



FORMULACION DE PROYECTOS

**Lideres – Curso Internacional para Gerentes sobre
Salud, Desastres y Desarrollo
Cuernavaca, México - 11-22 Octubre 2004**

Liliana Hidalgo



OBJETIVOS

- ✓ Conocer los requisitos y técnicas para diseñar y ejecutar proyectos efectivos
- ✓ Practicar la aplicación de algunos componentes del método en ejercicios prácticos



Qué es un Proyecto?



- ✓ Conjunto de actividades y recursos destinados a resolver un problema en un período dado
- ✓ Algo extraordinario destinado a mejorar lo ordinario



Enfoque Presupuesto v.s Enfoque Proyecto

	ENFOQUE PRESUPUESTO	ENFOQUE PROYECTO
TEMPORALIDAD	SIN LIMITE	TERMINO FIJO
PROCESO	RECURSOS, LUEGO PLAN	PLAN, LUEGO RECURSOS
RACIONALIDAD	MENOR	MAYOR



Enfoque Presupuesto v.s Enfoque Presupuesto

	ENFOQUE PRESUPUESTO	ENFOQUE PROYECTO
EVALUACION	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
RIGIDEZ FINANCIERA	MAYOR	MENOR
ACCOUNTABILITY	BAJA	ALTA

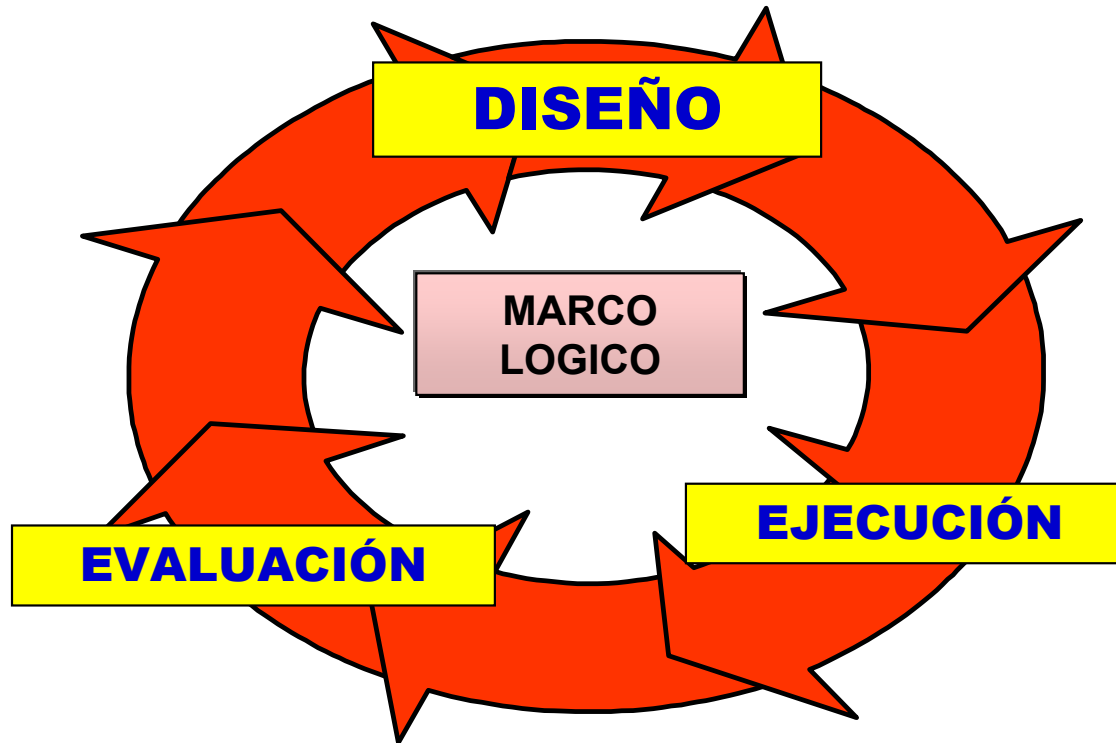


Enfoque Presupuesto v.s Enfoque Presupuesto

	ENFOQUE PRESUPUESTO	ENFOQUE PROYECTO
MOVILIZACION RECURSOS	MAS DIFICIL	MAS FACIL
APLICABILIDAD	NO SIEMPRE	NO SIEMPRE



El ciclo del proyecto





BASES CONCEPTUALES del Marco Lógico

- **Gerencia Orientada A Resultados**
- **Método Científico**
- **Enfoque De Sistemas**
- **Acuerdos Contractuales**
- **Gerencia Participativa**



MARCO LOGICO

Objetivos

- Claros/acuerdo
- Causa/efecto

Indicadores

- Alcanzables
- Cantidad, Calidad, Tiempo (CCT)

Relación Con Factores Externos

- Supuestos



MARCO LOGICO

IDENTIFICA LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL DE:

- **PRODUCIR RESULTADOS**
- **COMPROMISO CON OBJETIVOS SUPERIORES (EFECTO/IMPACTO)**

**CONTRIBUYE A DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DEL
PROYECTO**

**MEJORA EL DISEÑO DEL PROYECTO, EJECUCIÓN Y
EVALUACIÓN**



MARCO LOGICO

- **Incluye los requisitos para una buena gerencia de proyectos**
- **Establece las bases para la ejecución y la evaluación**
- **Es un proceso continuo de aprendizaje**
- **Reduce tiempo y esfuerzo en el largo plazo**



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
- ✓ Banco Interamericana de Desarrollo

Instituciones multilaterales:

- ✓ PNUD
- ✓ UNIDO

Otros:

- ✓ Ministerios/Gobiernos
- ✓ Corporaciones
- ✓ ONGs
- ✓ Universidades



ETAPA ANALITICA

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



Que es un problema ?



Diccionario de la Real Academia:

1. *Cuestión que se trata de aclarar*
2. *Proposición o dificultad de solución dudosa*
3. *Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin*
4. *Disgusto, preocupación. (Mi hijo solo da problemas)*
5. *Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos*

GTZ: una situación general que se considera insatisfactoria.



Todo Problema:

- 1. Es relativo a un actor específico.** *(Lo que es un problema para uno puede no serlo para otro).*
- 2. Es una situación inaceptable para el que lo percibe.** *(Por lo tanto es el elemento propulsor de la acción para resolverlo, modificarlo o atenuarlo).*
- 3. Es solucionable.** *(De lo contrario es una restricción o un dato).*

La definición correcta del problema es esencial para el diseño del proyecto que busca solucionarlo.



Pasos para definir el problema

- ✓ *Lluvia de Ideas*

Reglas: No criticar – Si reir....

- ✓ *Considerar elementos tales como:*

Procedimientos, Políticas, Personas, Localización

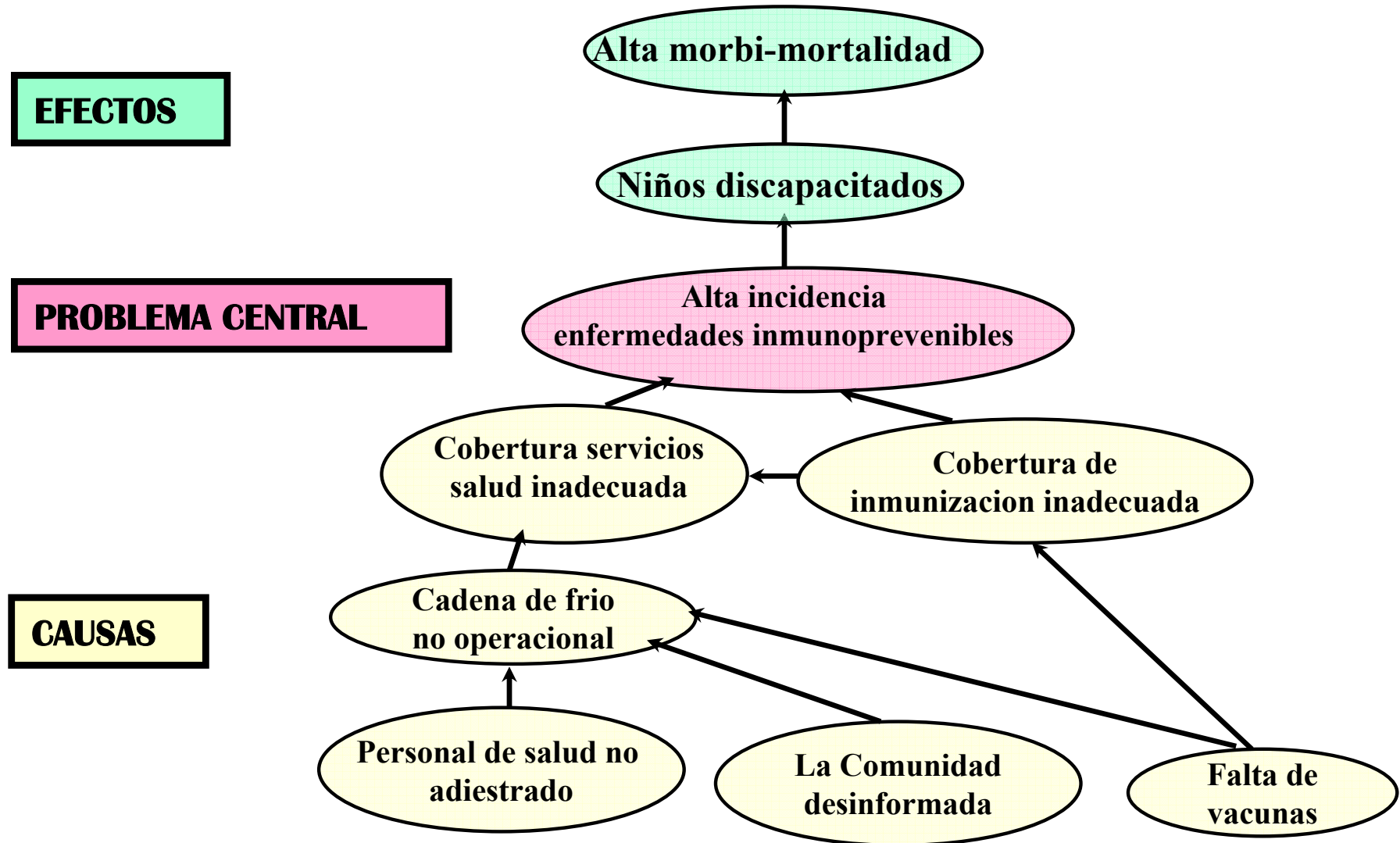
Métodos, Maquinarias, Materiales, Mano de obra

Sistemas, Entorno, Actores, Aptitudes

- ✓ *Construir un árbol del problema para analizar sus causas y efectos*



ARBOL DEL PROBLEMA





Árbol de Problemas - Construcción

1. Seleccionar un Coordinador del grupo, un relator / escritor, un “relojero”
2. Escribir el problema en el pizarrón
3. Buscar consenso en dicha definición.
4. Cada uno escribir una **causa** en una hoja, y pasarla al escritor quien la colocará bajo el problema, empezando a construir las raíces del árbol.



Árbol de Problemas - Construcción

5. Cada uno escribir un **efecto** en una hoja, y pasarla al escribidor quien la colocará sobre el problema, continuando con la construcción del árbol en las ramas.
6. Al terminar el tiempo limite, **revisar** el árbol, leyendo las causas y efectos para agrupar las que son relacionadas y/o repetidas y establecer la lógica interna de las diferentes raíces y ramas.

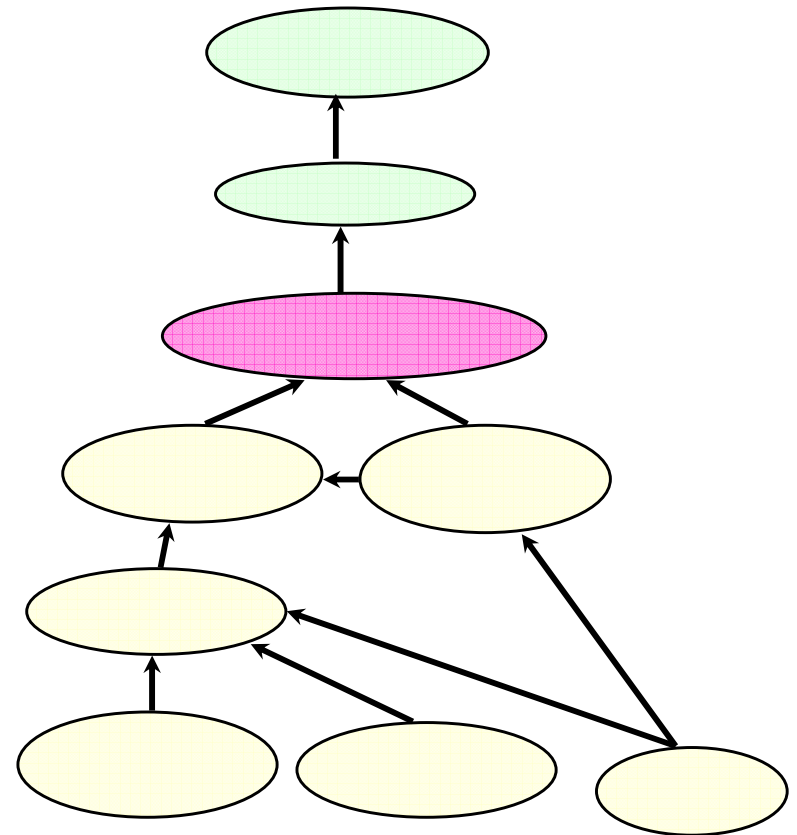


Árbol del Problema

Ejercicio 1:

Construir el árbol del problema a partir del problema central

CAUSAS y EFECTOS





PARTICIPANTES PRINCIPALES EN UN PROYECTO

A. DIRECTOS

- ✓ **DUEÑO**
- ✓ **DISEÑADOR**
- ✓ **GERENTE**

B. INTERESADOS – AFECTADOS

- ✓ **USUARIOS**



ANALISIS DE LOS INTERESADOS

Interesados	Breve Descripción	Expectativas del Proyecto	Poder (P) (1 a 5)	Valor (V) (-3 a+3)	Efecto (PxV) (-15 a+15)
A					
B					
C					
D					
E					
F					



ANALISIS DE LOS INTERESADOS

Ejercicio 2

Listar y analizar los interesados
En el problema/solución
identificado

Llenar la Matriz

Interesados	Breve Descripción	Expectativas del Proyecto	Poder (P) (1 a 5)	Valor (V) (-3 a+3)	Efecto (PxV) (-15 a+15)
A					
B					
C					
D					
E					
F					



QUE ES UN OBJETIVO?



- **Objetivos son los resultados específicos que deseamos**
- **Un objetivo expresa un intento que describe un cambio propuesto el cual es medible y observable**



OBJETIVOS

Utilizar verbos fuertes para describir objetivos

DEBIL

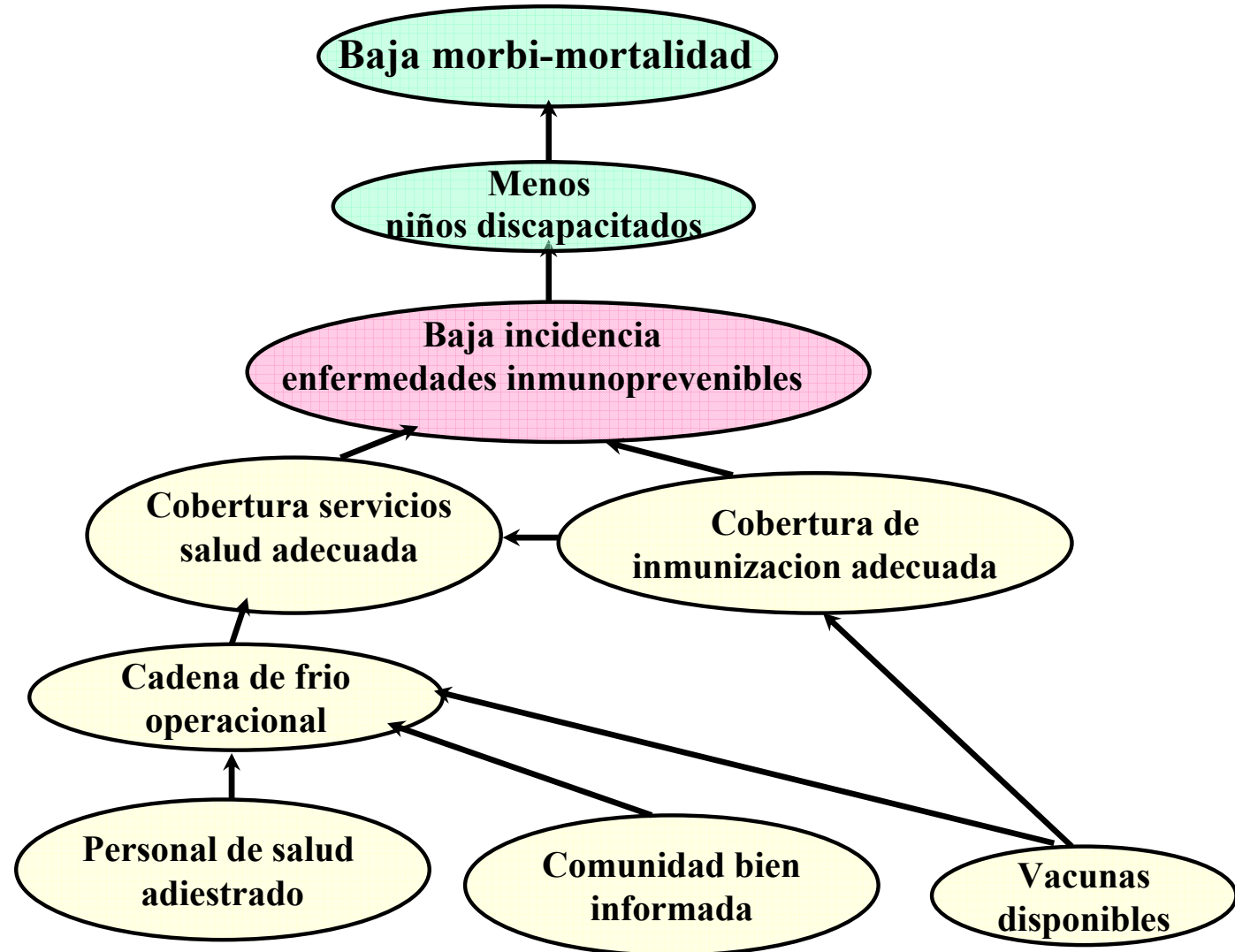
Coordinar	Participar
Contribuir	Asistir
Apoyar	Mejorar
Integrar	Colaborar
Aumentar	Organizar
Aconsejar	Fomentar
	Armonizar

FUERTE

Establecer - Ordenar
Instalar - Erradicar
Reducir - Aumentar
Hacer - Dirigir
Llevar a cabo - Desarrollar



ARBOL DE OBJETIVOS

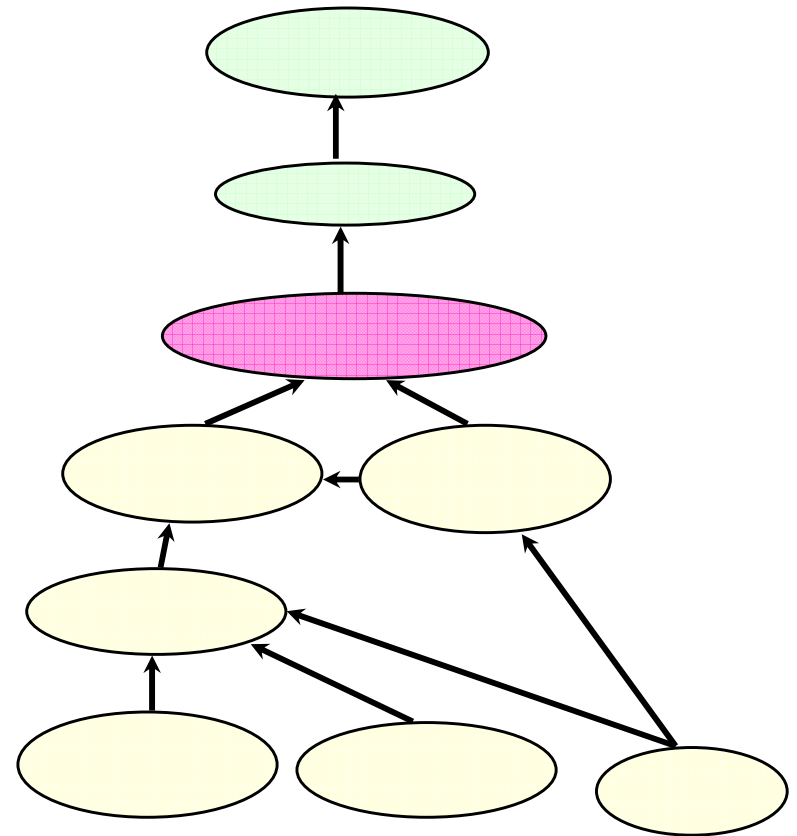




ARBOL DE OBJETIVOS

Ejercicio 3:

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





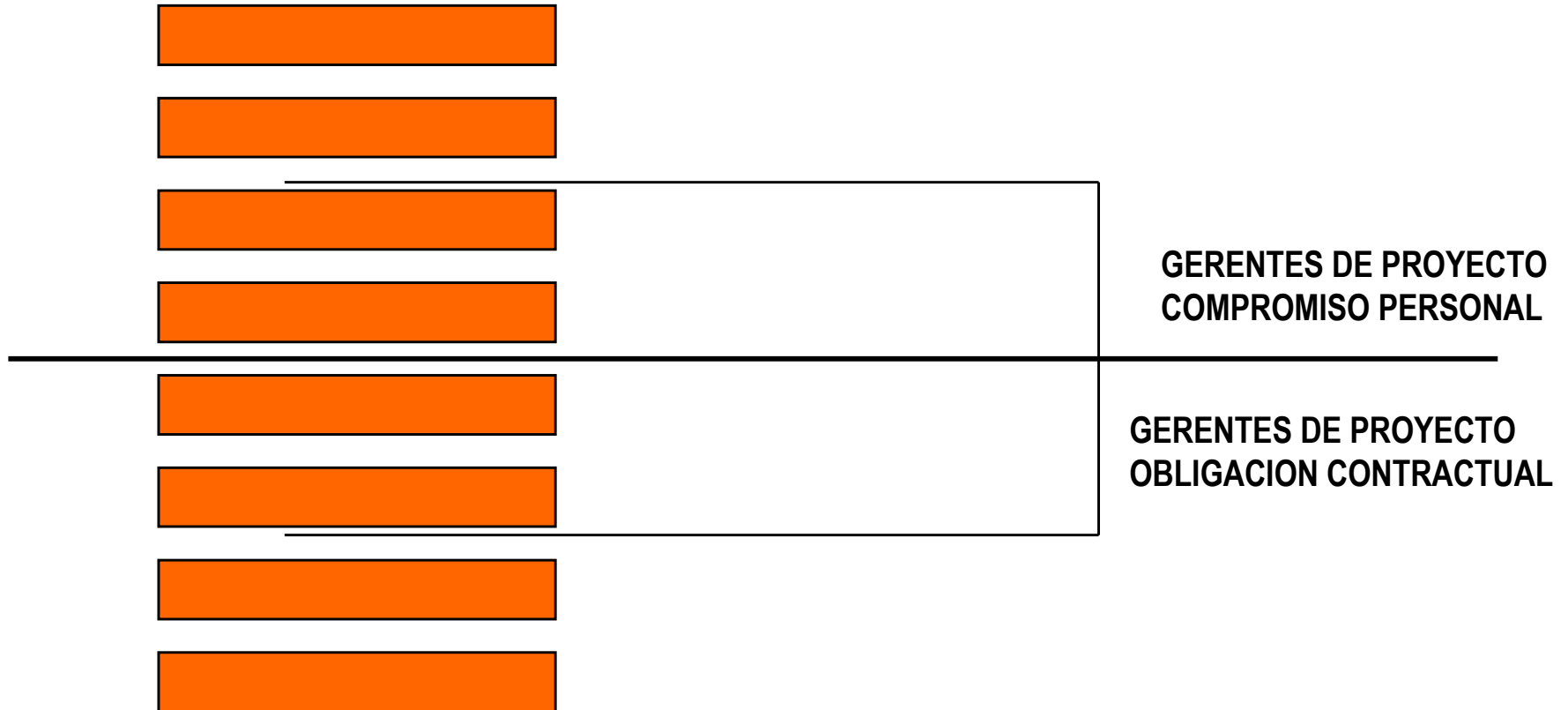
ETAPA DE PLANIFICACION

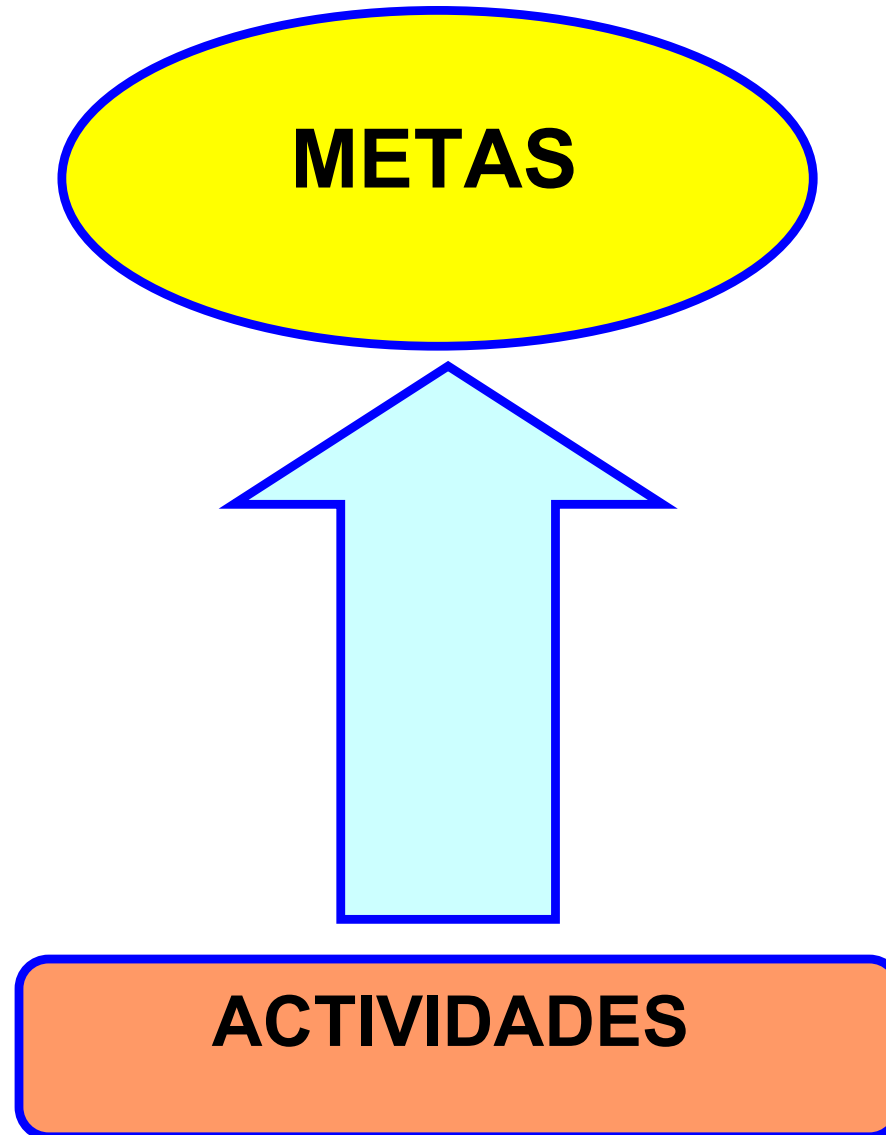
- **Objetivos del Proyecto**
- **Indicadores e Hitos**
- **Medios de Verificacion**
- **Supuestos**



NO HAY LIMITE EN EL NUMERO DE NIVELES DE LA JERARQUIA

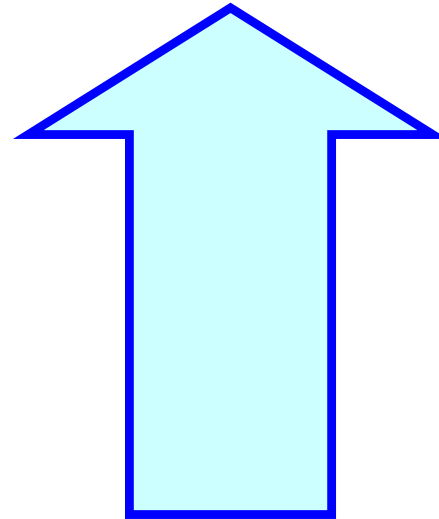
NORMALMENTE 4 NIVELES SON SUFICIENTES PARA UN PROYECTO







**Mejóro la salud de
la población**



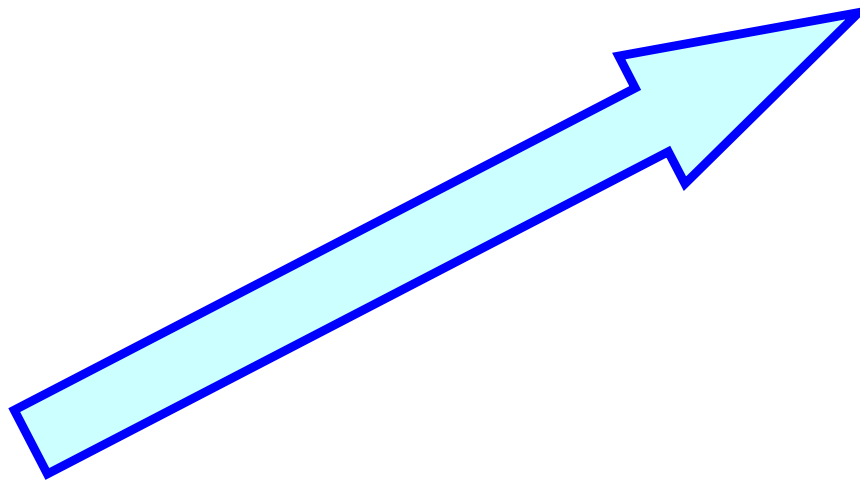
**50 Epidemiólogos
Capacitados**



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??

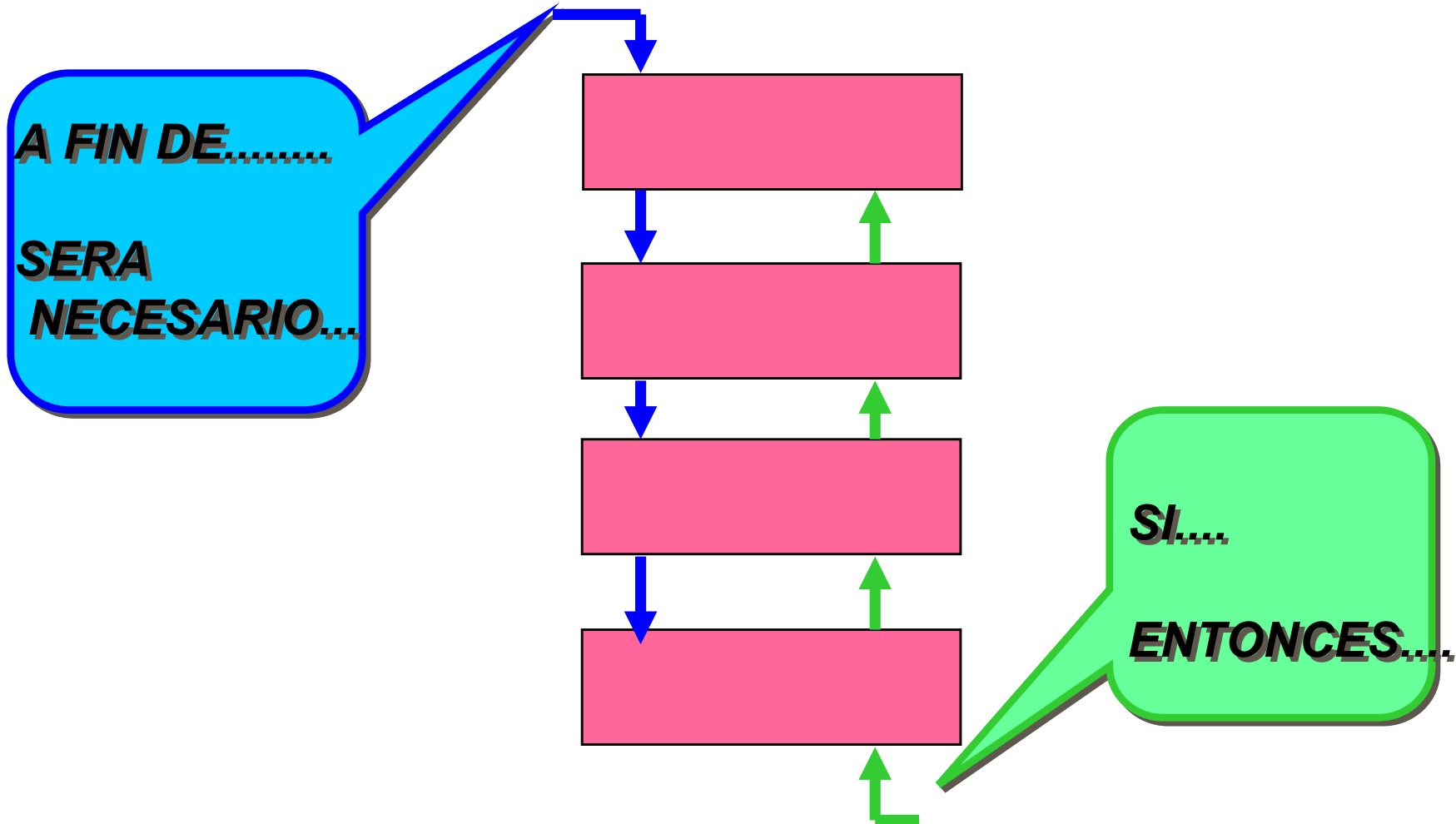


ORDENE EN ORDEN DE RELACION CAUSA Y EFECTO

- 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 mejoró su capacidad de atención.



LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS





JERARQUIA DE OBJETIVOS DE PROYECTOS

FIN- ¿PARA 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 - ¿QUE?

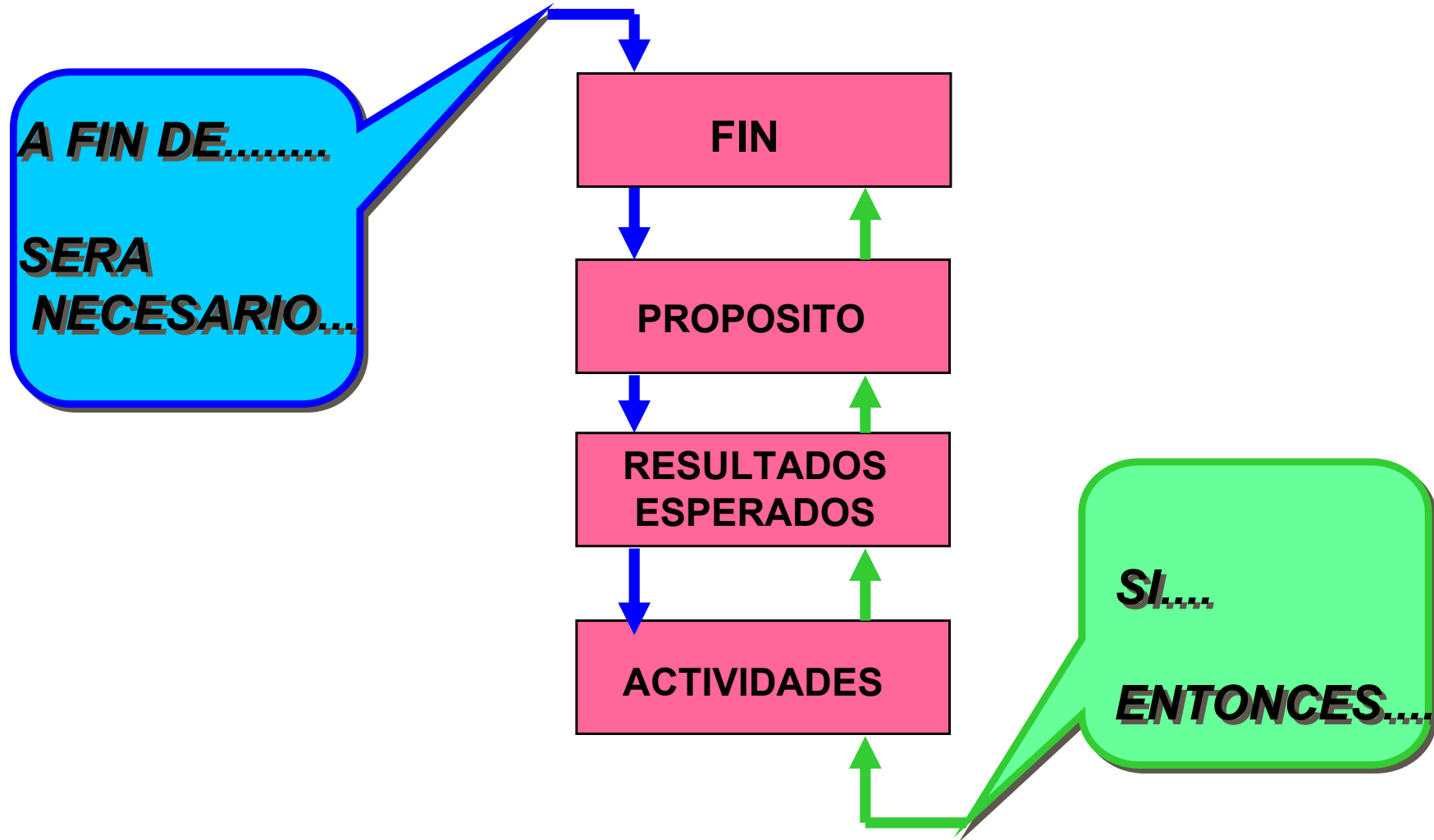
Resultados (productos) específicos producidos por el proyecto.
Responsabilidad Gerencial. Listado de 10 de la OPS.

ACTIVIDADES - ¿COMO?

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



LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS





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

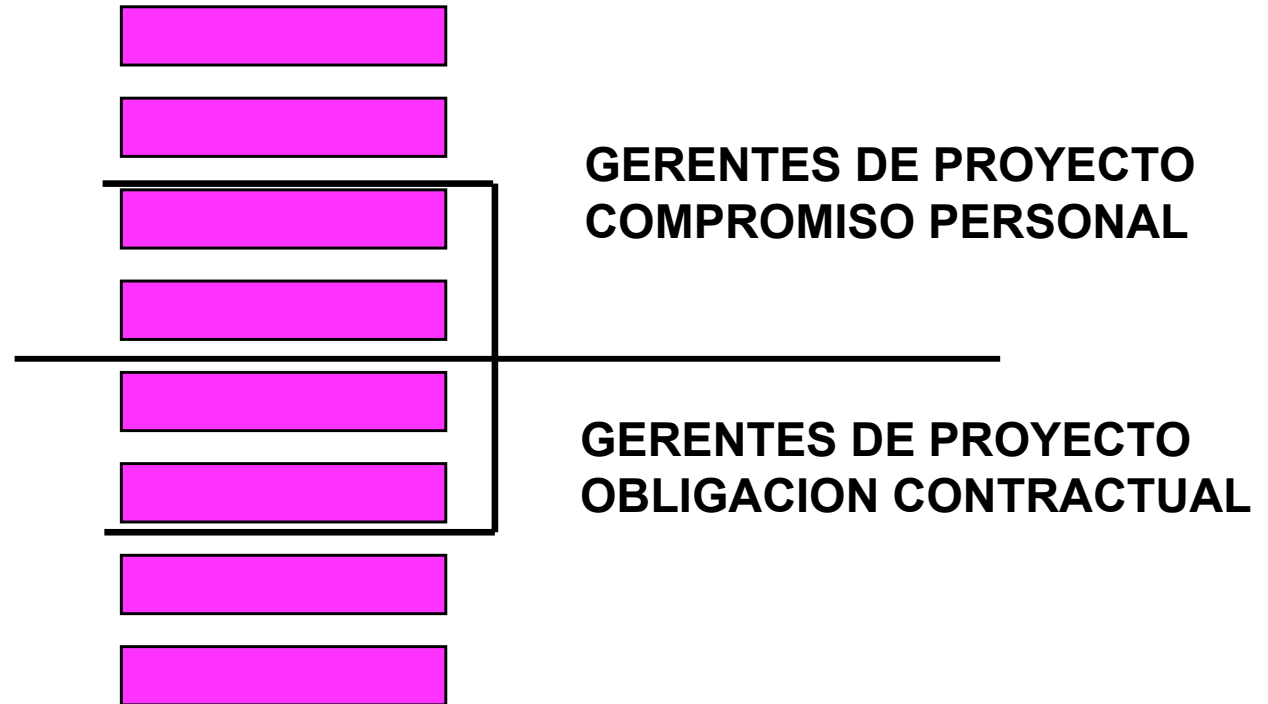
- 1.1 Desarrollar el curriculum
- 1.2 Realizar cursos para los trabajadores de salud sobre tratamiento de agua
- 2.1 Diseminar técnicas de tratamiento de agua.
- 2.2 Realizar talleres con la comunidad



Jerarquía de Objetivos

Ejercicio 4:

- ✓ Identificar responsabilidad del equipo ejecutor del proyecto
- ✓ Identificar los cuatro niveles del proyecto





MATRIZ PARA DISEÑO DE UN PROYECTO

	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN				
PROPOSITO				
RESULTADOS ESPERADOS				
ACTIVIDADES				



INDICADORES

- ✓ Nos ayudan a determinar cómo reconocer el éxito
- ✓ Nos obligan a clarificar lo que queremos decir en los objetivos
- ✓ Proporcionan una base medible para la evaluación



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%



TRES ATRIBUTOS DE UN BUEN INDICADOR

- PRACTICO
- INDEPENDIENTE
- ESPECIFICO



INDICADORES

- MIDE LO QUE ES IMPORTANTE EN UN PROYECTO:

Objetivo:	Se han construido 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**



INDICADORES

INDEPENDIENTE

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?



ESPECIFICO

INDICADORES

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

RECUERDE: CCT



INDICADORES

- ✓ Establecen el nivel de desempeño necesario para lograr el objetivo
- ✓ Especifican los elementos necesarios para determinar si el fin, el propósito y los resultados esperados se han logrado



INDICADORES (Cont.)

- ✓ **Mostrar, en relación a los objetivos:**

CANTIDAD

CUANTO?

CALIDAD

DE QUE NIVEL?

TIEMPO

CUANDO?

- ✓ **Enfatizar las características importantes de los objetivos a ser alcanzados**
- ✓ **Establecer la línea de base para el monitoreo y la evaluación**
- ✓ **Número de indicadores: el mínimo necesario para clarificar el objetivo**



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*



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



SUPUESTOS

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

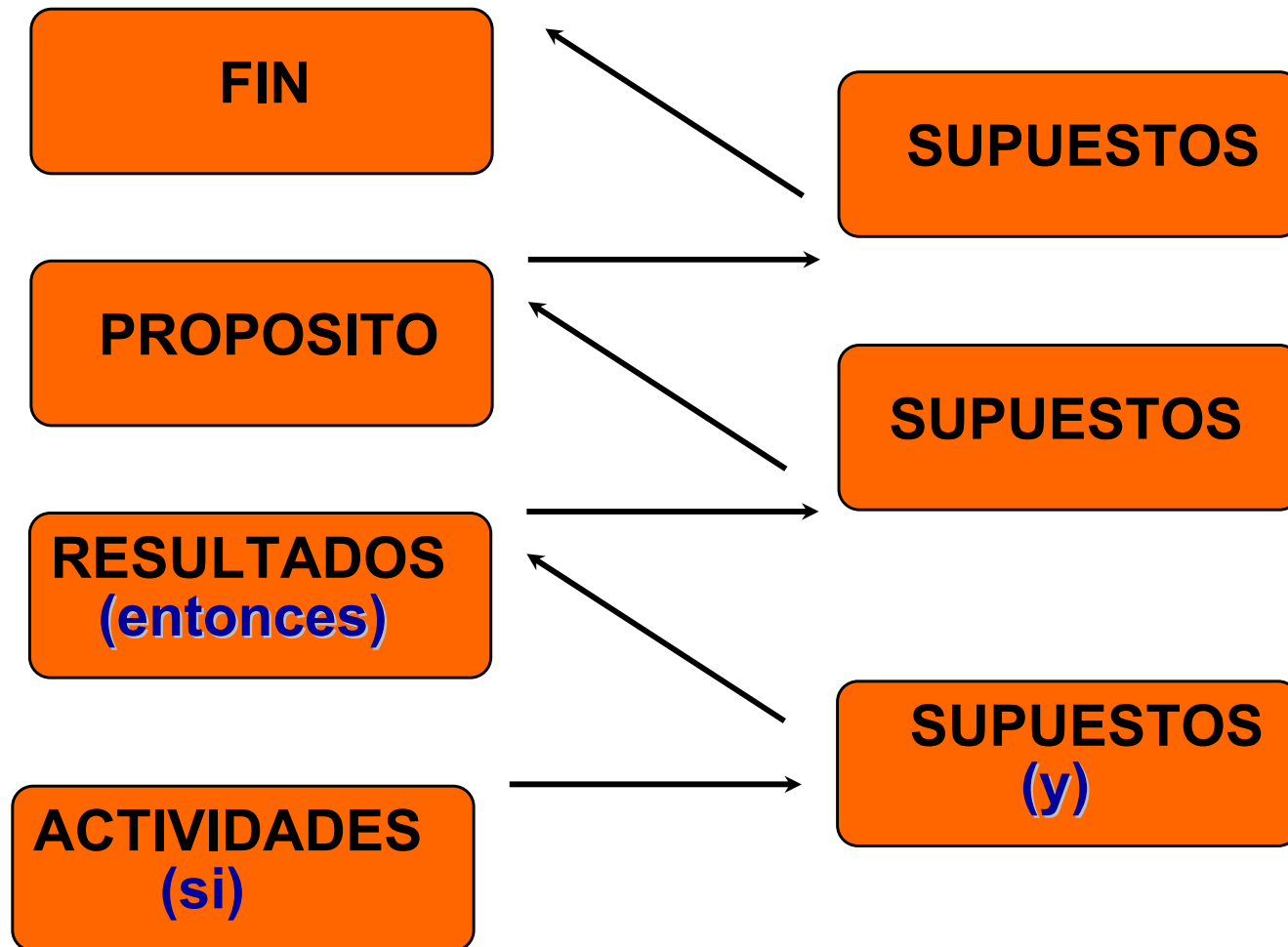


CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES

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



CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES





SUPUESTOS

IDEAS CLAVES:

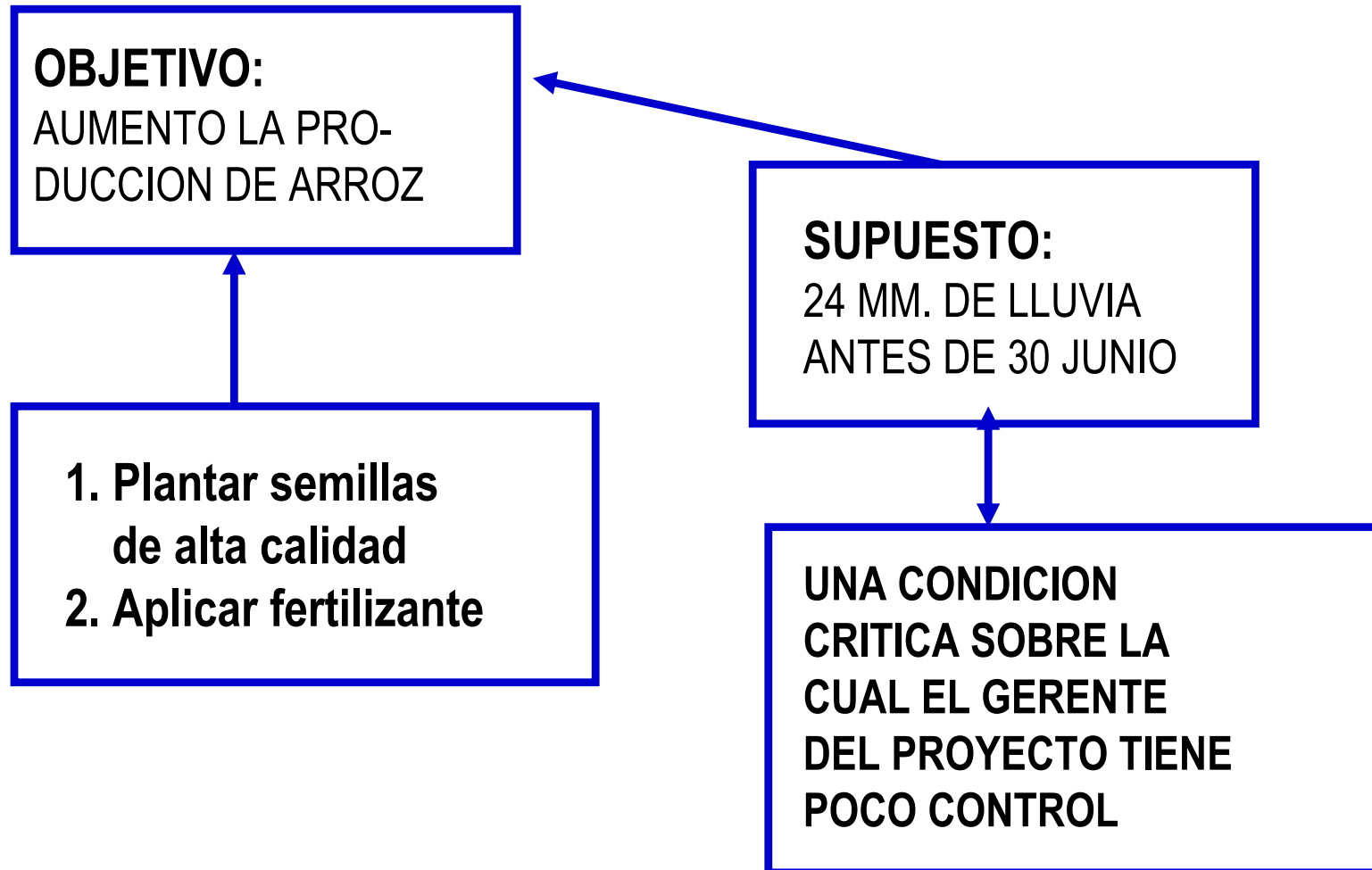
- Un buen diseño de proyecto debe incluir todas las condiciones necesarias y suficientes para lograr los objetivos del proyecto.
- Los supuestos deben incluir las condiciones/factores externos al proyecto

INTERNO/EXTERNO
(Hipótesis del Proyecto)/(Supuestos/Riesgos)



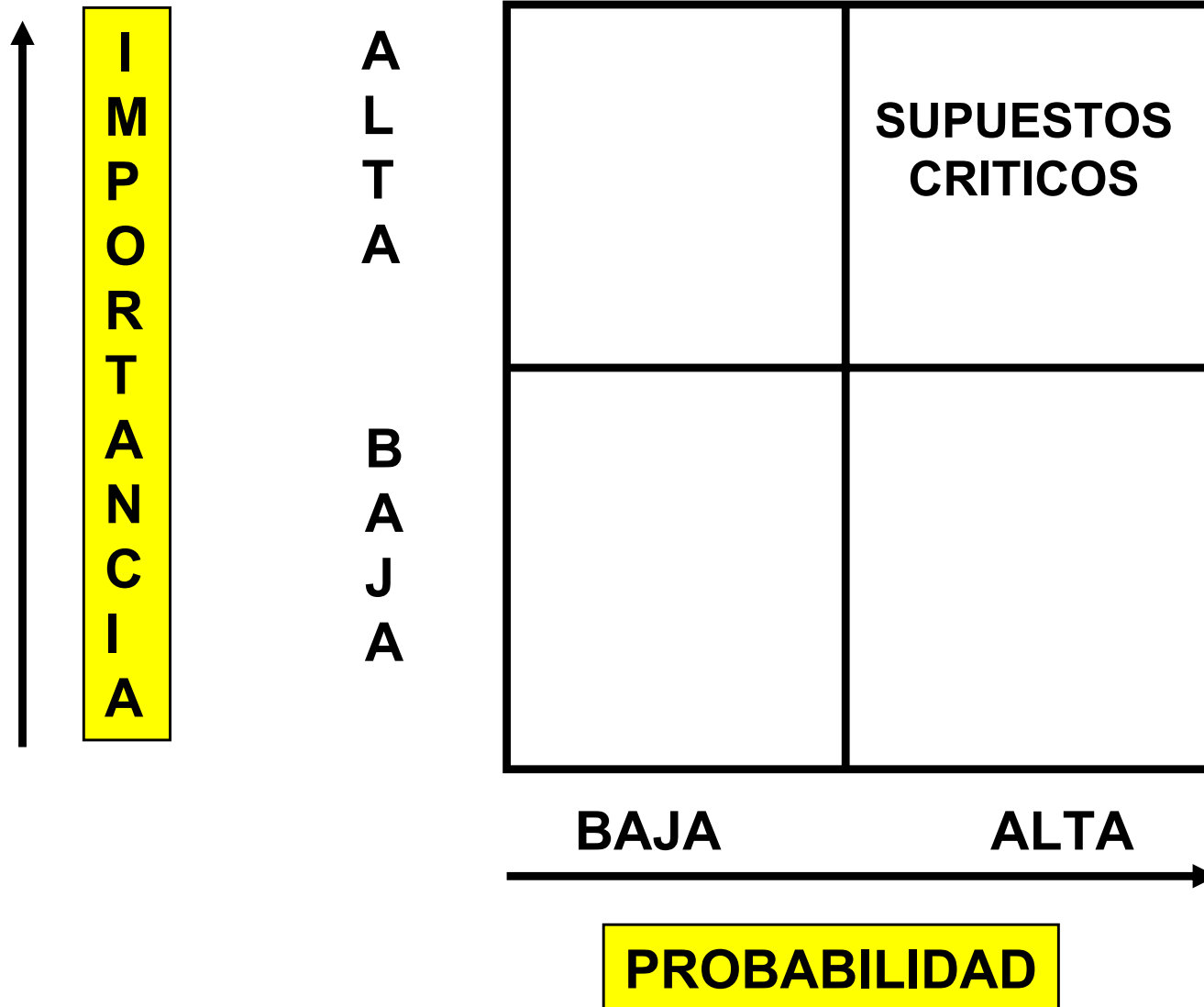
SUPUESTOS

➤ Son las condiciones que deben existir para el éxito del proyecto pero que están fuera del control del proyecto





SUPUESTOS CRITICOS





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



LA IMPORTANCIA DE CLARIFICAR LOS SUPUESTOS

- ✓ **Mejora la comunicación entre todos los interesados**
- ✓ **Identifica lo que está más allá del control del gerente del proyecto**
- ✓ **Proporcionan un juicio compartido sobre la probabilidad de éxito del proyecto**



RESUMEN: PASOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACION

- 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**



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

- 6. Analizar supuestos**
- 7. Identificar los supuestos críticos**
- 8. Presupuestar fondos y recursos humanos**



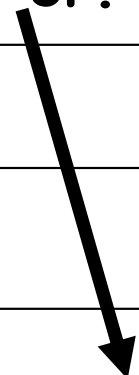
PROGRAMACION

MARCO LOGICO LLEGA HASTA LAS ACTIVIDADES
ES NECESARIO ADEMAS:

- PROGRAMAR
- ASIGNAR RESPONSABILIDADES
- PREPARAR PRESUPUESTOS



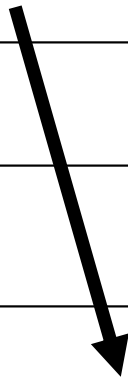
Reducción Tasa Mortalidad	7% de reducción para fines del 3r. año		



Año **1** **2** **3**
Indicador **0** **3%** **7%**



Programa de Capacitación Ejecutado	10 talleres realizados en 5 años		



Año

1

2

3

4

5

Talleres

0

1

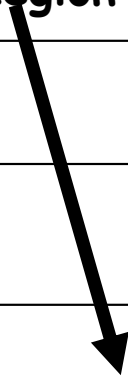
3

4

2



	Estudios sobre condiciones de la mujer diseminados en la Región		

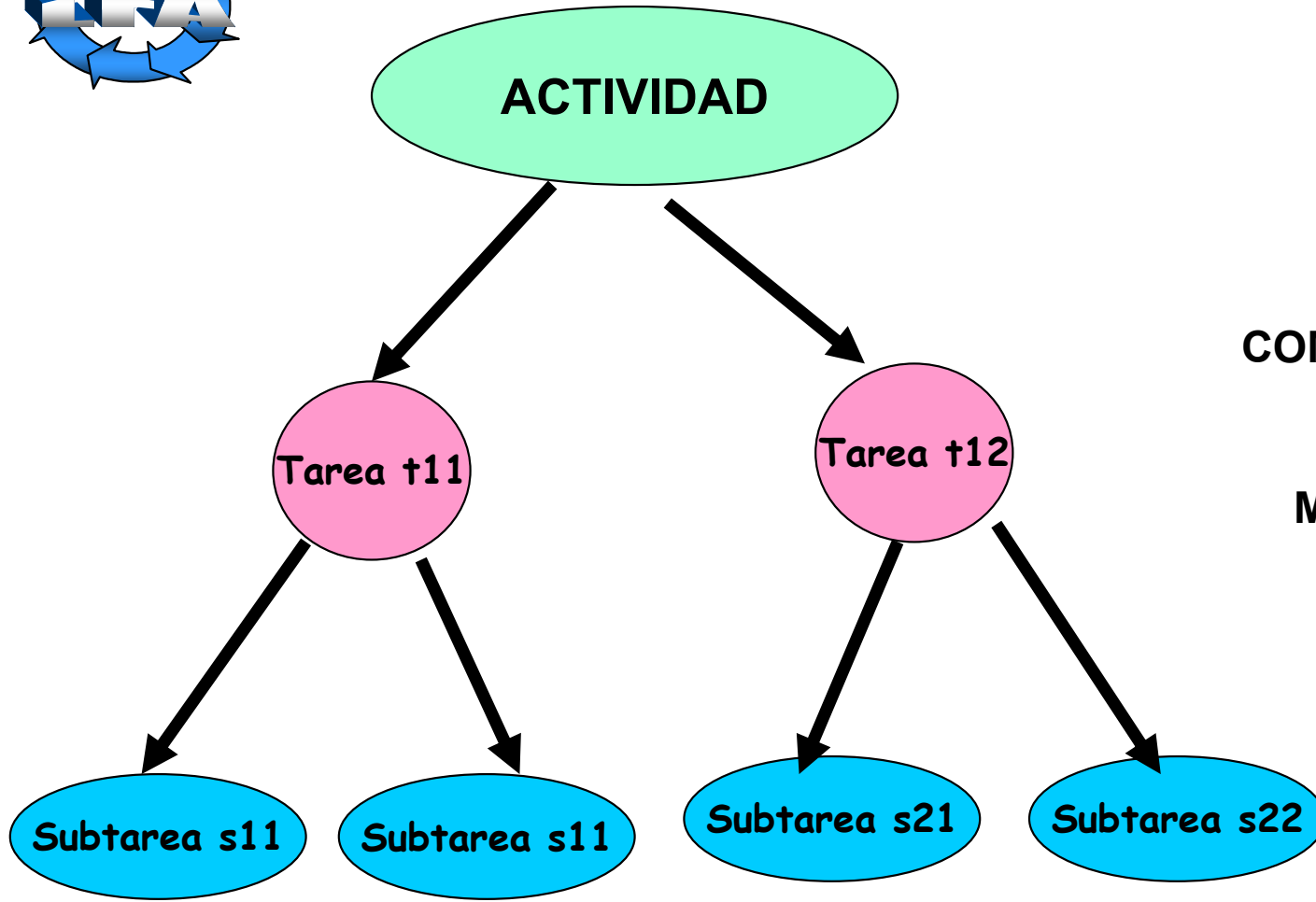


Semestre

- 1
- 2
- 3
- 4

Hito

- Términos contratación consultores elaborados
- Entrevistas realizadas
- Informe preliminar concluido
- Informe final distribuido



COMPLEJIDAD

CONTROL

MENOR

MAYOR



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



PROGRAMACION

**MARCO LOGICO LLEGA HASTA LAS ACTIVIDADES
ES NECESARIO ADEMÁS:**

- **PROGRAMAR**
- **ASIGNAR RESPONSABILIDADES**
- **PREPARAR PRESUPUESTOS**



RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL

SUB TAREA	Juana	Juan	Diego
S11	E	R	R
S12	R	E	S
S21	R	R	S
S22	S	R	E
Evaluar, Realizar, Supervisar			



PROGRAMACION DE SUB-TAREAS

SUB TAREA	Comienzo	Final
S11	1 Marzo	1 Mayo
S12	1 Abril	1 Mayo
S21	1 Mayo	1 Junio
S22	1 Mayo	1 Julio



TERMINOS DE REFERENCIA DE DIEGO

SUB TAREA	Función	Inicio	Fin
S11	R	1 Marzo	1 Mayo
S12	S	1 Abril	1 Mayo
S21	S	1 Mayo	1 Junio
S22	E	1 Mayo	1 Julio



CLASIFICACION Y ASIGNACION DE TAREAS

TAREA	ELEMENTO	CATEGORIA	RESULTADO
T11	Personal Temporal	A1	1
T12	Suministros	B2	2



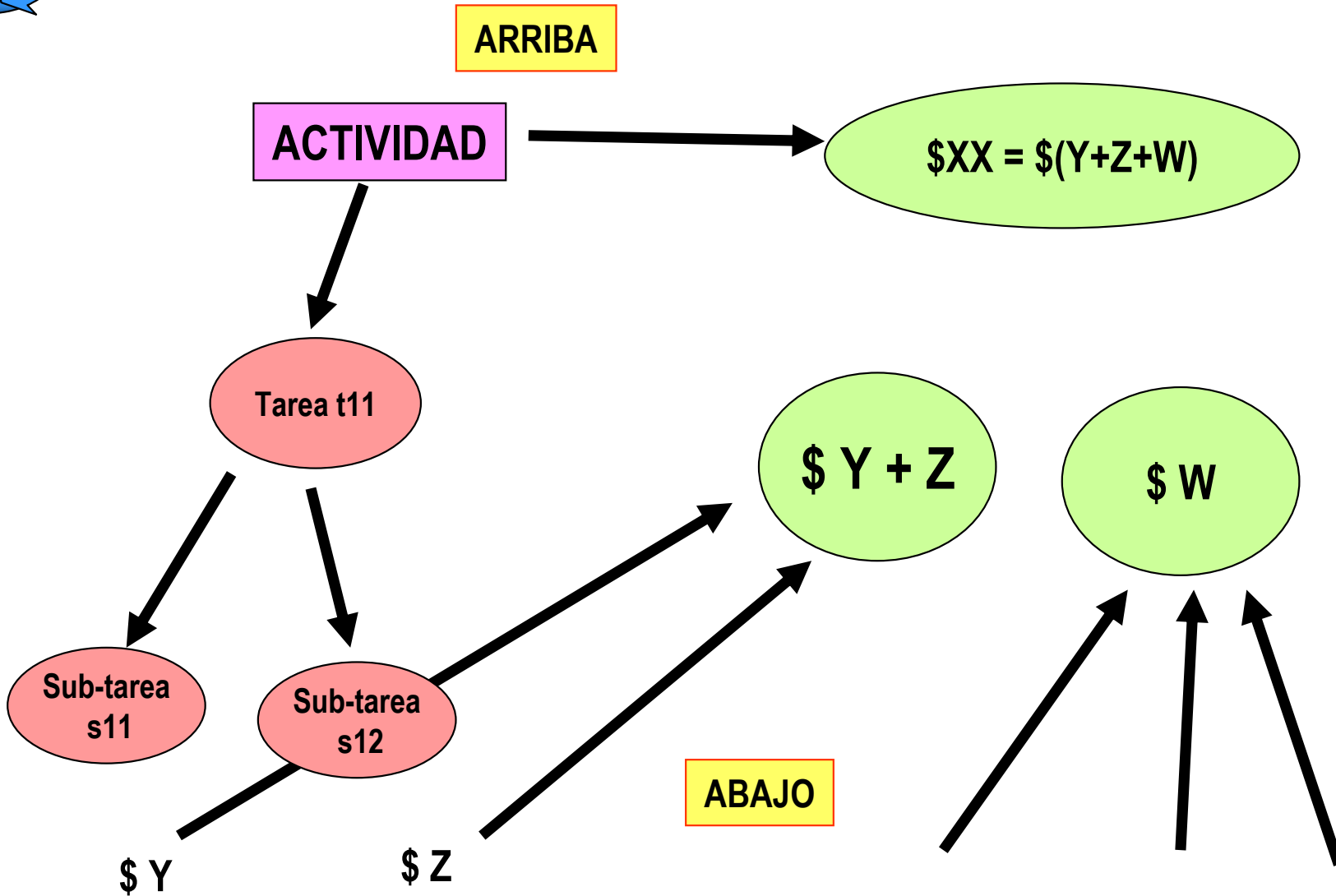
PROGRAMACION

**MARCO LOGICO LLEGA HASTA LAS ACTIVIDADES
ES NECESARIO ADEMÁS:**

- **PROGRAMAR**
- **ASIGNAR RESPONSABILIDADES**
- **PREPARAR PRESUPUESTOS**



PRESUPUESTO "POR ARRIBA" Y "POR ABAJO"





PRESUPUESTO POR ABAJO

Sub-tarea
S11

a	*b	*c	=	y
c o s t o	u n i d a d e s	t i e m p o		
u n i t a r i o				



TAREAS Y PRESUPUESTO

TAREA	RESULTADO	PRESUPUESTO
T11	1	25
T12	1	20
T21	2	40
T22	2	20



PRESUPUESTO POR RESULTADO

RESULTADO	2003	2004	2005	TOTAL
R1	75	65	60	200
A1	25	20	20	65
T11	10	5	10	25
T12	15	15	10	40
A2	50	45	40	135



PRESUPUESTO POR ELEMENTO DE GASTO

ELEMENTO	2003	2004	2005	TOTAL
R1	75	65	60	200
PERSONAL TEMPORAL	50	30		80
CONSULTORES			40	40
VIAJES		35		35
SUMINISTROS	25		20	45



PRESUPUESTO POR CATEGORIA

CATEGORIA	2003	2004	2005	TOTAL
R1	75	65	60	200
COMPRA LOCAL	20			20
COMPRA EXTERNA	5		20	25
CONSULTOR LOCAL	50	30		80
CONSULTOR EXTERNO		35	40	75



Sugerencia para Proyectos Complejos: **PRESUPUESTO OPERATIVO**

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



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 evaluación



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**

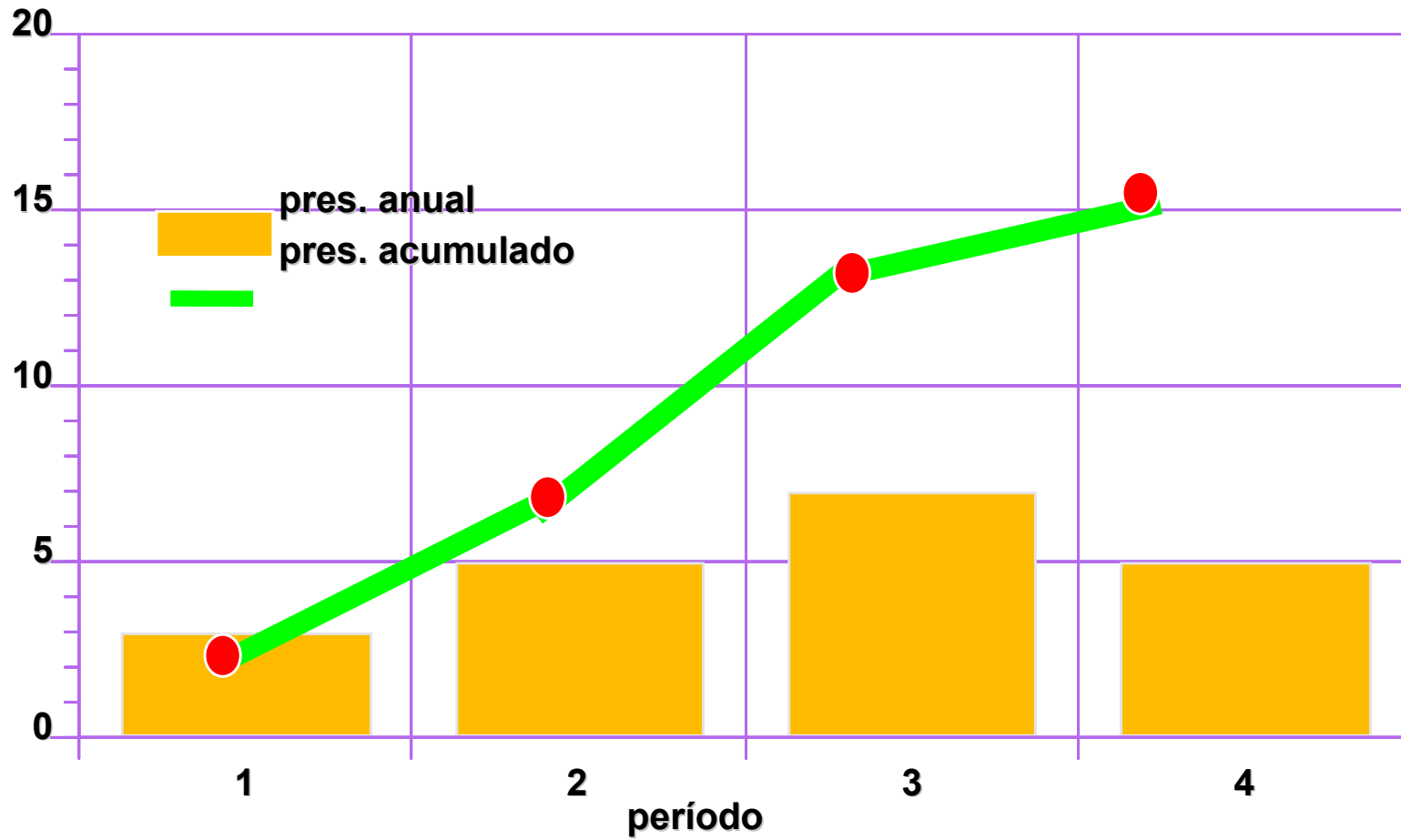


SEGUIMIENTO (Cont.)

- **Informar a niveles superiores**
 - **Problemas en el proyecto**
 - **Problemas en el entorno (supuestos)**
 - **Sugerencias para resolver los problemas**



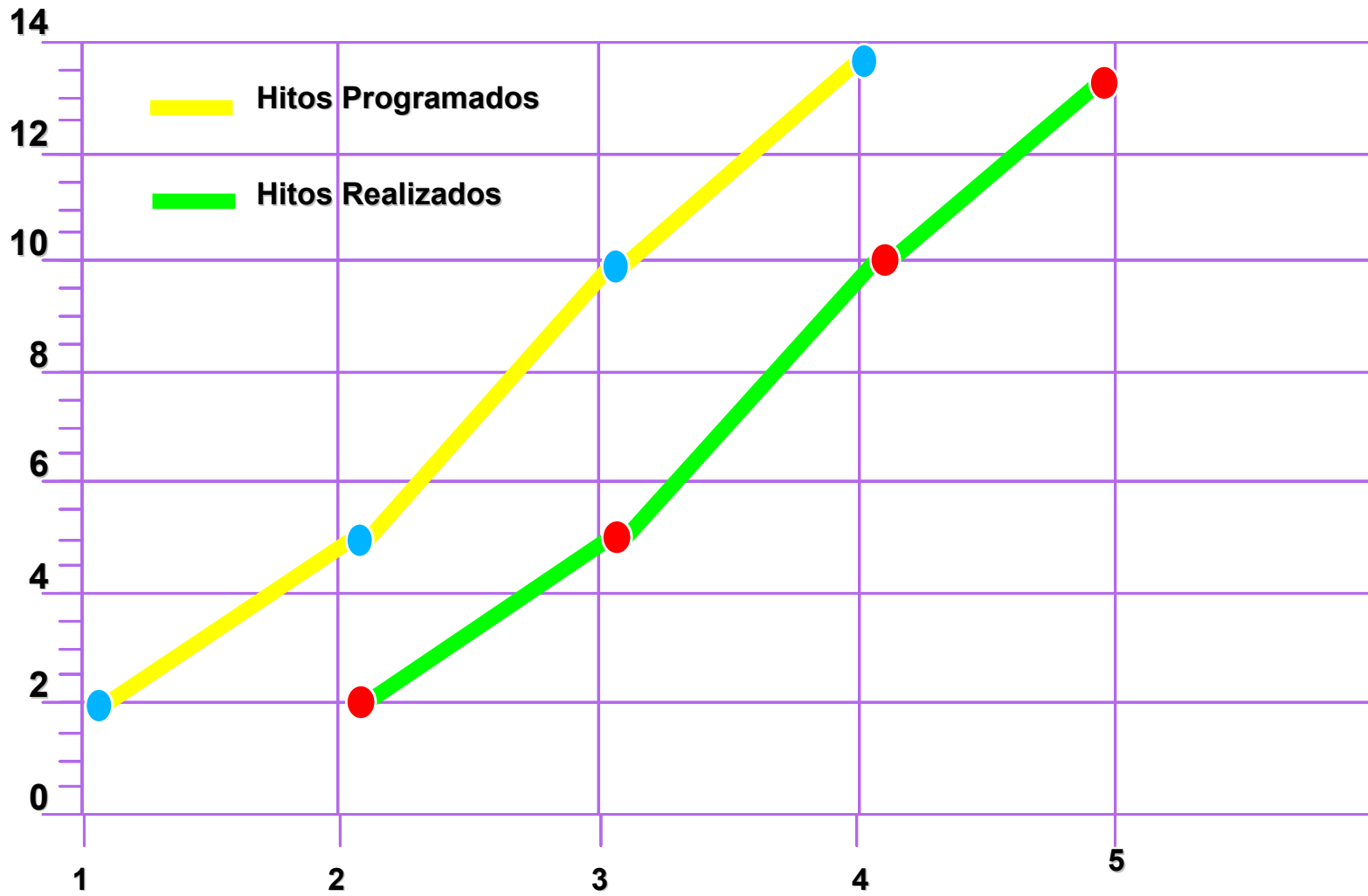
CURVA CUMULATIVA





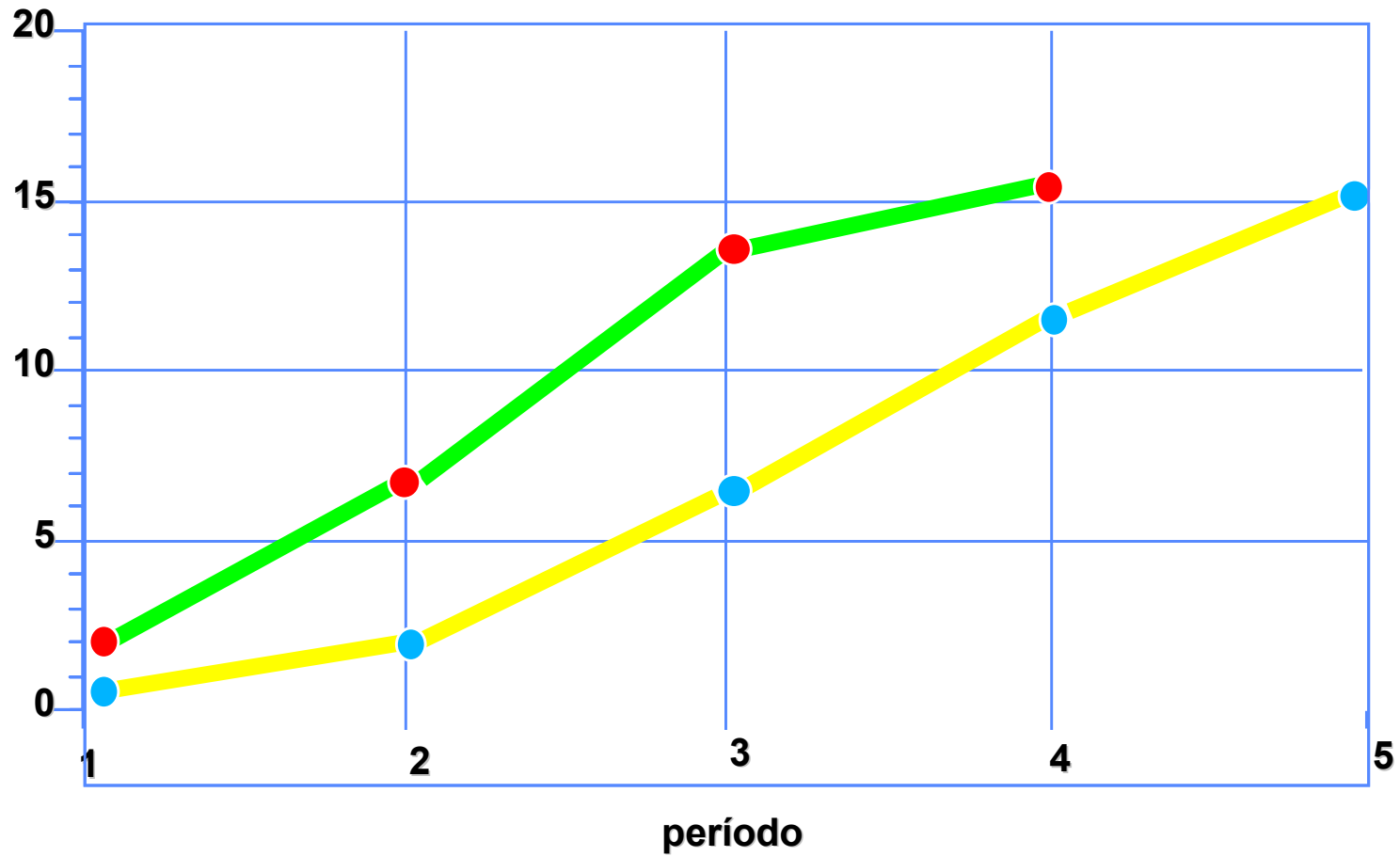
PROGRAMACION Y EJECUCION

hitos (número)



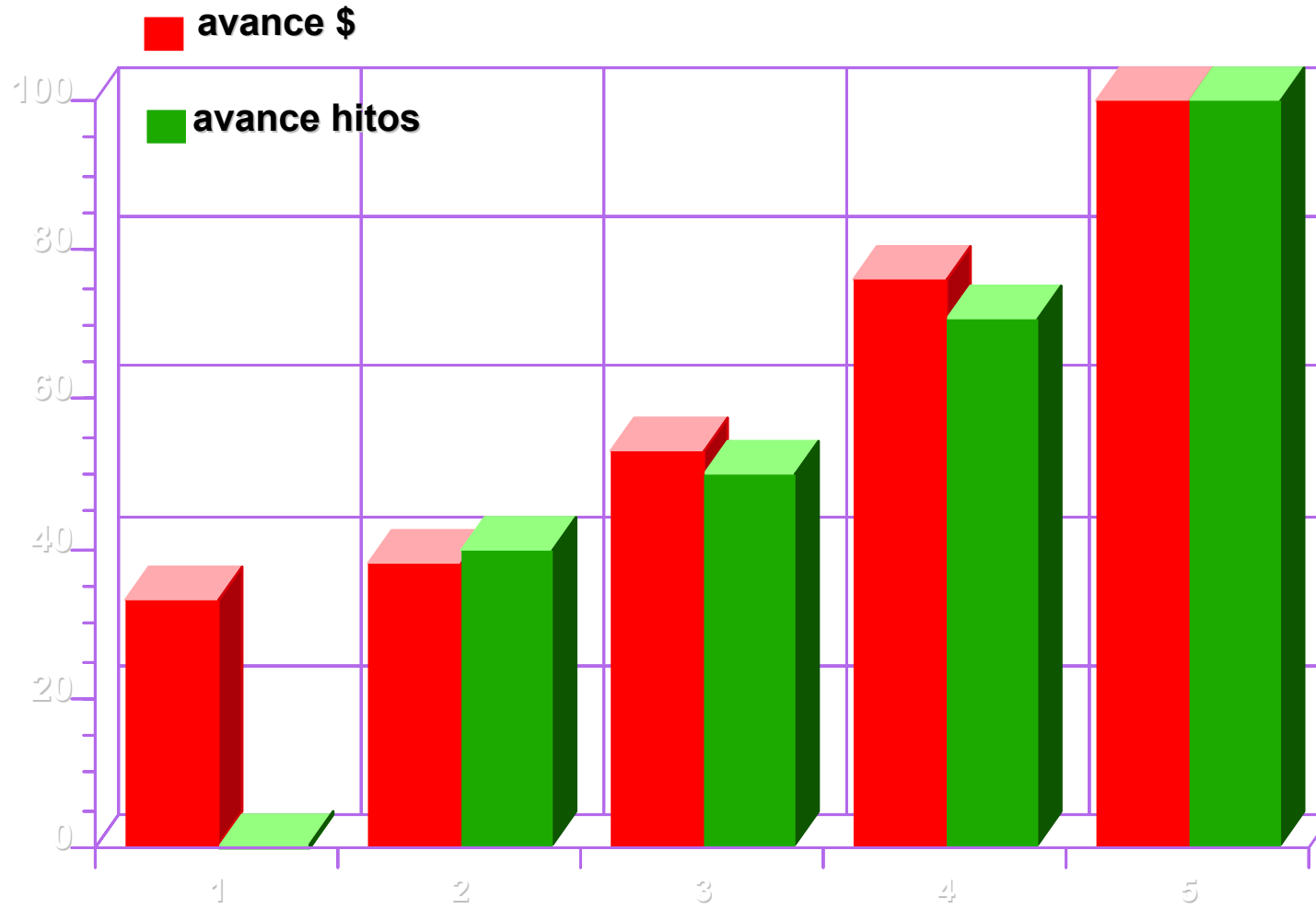


PRESUPUESTO Y GASTO



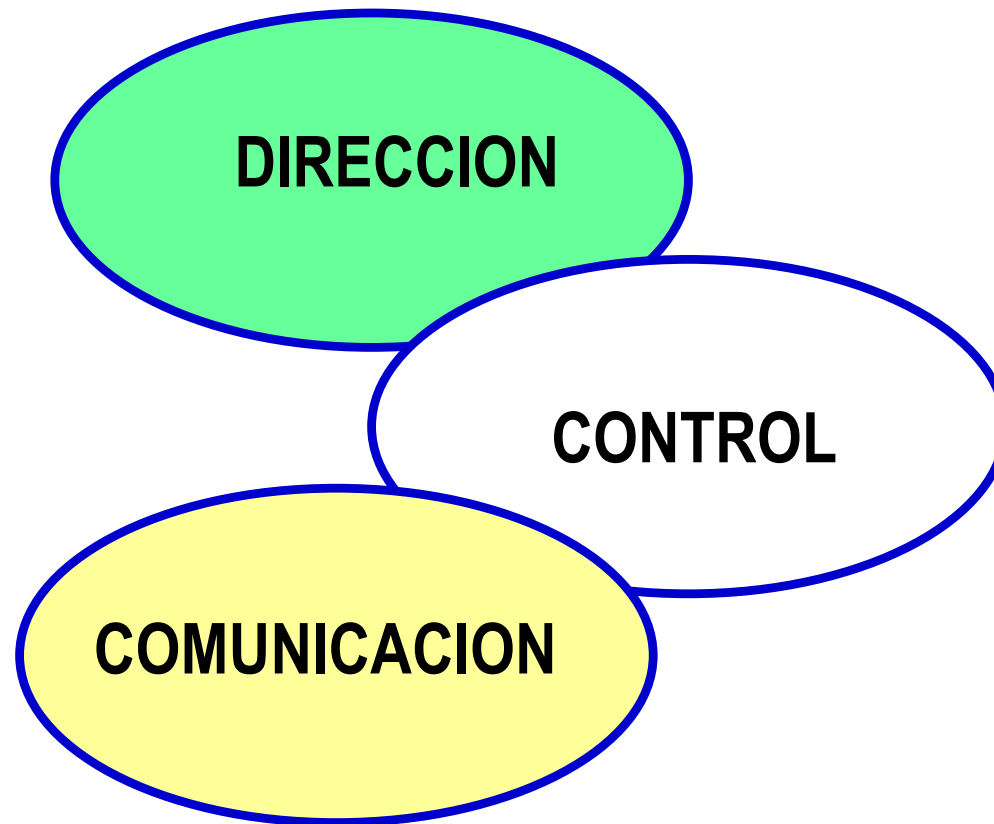


COMPARACION DE AVANCE





FACTORES COMUNES PARA EL EXITO EN LA EJECUCION DE PROYECTOS





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



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



FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

Comunicación

- A:** Contrapartes nacionales
 Gerencia
 Equipo del Proyecto
 Instituciones Financieras/Donantes
- Sobre:** Progreso y Logros
 Problemas y recomendación de soluciones
- Vía:** Informes formales
 Mecanismos no formales



RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DEL PROYECTO

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



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**



RESUMEN

ETAPA ANALITICA

- ✓ Análisis de Situación
- ✓ Análisis de Problemas (línea de base)
- ✓ Análisis de los Interesados



RESUMEN

ETAPA DE PLANIFICACION

- ✓ Diseño de Proyectos :
 - Objetivos del Proyecto
 - Indicadores e Hitos
 - Medios de Verificación
 - Supuestos
- ✓ Presupuestación



RESUMEN

ETAPA DE EJECUCIÓN

- ✓ Factores para el éxito
- ✓ Responsabilidades Gerenciales
- ✓ Programación Operativa
- ✓ Seguimiento - RE



RESUMEN

ETAPA DE EVALUACIÓN

- ✓ Evaluación a mediano plazo - Proceso - RE
- ✓ Evaluación Final - Impacto/Efecto



EPILOGO

Fases de un Proyecto

- ✓ **Optimismo General**
- ✓ **Fase de Desorientación**
- ✓ **Descontento General**
- ✓ **Período de discusión Incontrolada**
- ✓ **Búsqueda implacable de culpables**



EPILOGO

Fases de un Proyecto

- ✓ **Sálvese quien pueda**
- ✓ **Castigo Ejemplar a los inocentes**
- ✓ **Recuperación del optimismo perdido**
- ✓ **Finalización inexplicable del proyecto**
- ✓ **Condecoraciones y premios a los no participantes.**