

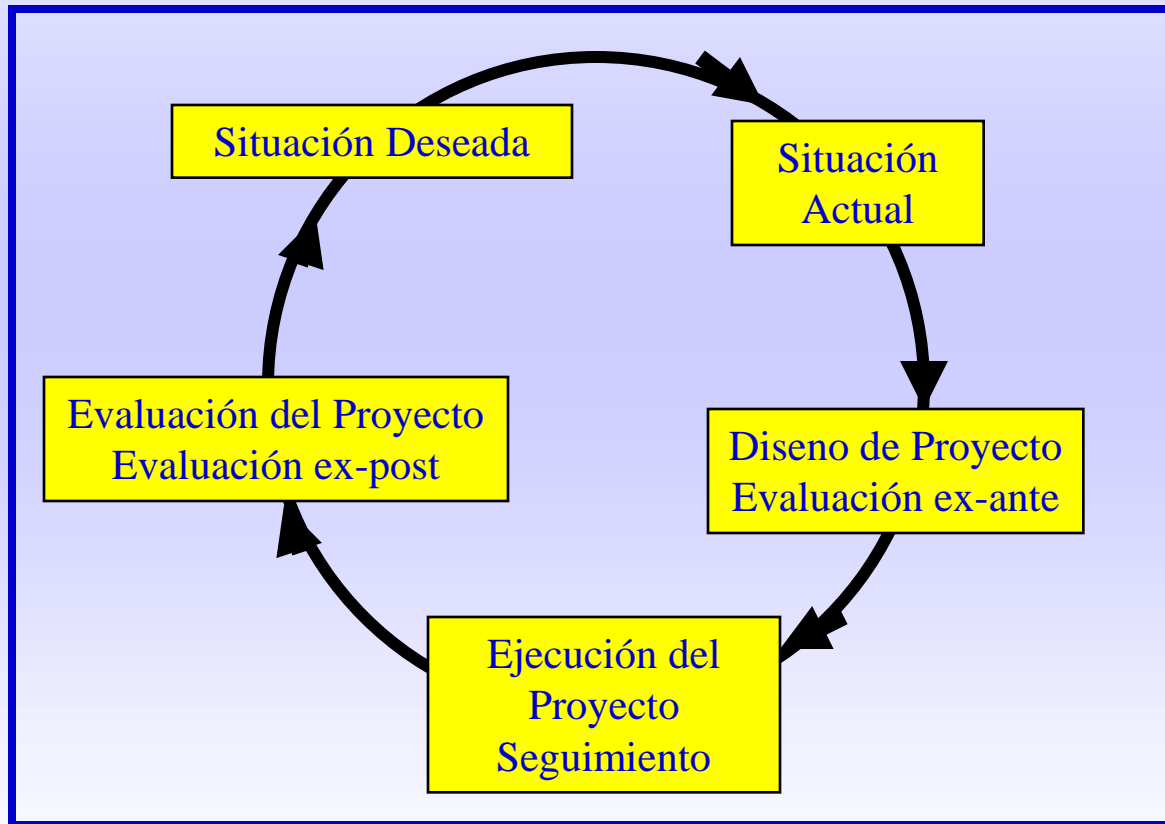
Guía para Gerentes de Proyectos

A thick, horizontal yellow brushstroke with a textured, painterly appearance, spanning across the width of the slide below the main title.

GERENCIA DE PROYECTOS

Guía para Gerentes de Proyectos

EL CICLO DEL PROYECTO/EVALUACION



Guía para Gerentes de Proyectos



EL ENFOQUE LOGICO PARA LA GESTION DE PROYECTOS EN LA OPS

BASES CONCEPTUALES

- ❁ GERENCIA ORIENTADA A RESULTADOS**
- ❁ METODO CIENTIFICO**
- ❁ ENFOQUE DE SISTEMAS**
- ❁ ACUERDOS CONTRACTUALES**
- ❁ GERENCIA PARTICIPATIVA**

Guía para Gerentes de Proyectos

ENFOQUE LOGICO (Cont.)

❁ OBJETIVOS

⇒ CLAROS/ACUERDO

⇒ CAUSA/EFECTO

❁ INDICADORES

⇒ ALCANZABLES

⇒ CANTIDAD, CALIDAD, TIEMPO (CCT)

❁ RELACION CON FACTORES EXTERNOS

⇒ SUPUESTOS

Guía para Gerentes de Proyectos

ENFOQUE LOGICO (Cont.)

- ❁ IDENTIFICA LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL DE:
 - ⇒ PRODUCIR RESULTADOS (RE)
 - ⇒ COMPROMISO CON OBJETIVOS SUPERIORES (EFECTO/IMPACTO)
- ❁ CONTRIBUYE A DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO
- ❁ MEJORA EL DISEÑO DEL PROYECTO, EJECUCION Y EVALUACION

Guía para Gerentes de Proyectos

ENFOQUE LOGICO (Cont.)

- ❁ INCLUYE LOS REQUISITOS PARA UNA BUENA GERENCIA DE PROYECTOS
- ❁ ESTABLECE LAS BASES PARA LA EJECUCION Y LA EVALUACION
- ❁ ES UN PROCESO CONTINUO DE APRENDIZAJE
- ❁ REDUCE TIEMPO Y ESFUERZO EN EL LARGO PLAZO

Guía para Gerentes de Proyectos

Marco Lógico

Agencias bilaterales:

- Estados Unidos (USAID)
- Canadá (CIDA)
- Alemania (GTZ)
- Reino Unido (DFID)
- Escandinavia (NORAD, DANIDA)
- Japón (JICA)

Bancos:

- Africano de Desarrollo
- Asiático de Desarrollo
- Banco Mundial

Instituciones multilaterales:

- PNUD
- UNIDO

Otros:

- Ministerios/Gobiernos
- Corporaciones
- ONGs
- Universidades

Guía para Gerentes de Proyectos



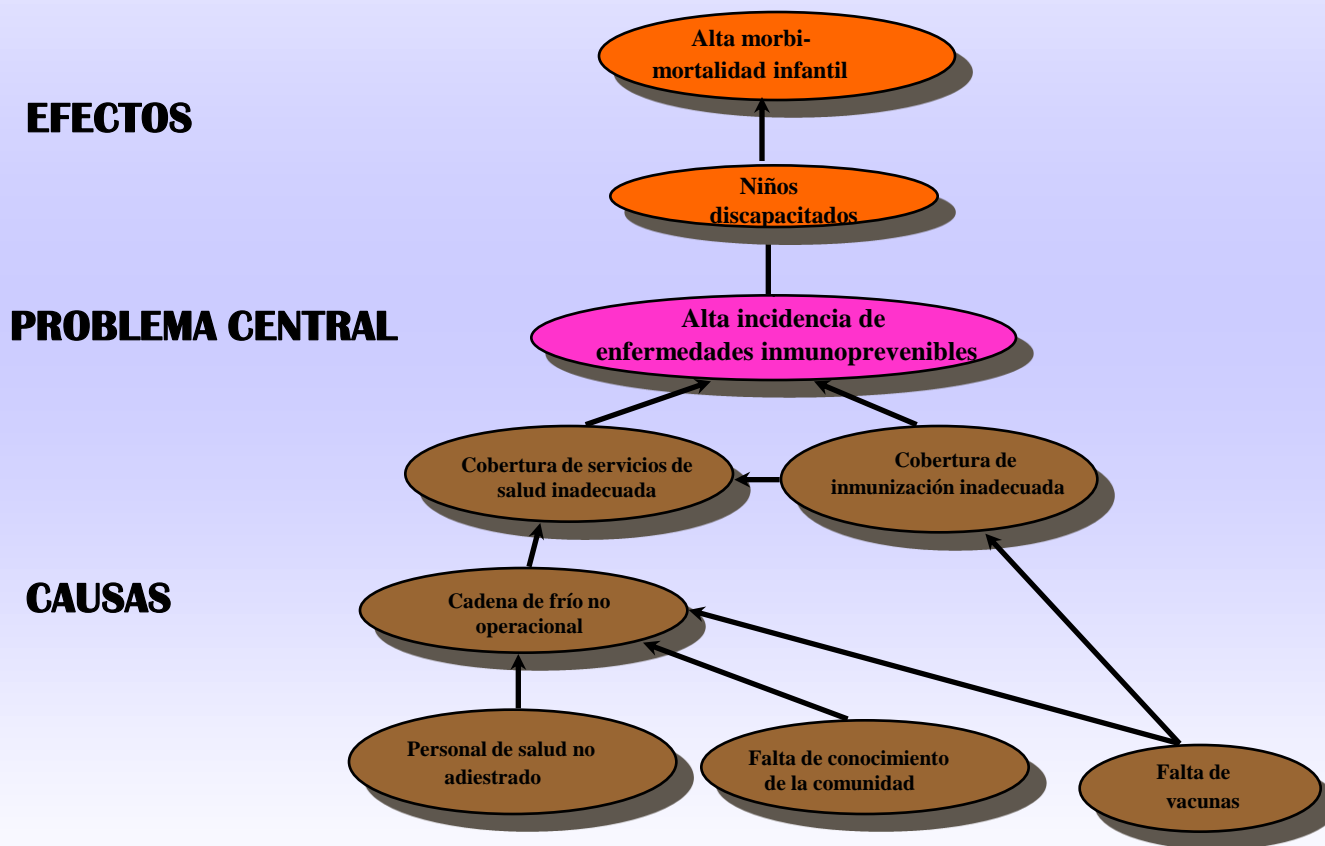
ETAPA ANALITICA

- * **Análisis del Problema (Linea de Base)**
- * **Análisis de los Interesados**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

ARBOL DEL PROBLEMA



Guía para Gerentes de Proyectos

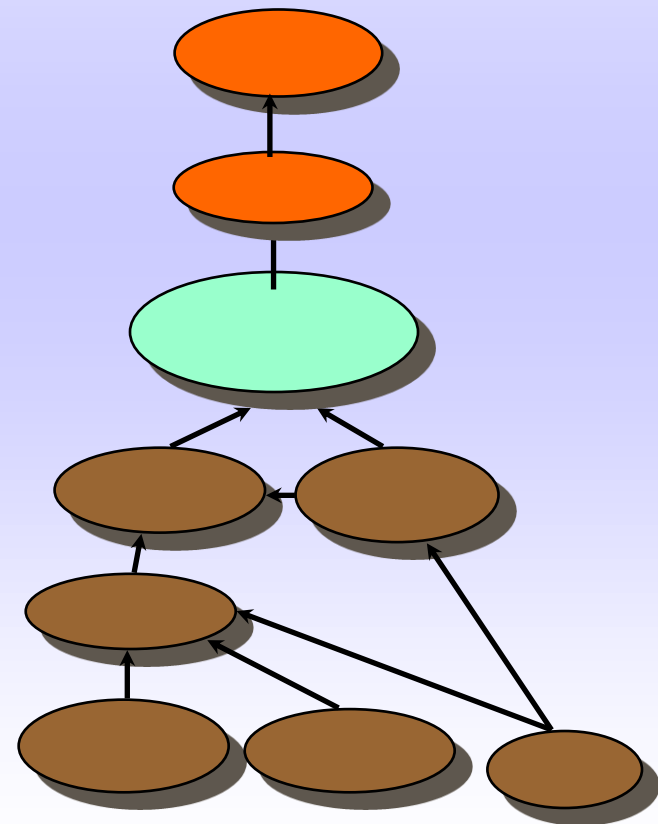
ETAPA ANALITICA

Arbol del Problema

Ejercicio 1:

Construir el árbol del problema a partir del problema central mencionado en el propósito del proyecto.

CAUSAS y EFECTOS



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

ANALISIS DE LOS INTERESADOS

Interesados	Breve Descripción	Expectativas del Proyecto	Poder (P) (0 a 5)	Valor (V) (-3 a+3)	Efecto (PxV) (-15 a+15)
A					
B					
C					
D					
E					
F					

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

ANALISIS DE LOS INTERESADOS

Ejercicio 2:

Identificar 3 ó 4 de los Interesados.

Completar la matriz de Interesados.

Interesados	Breve Descripción	Expectativas del Proyecto	Poder (P) (0 a 5)	Valor (V) (-3 a +3)	Efecto (PxV) (-15 a +15)
A					
B					
C					
D					
E					

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

QUE ES UN OBJETIVO?

- ❁ OBJETIVOS SON LOS RESULTADOS ESPECIFICOS QUE DESEAMOS
- ❁ UN OBJETIVO EXPRESA UN INTENTO QUE DESCRIBE UN CAMBIO PROPUESTO EL CUAL ES MEDIBLE Y OBSERVABLE

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

OBJETIVOS

Utilizar verbos fuertes para describir objetivos

DEBIL

Coordinar	Participar
Contribuir	Asistir
Apoyar	Mejorar
Integrar	Colaborar
Aumentar	Organizar
Aconsejar	Fomentar
	Armonizar

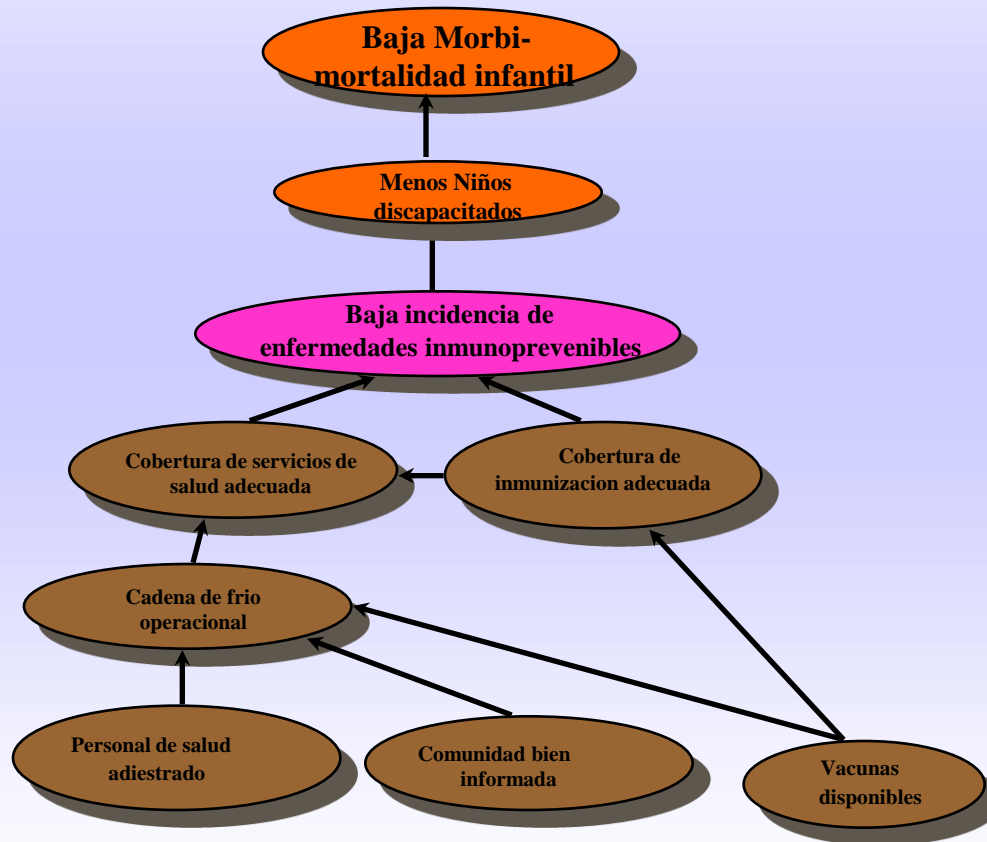
FUERTE

Establecer - Ordenar
Instalar - Erradicar
Reducir de la X a la Y
Aumentar de la X a la Y
Hacer - Dirigir
Llevar a cabo

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

ARBOL DE OBJETIVOS



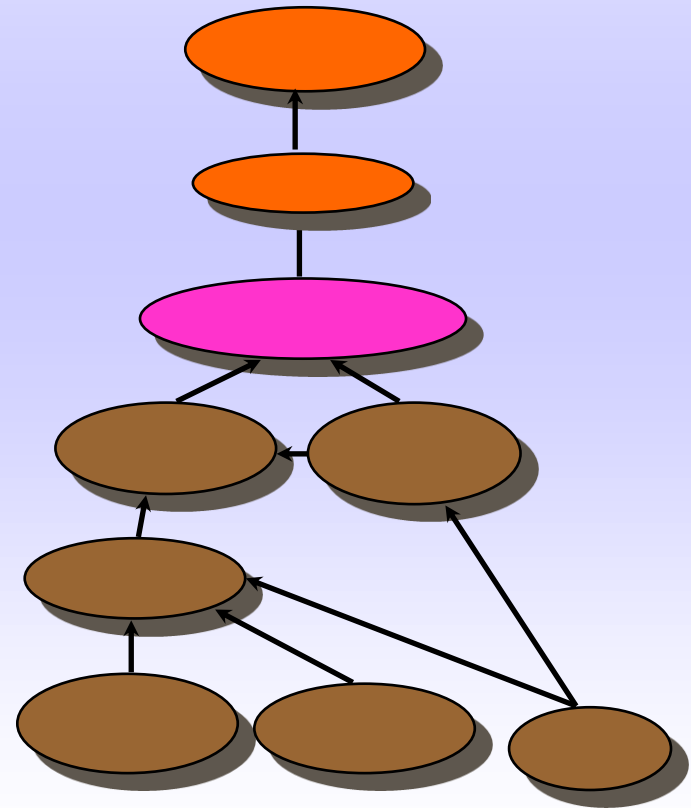
Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

Arbol de objetivos

Ejercicio 3:

- *Revisar el árbol del problema.*
- *Convertirlo en un árbol de objetivos*



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA ANALITICA

RESUMEN: ETAPA ANALITICA **(a nivel de país)**

- *Preparar borrador del Análisis de Situación**
- *Reunirse con contrapartes nacionales**
- *Análisis de los Problemas**
- *Análisis de los interesados**
- *Actualización del Análisis de Situación**
- *Preparar borrador de la Estrategia de CT**
- *Reunirse con contrapartes nacionales**
- *Actualizar la Estrategia de CT**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION



ETAPA DE PLANIFICACION

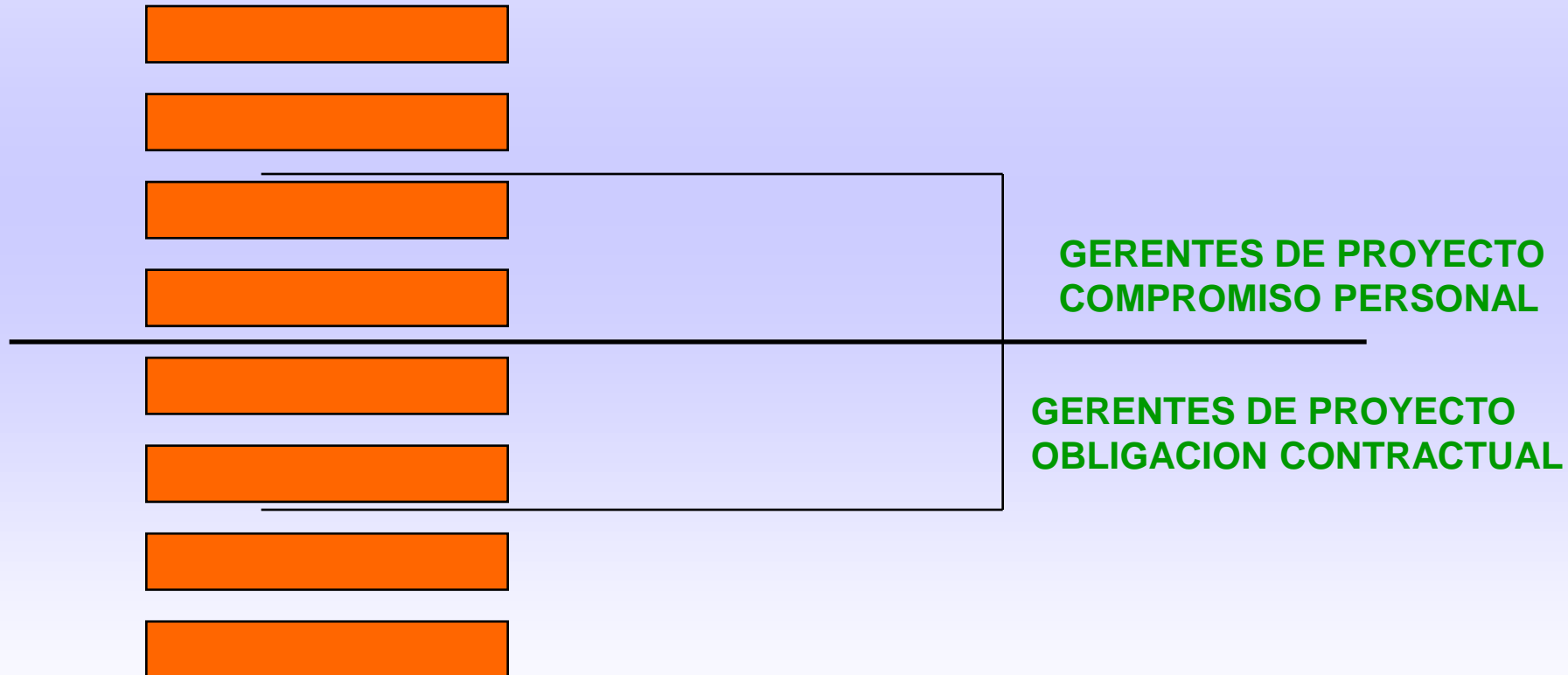
- * **Objetivos del Proyecto**
- * **Indicadores e Hitos**
- * **Medios de Verificacion**
- * **Supuestos**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

NO HAY LIMITE EN EL NUMERO DE NIVELES DE LA JERARQUIA

NORMALMENTE 4 NIVELES SON SUFICIENTES PARA UN PROYECTO



Guía para Gerentes de Proyectos

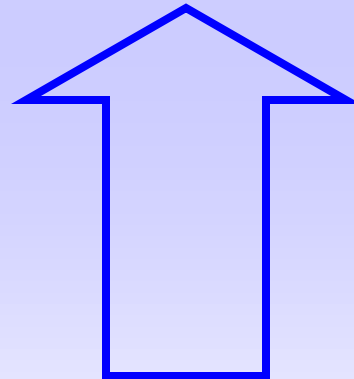
ETAPA DE PLANIFICACION



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

Mejóro la salud de
la población



50 Epidemiólogos Capacitados

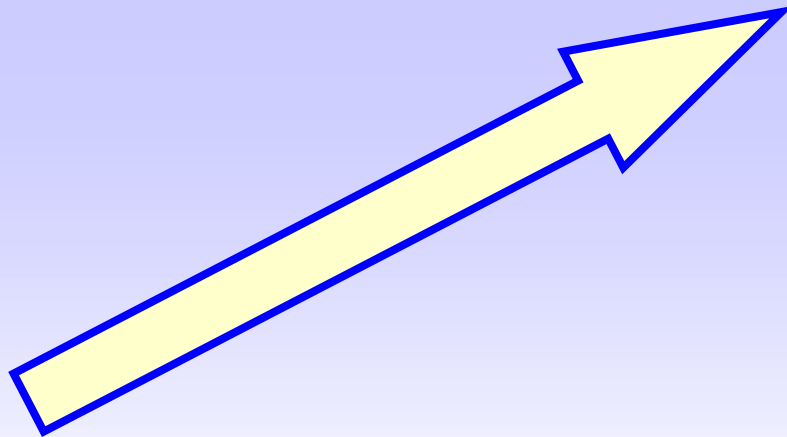
Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

QUE ES UNA HIPOTESIS?

UNA PREDICCIÓN DE LA RELACION DE CAUSA Y EFECTO QUE ENCIERRA INCERTIDUMBRE

Entonces llegaré a la oficina a tiempo



Si tomo el ómnibus a las 7 a.m.

Incetidumbre??

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

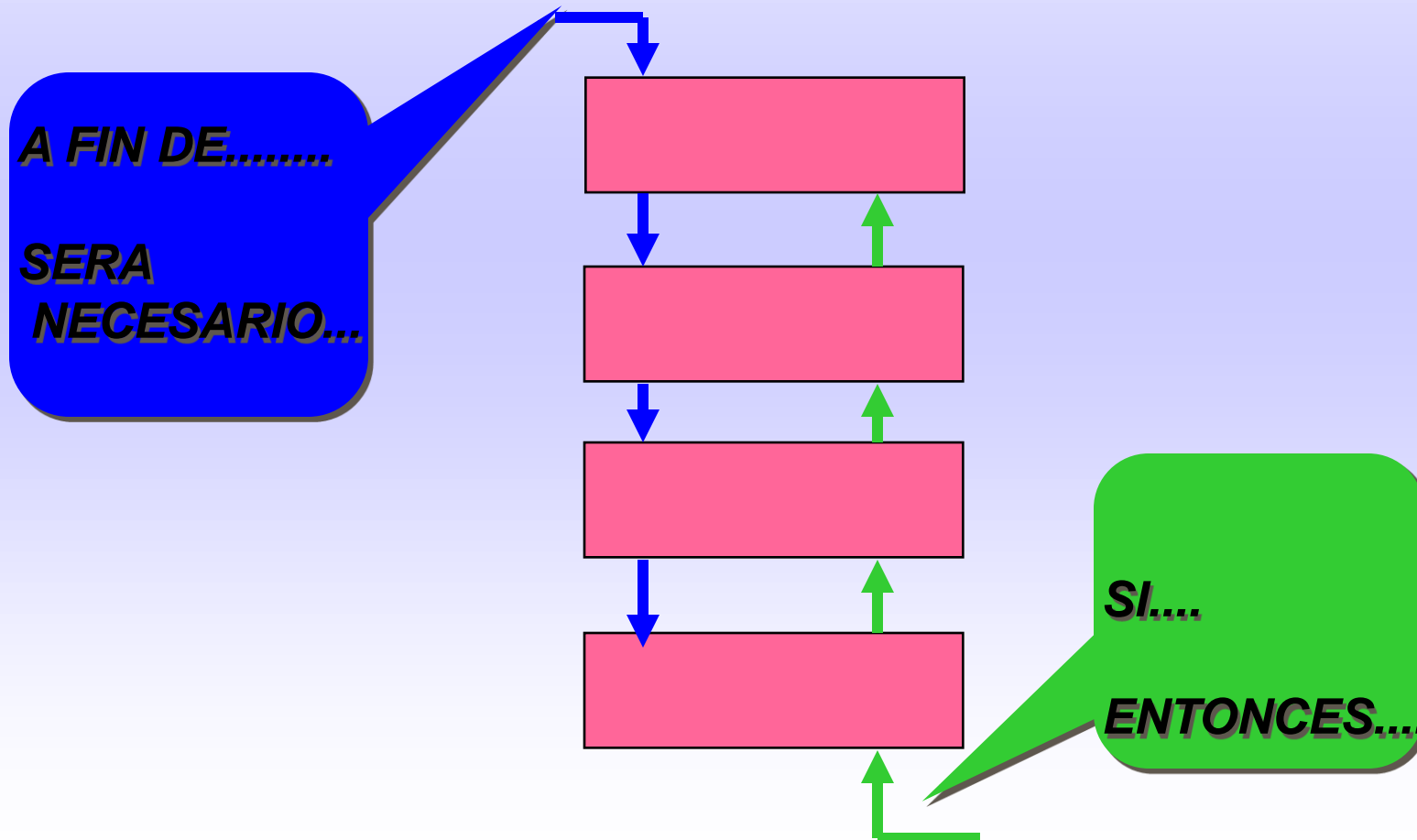
ORDENE SEGUN CAUSA Y EFECTO

- ✓ Se diseñaron cursos de capacitación para el personal de salud.
- ✓ Las Unidades de salud atienden a las necesidades de la población local.
- ✓ Se redujo la morbilidad y la mortalidad.
- ✓ El personal de salud mejoro su capacidad de atención.

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

JERARQUIA DE OBJETIVOS DE PROYECTOS

FIN- ¿POR QUE?

*Razón del proyecto. Objetivo superior al cual contribuye.
Ejemplo: Cambios en la Situación Nacional en Salud.*

PROPOSITO - ¿POR QUE?

*El impacto (efecto inmediato) del Proyecto.
Ejemplo: Cambios en las Capacidades Nacionales.*

RESULTADOS ESPERADOS - ¿QUE?

*Resultados (productos) específicos producidos por el proyecto.
Responsabilidad Gerencial. Listado de 10 de la OPS.*

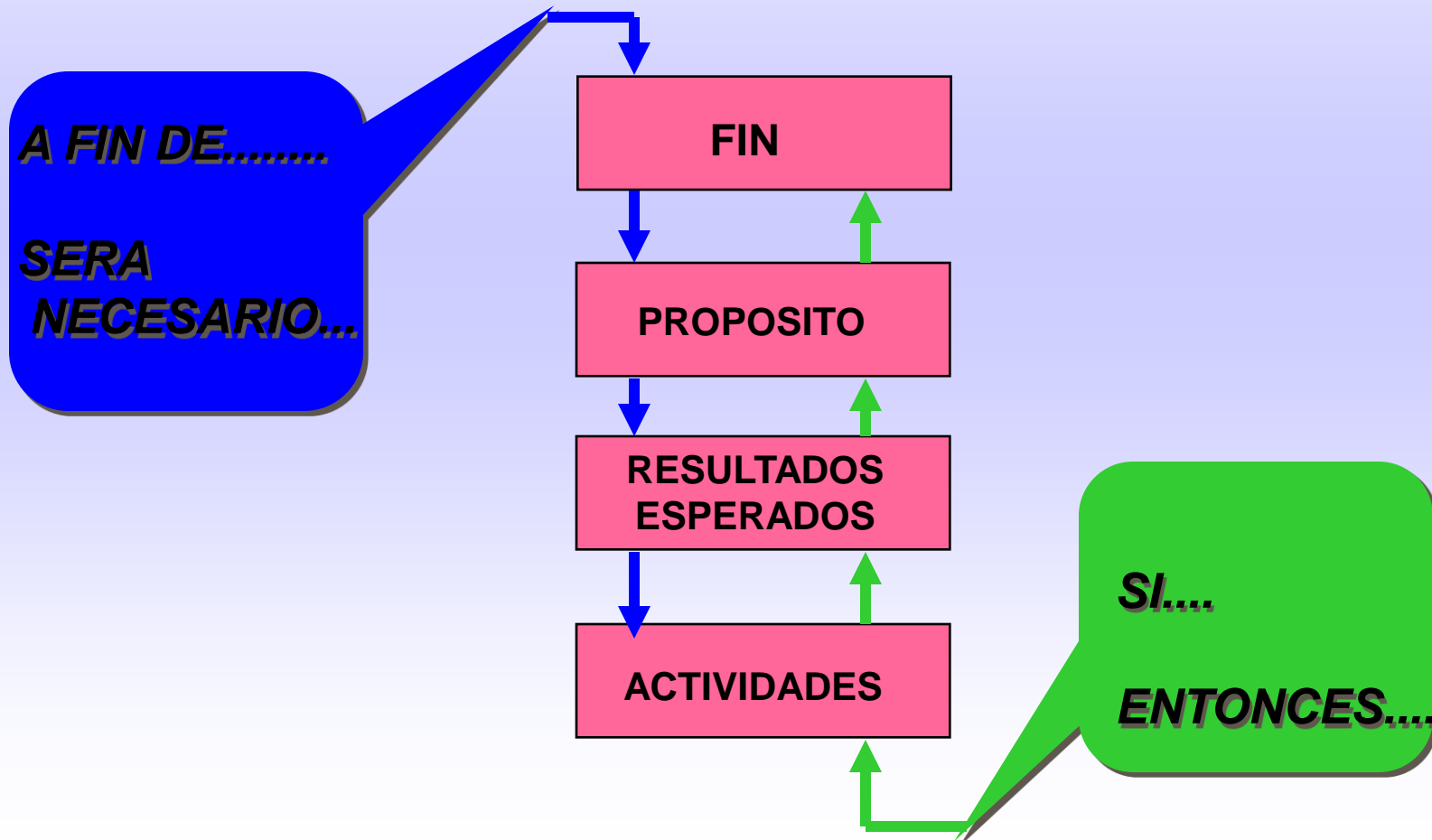
ACTIVIDADES - ¿COMO?

Acciones y recursos que debe ejecutar el proyecto para producir el resultado. Responsabilidad Gerencial.

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

EJEMPLO

- FIN

Se han eliminado las enfermedades causadas por agua contaminada.

- PROPOSITO

La población rural ha adoptado prácticas higiénicas

- PRODUCTOS

1. Trabajadores de la salud capacitados

2. La comunidad ha sido informada sobre técnicas de tratamiento de agua

- ACTIVIDADES

1.1 Desarrollar el curriculum

1.2 Realizar cursos para los trabajadores de salud sobre tratamiento de agua

2.1 Diseminar técnicas de tratamiento de agua.

2.2 Realizar talleres con la comunidad

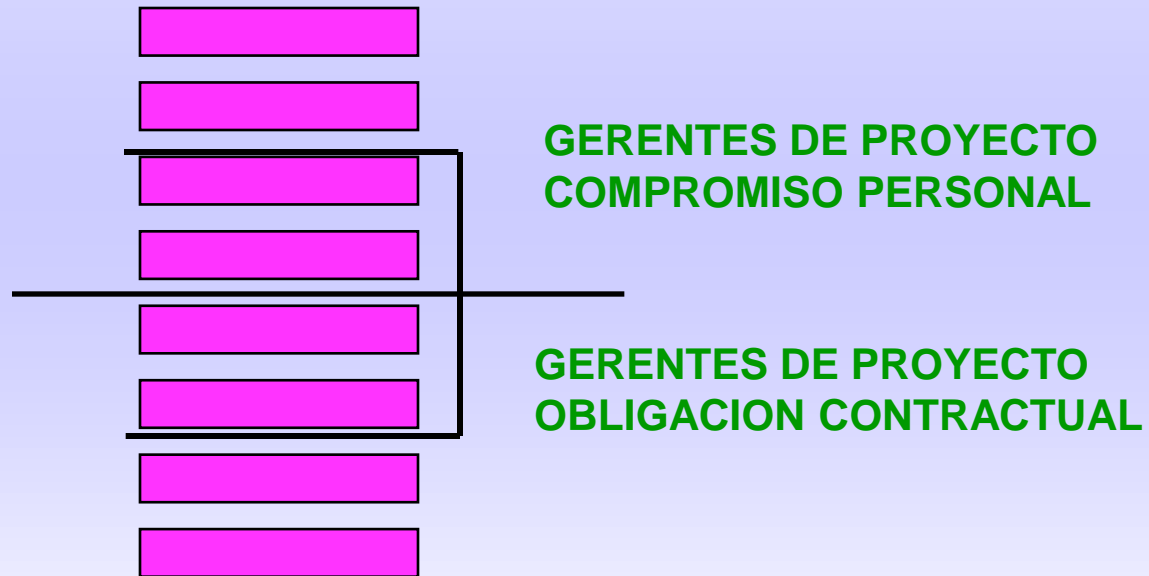
Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

Jerarquía de Objetivos

Ejercicio 4:

- Identificar responsabilidad de la OPS
- Identificar los cuatro niveles del proyecto



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

Jerarquía de Objetivos

Ejercicio 5:

- *Comparar la jerarquía de objetivos en su proyecto con los cuatro niveles del árbol de objetivos.*
 - *Usando la lista de tipos de resultados, revisar los resultados esperados en base a la lista de 10.*
- ✿ Redes de cooperación, Alianzas
 - ✿ Sistemas de vigilancia y de información
 - ✿ Normas y pautas (estándares)
 - ✿ Estudios de investigación y evaluación
 - ✿ Planes, proyectos y políticas
 - ✿ Métodos, modelos y tecnologías
 - ✿ Programas de capacitación
 - ✿ Campañas promocionales y abogacía
 - ✿ Apoyo directo
 - ✿ Otros



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

MATRIZ PARA DISEÑO DE UN PROYECTO

	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN				
PROPOSITO				
RESULTADOS ESPERADOS				
ACTIVIDADES				

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

INDICADORES

- * **NOS AYUDAN A DETERMINAR COMO RECONOCER EL EXITO**
- * **NOS OBLIGAN A CLARIFICAR LO QUE QUEREMOS DECIR EN LOS OBJETIVOS**
- * **PROPORCIONAN UNA BASE MEDIBLE PARA LA EVALUACION**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

INDICADOR

OBJETIVO	INDICADOR
HA MEJORADO LA GESTION DE LOS SERVICIOS DE SALUD	1. EL TIEMPO DE ESPERA DE LOS PACIENTES SE HA REDUCIDO EN UN 50% PARA FINES DEL 2000 EN EL HOSPITAL CENTRAL. 2. LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS HA AUMENTADO EN UN 50%

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION



TRES ATRIBUTOS DE UN BUEN INDICADOR

- PRACTICO
- INDEPENDIENTE
- ESPECIFICO

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

PRACTICO

INDICADORES

- MIDE LO QUE ES IMPORTANTE EN UN PROYECTO:

Objetivo:	Se han construído mejores casas
Indicador malo:	Casas rojas y blancas
Indicador mejor:	500 casas de 3 dormitorios

- MIDE CAMBIOS ATRIBUIBLES AL PROYECTO:

Objetivo:	Ha mejorado la administración del servicio de impuestos
Indicador malo:	Aumento de los impuestos recolectados

- ES COSTO-EFECTIVO: **Implica la recolección y análisis de datos sencillos**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

INDEPENDIENTE

INDICADORES

NO UTILICE OBJETIVOS DE UN NIVEL COMO INDICADORES PARA MEDIR EL EXITO DE OTRO NIVEL DE LA JERARQUIA

OBJETIVO	INDICADORES
NUEVA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS ADOPTADA EN EL PAIS.	1. CONTRATACION DE UN CONSULTOR EXTERNO 2. DISEMINACION DE LA BIBLIOGRAFIA 3. CONGRESO NACIONAL PARA VALIDAR POLITICA

MEJORES INDICADORES?

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

ESPECIFICO

INDICADORES

- ❁ **QUE CANTIDAD?**
- ❁ **DE QUE CALIDAD?**
- ❁ **PARA CUANDO? (TIEMPO)**
- ❁ **DONDE? (AVECES)**

RECUERDE: CCT

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

INDICADORES

- ❁ ESTABLECEN EL NIVEL DE DESEMPEÑO NECESARIO PARA LOGRAR EL OBJETIVO
- ❁ ESPECIFICAN LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA DETERMINAR SI EL FIN, EL PROPOSITO Y LOS RESULTADOS ESPERADOS SE HAN LOGRADO

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

INDICADORES (cont.)

❁ **MOSTRAR, EN RELACION A LOS OBJETIVOS:**

CANTIDAD

CUANTO?

CALIDAD

DE QUE NIVEL?

TIEMPO

CUANDO?

❁ **ENFATIZAR LAS CARACTERISTICAS IMPORTANTES DE LOS OBJETIVOS A SER ALCANZADOS**

❁ **ESTABLECER LA LINEA DE BASE PARA EL MONITOREO Y LA EVALUACION**

❁ **NUMERO DE INDICADORES: EL MINIMO NECESARIO PARA CLARIFICAR EL OBJETIVO**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

HITOS (Indicadores Intermedios)

❁ Indicador:

80% de la población rural en la provincia de Santa Clara con acceso a agua potable en dos años

❁ Línea de base a partir del árbol del problema:

Al comienzo del proyecto solamente 50% de la población tiene acceso a agua potable.

❁ Hitos:

- *60% después del primer año*
- *80% después del segundo año*

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

MEDIOS DE VERIFICACION

JERARQUIA DE OBJETIVOS	INDICADORES & HITOS	MEDIOS DE VERIFICACION
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	CLARIFICACION DEL OBJETIVO - CANTIDAD - CALIDAD - TIEMPO	FUENTES Y TIPO DE EVIDENCIA NECESARIA PARA VERIFICAR EL INDICADOR

- * Los indicadores nos ayudan a refinar y clarificar lo que queremos decir en el objetivo
- * La utilidad del indicador depende de la disponibilidad y validez de los datos

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACION

Ejercicio 6:

- ❁ Revisar los indicadores y medios de verificación para el Fin, el Propósito y los Resultados Esperados en el proyecto
- ❁ Agregar hitos, cuando sea necesario.

- CANTIDAD, CALIDAD Y TIEMPO
- MEDIOS DE VERIFICACION DISPONIBLES
- COSTO MINIMO



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION



SUPUESTOS

**LOS SUPUESTOS SOBRE FACTORES
EXTERNOS TAMBIEN DEBEN SER
EXPLICITOS**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION



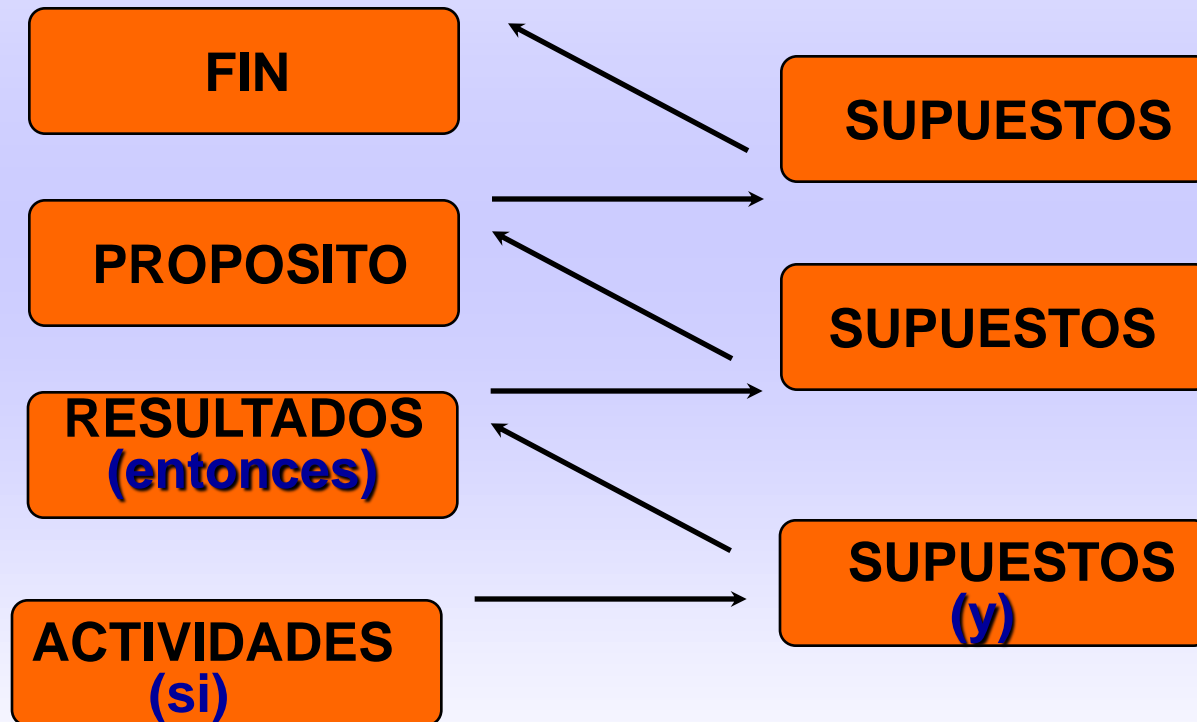
CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES

**A CADA NIVEL DEL PROYECTO SE
DEBEN IDENTIFICAR LAS
CONDICIONES NECESARIAS Y
SUFICIENTES PARA ALCANZAR EL
NIVEL INMEDIATAMENTE SUPERIOR**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

SUPUESTOS

IDEAS CLAVES:

- ❁ UN BUEN DISEÑO DE PROYECTO DEBE INCLUIR TODAS LAS CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.
- ❁ LOS SUPUESTOS DEBEN INCLUIR LAS CONDICIONES/FACTORES EXTERNOS AL PROYECTO

INTERNO/EXTERNO

(Hipótesis del Proyecto)/(Supuestos/Riesgos)

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

SUPUESTOS

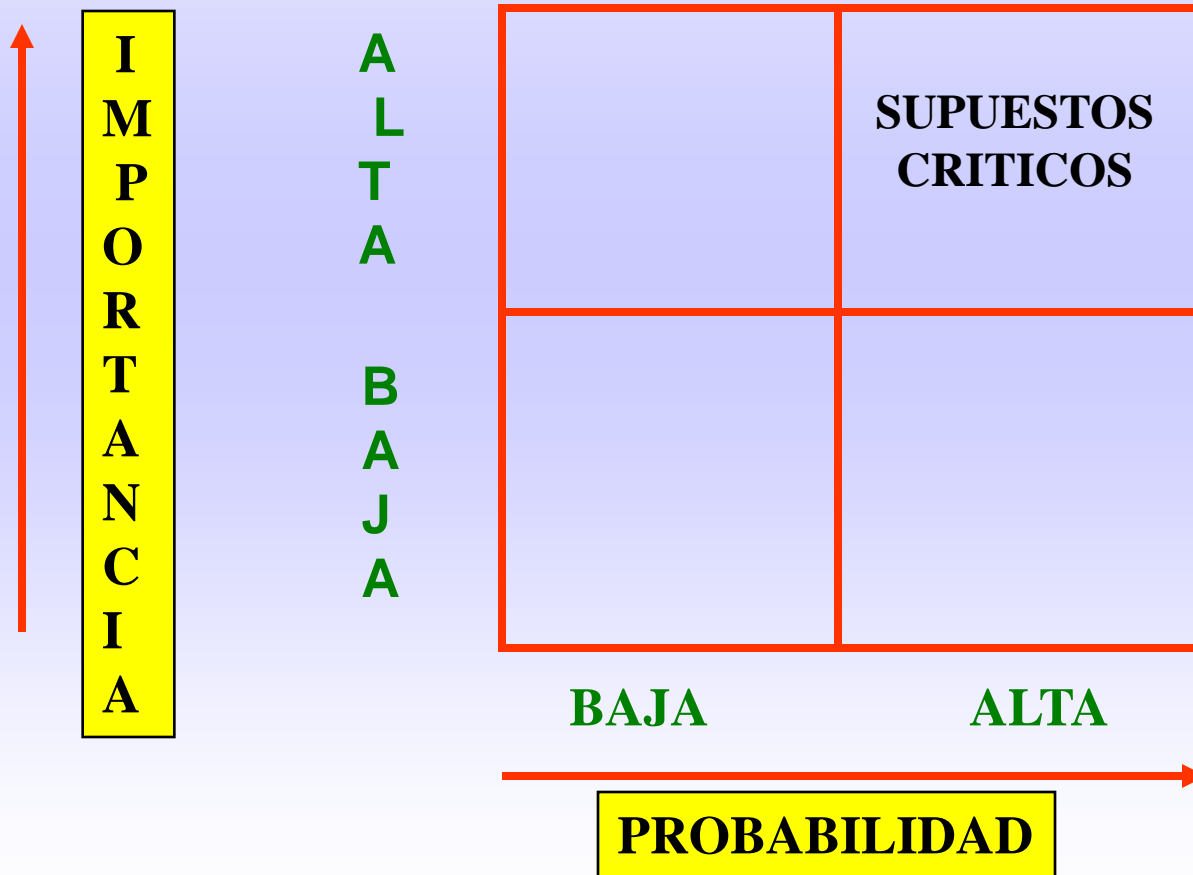
***SON LAS CONDICIONES QUE DEBEN EXISTIR PARA EL EXITO DEL PROYECTO PERO QUE ESTAN FUERA DEL CONTROL DEL PROYECTO**



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

SUPUESTOS CRITICOS



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

COMO MANEJAR LOS SUPUESTOS CRITICOS

- ❁ NO HACER NADA: RIESGOS Y BENEFICIOS
- ❁ CAMBIAR EL DISEÑO DEL PROYECTO: AGREGAR OTRO RESULTADO ESPERADO Y/O ACTIVIDADES
- ❁ AGREGAR UN NUEVO PROYECTO
- ❁ ABANDONAR EL PROYECTO: IMPLICACIONES?
- ❁ VIGILAR LOS SUPUESTOS Y UTILIZAR LAS INFLUENCIAS

TOMAR UNA DECISION

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

LA IMPORTANCIA DE CLARIFICAR LOS SUPUESTOS

- ❁ **MEJORA LA COMUNICACION ENTRE TODOS LOS INTERESADOS**
- ❁ **IDENTIFICA LO QUE ESTA MAS ALLA DEL CONTROL DEL GERENTE DEL PROYECTO**
- ❁ **PROPORCIONAN UN JUICIO COMPARTIDO SOBRE LA PROBABILIDAD DE EXITO DEL PROYECTO**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

EJERCICIO DE SUPUESTOS

Revisar y/o identificar supuestos externos importantes para la obtención de objetivos de su proyecto

SI Y ENTONCES

❁ Concentrarse mayormente en Actividades a Resultados Esperados y de Resultados Esperados a Propósito



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

PRESUPUESTO

- ❁ Fondos regulares y extrapresupuestarios
- ❁ Presupuestar fondos necesarios para ejecutar la actividad
- ❁ Si los fondos no son suficientes, modificar actividad, resultado esperado e indicadores y posiblemente el propósito
- ❁ Negociación con otros que comparten la misma partida
- ❁ Presupuestar recursos humanos

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

Ejercicio 8:

PRESUPUESTO

- ❁ Revisar y actualizar el costo de las actividades
- ❁ Actualizar el proyecto si los fondos no son suficientes
- ❁ Prestar atención a los indicadores de los Resultados Esperados
- ❁ Revisar asignaciones del personal



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

Revisión del Proceso del Proyecto (PRP) Proyectos Extrapresupuestarios

Para asegurar:

- ✓ Que el proyecto se relaciona a las prioridades nacionales de Cooperación Técnica
- ✓ Viabilidad técnica
- ✓ Financiamiento adecuado: PSC y costos de Oficina de País
- ✓ Calendario para ejecución
- ✓ Revisión legal
- ✓ Oportunidades para coordinación

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

PRP (Cont.)

Los proyectos extrapresupuestarios comienzan solamente cuando:

- ✓ **Los ha aprobado el Director**
- ✓ **El Acuerdo ha sido firmado**
- ✓ **Se recibieron los fondos**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

RESUMEN: PASOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACION (NIVEL PAIS)

1. **Seleccionar cuatro niveles del árbol de objetivos**
2. **Revisar causa y efecto entre los cuatro niveles**
3. **Establecer línea base de los datos**
4. **Definir indicadores e hitos**
5. **Identificar medios de verificación**

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE PLANIFICACION

RESUMEN: PASOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACION (NIVEL PAIS) (Cont.)

6. Analizar supuestos
7. Identificar los supuestos críticos
8. Presupuestar fondos regulares y extrapresupuestarios así como recursos humanos
9. Revisar fondos de PSC y costos directos
10. Desarrollar un proyecto de gestion

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

FACTORES COMUNES PARA EL EXITO EN LA EJECUCION DE PROYECTOS



DIRECCION

CONTROL

COMUNICACION

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

Dirección

- Liderazgo
- Plan de trabajo
- Ambiente de trabajo productivo
- Orientación para resultados
- Conclusión de tareas
- Delegación de autoridad y responsabilidades
- Organización
- Motivación

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

Control

- Avance del trabajo
- Costos
- Entorno del proyecto
- Calendarios, fechas límites
- Supuestos del proyecto
- Productividad
- Información para la toma de decisión
- Evaluaciones

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

Comunicación

A:	Contrapartes nacionales Gerencia Equipo del Proyecto Instituciones Financieras/Donantes
Acerca de:	Progreso Logros Problemas y recomendaciones
Vía:	Informes formales Mecanismos no formales

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DEL PROYECTO

- ❁ *Gerenciar todos los recursos*
- ❁ *Producir los RE - contrato de gestión*
- ❁ *Vigilar que los RE contribuyan al Proposito y al Fin
compromiso personal*
- ❁ *Vigilar los Supuestos*

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DEL PROYECTO

- ❁ *Advertir a la alta gerencia cuando:*
 - ✓ *el logro de los RE es incierto*
 - ✓ *problemas amenazan el propósito del proyecto*
 - ✓ *hay cambios en los supuestos/ambiente del proyecto*
- ❁ *Recomendar acciones correctivas*
- ❁ *Desarrollar los miembros del equipo del proyecto*

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

Sugerencia para Proyectos Complejos:

PLAN OPERATIVO

Proyecto: Eliminar las enfermedades causadas por las impurezas del agua.

CALENDARIO	E	F	M	A	M	J
RE 03: Trabajadores de salud capacitados						
ACT. 01: Desarrollar curso de capacitación						
Tarea 01: Preparar el curriculum	XXX					
Tarea 02: Preparar material audiovisual		XXX				
Tarea 03: Capacitar facilitadores			XXX			
Tarea 04: Conducir curso de capacitación				XXX	XXX	XXX
Tarea 05: Evaluación de los cursos						XXX
Tarea 06: Preparar Informe Final						XXX

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

Sugerencia para Proyectos Complejos: PRESUPUESTO OPERATIVO

SEMESTRE	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
RE 01					\$ 45,000
ACT 01					\$ 20,000
Tarea 01	\$ 5,000		\$ 3,000	\$ 1,500	\$ 9,500
Tarea 02		\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 3,000	\$ 10,500
ACT 02					\$ 25,000
Tarea 01		\$ 4,000	\$ 3,000	\$ 5,000	\$ 12,000
Tarea 02	\$ 6,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 13,000

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

SEGUIMIENTO Y EVALUACION: UN CONTINUO

SEGUIMIENTO

- ✓ **COMPARAR INSUMOS Y RE (Evaluación del proceso)**
- ✓ **REGISTRAR EL PROGRESO DEL TRABAJO**
- ✓ **EXPLICAR DISCREPANCIAS**
- ✓ **INFORMAR SOBRE EL ESTADO DE PROGRESO**
- ✓ **FACILITAR LA EVALUACION**



Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

SEGUIMIENTO (Cont.)

Seguimiento de la ejecución de:

Tareas y actividades

Logro de los RE (indicadores e hitos)

Conocer el entorno del proyecto (supuestos)

Efecto inmediato (impacto) de los RE

sobre el propósito

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

SEGUIMIENTO (Cont.)

*Informar a niveles superiores

- Problemas en el proyecto
- Problemas en el entorno (supuestos)
- Sugerencias para resolver los problemas

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA ENTRE PAISES (TCC)

* ROL DE LA OPS

- PROMOCION
- APOYO FINANCIERO
- CATALITICO
- PUNTO FOCAL PARA TCC

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

TCC (cont)

- ❁ PERSONAL DE LA OPS DEBE PROMOVER TCC
- ❁ FONDOS REGIONALES ESPECIALES
(REQUIERE APROBACIÓN DEL DIRECTOR)
- ❁ PWR DEBE ASEGURAR COMPROMISO DE:
 - ✓ AUTORIDADES NACIONALES
 - ✓ OTRAS OFICINAS DE PAÍS

Guía para Gerentes de Proyectos

ETAPA DE EJECUCION

TCC (cont)

- ❁ **USE ENFOQUE LÓGICO PARA DESARROLLAR PROPUESTAS DE TCC**
- ❁ **PROPUESTA DE TCC**
JUSTIFICACIÓN
ACUERDO DE PARTES INTERESADAS
CONTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

Guía para Gerentes de Proyectos

RESUMEN: EVALUACION Y SEGUIMIENTO

	Ingles	Español
Fase del diseño de un proyecto	Appraisal	Evaluación ex-ante
Fase de ejecución de un proyecto	Monitoring	Seguimiento
Fase de evaluación de un proyecto	Evaluation	Evaluación Ex-post

Guía para Gerentes de Proyectos

HASTA DONDE LLEGA LA RESPONSABILIDAD DEL GERENTE DEL PROYECTO

FIN

PROPOSITO

RESULTADO

ACTIVIDADES

* RESPONSABILIDAD DE LOS PAISES MIEMBROS O INSTITUCIONES RESPONSABLES

RESPONSABILIDAD DEL GERENTE DEL PROYECTO

* Sin embargo, el gerente del proyecto debería de comprometerse con el propósito y el fin.

Guía para Gerentes de Proyectos



■ LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO

- El Fin está claramente expresado.
- Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- El proyecto tiene un sólo Propósito.
- El Propósito está claramente expresado.

Guía para Gerentes de Proyectos



- **Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.**
- **Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.**
- **Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.**
- **Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados.**
- **Los Componentes están expresados como resultados.**
- **Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.**
- **Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.**
- **Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.**
- **Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.**
- **La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.**
- **La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.**
- **La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.**
- **Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).**

Guía para Gerentes de Proyectos



- **La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.**
- **El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post).**

Guía para Gerentes de Proyectos

RESUMEN

* Conceptos del Enfoque Lógico

- **Analizar los problemas**
- **Analizar los interesados**
- **Identificar objetivos**
- **Establecer jerarquía de objetivos**
- **Definir indicadores e hitos**

Guía para Gerentes de Proyectos



RESUMEN (cont)

- Definir medios de verificación
- Analizar e identificar supuestos críticos
- Prespuestar recursos
- Responsabilidades del Gerente del Proyecto
- Tipos de Evaluación