



CORPORACION
AUTONOMA
REGIONAL DE
RISARALDA



CURSO - TALLER CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Corporación Autónoma Regional de Risaralda – CARDER
Instituto de Investigaciones Ambientales
Universidad Tecnológica de Pereira

Contenido de la Segunda Sesión

1. ¿Qué es un proyecto?
2. Análisis de Problemas.
3. Definición de Objetivos.
4. Análisis de Conflictos y Potencialidades.
5. Análisis de Alternativas.
6. Matriz de Marco Lógico.
7. Monitoreo y Evaluación de Proyectos.

5. Análisis de Alternativas

- El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.
- Se identifican las posibles ramas medios-fin alternativas en el árbol de objetivos que pueden convertirse en posibles proyectos y se traza un círculo alrededor de ellas. Estas ramas medios-fin constituyen las opciones alternativas.

IDENTIFICAR LAS OPCIONES ALTERNATIVAS

- 1. Identificar diferentes escalones “medios-fin” como posibles alternativas o componentes del proyecto
- 2. Eliminar los objetivos que obviamente no son deseables o imposibles de conseguir.
- 3. Eliminar los objetivos que persiguen otros proyectos en el área.
- 4. Discutir las implicaciones para los grupos afectados.

SECCION DE LA ALTERNATIVA MAS VIABLE

- Los participantes en el taller también deberán acordar cualquier otro criterio que vayan a usar cuando evalúen la posibilidad de las opciones alternativas.
- Los posibles criterios podrían ser:
 - - Técnicos: Idoneidad, uso de recursos reales, adecuación al mercado, etc.
 - - Financieros: Costes, viabilidad financiero, necesidades de divisas, etc.
 - - Económicos: Rendimiento económico, eficacia, etc.
 - - Institucionales: Capacidad, asistencia técnica, insumos, etc.
 - - Sociales y de distribución: Distribución de costes y beneficios, diferencias en razón del sexo, limitaciones socioculturales, participación local y motivación, etc.
 - - Ambientales: Efectos ambientales, costes ambientales, costes y beneficios.

SELECCIONAR LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

- **1. Hacer una evaluación de la factibilidad de las diferentes alternativas.**
- **2. Seleccionar una de las alternativas como estrategia del proyecto.**
- **3. Si no se puede alcanzar directamente un acuerdo, entonces:**
- **4. Hay que introducir criterios adicionales o modificar la opción más prometedora incluyendo o eliminando del árbol de objetivos.**

Arbol de Objetivos



La empresa de transporte goza de buena reputación



Hay menos pasajeros accidentados

Pasajeros llegan a tiempo

Se redujo la frecuencia de los accidentes de omnibuses

Fines
↑
Medios

Los choferes conducen con prudencia

Vehículos mantenidos en buen estado

Calles en mejores condiciones

Se reemplazan regularmente los vehículos obsoletos

Control técnico se efectúa con regularidad

OPCION 1: Mejores Conductores

OPCION 2: Mejores Autobuses

	OPCION 1: MEJORES CONDUCTORES	OPCION 2: MEJORES AUTOBUSES	OPCION 1+2 COMBINADO
COSTE	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>	<u>Alto</u>
POSIBILIDADES DE ÉXITO	<u>Bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>
COSTE/BENEFICIO	<u>Alto</u>	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>
HORIZONTE DE TIEMPO	<u>Corto</u>	<u>Largo</u>	<u>Largo</u>
RIESGO SOCIAL	<u>Pequeño</u>	<u>Pequeño</u>	<u>Pequeño</u>

6. Matriz de Marco Lógico (ML)

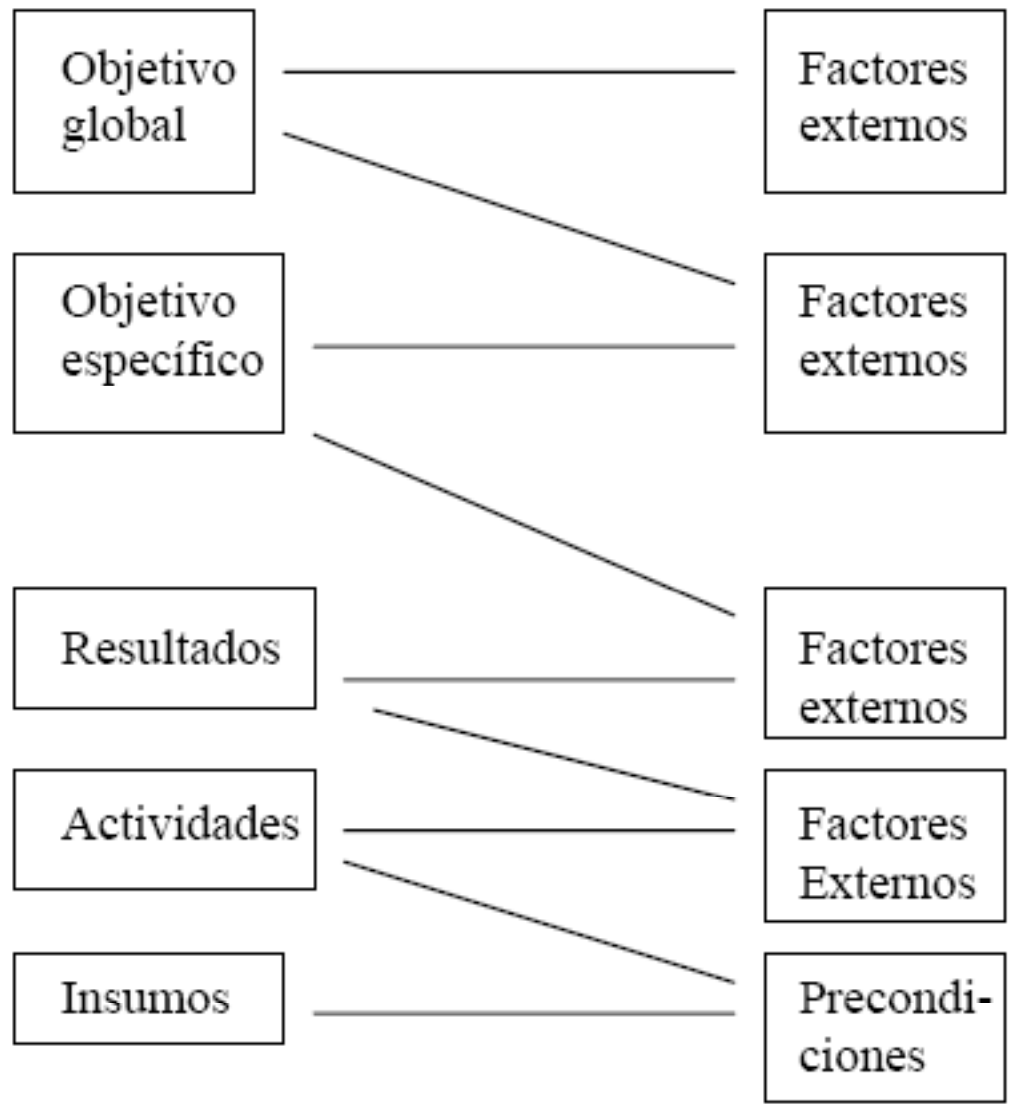
- La Matriz de Marco Lógico es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Ventajas del ML

- Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a los que toman decisiones una información mejor y más pertinente.
- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto.
- La administración y la dirección se benefician de procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.
- El uso del ML y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto.
- A medida que más instituciones adoptan el ML, puede facilitarse la comunicación ente los gobiernos y las agencias donantes.
- El amplio uso del formato ML facilita la realización de estudios sectoriales y de estudios comparativos en general.

LAS LIMITACIONES DEL ML SON LAS SIGUIENTES:

- Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Esto puede evitarse mediante revisiones regulares del proyecto en los que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves. El ML es una herramienta analítica general. Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente.
- Por lo tanto, el ML es solamente una herramienta entre muchas que se pueden usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis coste-beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.
- Solamente se pueden lograr todos los beneficios del uso del ML por medio de una capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico.



*si los insumos están disponibles, entonces las actividades se realizarán
si las actividades se realizan, entonces se producirán los resultados
si se producen los resultados, entonces se logrará el objetivo específico
a largo plazo, esto contribuirá al cumplimiento del objetivo global.*

<p>1. OBJETIVO GLOBAL El objetivo global al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir significativamente. (Mencione grupos beneficiarios)</p>	<p>1. INDICADORES Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global. (Habría que especificar medios de verificación)</p>	<p>1. FACTORES EXTERNOS Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo.</p>
<p>1. OBJETIVO ESPECIFICO El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto. (Mencione grupos beneficiarios)</p>	<p>2. INDICADORES Medidas (directas o indirectamente) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico. (Habría que especificar medios de verificación)</p>	<p>2.FACTORES EXTERNOS Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera del conjunto del proyecto que tiene que prevalecer para lograr el objetivo de desarrollo.</p>
<p>3. RESULTADOS Los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar. (Mencione grupos beneficiarios)</p>	<p>3. INDICADORES Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se producen los resultados. (Habría que especificar medios de verificación)</p>	<p>3.FACTORES EXTERNOS Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera del conjunto de la gestión del proyecto necesarios para lograr el objetivo inmediato.</p>
<p>4. ACTIVIDADES Las actividades que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados.</p>	<p>4. INSUMOS Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades.</p>	<p>4.FACTORES EXTERNOS Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados.</p>

PASOS PARA LA MML

ANALIZAR LA SITUACION

- 1. Análisis de la participación
- 2. Análisis de los problemas
- 3. Análisis de los objetivos
- 4. Análisis de las alternativas

DISEÑO DE PROYECTO

- 5. Elementos del proyecto (MP)
- 6. Factores externos (MP)
- 7. Indicadores (MP)

Identificación de principales elementos del proyecto

- Una vez escogida la estrategia del proyecto se extraen los principales elementos del proyecto del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna vertical de la matriz del proyecto (MP).
- Hay que empezar desde arriba y trabajar hacia abajo.
- Decidir cuál es el objetivo global y cuál es el específico.
- Si fuera necesario, hay que cambiar la redacción del árbol de objetivos para que sea más exacto.
- El objetivo global describe anticipadamente el objetivo a largo plazo del que contribuirá el proyecto (justificación del proyecto).
- El objetivo específico describe los efectos esperados del proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos como una condición futura precisamente planteado.
- **Nota:** Deberá haber solamente un objetivo específico.

- Los resultados se expresan como objetivos que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto. Su impacto combinado deberá bastar para lograr el objetivo inmediato.
- **Nota:** Mientras la dirección del proyecto debería poder garantizar los resultados del proyecto, el objetivo específico está más allá de su control directo.
- Las actividades se expresan como procesos. No es necesario detallar las actividades; hay que indicar la estructura básica y la estrategia del proyecto.
- Se numerarán todos los resultados. Luego habrá que numerar cada actividad en relación al resultado correspondiente.
- Se expresan los principales insumos en términos de presupuesto, personal y bienes.

FACTORES EXTERNOS

- Los factores externos son condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito, pero que escapan al control directo de la intervención del proyecto.

Ejemplos de factores externos:

- Los becarios vuelven a sus funciones asignadas.
- Las instituciones locales colaboran en la planificación de las actividades.
- El impacto de los cambios en los precios mundiales puede ser absorbido de acuerdo con las previsiones presupuestarias.

IDENTIFICAR LOS FACTORES EXTERNOS

- 1. Se pueden derivar del árbol de objetivos.
- 2. Se formulan como condiciones positivas (véase objetivos)
- 3. Se relacionan a los diferentes niveles en la MP.
- 4. Se valoran en términos de importancia y probabilidad.

LA COMPROBACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

- Hay que valorar la significación de los factores externos a fin de apreciar las posibilidades de éxito del proyecto.
- Hay que analizar la lista de factores externos uno por uno en todos los niveles de la MP y estudiar su importancia y probabilidad, tal como se muestra en la página siguiente.
- Debe eliminarse los factores externos que tienen muchas probabilidades de incurrir o que no son muy importantes para el futuro del proyecto.
- Si los participantes en el taller sobre el ML determinan que un factor externo es muy importante para el futuro es que no es probable que ocurra, entonces se califica a éste de factor letal. Si existen factores letales, hay que cambiar el proyecto para evitar esos factores o abandonar.
- Cada nivel de la MP debe contener las condiciones necesarias y suficientes para el siguiente nivel superior.

INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE

- Se especifican los indicadores en la segunda columna de la MP. Los detalles de los indicadores determinan cómo podemos medir hasta qué grado se han logrado los objetivos en diferentes momentos. Las mediciones pueden ser:
 - ♦ Cuantitativas: por ejemplo, kilómetros de carreteras rehabilitados.
 - ♦ Cualitativos: por ejemplo, la cooperativa de granjeros funciona con eficiencia.
 - ♦ De comportamiento: por ejemplo, uso mayor de instalaciones sanitarias.

- En el contexto del ML, los indicadores especifican el nivel de realización que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo global, el objetivo específico y los resultados.
- Los indicadores deberán especificar:
 - • **El grupo beneficiario** (para quiénes)
 - • **La cantidad** (cuánto)
 - • **La calidad** (cómo)
 - • **El tiempo** (cuándo)
 - • **Ubicación** (dónde)
- Los indicadores sirven de base para el seguimiento y la evaluación.

LA FORMULACIÓN DEL INDICADOR

- Un buen indicador es:
- **Sustantivo.** Es decir refleja un proyecto esencial de un objetivo en términos correctos.
- **Independiente en los diferentes niveles.** Ya que el objetivo global y específico son diferentes; esperándose de que cada indicador refleje una prueba de logro, no debiendo utilizarse normalmente el mismo indicador para más de un objetivo.
- **Objetivo.** Cada indicador debería reflejar hechos y no impresiones subjetivas. Debería tener el mismo sentido tanto para los partidarios del proyecto como para los escépticos informados.
- **Verosímil.** Es decir que los, cambios registrados pueden atribuirse directamente al proyecto.
- **Basado en datos obtenibles.** Los indicadores deberían basarse en datos fácilmente disponibles o que se puedan recopilar con un esfuerzo suplementario razonable como parte de la gestión del proyecto.

- Ejemplo:
- Objetivo: Aumento de la producción agrícola
- 1. Identificar el indicador: -por ejemplo- mayor producción arrocerá.
- 2. Especificar el grupo beneficiario: los pequeños propietarios – hombres y mujeres- que cultivan 1ha. o menos.
- 3. Cuantificar: quinientos pequeños propietarios aumentan la producción en un 50%.
- 4. Establecer la calidad: manteniendo la misma calidad con respecto a las cosechas de 1989.
- 5. Especificar el tiempo: entre octubre de 1990 y octubre de 1991.
- 6. Definir la ubicación: distrito de Umbia.
- *“Quinientos pequeños propietarios, en el distrito de Umbia que cultivan 1ha. o menos, aumentan su producción arrocerá en un 50% entre octubre de 1990 y octubre de 1991, manteniendo la misma calidad que en la cosecha de 1989”.*

FUENTES DE VERIFICACIÓN

- Cuando se formulan los indicadores habrá que especificar las fuentes de información necesarias para verificar es decir:
 - - que la información tiene que estar disponible;
 - - de qué forma;
 - - y como deberían facilitar la información.

COMPROBACIÓN DE LA UTILIDAD DEL INDICADOR

- 1. ¿La información está disponible a partir de fuentes existentes: estadísticas, registros, etc.?
- 2. ¿La información es **fiable** y actualizada?
- 3. ¿Se necesita una **recopilación especial de datos**?
- 4. En caso que así fuera ¿los **beneficios** justifican los costes?
- Deben evitarse los indicadores **costosos** y/o **no fiables**.

<p>1. OBJETIVO GLOBAL</p> <p>1. Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses</p>		<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Los pasajeros siguen utilizando los autobuses de la compañía</p>
<p>2. OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>2. Frecuencia de accidentes de autobuses reducida.</p>		<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Se mejoran las condiciones de las carreteras</p>
<p>3. RESULTADOS</p> <p>1. Conductores capacitados</p> <p>2. Nuevos autobuses operativos</p> <p>3. Taller de mantenimiento equipado</p> <p>1. Procedimientos de mantenimiento establecidos</p>		<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Los conductores capacitados permanecen en la compañía de autobuses</p>
<p>4. ACTIVIDADES</p> <p>1. Emprender programas de capacitación</p> <p>2. Conseguir autobuses</p> <p>3. Conseguir herramientas y repuestos</p> <p>4. Desarrollar procedimientos de mantenimiento</p>	<p>5. INSUMOS</p> <p>1. Instructor de autobuses x meses</p> <p>1. Fondos para autobuses</p> <p>2. Fondos para herramientas y repuestos</p> <p>3. Instructor de mantenimiento por Y meses</p>	<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Herramientas y repuestos sacados de aduana y suministros a tiempo</p>

Indicador 1

- De los 120 conductores existentes, por lo menos el 60% se capacita en el año 1 y el 40% de los conductores capacitados todos registran un ascenso cualitativo y su estilo de condición respecto a las normas; todo ello conforme a criterios establecidos y acordados con el departamento de tráfico de Ciudad Mango y estudiados esporádicamente por medio de comprobaciones y controles en la carretera.

Indicador 2

- Las quejas contra los conductores de autobuses capacitados en cuanto a su capacidad y estilo de conducción, como su respeto a las normas de tráfico son inferiores al 20% de los niveles actuales (30 quejas por día) para mediados del año2.

- ***Ejemplo de Medios de verificación:***
- - Informes de control de tráfico
- - Estudios independientes de tráfico de autobuses
- - Registro de quejas de la compañía de autobuses
- - Registro de violaciones de normas de tráfico,
- Departamento de Policía de Mango.

Plan Operativo

- El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

Plan Operativo Anual (POA) 2009

Empresa de Buses Pepito

Actividad (Cuál?)	Meta (Qué?)	Fecha de ejecución (Inicio-fin) (Cuándo?)	Presupuesto (Cuánto?)	Responsable (Quién?)
1. Emprender programas de capacitación	Realizar 10 sesiones de capacitación a 50 conductores	Enero de 2009 – diciembre de 2009	\$2.000.000	Maria Consuelo Puerta (coordinador de capacitaciones)
2. Conseguir autobuses	Incorporar 10 nuevos autobuses	Junio de 2009 – Diciembre de 2009	\$500'000.000	Mónica Pérez Osa (Asesor de compras)

7. Monitoreo y Evaluación

- El monitoreo y evaluación (M&E) nos pueden decir si funcionan las actividades del programa, y cómo funcionan. Los administradores y donantes de los programas quieren mostrar resultados, entender cómo funcionan sus programas y evaluar cómo interactúan los programas con otros eventos y fuerzas en sus comunidades.

GRACIAS