



# Curso Formulación y Evaluación Estratégica



# Descripción del curso

- Este curso sentará los conocimientos sobre lo que es una propuesta de un proyecto, cómo formularla, evaluarla cualitativa y cuantitativamente, y presentarla para su aprobación.



## Objetivos General

- Al finalizar el curso el alumno estará en capacidad de participar en el proceso de formulación y evaluación de proyectos de su organización con miras a determinar si un proyecto es factible y viable.



## Objetivos específicos

- Explicar qué es un proyecto, los procesos previos que lo generan en el contexto de la Administración de Proyectos visualizando las fases y etapas necesarias para ejecutar un proyecto desde inicio hasta su fin.



# PRESENTACIÓN DEL CURSO



# Objetivos Específicos

- Aplicar las herramientas de matriz de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de alternativas y la matriz de marco lógico.



## Objetivos Específicos

- Realizar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad de un proyecto, gestionando los estudios legal, ambiental, técnico, de mercado y financiero.



## Objetivos específicos

- Aplicar la metodología del Ciclo de la Administración del Proyecto (PCM) para formular una propuesta de proyecto.



# Bibliografía

- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2004) *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos.*
- Castaño, Lina. *“Marco Conceptual y Operativo del Banco de Proyectos Exitosos”* \_Primera Edición. Chile, Santiago de: Naciones Unidas, 2000.
- Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. *(1993). Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos.* España.



# Bibliografía

- Ortegón, Edgar. (2005). Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública . Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- PMI (Project Management Institute). (2008). Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (4a. Ed.) Pennsylvania: PMI Inc.
- Sapag, Nassir. (2005). Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. México: Pearson Educación de México S.A.



# **RESUMEN DE TEMAS Y LECTURAS DE SEMANA 1**



# **EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO**



# DEFINICIÓN

- Es una de las herramientas principales que utilizan las organizaciones nacionales e internacionales para el diseño y la planificación de proyectos.



# Antecedentes

- Fue desarrollado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos a fines de los años 60 y principios de los 70.
- A principios de los 80 por la GTZ de Alemania.



# Características

- Ofrece herramientas para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos



# Objetivo

- Darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto

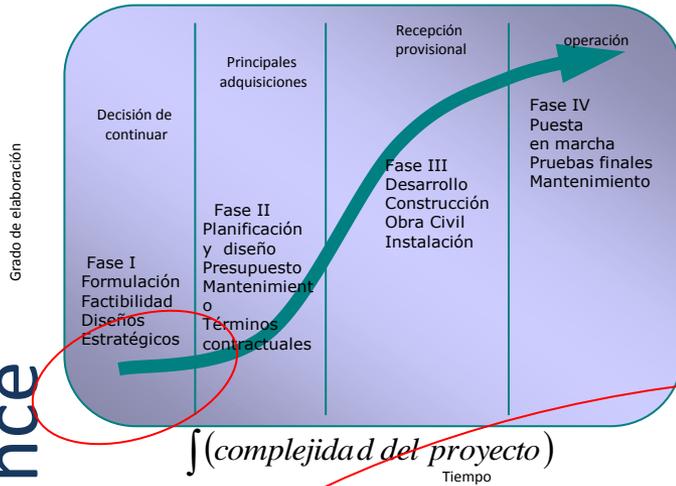


Profesiones en el Ciclo de vida

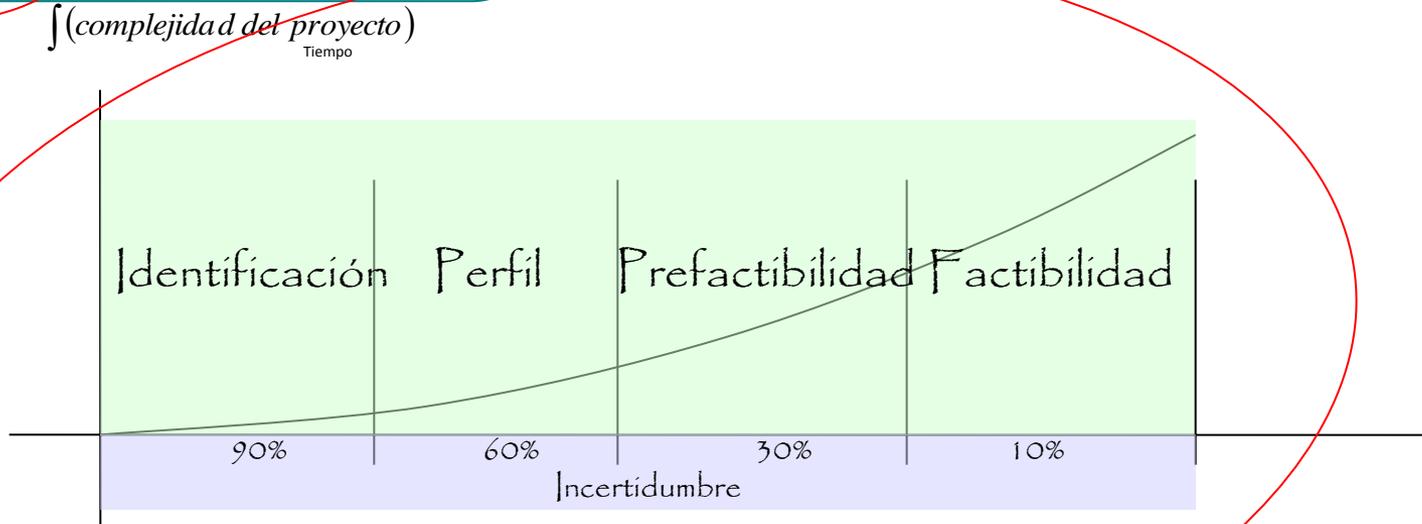




Planificación-incertidumbre-alcance

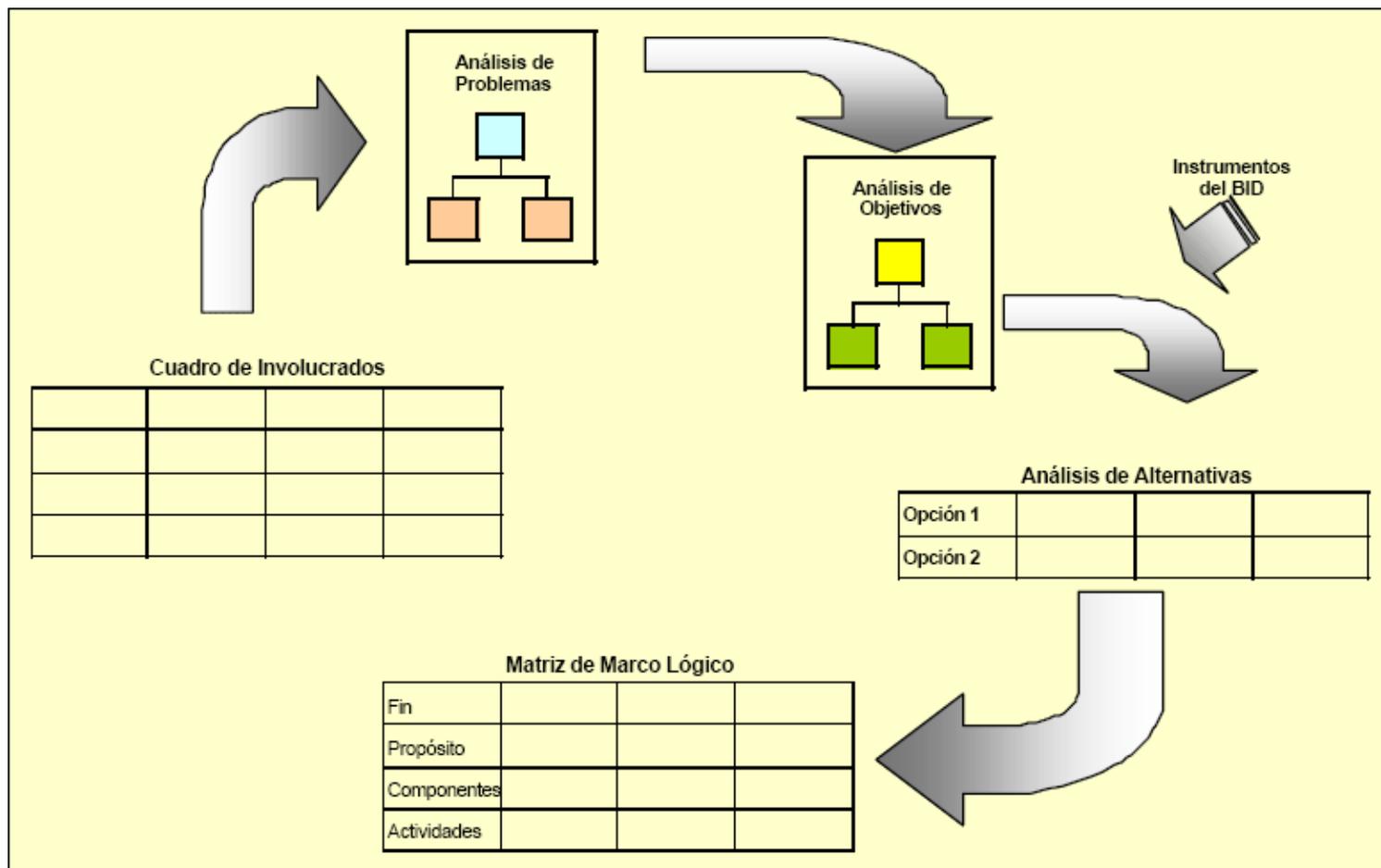


$$\text{Estudio} = \int (\text{complejidad del proyecto})$$



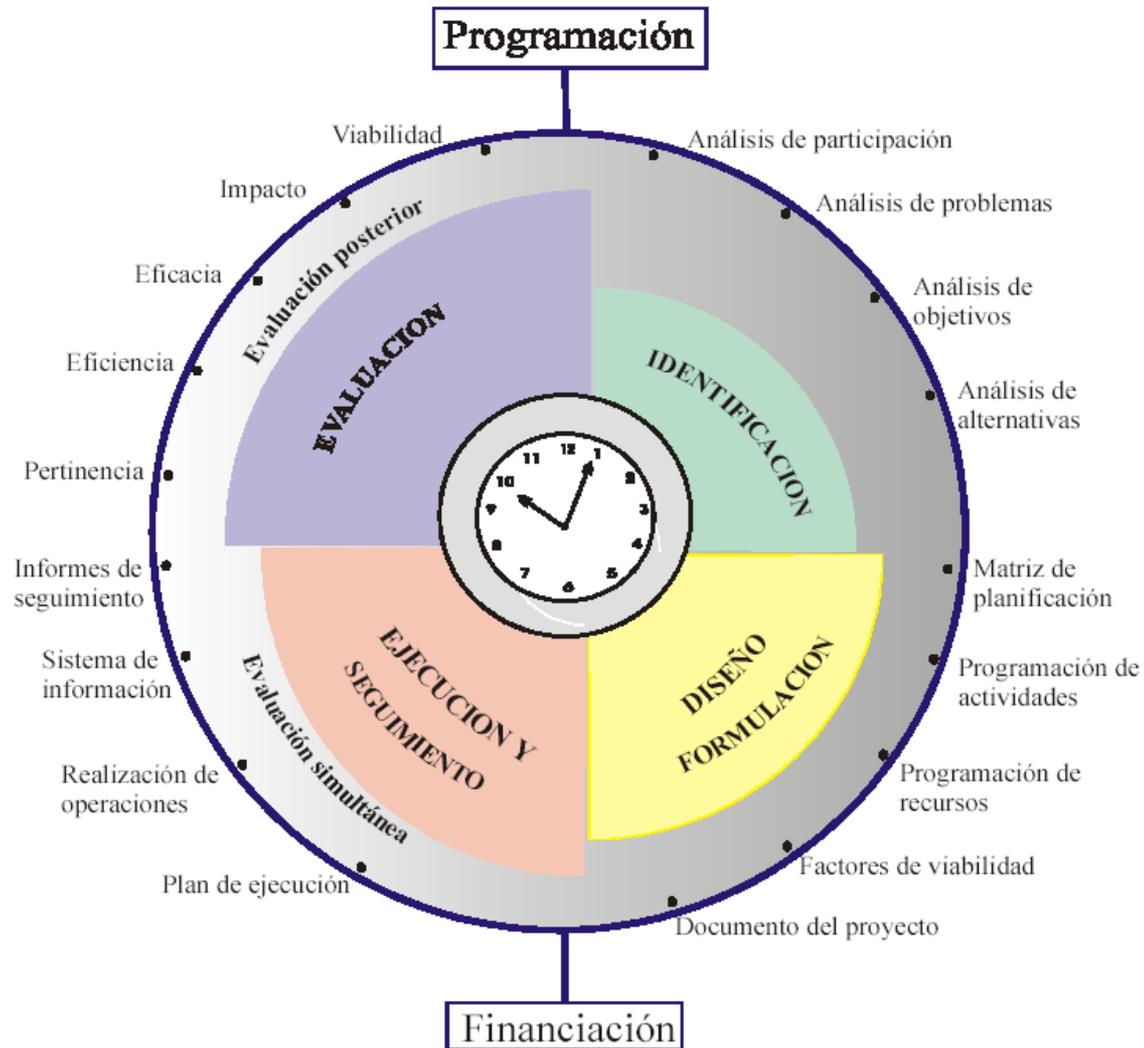


# El Sistema de Marco Lógico





# El Ciclo de Gestión de Proyecto







## Herramientas de diagnóstico

- Los proyectos son diseñados en respuesta a un “problema de desarrollo” u obstáculo al desarrollo.
- Con frecuencia, dicho problema se origina en un servicio público que no existe o que es deficiente.
- Se tiene consenso que la situación es insatisfactoria y se requiere un cambio.



# Situación Actual y Situación Futura

- La primera es la situación insatisfactoria.
- La segunda es la resultante de una intervención diseñada para abordar todos o algunos de los problemas asociados con la situación.



# Secuencia del Análisis





## Proyecto o Programa

- Será de corto a mediano plazo y diseñada para fomentar el cambio de mediano a largo plazo, que se requiere para obtener la situación futura deseada.



**Herramientas  
Situación Actual**

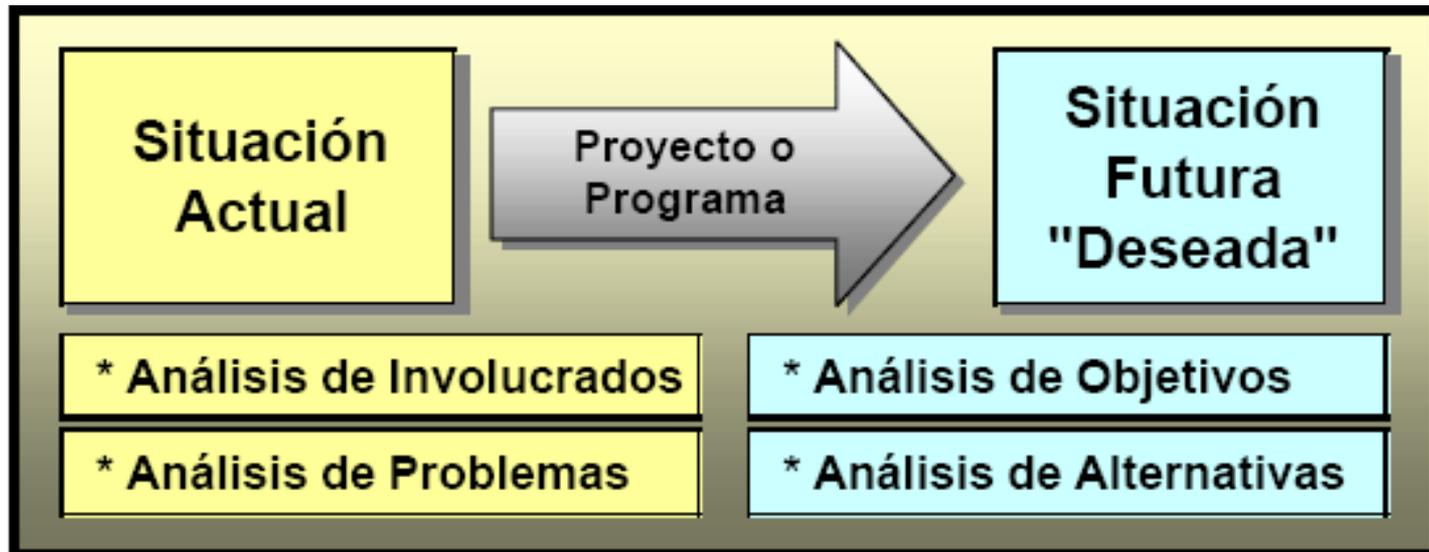
- Análisis de Involucrados
- Análisis de Problemas

**Herramientas  
Situación Futura**

- Análisis de Objetivos
- Análisis de Alternativas



# Herramientas de Diagnóstico





# **ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS**

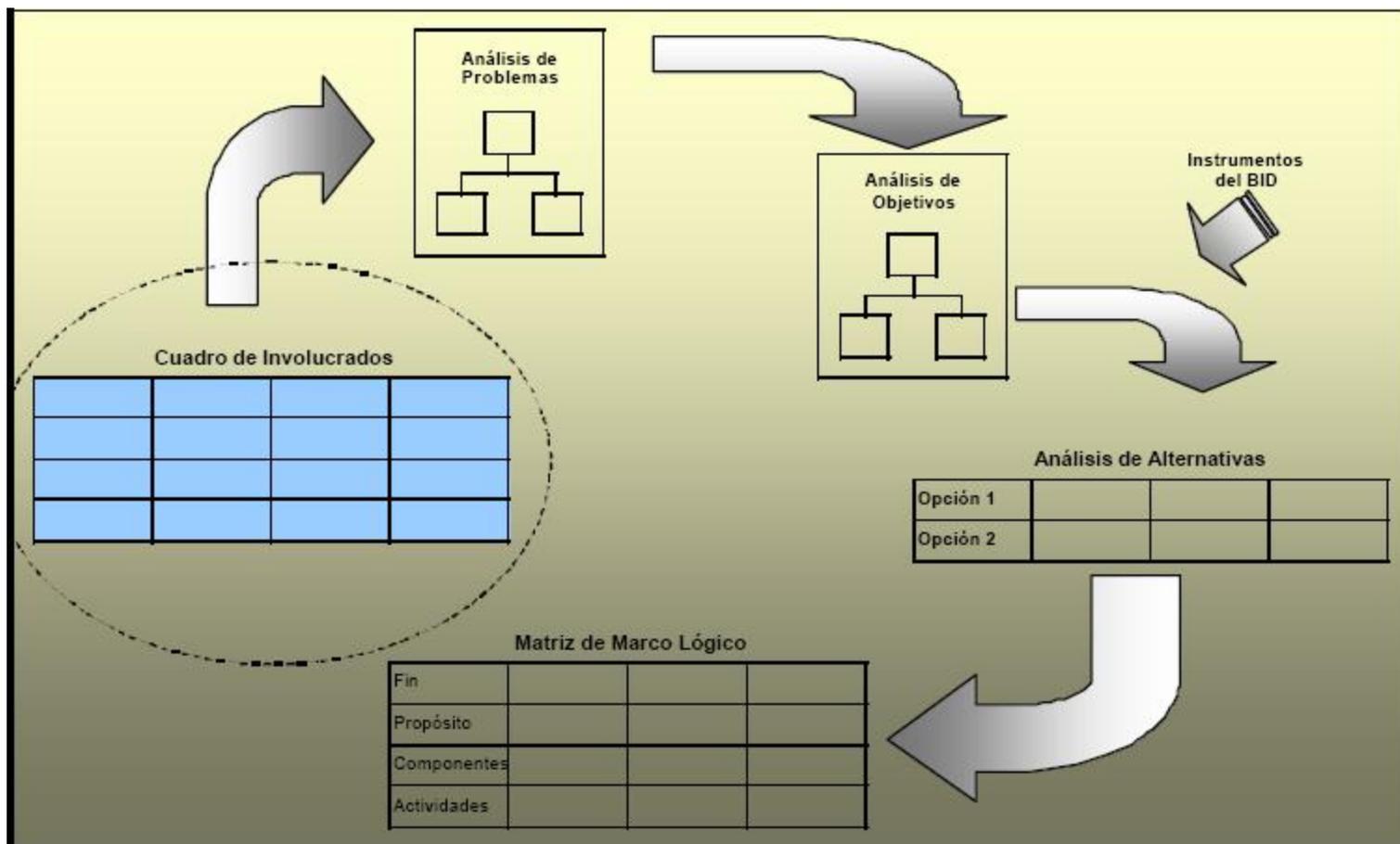


# Análisis de Involucrados

- Es para esclarecer cuales grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en un problema específico de desarrollo.
- Considera sus intereses, su potencial y sus limitaciones.



# Análisis de Involucrados





# Análisis de Involucrados

- Grupos a favor
- Grupos en contra

( Intereses, potencial y limitaciones)



# Análisis de Involucrados

- **Objetividad:**

Se realiza el Análisis de Involucrados para dar mayor objetividad al proceso de planificación, al considerar diversos puntos de vista.



# Análisis de Involucrados

- **Pertenencia:**

Además, puede fomentar un sentido de pertenencia, por parte de los beneficiarios y prestatarios, al incluirlos desde el comienzo en el proceso de planificación.



# Análisis de Involucrados

- ¿Cuáles grupos están directa o indirectamente involucrados?
- Sus intereses respectivos
- Sus percepciones de los problemas y causas
- Los mandatos de las organizaciones de involucrados



# Cuadro de Involucrados

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>



# Primera Columna: Grupos

- Grupos de población
- Organismos del sector privado
- Organizaciones de la sociedad civil
- Organizaciones religiosas
- Grupos políticos
- Organizaciones externas



## Segunda Columna: Intereses

- Se colocan los intereses de cada grupo, en relación con el problema de desarrollo



## Tercera Columna: Problemas Percibidos

- Se colocan los problemas específicos o condiciones negativas, de la manera que son percibidos por el grupo de involucrados en relación con el problema de desarrollo.
- Deben ser planteados de la manera más negativa posible, no deben constituir soluciones encubiertas.
- Las oraciones deben ser claras y no ambiguas.



## Cuarta Columna: Cuadro de Involucrados

- Recursos
- Mandatos



## Cuarta Columna: Cuadro de Involucrados

- **Recursos**
- ❖ Son aquellos que un grupo puede poner a disposición para contribuir a solucionar el problema de desarrollo(o para bloquear la solución).
- ❖ Pueden ser financieros o no financieros(mano de obra, influencia, grupos de presión, presión política por medio de votación de referendos y elecciones).



## Cuarta Columna: Cuadro de Involucrados

- **Mandatos**

Se refieren a la autoridad formal que tiene un grupo de involucrados para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada.



# ÁRBOL DE PROBLEMAS

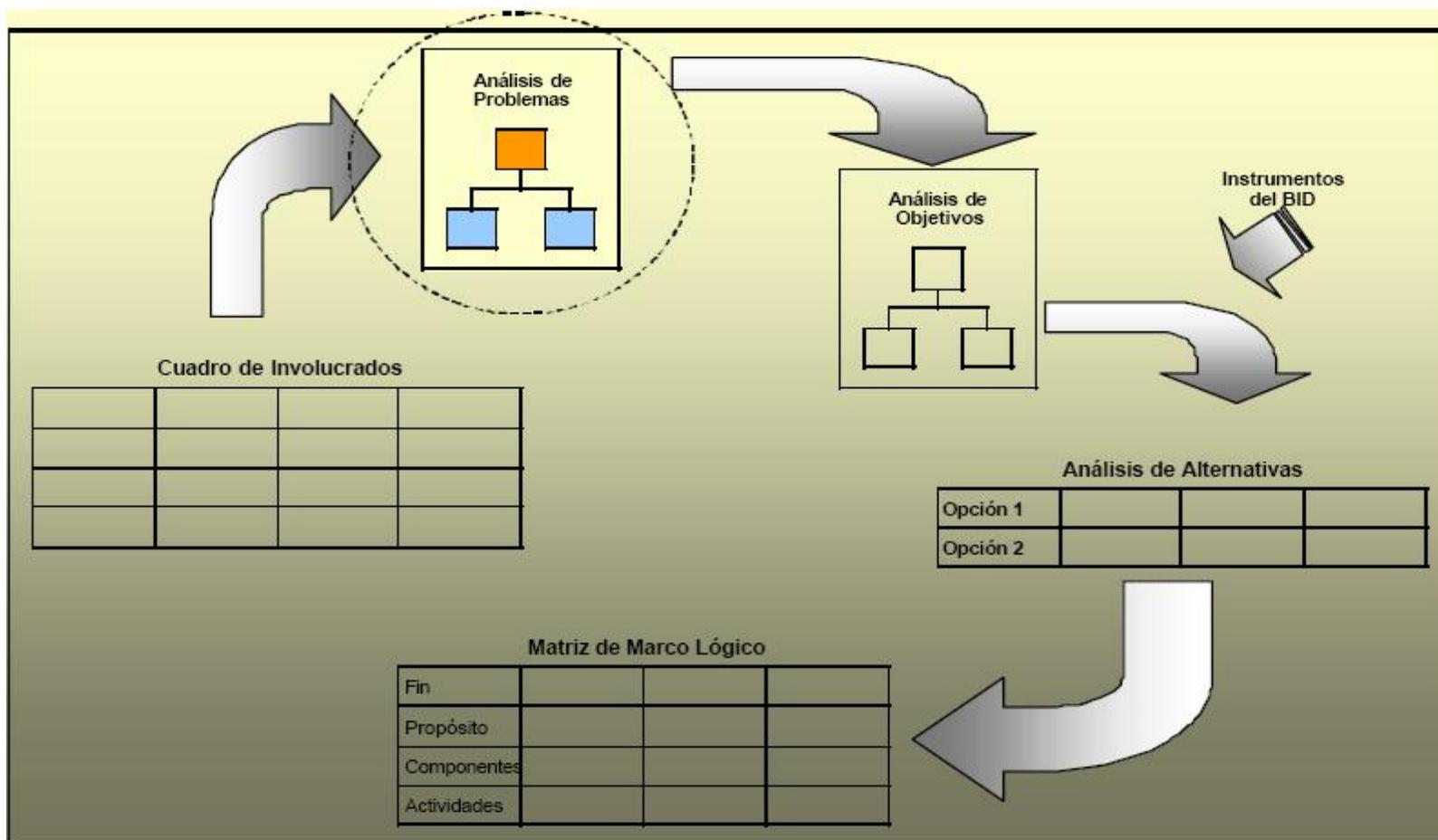


# Análisis de Problemas

- Mediante el desarrollo de un diagrama conocido como “Árbol de Problemas”, el Análisis de Problemas es una ayuda importante para entender el problema de desarrollo.
- Es la segunda herramienta del SML para diagnosticar la situación actual.



# Análisis de Problemas





# Análisis del Problema

- Analizar la situación actual en el contexto del problema seleccionado.
- Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y sus relaciones de causalidad(causa-efecto)
- Visualizar las relaciones de causalidad e interrelaciones en un diagrama (Árbol de Problemas)



# ¿Cómo hacer el Árbol de Problemas?

- **Paso 1:**

Consiste en tomar el problema de desarrollo, escribirlo en una tarjeta y pegarlo en la parte superior de una pizarra u otra superficie de trabajo.



## ¿Cómo hacer el Árbol de Problemas?

- **Paso 2:**

Se identifican otros problemas percibidos por los involucrados, que son causas directas del problema de desarrollo y se les coloca debajo del problema de desarrollo.



## ¿Cómo hacer el Árbol de Problemas?

- **Paso 3:**

Se sigue colocando otros problemas percibidos, que causas de los problemas recientemente colocados en la pizarra, hasta que se llegue a las causas que son raíces.



# ¿Cómo hacer el Árbol de Problemas?

- **Paso 4:**

Se determina si alguno de los problemas percibidos por los involucrados son efecto del problema y se coloca en la parte de la pizarra que está por encima del problema.



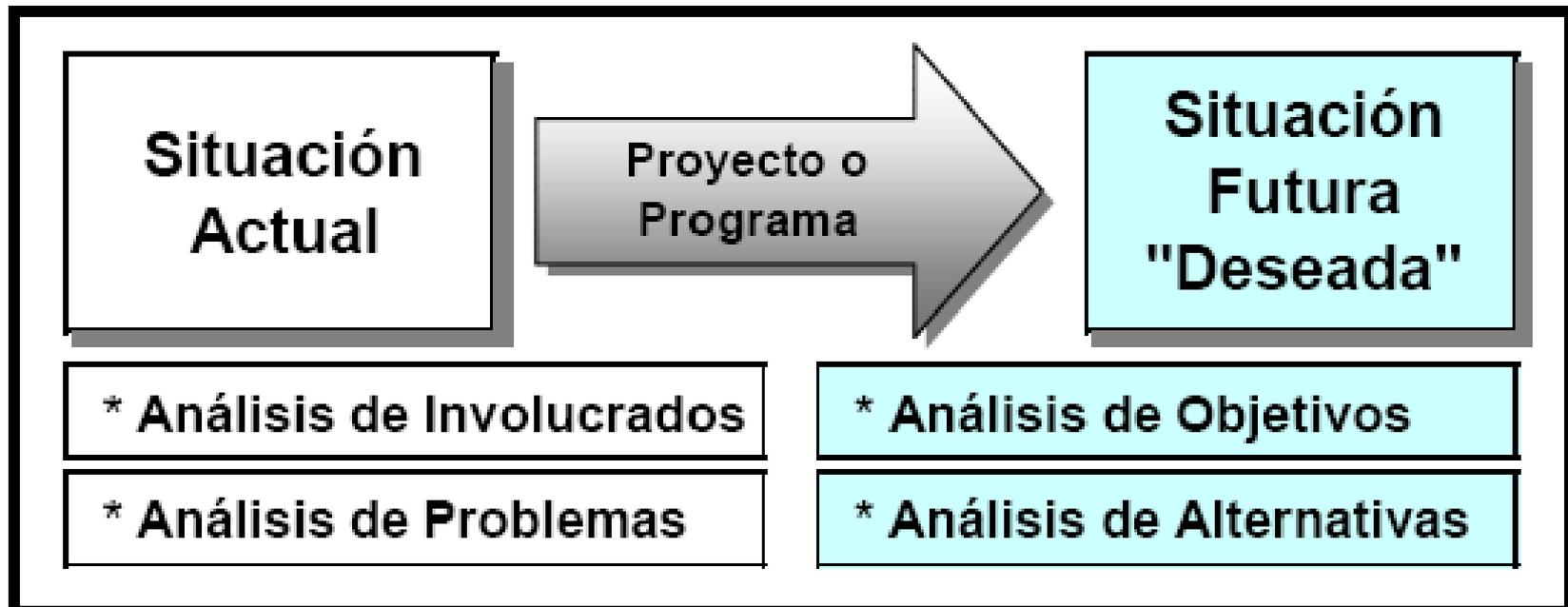
## ¿Cómo hacer el Árbol de Problemas?

- **Paso 5:**

Se trazan las líneas con flechas que apunten de cada problema que es una causa, al problema que representa efecto, asegurándose que el diagrama tenga sentido.



# Herramientas de Identificación





# ANÁLISIS DE OBJETIVOS

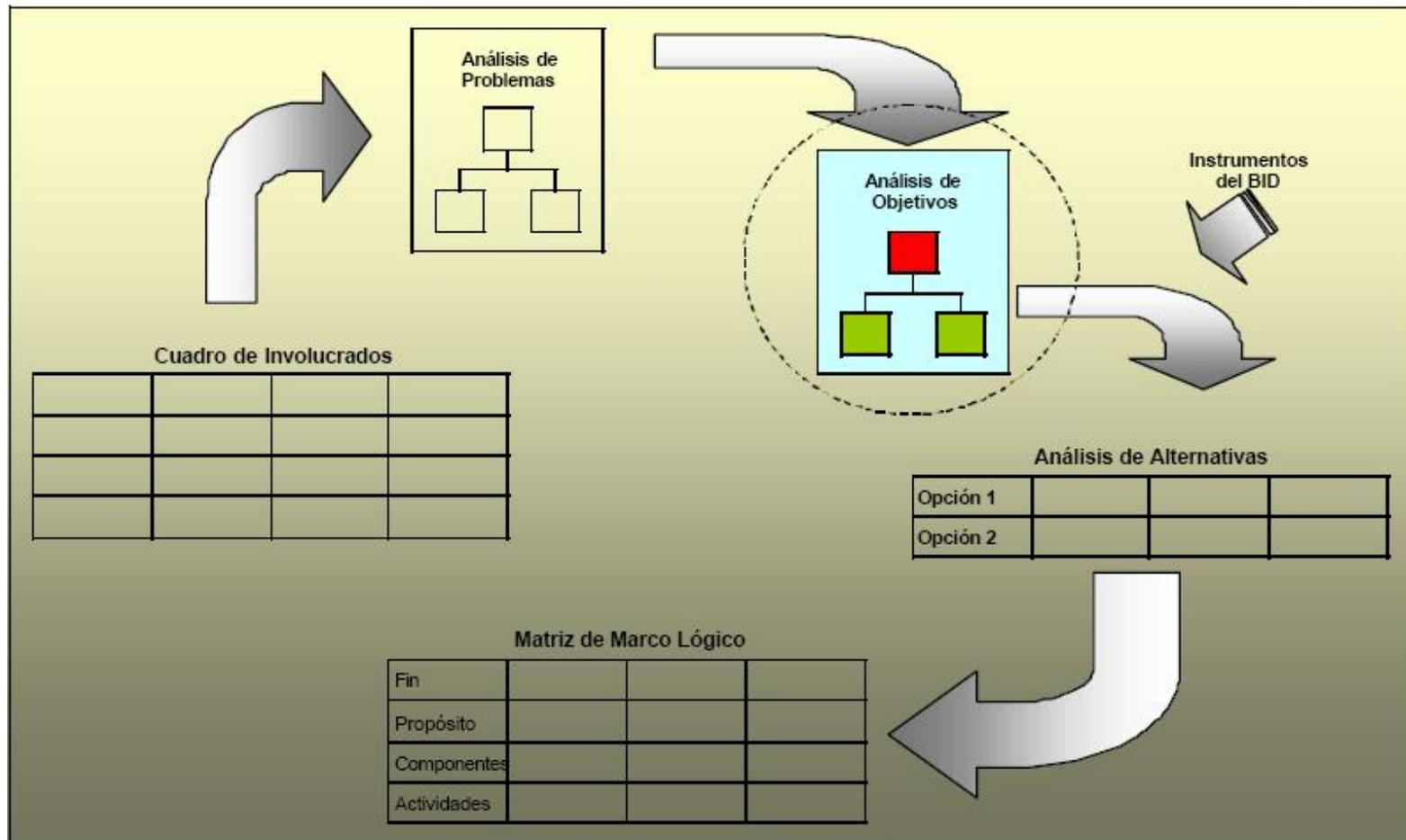


# Análisis de Objetivos

- Convertimos los problemas que aparecen en el Árbol de Problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas como parte del paso inicial para especificar la Situación Futura “Deseada”



# Análisis de Objetivos





# Análisis de Objetivos

- Describe una situación que podría existir después de resolver los problemas.
- Identifica las relaciones de tipo medio-fin entre objetivos.
- Visualiza las relaciones medio-fin en un diagrama (Árbol de Objetivos).



# Análisis de Objetivos

- En lugar de tener relaciones causa-efecto, tenemos el diagrama **Árbol de Objetivos**, que refleja relaciones medio-fin



# ¿Cómo hacer el Árbol de Objetivos?

- **Paso 1**

Tomando el problema que aparece en el nivel más alto en el Árbol de Problemas y se lo convierte en un objetivo.



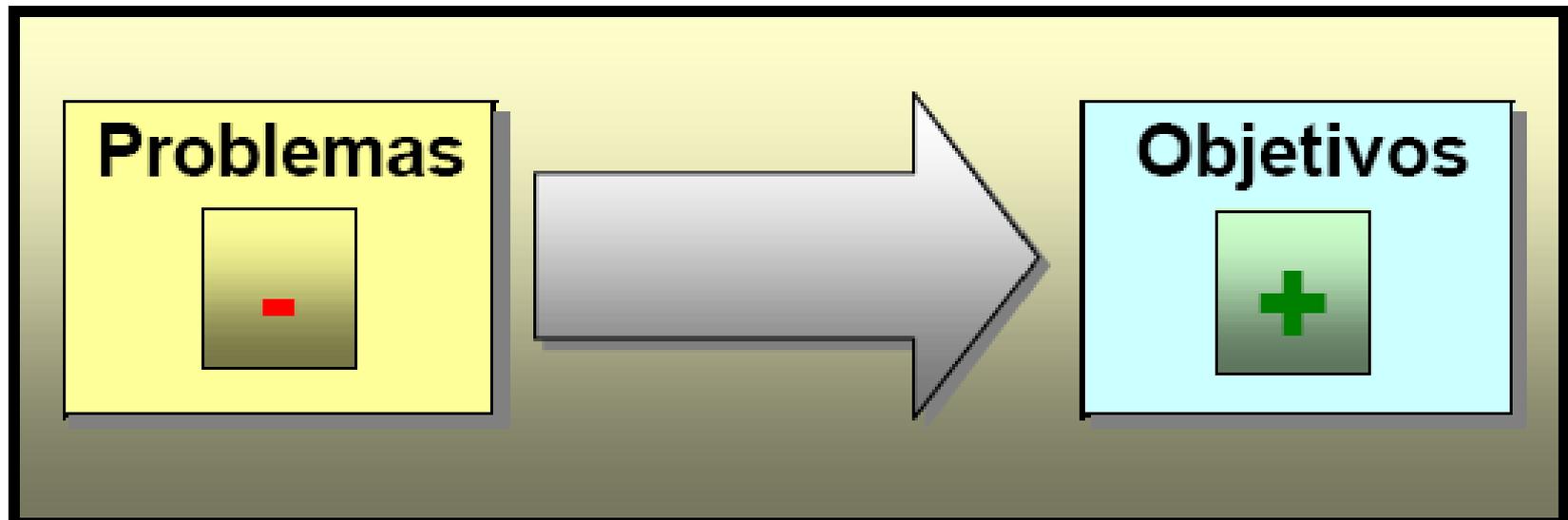
## ¿Cómo hacer el Árbol de Objetivos?

- **Paso 2:**

Se trabaja hacia abajo del Árbol de Problemas, para identificar objetivos para cada problema, que se convierten en medios para abordar el problema de desarrollo.



# ¿Cómo hacer el Árbol de Objetivos?





# ¿Cómo hacer el Árbol de Objetivos?

- **Paso 3:**  
Reformular los objetivos



## ¿Cómo hacer el Árbol de Objetivos?

- Agregar nuevos objetivos, si se considera que son pertinentes y necesarios para lograr un objetivo en el nivel inmediato superior; y se elimina los objetivos no necesarios o no realistas.



Material Elaborado por la Cátedra:  
Metodología, procesos y productos en proyectos  
(Formulación y Evaluación Estratégica)  
Especial apoyo del Ing. Marlon Velásquez, MAP  
2012