJETIVO ESPECÍFICO.

**Actividades**

CONJUNTO DE ACCIONES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO CADA UNO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.

# Resumen Descriptivo



Representación gráfica (tipo pirámide) de la lógica del proyecto (resumen descriptivo) en la que el Objetivo Específico ocupa el nivel superior de la pirámide.

- Por tanto, el objetivo específico constituye la razón de ser del resto de los componentes del proyecto a un nivel inferior.
- Aún en un nivel superior a la pirámide se encuentra el Objetivo General, que es un objetivo al que el proyecto va a contribuir pero en el que no tiene una intervención directa.

# Resumen Descriptivo

Frecuentemente, se comete el siguiente error en la formulación de los proyectos:

**Definir inicialmente las actividades que se desea ejecutar o los recursos materiales que se necesitan para posteriormente formular los resultados y objetivos que componen los niveles superiores del resumen descriptivo del proyecto.**

Este error conlleva a la formulación de proyectos tipo “embudos” que carecen de coherencia y lógica de intervención, estableciéndose un número de actividades que pretenderá alcanzar objetivos poco reales, ambiciosos y viables.

# El Objetivo General tiene que:

- Definir explícitamente los grupos beneficiarios del proyecto.
- Estar expresado en términos verificables.
- Estar expresado como una situación alcanzada, no como un proceso.
- Tomar en cuenta las políticas de desarrollo del país/región en el que se ejecutará el proyecto.
- Tomar en cuenta las políticas de la entidad financiera.



# El Objetivo Específico tiene que:

- Formular un solo objetivo por proyecto.
- Identificar con precisión los beneficiarios.
- Ser formulado como una situación ya alcanzada.
- Ser verificable.

# Los resultados tienen que:

- Garantizar la gestión del proyecto.
- Redactarse en infinitivo o en futuro.
- Estar definidos en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Ser concretos, realistas, verificables y factibles.
- Estar contemplados todos los que se consideren esenciales para la consecución del objetivo específico.
- Estar numerados en la medida de las posibilidades por su orden de consecución o importancia para el cumplimiento del objetivo específico.

# Las actividades tienen que:

- Ser realistas en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros.
- Ser precisas y objetivas en cuanto a tiempo.
- Ser formuladas de forma clara y concreta.
- Estar numeradas en correspondencia con el resultado al que corresponden.
- Comprender sólo aquellas que son esenciales para el cumplimiento de los resultados esperados a los que tributa, desechando aquellas que son superfluas.
- Expresadas en sustantivo como acción emprendida.

# INDICADORES (I.O.V)

**SON LOS INDICADORES QUE PERMITEN UN MONITOREO EFECTIVO DEL PROYECTO, FACILITAN INFORMACIÓN SOBRE EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LOS RESULTADOS ESPERADOS, PERMITIENDO VERIFICAR LA EFICACIA E IMPACTO DEL PROYECTO.**

**DEBEN FACILITAR LA MEDICIÓN EN TÉRMINOS DE CANTIDAD, CALIDAD Y TIEMPO Y REFERIRSE ESENCIALMENTE AL GRUPO DE BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.**

**TODOS LOS COMPONENTES DEL RESUMEN DESCRIPTIVO DEBEN TENER ASOCIADOS AL MENOS UN INDICADOR DE VERIFICACIÓN.**

**ENTRE LOS INDICADORES MÁS UTILIZADOS SE ENCUENTRAN LOS:**

- **TÉCNICOS**
- **ORGANIZATIVOS**
- **ECONÓMICO-FINANCIEROS**
- **MEDIOAMBIENTALES**
- **DE IMPACTO SOCIAL**
- **DE GÉNERO**

# MEDIOS (M.V)

**SON INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONFIABLES A TRAVÉS DE LOS CUALES SE EVALÚAN LOS INDICADORES OBJETIVOS DE VERIFICACIÓN DEFINIDOS PARA EL MONITOREO DEL PROYECTO.**

**SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, DEBEN SER FUENTES DE FÁCIL ACCESO, QUE OFREZCAN CREDIBILIDAD Y CONFIABILIDAD.**

# Insumos

**Conjunto de recursos que serán empleados para dar cumplimiento a las actividades previstas en el proyecto.**

**La definición de los recursos que se utilizarán debe ser lo más objetiva, concreta, coherente y precisa posible y responder a las necesidades de infraestructura y logística que garanticen el desarrollo armónico de las actividades.**

**Su formulación debe ser fácilmente verificable y debe considerar como premisa esencial la adecuación tecnológica a las condiciones del local donde se implementará el proyecto.**

**Los recursos deben estar claramente asociados a las actividades en las que serán empleados.**

# Factores externos

Conjunto de situaciones que escapan del control del proyecto, pero que son necesarias para garantizar el éxito del mismo.

Constituyen un elemento importante en la gestión del equipo de gestión del proyecto, su adecuada previsión permite reducir el grado de incertidumbre en que opera el proyecto, por lo que la identificación de los factores externos forma parte de las actividades más importantes asociadas a la actividad gerencial del proyecto.

Son, por lo general, circunstancias políticas, sociales, tecnológicas, económicas, climáticas.

# Análisis de los factores externos

## IMPORTANTES

### FRECIENTES

DEBEN SER INCLUIDOS EN LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN Y SE DEBEN MONITOREAR CONSTANTEMENTE, CON EL OBJETIVO DE CONTROLAR SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

## IMPORTANTES

### POCO FRECUENTES

EL PROYECTO DEBE IDENTIFICARLOS Y A PESAR DE SU BAJA PROBABILIDAD DEBE TENER ACCIONES QUE MINIMICEN SU IMPACTO PORQUE ESTOS FACTORES EXTERNOS SUELEN SER LETALES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

## POCO IMPORTANTES

### FRECIENTES

NO SE CONSIDERAN EN LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

## POCO IMPORTANTES

### POCO FRECUENTES

NO SE CONSIDERAN EN LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

**Los factores externos deben estar formulados en positivo, como condiciones deseables y deben estar definidos de forma precisa y verificable.**



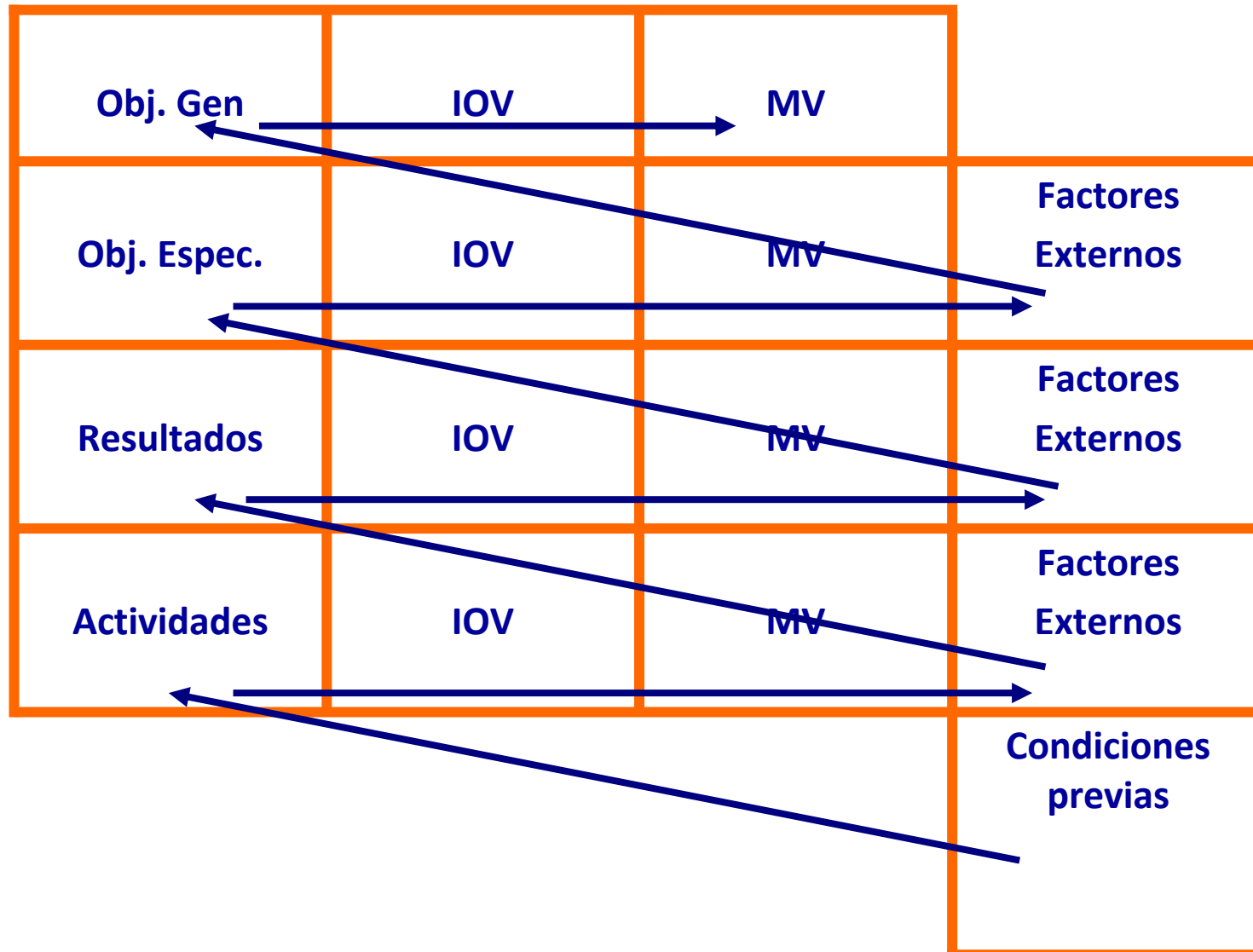
# Condiciones previas

Conjunto de situaciones o requisitos generalmente de carácter político, jurídico o administrativo que resultan de estricto cumplimiento previo al inicio del proyecto.

El no cumplimiento de estas condiciones pone en peligro el éxito del proyecto, su sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos.

Las condiciones previas pueden estar fuera del control del proyecto (ej. la promulgación de una ley o la firma de un convenio) pero también pueden depender de las instituciones que participan en el proyecto (ej. el compromiso para ceder personal especializado, facilitar instalaciones, equipamientos, transferir tecnología, u otros compromisos que garanticen la adecuada ejecución y la sostenibilidad del proyecto.

# Matriz del proyecto: lógica de verificación



# Cómo medir la eficacia del EML como herramienta de gestión

- ✓ Un solo objetivo específico para concentrar las acciones a una línea de trabajo.
- ✓ El objetivo específico se deriva siempre de una necesidad, de un problema al que se necesita dar solución.
- ✓ Claridad del objetivo específico.
- ✓ Todos los resultados son claves para el objetivo específico.
- ✓ Los resultados son claramente formulados en términos de impacto.
- ✓ Las actividades definen el plan de acción para lograr los resultados.

# Cómo medir la eficacia del EML como herramienta de gestión

- ✓ El Objetivo general está claramente definida.
- ✓ El criterio lógico funciona sin violar pasos.
- ✓ Hay una relación lógica entre resultados, objetivo específico y objetivo general.
- ✓ Los Indicadores Objetivos de Verificación miden lo importante, cumplen el criterio de Cantidad, Calidad y Tiempo y miden el impacto del proyecto.
- ✓ Los Medios de Verificación identifican dónde encontrar la información para verificar los Indicadores Objetivos de Verificación.

# Bibliografía de referencia

- ❑ Gómez G., M. y Sainz O., H., 1999, “El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico”, CIDEAL.
- ❑ Vigil Taquechel, C. A., 2001, “Algunas ideas clave para la gestión de proyectos internacionales de las universidades cubanas”, Ed. Félix Varela.
- ❑ European Training Foundation, 2001, “A management handbook for Tacis National Observatories Network”
- ❑ Galán G., M. y Cámara L., L., 2003, “Orientaciones para la aplicación del enfoque del Marco Lógico”, CIDEAL.
- ❑ EC/EuropeAid, 2004, “Project Cycle Management Guidelines”, Brussels.
- ❑ Project Management Institute (PMI), 2004, “Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos, 3ra ed.”
- ❑ Spreckler, F., 2005, “A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit”, Equal Support Unit, Birmingham, UK.
- ❑ EC/EuropeAid, 2007, “Strengthening project internal monitoring”, Brussels.
- ❑ Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), “Módulo de gestión de proyectos del Magíster en Desarrollo y Ayuda Internacional”

*Muchas Gracias por  
su atencion!*