

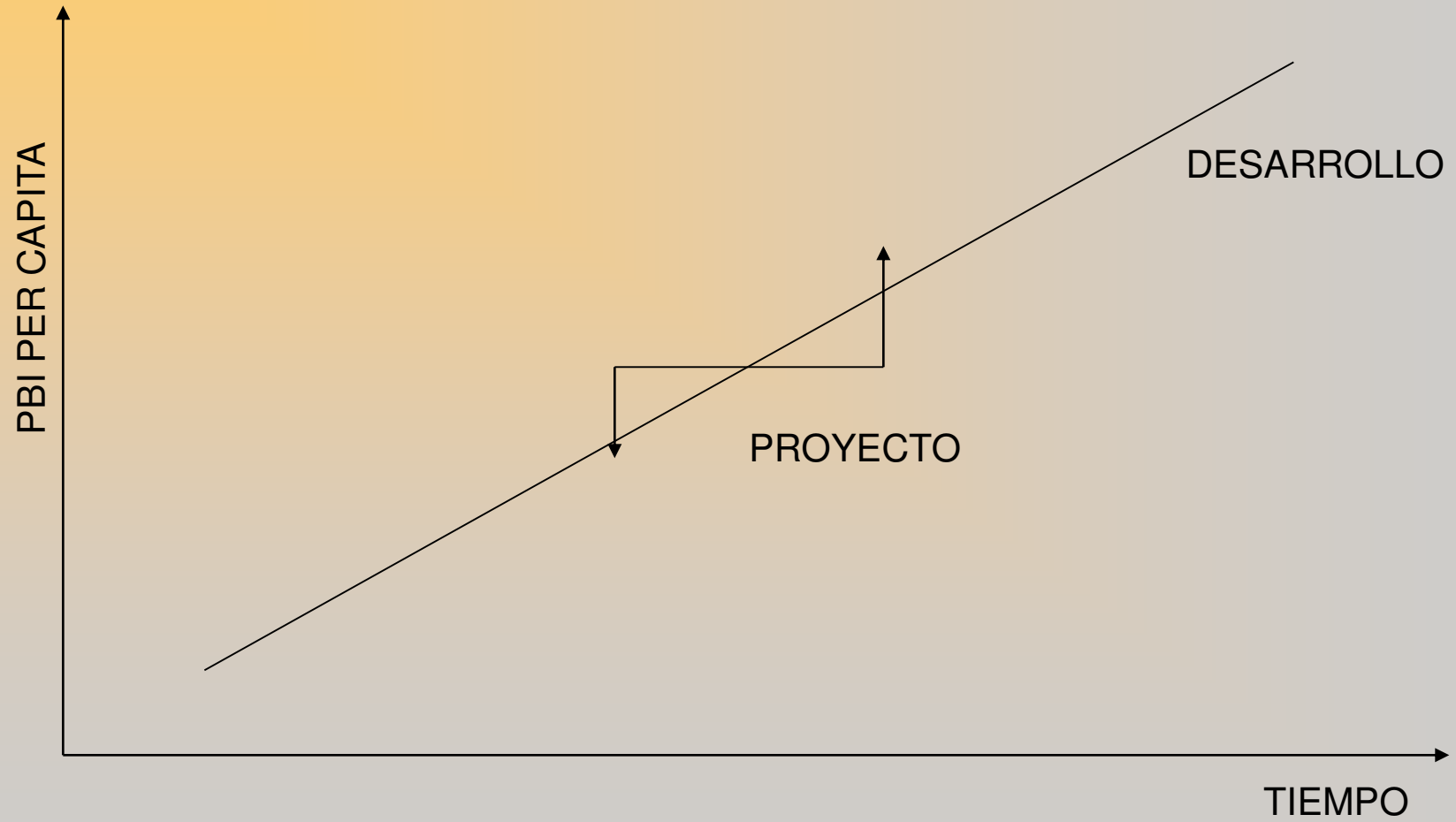
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

ING. JOSE LUIS HERNANDEZ
CABRERA

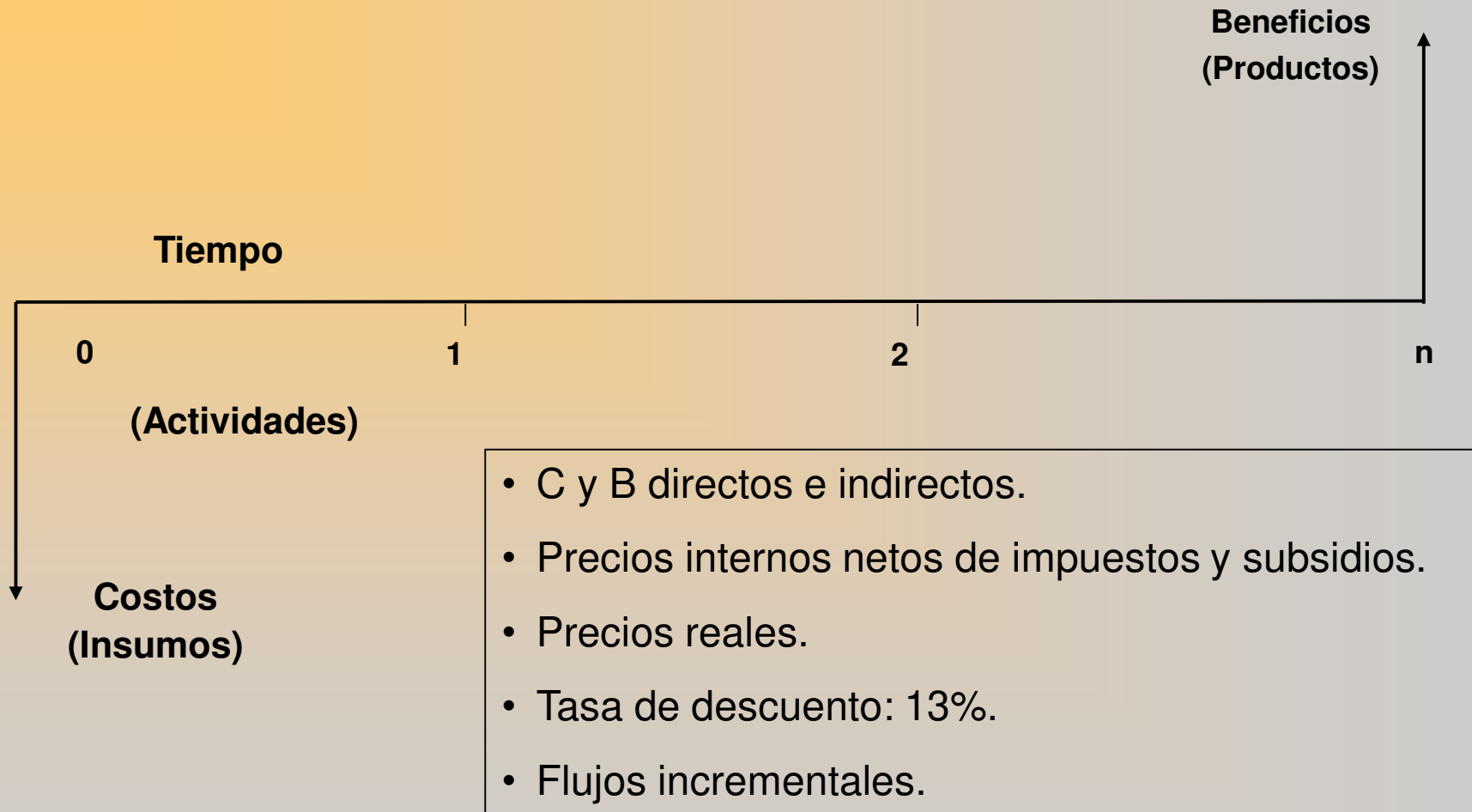
E.M. :
agroindustriaperu@yahoo.es



DEFINICIÓN DE DESARROLLO



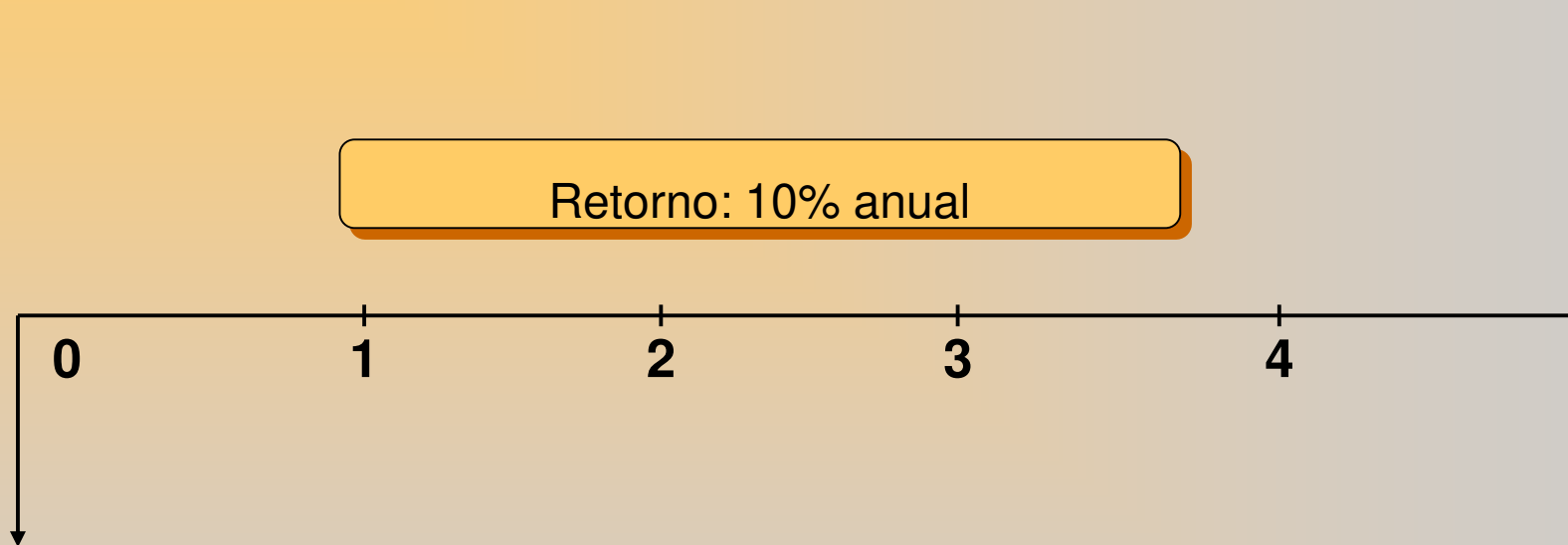
DEFINICIÓN DE PROYECTO



Las actividades generan, al mismo tiempo, costos y beneficios.

LA INVERSION EN EDUCACION

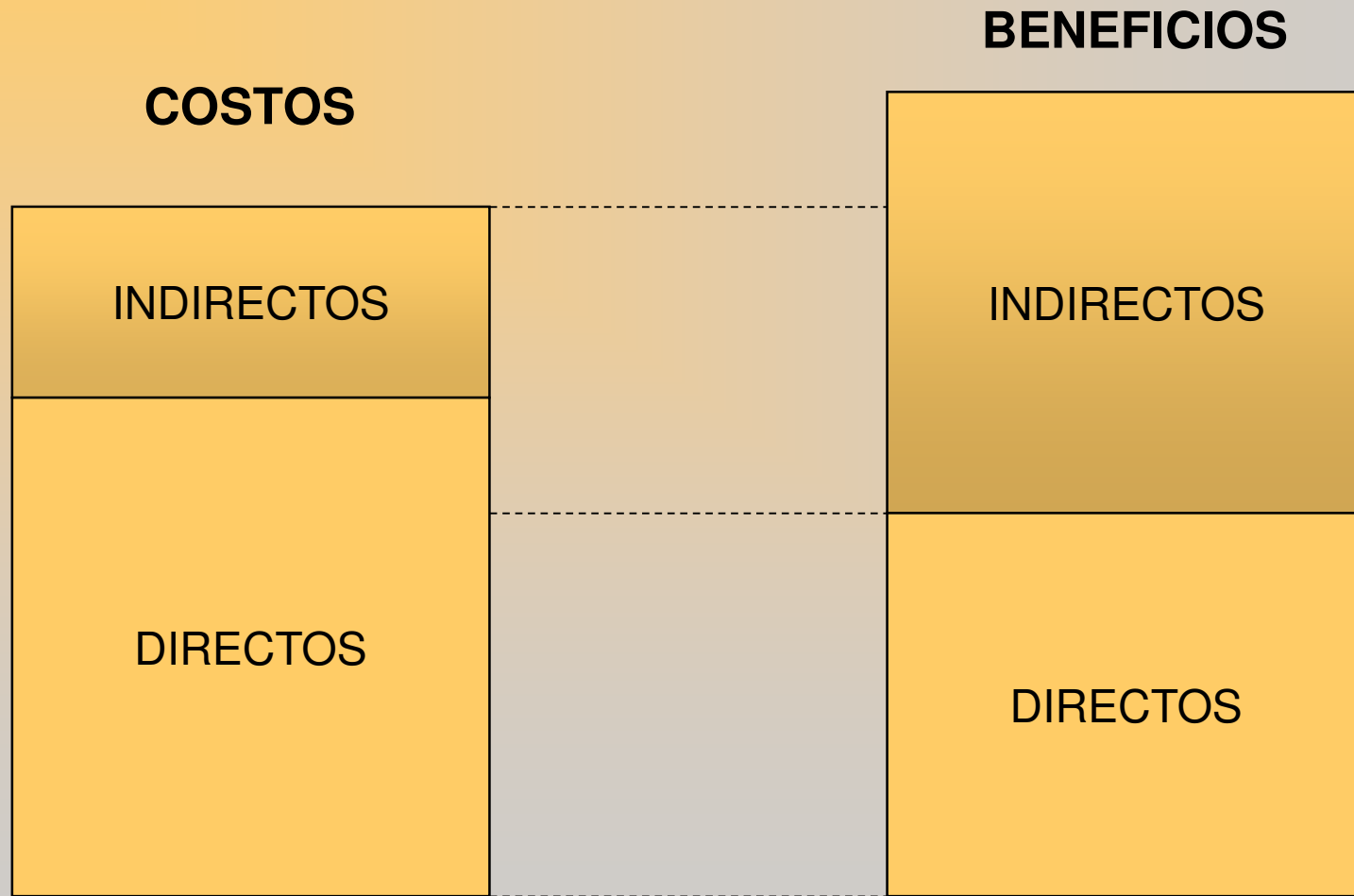
A lo largo de la vida \$ 600,000
mas que si no estudia.



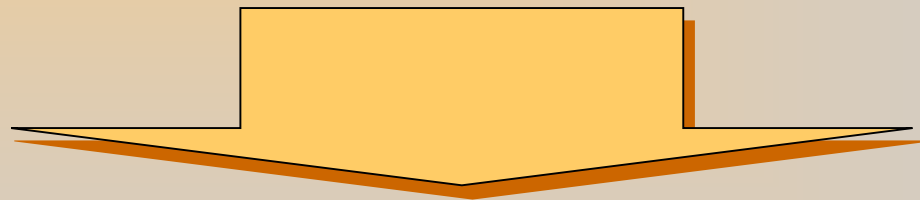
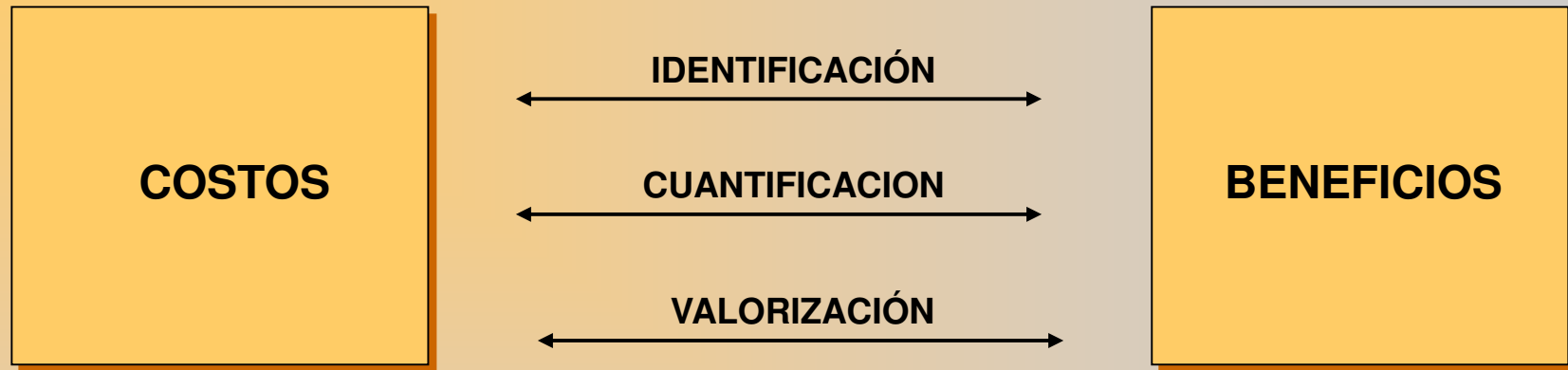
Costo explicito en universidad pública.....	\$ 6,000 *
Costo de oportunidad de trabajo a full-time.....	<u>\$ 29,000</u>
TOTAL.....	\$ 35,000

* En universidad privada es \$ 28,000

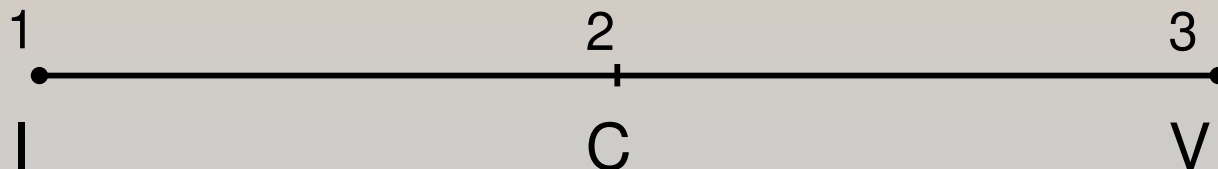
COMO ES UN PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA



IDENTIFICACION, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



CUANTIFICACIÓN: ENTRE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN



ORIGEN DEL MARCO LOGICO

- Objetivos pocos claros.
- Responsabilidad gerencial ambigua.
- Evaluación excesivamente controversial.

"El éxito de los proyectos radica en dos simples principios: objetivos claros y compromisos fuertes"

(Moses Thompson)

MATRIZ DEL MARCO LOGICO

Estrategia de Intervención	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Riesgos / Supuestos
Objetivo de Desarrollo (Goal)	e		
Propósito del Proyecto (Outcome)			
Productos / Resultados (Outputs)			
Actividades (Activities)	Insumos (Inputs)		

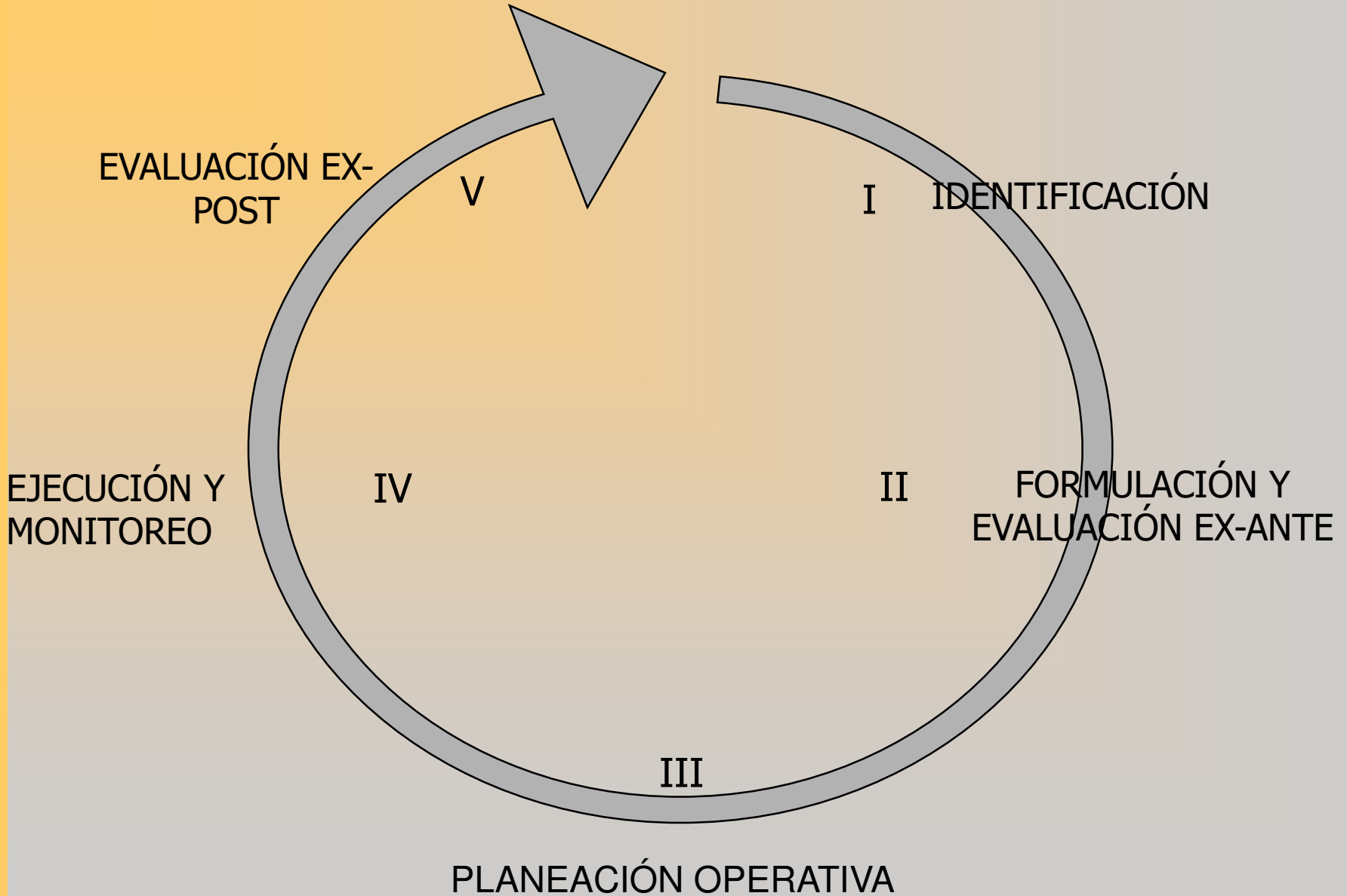
HISTORIA DEL MARCO LOGICO

- 1,969: USAID y el aporte de Practical Concept.
- 1,981: La Cooperación Alemana y el ZOPP.
- Inicios de los ´90: Adopción oficial en la Dirección General para el Desarrollo de la Comunidad Europea.
- El grupo de Trabajo Metodológico de NORAD publica el manual “THE LOGICAL FRAMEWORKD APROACH (LFA): HANDBOOK FOR OBJETIVES-ORIENTED PLANNING”.
- 1,996: El BID y su Departamento de Evaluación de Operaciones asumen el enfoque del marco lógico.

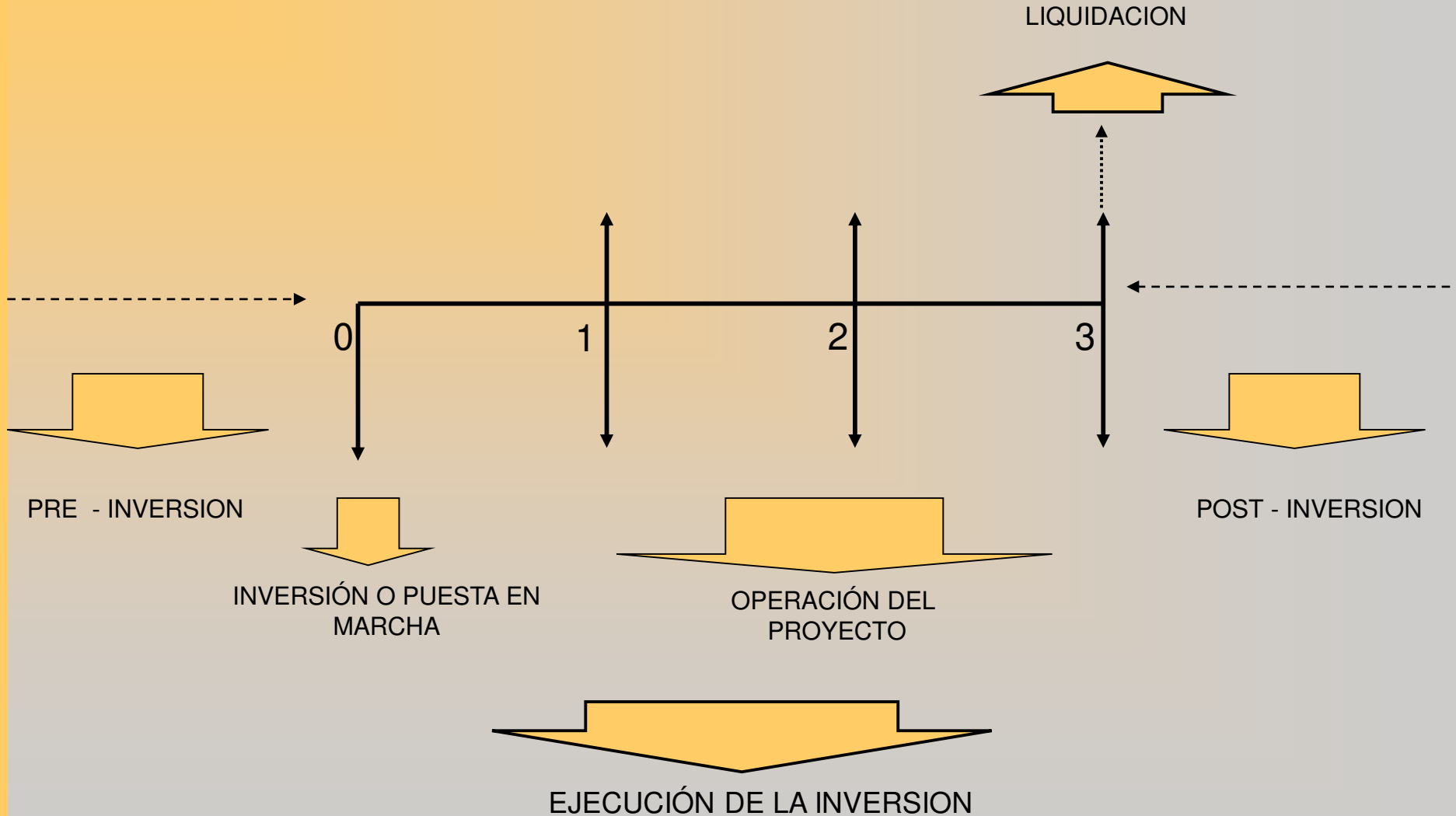
VENTAJAS DEL MARCO LÓGICO

1. Sintetiza los elementos clave de un proyecto.
2. Permite diseñar proyectos en forma coherente.
3. Permite diseñar proyectos en forma realista.
4. Permite diseñar proyectos que sean evaluables.
5. Establece un idioma común, sobre los proyectos, lo que facilita la comunicación entre los involucrados.

CICLO DEL PROYECTO



CICLO DEL PROYECTO



ETAPAS DEL CICLO DE PROYECTOS

ETAPA DE PRE- INVERSIÓN

IDEA

PERFIL

PREFACTIBILIDAD

FACTIBILIDAD

ETAPA DE INVERSIÓN

DISEÑO

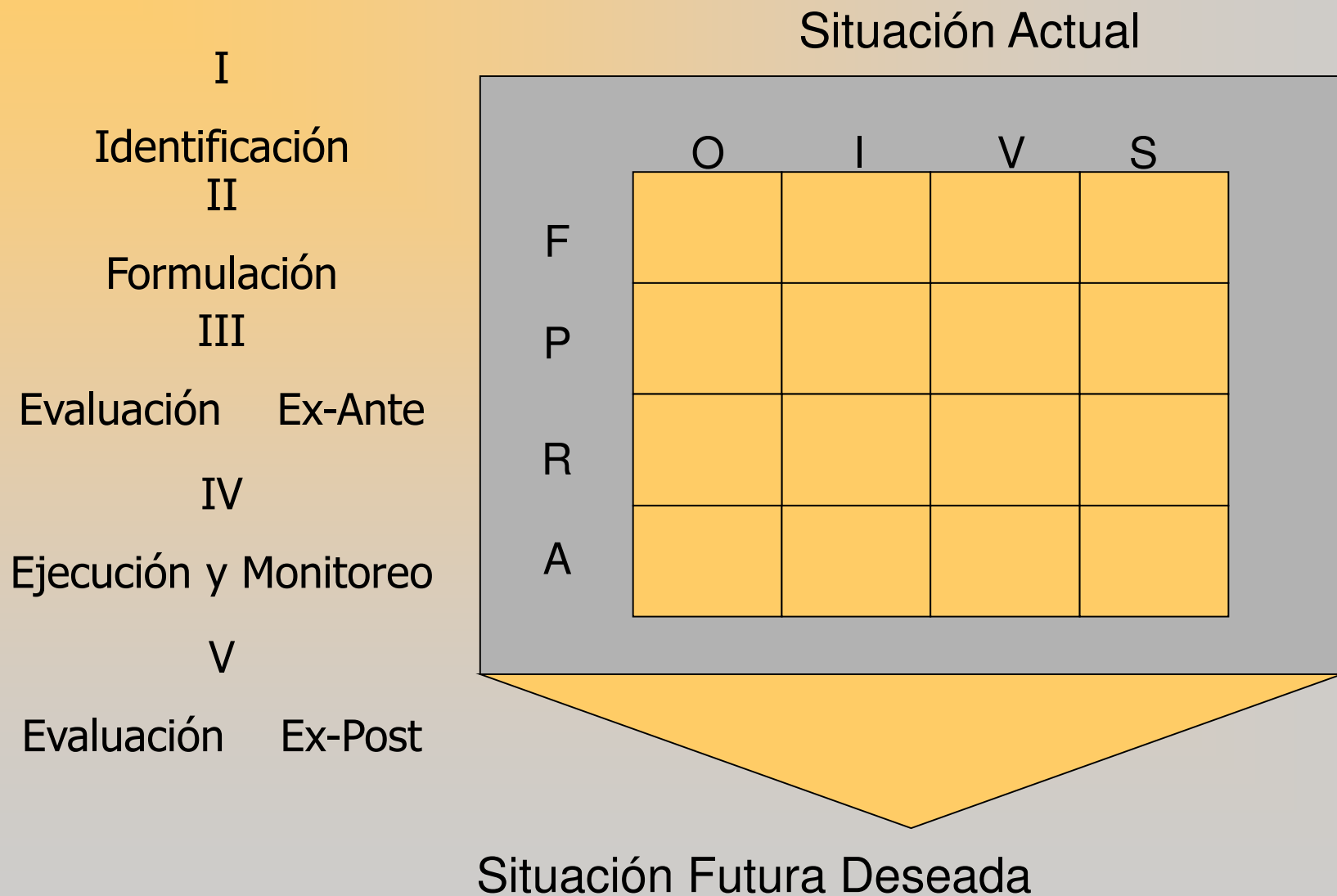
CONSTRUCCIÓN

ETAPA DE OPERACIÓN

OPERACIÓN

EVAUACION EX-POST

CICLO DEL PROYECTO



IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS: RECOMENDACIONES

1. Plantear los que se consideren son los problemas principales de la situación analizada.
2. A partir de esta primera lluvia de ideas, establecer cual es, a juicio del grupo, el problema central.
3. Determinar si el problema encontrado guarda relación con los lineamientos de la Institución ejecutora.
4. Determinar el área o zona afectada por el problema y determinar la población afectada o beneficiaria.
5. Requisito fundamental: los proyectos deben reflejar las necesidades de los interesados claves y no solo las necesidades internas de las instituciones ejecutoras.

“LLUVIA DE IDEAS” (*)

Algunas Recomendaciones

1. Para llegar a buenas ideas hay que generar muchas ideas.
2. Exponer las ideas sin temor: prohibida la censura (regla de oro).
3. Es mas fácil amansar una idea salvaje que exaltar una tímida.
4. “La calidad de las ideas es función directa de la calidad de los participantes”.
5. Uso de técnicas de visualización: tarjetas.

(*) Alex Gordon

SELECCIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL: RECOMENDACIONES

1. El problema central es una proposición sentido negativo: describir situación insatisfactoria.
2. El problema central es un hecho o situación; no es un documento.
3. El problema central es importante: afecta a gran parte de la población objetivo.
4. El problema central no es la ausencia de una solución.
5. El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y puede ser sustentado estadísticamente.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

PROBLEMA	MAGNITUD	GRAVEDAD	IMPORTANCIA PARA BENEFICIARIOS
1.	(Porcentaje de la población afectada por el problema)	(Grado de riesgo de pérdida de vidas u otras pérdidas irreparables)	(Importancia que los propios beneficiarios le atribuyen al problema)
2.			
3.			
4.			
5.			

ANÁLISIS DE PARTICIPANTES: DEFINICION

1. El análisis de participantes es una análisis de los problemas, temores, intereses, expectativas, restricciones y potencialidades de todos...
 - Los grupos importantes.
 - Organizaciones e instituciones
 - Agencias ejecutoras
 - Otros proyectos, e
 - Individuos
2. Todos aquellos quienes podrían tener una influencia sobre la situación o problema abordado por los posibles proyectos, o aquellos que son afectados por el problema.
3. Los participantes que deberían ser analizados en detalles, sin embargo, deberían ser únicamente:
 - Aquellos que tienen la capacidad para responder a las cuestiones planteadas.
 - Aquellos que son importantes en relación a las decisiones a ser adoptadas.

¿PORQUE UN ANÁLISIS DE PARTICIPANTES?

Los proyectos sociales generalmente están relacionados a temas complejos, que requieren la participación de muchas personas y organizaciones.

- Aquellas que padecen los problemas que tratan de ser resueltos con los proyectos.
- Las agencias que se encargan de la implementación de los proyectos.
- Aquellos que supervisan los proyectos y están a cargo de las responsabilidades globales.

Por ende, los proyectos son influenciados por muchos actores. Sus diferentes intereses, potencialidades, deficiencias, y otras características juegan un rol importante en el proceso de diseño y ejecución de los proyectos.

La participación de involucrados, por otra parte, mejora considerablemente la calidad de los proyectos.

ANÁLISIS DE PARTICIPANTES:

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Identificar a todos los grupos, organizaciones y personas relacionadas y/o afectadas por el problema bajo consideración.

PASO 2: Categorizarlos (beneficiarios, gremios, etc.)

PASO 3: Caracterizarlos brevemente.

PASO 4: Analizar...

- Sus problemas, necesidades y expectativas o intereses (desde el punto de vista de los participantes con respecto a un potencial proyecto).
- Sus debilidades, restricciones y potencialidades (desde el punto de vista de un potencial proyecto con respecto a los participantes).
- Sus esfuerzos para superar sus problemas.

PASO 5: Identificar las consecuencias para un potencial proyecto (enfoques específicos requeridos, áreas de conflicto, etc.)

ANÁLISIS DE PARTICIPANTES: MÉTODOS

Análisis grupo por grupo	La forma más comprehensiva es proceder a un análisis grupo por grupo y proveer toda la información disponible en forma sistemática.
Presentación tabular	La tabla esta compuesta por; - Grupos estratégicos (filas). - Categorías analíticas (columnas).
Matriz de relaciones	La matriz se concentra sobre un aspecto del análisis de participantes; las interrelaciones de los grupos entre si.

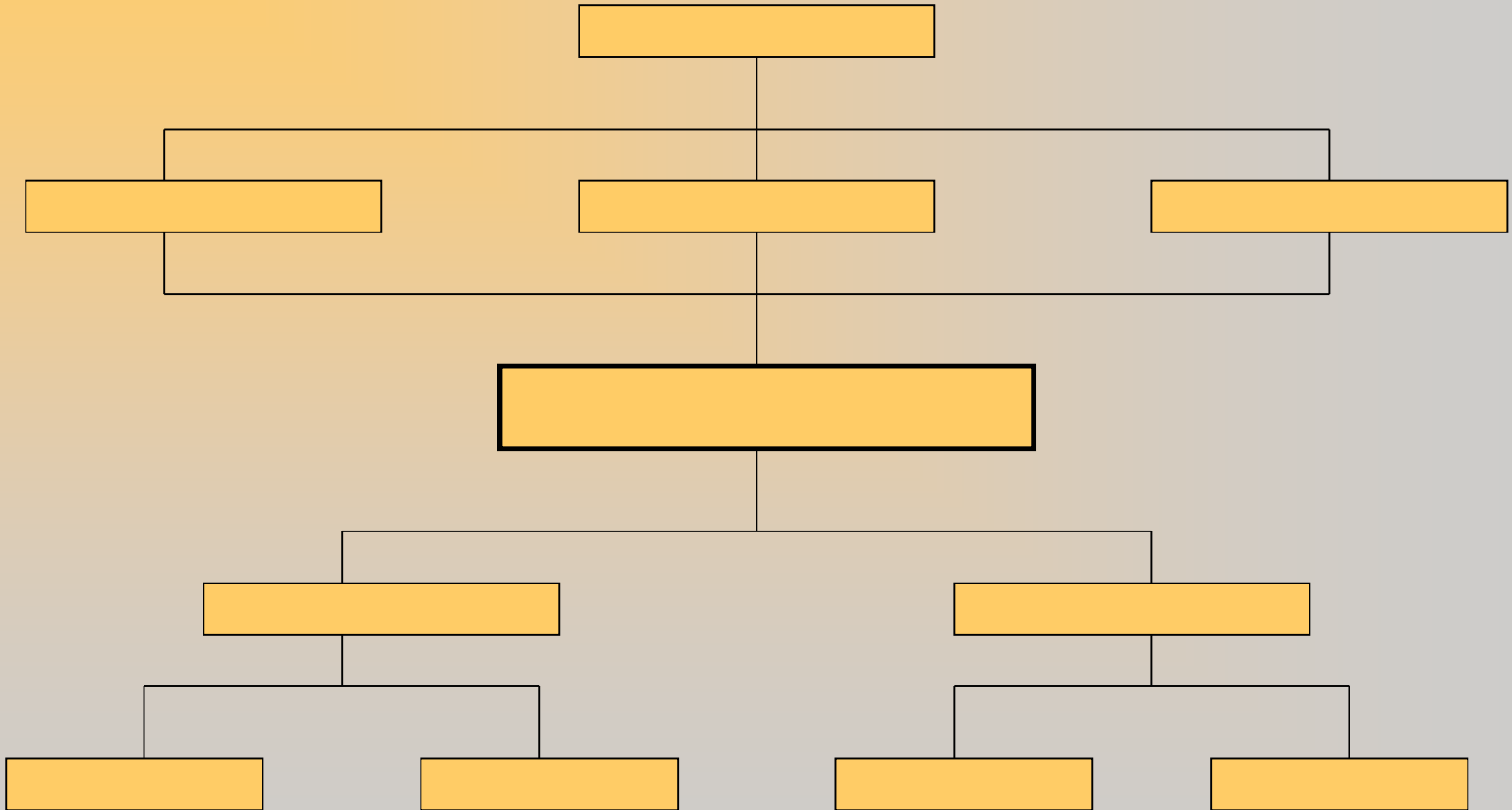
MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

GRUPO O AGRUPACION DE PARTICIPANTES	Qué, quiénes, cómo son?	Problemas, necesidades (autopercebidas)	Expectativas / intereses	Posibles dificultades para trabajar con ellos	De qué podríamos hacer uso?

ANALISIS DE PROBLEMAS

1. Colocar el problema principal en el centro del árbol.
2. Identificar las causas inmediatas.
3. Analizar las causas mediatas.
4. Análisis de efectos inmediatos.
5. Análisis de efectos mediatos.

ARBOL DE PROBLEMAS



ARBOL DE PROBLEMAS:

RECOMENDACIONES

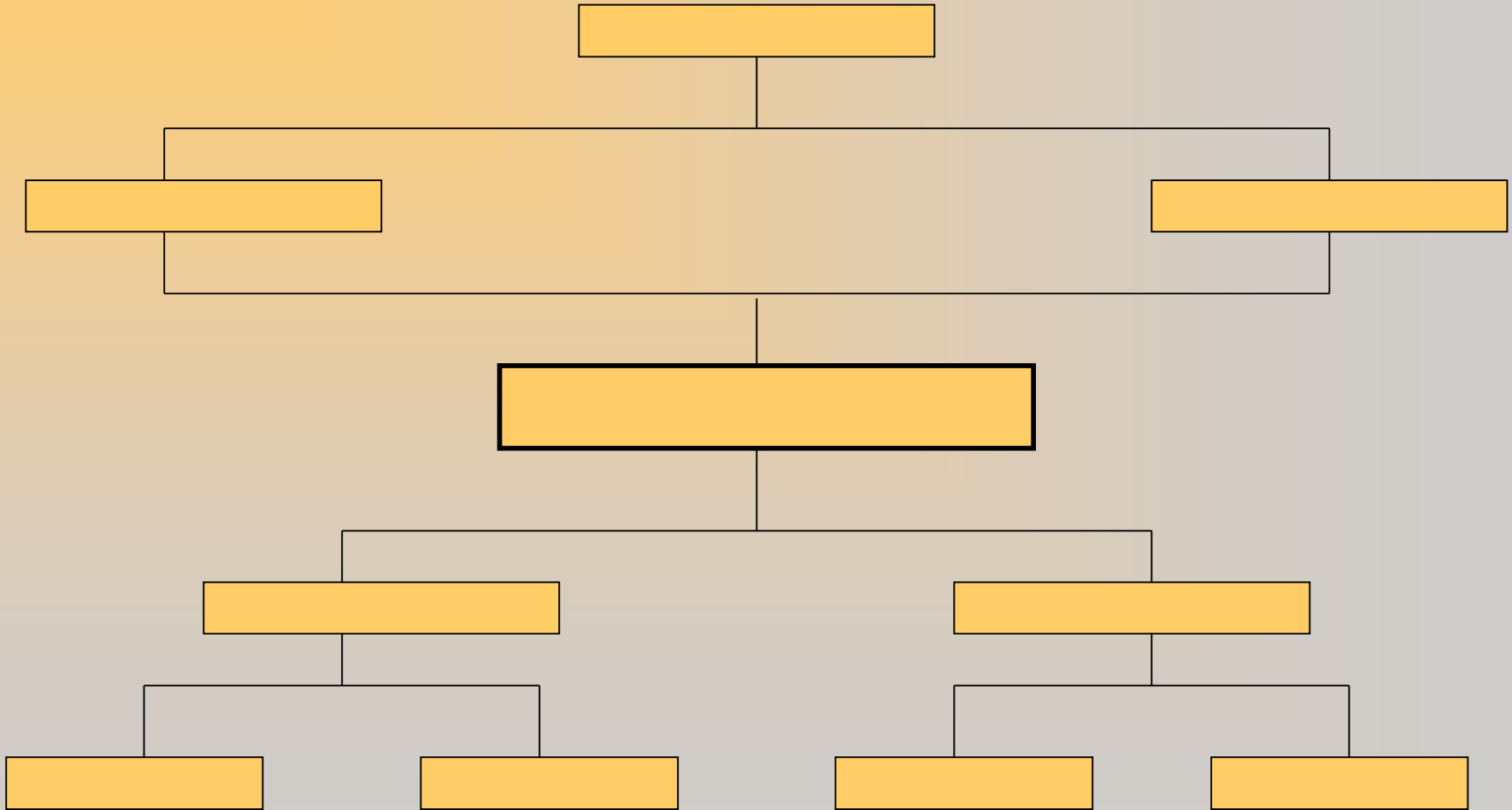
1. Focalizar el análisis de causas y efectos sólo en el problema central.
2. Las causas esenciales y directas del PC son colocadas en forma paralela, debajo del PC.
3. Los efectos esenciales y directos son colocados en forma paralela, encima del PC.
4. Las causas y los efectos son presentados siguiendo el mismo principio, de modo que se forman varios niveles causales y ramificaciones.
5. El árbol queda concluido cuando existe la convicción de que se ha utilizado la información esencial.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS: PROCEDIMIENTO

1. Conversión del problema central en objetivo principal.
2. Conversión de las causas en medios.
3. Conversión de los efectos en fines.

Cambiar estados negativos en situaciones positivas.

ARBOL DE OBJETIVOS



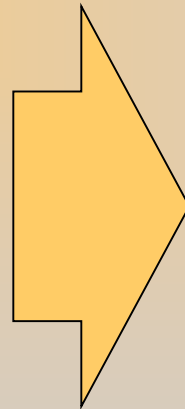
ARBOL DE OBJETIVOS: RECOMENDACIONES

1. “TRUCO”: cambiar todos los estados negativos en situaciones positivas.
2. Las dificultades en la formulación indican deficiencias en el análisis de problemas.
3. Evitar expresiones que no tiene sentido o que puedan ser cuestionadas por la ética.
4. Añadir nuevos encadenamientos MEDIO - FINES si es necesario.
5. Eliminar fines IRREALES o NO DESEADOS, si es necesario.

TRANSFORMACIÓN DE PROBLEMAS EN OBJETIVOS

PROBLEMAS

- Legislación confusa e inadecuada sobre seguridad social.
- El sistema educativo superior no forma profesionales con el perfil requerido en el mercado de trabajo.
- No existe un sistema de capacitación en trabajo social a nivel superior.



OBJETIVOS

- Mejoramiento de la legislación sobre seguridad social.
- Reforma del sistema de educativo superior a fin de que responda a los requerimientos del mercado de trabajo.
- Creación de un sistema de capacitación en trabajo social a nivel superior.

CARACTERÍSTICA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben...

1. Especificar la naturaleza del cambio a ser logrado por el proyecto (Target group).
2. Ser congruentes con los problemas establecidos en el árbol de problemas.
3. Ser específicos: de tal modo que cualquier progreso hacia el logro de los objetivos pueda ser legítimamente atribuido al proyecto.
4. Ser mensurables: los objetivos deben ser mensurables, a costo y esfuerzos razonables, a los efectos de que el proyecto sea evaluable.
5. Ser redactados usando verbos fuertes, en modo infinitivo (hacer algo).

“Acelerar la preparación de los materiales de capacitación, la identificación de necesidades de capacitación, las prioridades y las estructuras para participar plenamente en el Programa de Capacitación de Docentes del Ministerio de Educación”.

“Contribuir a mejorar la inserción de los jóvenes en el mercado laboral a través de una acción conjunta de capacitación y experiencia laboral inicial” (PROYECTO PRO-JOVEN, MINISTERIO DE TRABAJO).

“Atender integralmente a los niños menores de 4 años de las zonas populares” (PROGRAMA NACIONAL WAWA WASI, PROMUDEH).

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1. Consiste en identificar las diferentes estrategias posibles para alcanzar un objetivo específico.
2. Criterio de selección de la alternativa plausible: ventaja comparativa, prioridades de las partes implicadas, presupuesto disponible, pertinencia de la estrategia, probabilidades de éxito, período que debe cubrir, etc.
3. Las estrategias alternativas pueden ser comparadas según estos criterios, con el fin de elegir una o varias para la posible intervención. Estos criterios son determinados por las partes implicadas, sobre todo por los órganos con poder de decisión, como el gobierno y los donantes.
4. La estrategia escogida es elaborada y figura en la primera columna del marco lógico. En el caso de que se elijan varios objetivos específicos, es necesario elaborar varios marcos lógicos.
5. El proyecto, finalmente, debería representar:
 - Una alternativa pertinente.
 - Una alternativa optima, desde el punto de vista técnico.
 - La alternativa de mínimo costo, desde el punto de vista económico.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1. Se identifican los medios que podrían transformarse en alternativas o componentes de una alternativa.
2. Se excluyen, en principio, aquellos medios que no son deseables, en razón de que no encajan en los criterios de priorización adoptados:
 - Grupo meta.
 - Monto máximo.
 - Sector o tipo de proyecto, etc.
3. Se seleccionan los medios que sean técnicamente factibles y se analizan las relaciones entre alternativas resultantes, identificando posibles situaciones:
 - a) Proyectos mutuamente excluyentes.
 - b) Proyectos independientes.
 - c) Proyectos mutuamente complementarios.
 - d) Proyectos sustitutorios.
4. Se selecciona la alternativa de mínimo costo, en base a un análisis costo-efectividad.
5. Si persistiesen las dudas, serian necesario realizar estudios de pre-factibilidad y factibilidad, en los que se realicen análisis más profundos del proyecto, en los siguientes aspectos: institucional, financiero, económico, social-cultural, técnico y ambiental.

ALTERNATIVAS INDEPENDIENTES

1. La ejecución de una no afecta los resultados de la otra.

La puesta en marcha del Proyecto A no afecta los beneficios netos del Proyecto B, y viceversa.

2. Si se tiene un conjunto de proyecto independientes entre si, se llevarán a cabo todos aquellos que tengan un VAN mayor que cero (supuesto: No racionamiento de capital).

3. Priorización: en base al VAN de los proyectos.

Si el monto de la inversión excede los fondos propios, se tomará financiamiento bancario.

Si los proyectos disponibles no agotan el capital propio, el excedente se invertirá en el COK de la institución.

ALTERNATIVAS COMPLEMENTARIAS

1. Alternativas complementarias son aquellas cuya rentabilidad conjunta es mayor que la suma de las rentabilidades individuales.
2. Importante: identificar con exactitud el beneficio que un proyecto provoca en la rentabilidad potencial del otro.
3. Dos posibles situaciones (considerando los proyectos, A y B):
 - El VAN de A es mayor que 0.
 - El VAN de A es menor que 0.

Ejemplo: Cultivo de flores (alternativa A) y la crianza de abejas (alternativa B).

ALTERNATIVAS MUTUAMENTE EXCLUYENTES

1. La ejecución de una alternativa anula los beneficios de la realización de otro, o peor aún, lo torna inviable.

Si se tienen tres proyectos A,B y C, sólo se podrá elegir uno de ellos, aun cuando la disponibilidad de capital sea ilimitada.

2. Criterio de decisión: VAN.

- Se elige el proyecto con mayor VAN.

3. No se debe utilizar el criterio de la TIR, ya que este indicador es problemático en:

- Situación de proyectos mutuamente excluyentes.

- Situación de racionamiento de capital.

ALTERNATIVAS SUSTITUTORIAS

- Alternativas cuyo rendimiento conjunto es menor a la suma de sus rentabilidades individuales.
- La ejecución del proyecto B reduce los beneficios netos del proyecto A.
- La ejecución de ambos proyectos genera una reducción de los beneficios individuales de cada proyecto.
- Ejemplo: una clínica (alternativa A) y una procesadora de cartones que genera una gran cantidad de ruidos molestos (alternativa B).
- Si B se lleva a cabo al lado de A generará una disminución del número de pacientes de la clínica.

REQUISITOS PARA UN BUEN PROYECTO

1. ES UNA ALTERNATIVA PERTINENTE.
2. ES LA ALTERNATIVA OPTIMA.
3. ES LA ALTERNATIVA DE MINIMO COSTO.

PARTE 3:

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

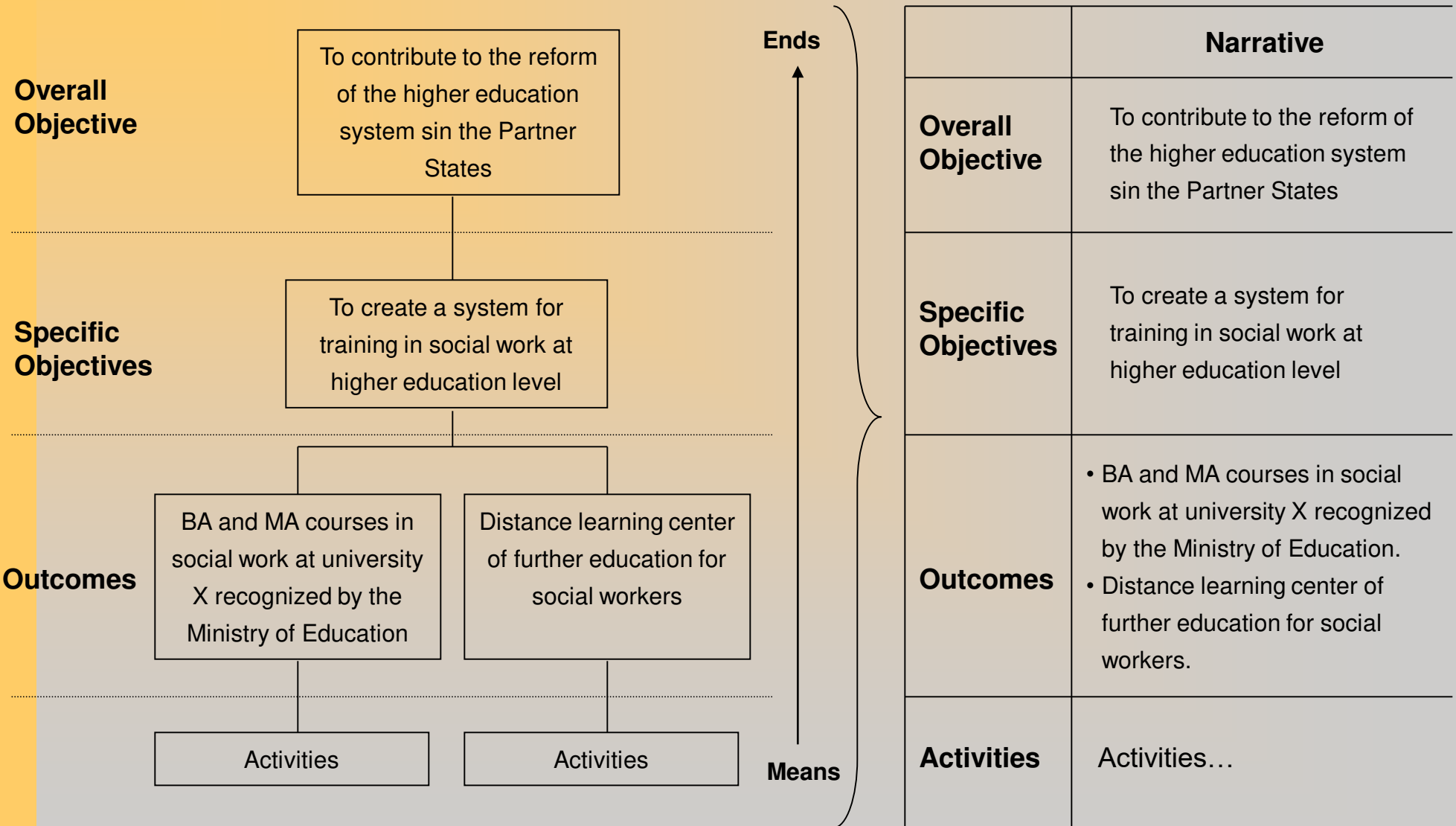
(MARCO LOGICO)

EL MARCO LOGICO

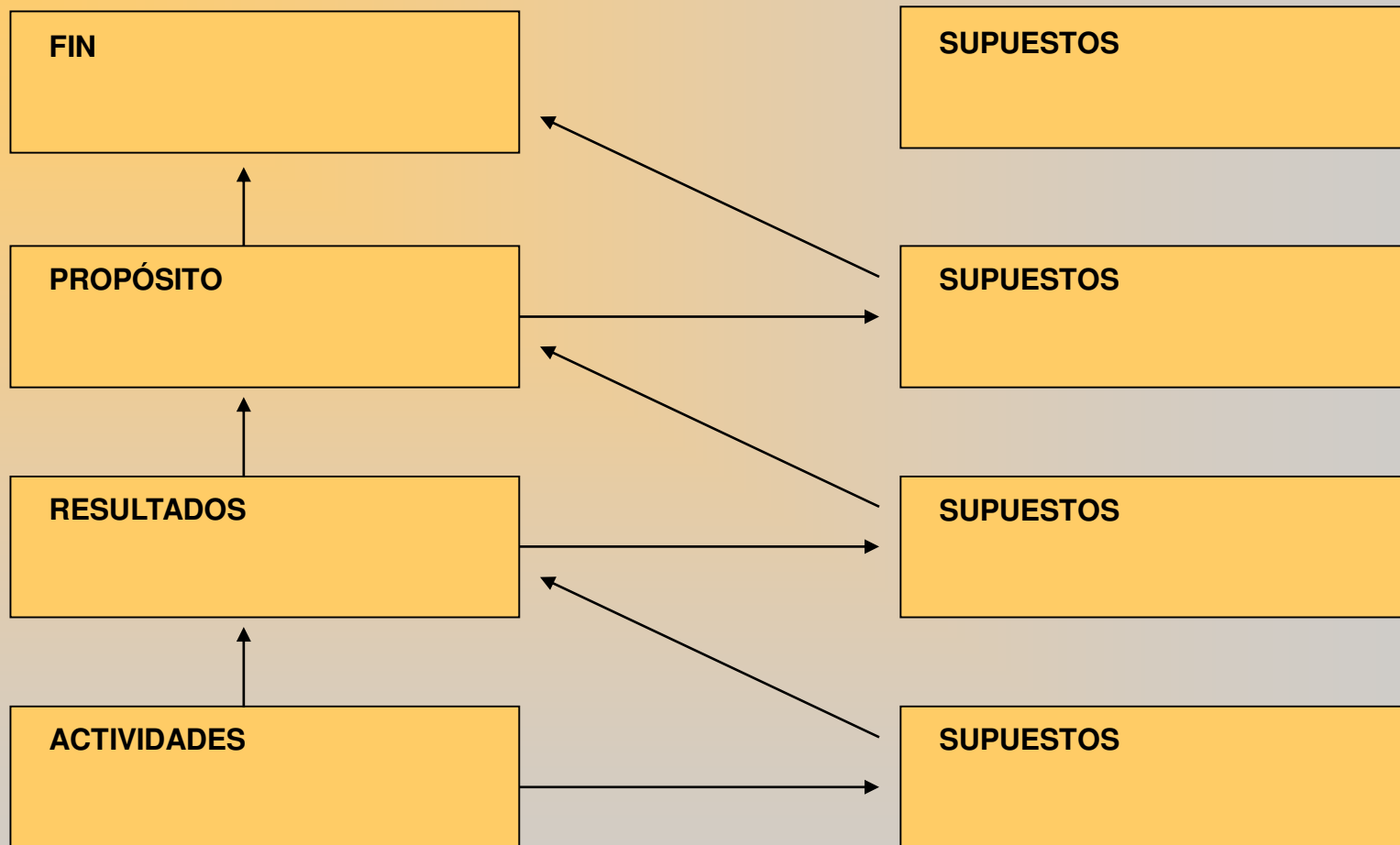
OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN: OBJETIVO DE DESARROLLO	INDICADORES DE IMPACTO	D O C U M E	PARA LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO DEL PROYECTO
PROPOSITO: OBJETIVO PRINCIPAL	INDICADORES DEL PROYECTO	N T A C I O N	QUE AFECTAN EL ENLACE PROPÓSITO/FIN
RESULTADOS: OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS DEL PROYECTO	D E L	QUE AFECTAN EL ENLACE RESULTADOS/ PROPOSITO
ACTIVIDADES: PRINCIPALES ACCIONES POR RESULTADOS	INSUMOS / COSTOS DEL PROYECTO	P R O Y E C T O	QUE AFECTAN EL ENLACE ACTIVIDAD/ RESULTADOS

Un proyecto apunta a tener un impacto en el desarrollo bajo ciertas condiciones del entorno

TRANSPOSING OBJECTIVES INTO THE LOGFRAME

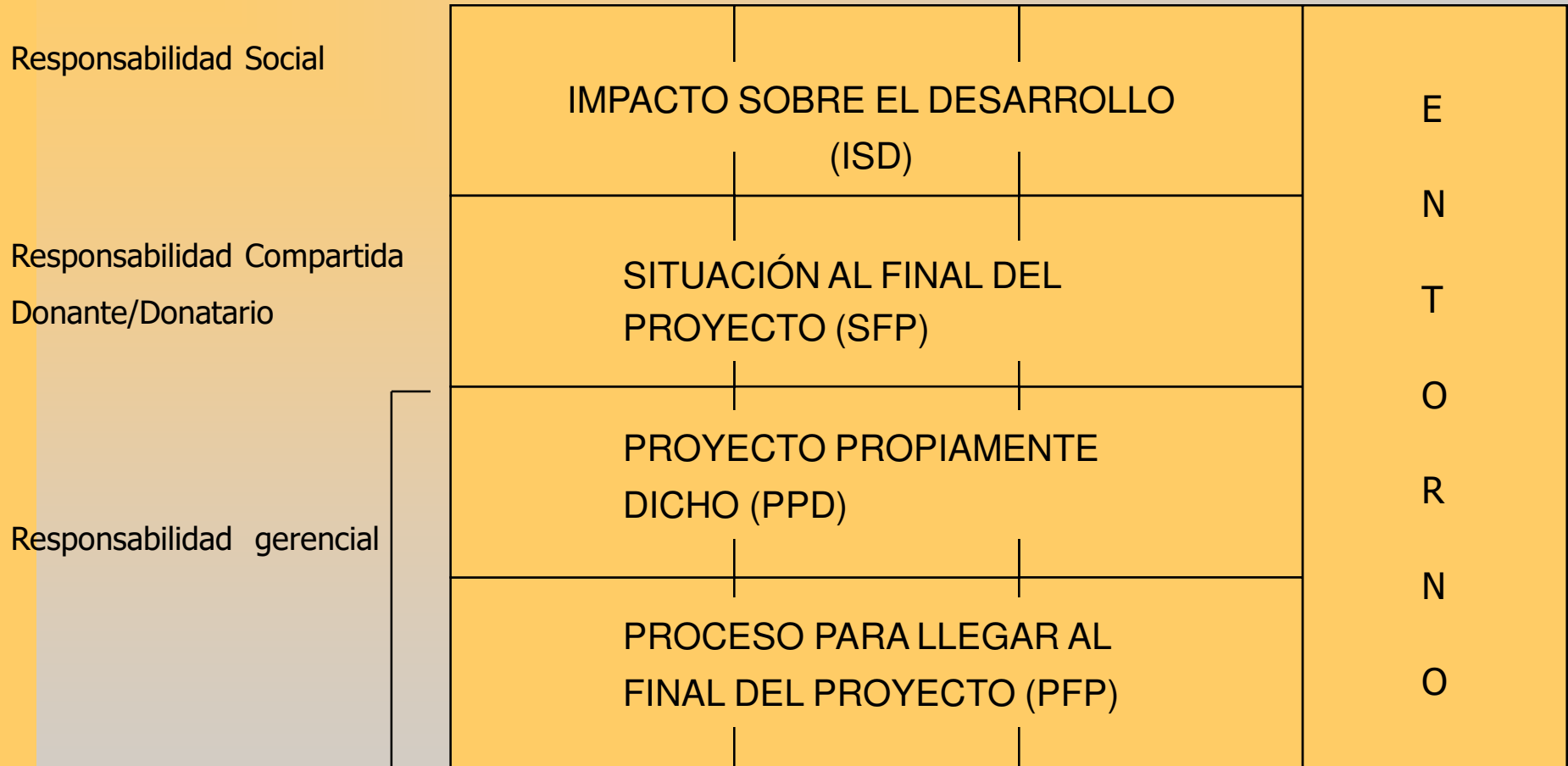


¿POR QUÉ ES UN MARCO LÓGICO?



Un buen proyecto exige una lógica perfecta: la perfección se logra cuando las condiciones establecidas en cada nivel son las necesarias y suficientes para alcanzar el nivel siguiente.

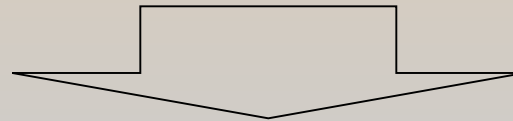
GERENCIA DE PROYECTO



La responsabilidad del gerente del proyecto es realizar las actividades del proyecto, de modo que se obtengan los resultados previstos

MARCO LOGICO: PROCEDIMIENTO

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RIESGOS / SUPUESTOS
FIN			
PROPOSITO			
RESULTADOS			
ACTIVIDADES			



Un proyecto apunta a tener impacto de desarrollo bajo ciertas condiciones del entorno.

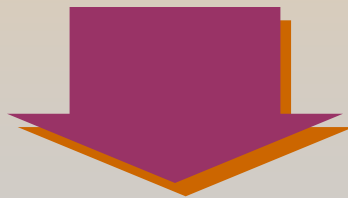
OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: El objetivo de desarrollo al que contribuye el proyecto.			
PROPOSITO: El objetivo del proyecto propiamente dicho. Es el objetivo inmediato.			
RESULTADOS/ PRODUCTOS: La metodología o estrategia de intervención del proyecto.			
ACTIVIDADES: La ingeniería del proyecto o proceso para obtener cada componente.			

¿Qué quiero?. En síntesis: no mas de 30 palabras por celda.

EL FIN: OBJETIVO GLOBAL **check-list**

- 1 ¿Es consistente con la estrategia de desarrollo del país?
- 2 ¿Es consistente con la misión de la institución ejecutora?
- 3 ¿Representa una correcta justificación social de la inversión que se hará en el proyecto?
- 4 ¿Esta representado como un objetivo deseado, no como un medio o proceso?
- 5 ¿No es una re-expresión o resumen del propósito?



El Fin es el impacto de más alto nivel al cual el proyecto, conjuntamente con otros, contribuirá.

COUNTRY ASSISTANCE STRATEGIC (*)

CARACTERISTICAS BASICAS

1. Client focus.
2. Strategic selectivity.
3. Poverty focus.
4. Macroeconomic and external framework.
5. Governance and institutions.
6. Self-evaluation and lessons from experience.
7. Comparative advantage and role of the Bank.
8. Collaboration with Bank Group.
9. Bank program scenarios, triggers, and monitoring indicators.
10. Risks.

* World Bank

EL PROPÓSITO: OBJETIVO INMEDIATO **check-list**

1. ¿El proyecto tiene un solo propósito?
2. ¿El propósito describe un cambio en la conducta o performance de los beneficiarios?
3. ¿El propósito identifica claramente a la población beneficiaria?
4. ¿No es una tautología; es decir, una reexpresión de los componentes?
5. ¿Esta fuera del control de la institución ejecutora?



El propósito representa algún cambio en el comportamiento de los beneficiarios o en la performance de los sistemas e instituciones.

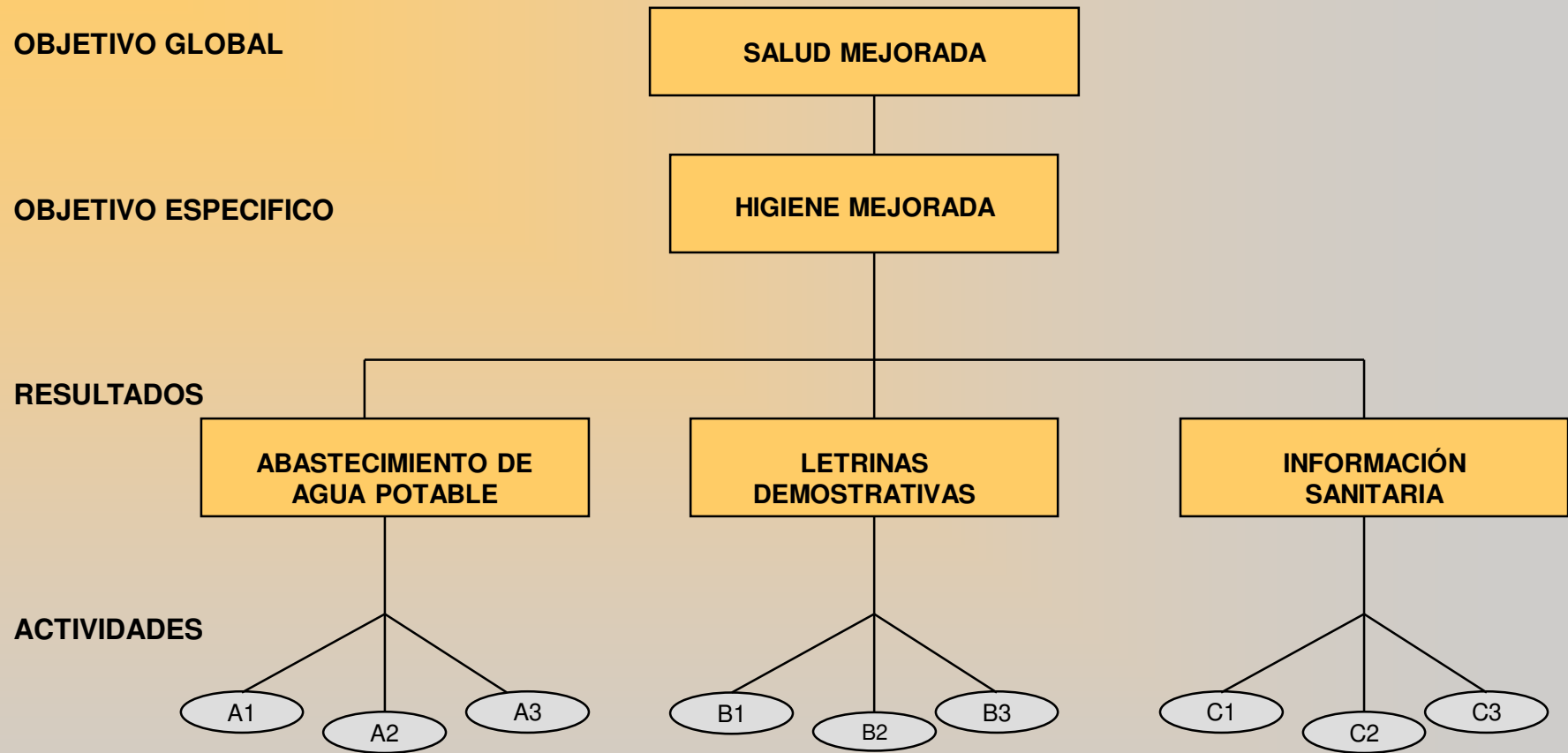
LOS RESULTADOS: OBJETIVOS TANGIBLES check-list

1. ¿Están incluidos en el proyecto todos los resultados necesarios para lograr el propósito?.
2. ¿Solo han sido incluidos los resultados de cuya realización se puede responsabilizar a la Unidad Ejecutora?
3. ¿Existe sinergia entre los resultados?
4. ¿Los resultados están orientados hacia la demanda, no hacia la oferta?
5. ¿El sistema de gestión del proyecto o sistema de monitoreo y evaluación está incluido como un resultado?




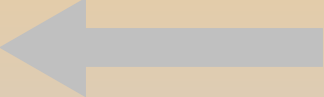
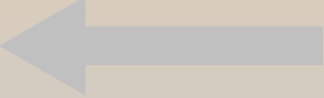
Los resultados o productos son los componentes del proyecto: representan la alternativa seleccionada para lograr el objetivo del proyecto.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS



Descripción simplificada de la jerarquía de objetivos de un proyecto de desarrollo en base al marco lógico.

INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
	INDICADORES DE IMPACTO		
	INDICADORES DE RESULTADO (PROYECTO)		
 PRODUCTOS	INDICADORES DE RESULTADOS (METAS)		
	INDICADORES DE PROCESO (COSTOS)		

Los indicadores especifican como reconocer el éxito, fuerzan a clarificar los objetivos y proveen las bases para la evaluación.

FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES

1. ATRIBUTO DE CALIDAD:

- VARIABLE A SER UTILIZADA.
- RELACIONADO AL OBJETIVO CORRESPONDIENTE.

2. ATRIBUTO DE CANTIDAD:

- NUMERO QUE OPERACIONALIZA LA VARIABLE.
- EXPRESADA EN NUMEROS ABSOLUTOS O RELATIVOS.

3. ATRIBUTO DE TIEMPO:

- PERIODO ESPECIFICADO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO.
- RELACIONADO A LA DURACION DEL PROYECTO.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Definición

1. Los medios de verificación establecen:
 - Como adquirir evidencia de que los objetivos se han logrado.
 - Cuáles son los documentos y/o materiales que proveen la data/información requerida para cada indicador, y donde encontrarlos.
2. Los medios de verificación, conjuntamente con los indicadores, conforman la base del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.
3. Los medios de verificación son, en general, de dos tipos:
 - Fuentes primarias.
 - Fuentes secundarias.

SUPUESTOS DEL PROYECTO

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN			Factores externos importantes para mantener los objetivos largo plazo.
PROPÓSITO			Factores externos importantes para lograr el fin.
RESULTADOS O PRODUCTOS			Factores externos importantes para lograr el propósito.
ACTIVIDADES			Factores externos importantes que deben prevalecer para lograr el resultado.

- LOS SUPUESTOS SON LAS CONDICIONES SUFICIENTES PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO.
- SI CUMPLIO CON REALIZAR LAS ACTIVIDADES QUE CIRCUNSTANCIAS PODRÍAN IMPEDIR ALCANZAR LOS RESULTADOS.

RIESGOS Y SUPUESTOS

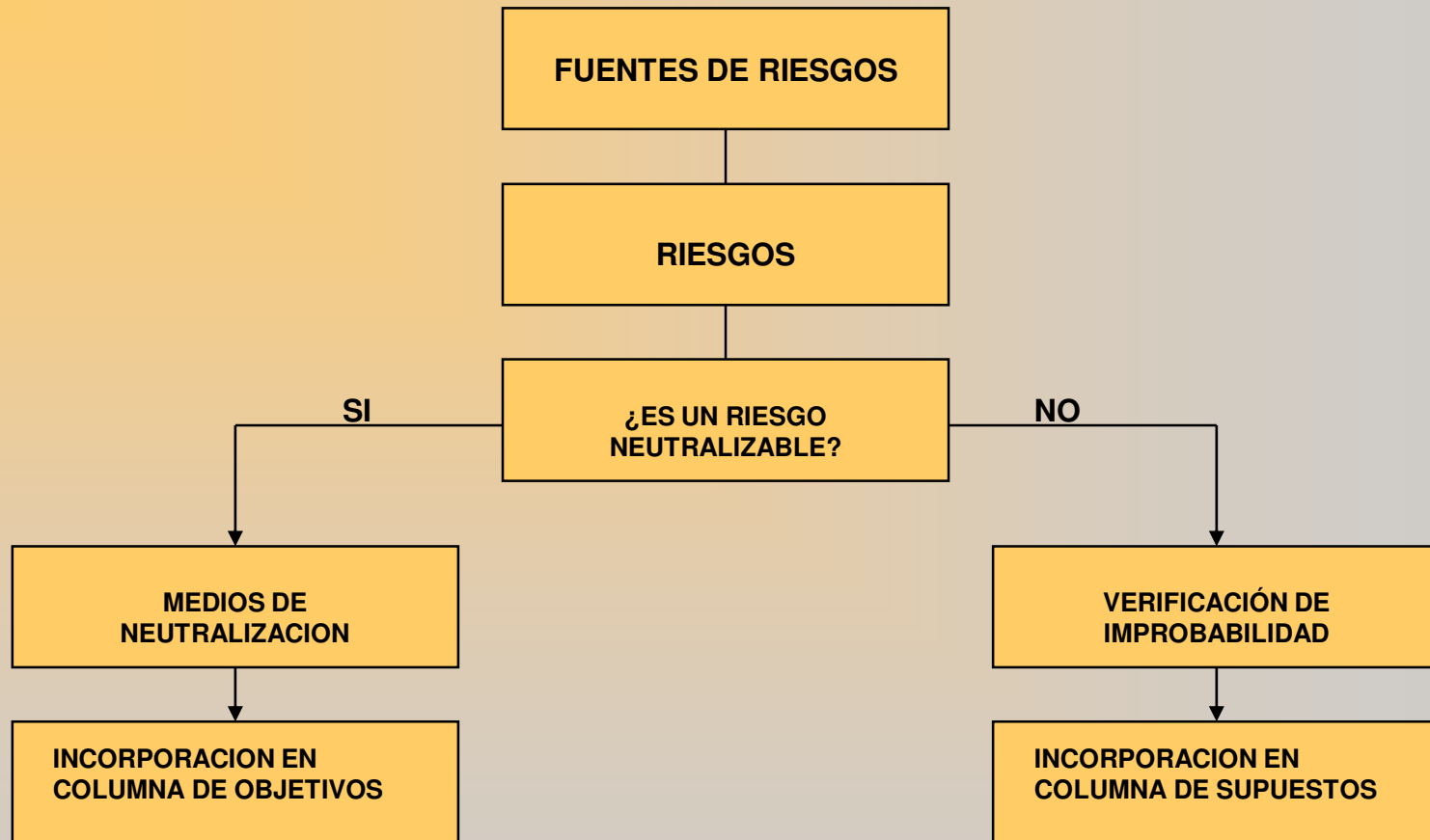
check-list

1. Los supuestos son por definición riesgos no neutralizables (factores no controlables).
2. Solo se incluyen los riesgos críticos, no los riesgos remotos.
3. Los supuestos se formulan como riesgos o amenazas, en sentido negativo.
4. Cada supuesto representa una condición de éxito, relacionada al logro de los objetivos.
5. Los riesgos altamente probables de que ocurran y no neutralizables son SUPUESTOS FATALES: liquidan la viabilidad del proyecto.



Los supuestos representan riesgos no neutralizables: es el entorno del proyecto.

RIESGOS Y SUPUESTOS



Cada supuesto esta asociado a un riesgo no-neutralizable, pero improbable durante el periodo del proyecto

ALGORITMO PARA LA APRECIACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

¿Es importante el factor externo?

SI

NO

¿Es probable que se realice (por terceros)

Prácticamente seguro

Bastante probable

Improbable

No incluir en el marco lógico

No incluir en el marco lógico.

Inscribir el factor externo como hipótesis en el marco lógico (cuarta columna).

¿Puede concebirse de nuevo la intervención para influir en este factor?

SI

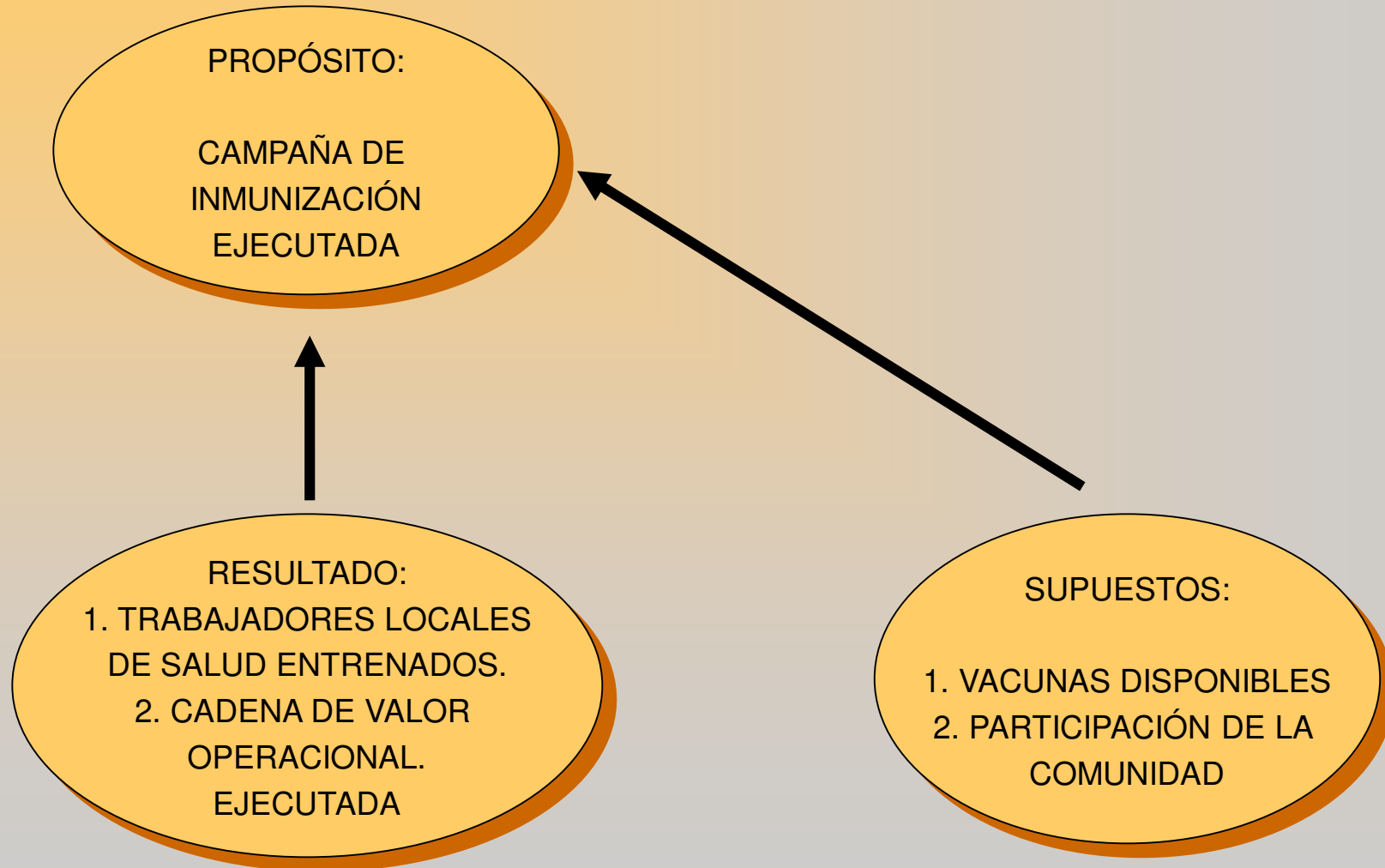
NO

Concebir nuevamente:

- Añadir actividades y resultados.
- Cambiar el objetivo específico.

En este caso se trata de una "hipótesis fatal". La intervención no tiene sentido familiar, a menos que se encuentre una solución que permita eliminar esta hipótesis o transformarla en hipótesis aceptable.

LA LÓGICA DE LOS SUPUESTOS



DISEÑO DE PROYECTOS

check-list

El proyecto tiene uno o mas fines compatibles entre si.

El proyecto tiene un solo propósito.

El propósito no es una reformulación de los componentes.

Todos los componentes son necesarios para el logro del propósito.

Las actividades definen, en forma secuencial, la estrategia de acción para el logro de cada componente.

Los supuestos describen las condiciones externas necesarias para el éxito del proyecto.

Las relaciones si/entonces entre los objetivos y los supuestos no omiten pasos importantes.

Los supuestos a nivel de actividades no incluyen las "CONDICIONES PREVIAS". Estas son requeridas antes que se inicie las actividades.

Los componentes más los supuestos a dicho nivel constituyen las condiciones necesarias y suficientes para el logro del propósito.

El propósito más los supuestos a dicho nivel, describen las condiciones criticas para el logro del fin.

La relación entre los costos y actividades es realista.

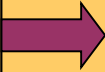


Los indicadores del proyecto son verificables mediante fuentes secundarias o primarias de información.

Los indicadores a nivel de propósito no son suma de los componentes, sino una medida del impacto o cobertura del proyecto en la población beneficiaria.

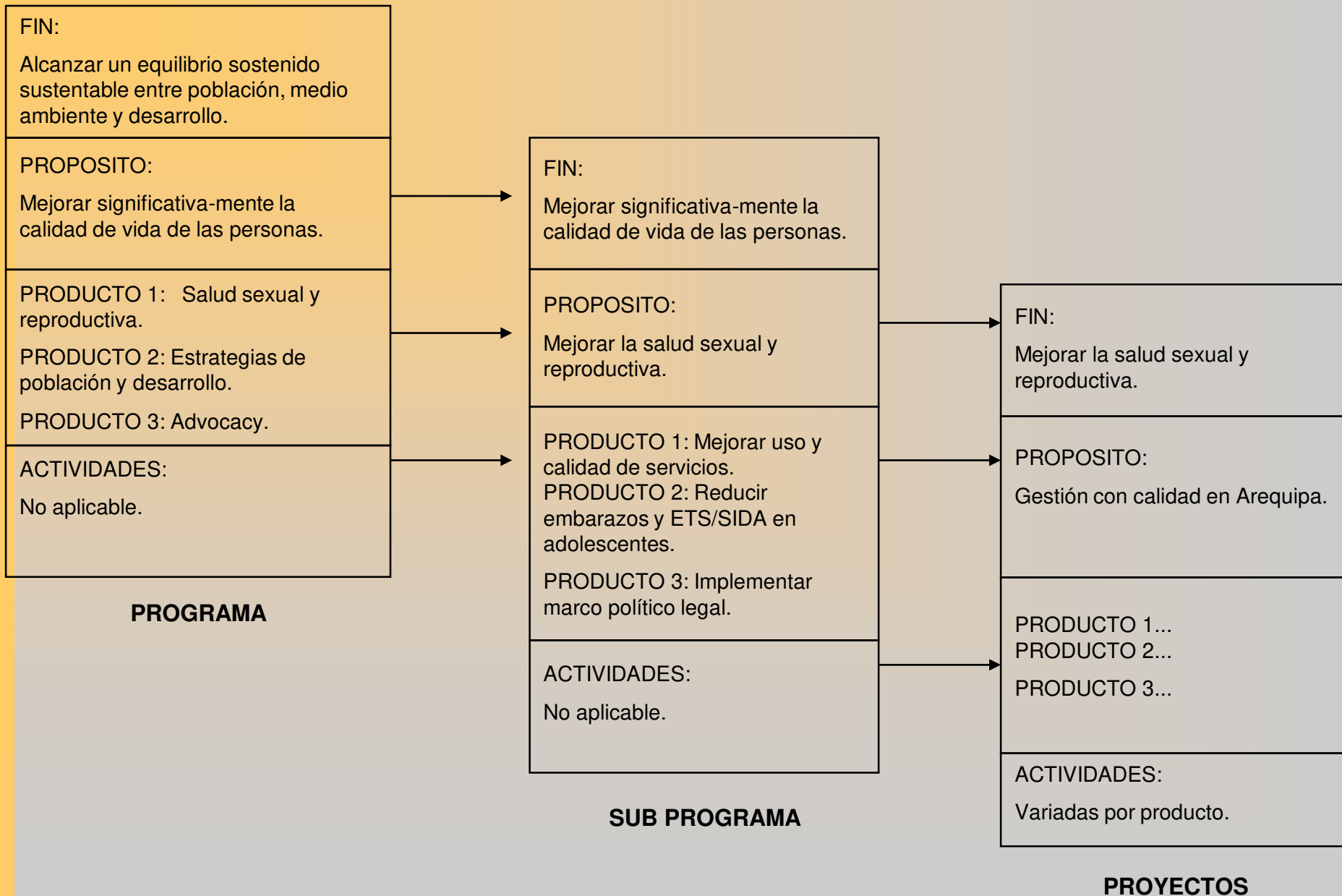
Los componentes definen la responsabilidad de la unidad ejecutora del proyecto.

Los componentes brindan la pauta para el diseño organizacional del proyecto.

MARCO LÓGICO DE UN PROGRAMA

PROGRAMA	PROYECTO FORMULACIÓN DE POLITICAS	PROYECTO TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	PROYECTO: PROTECCIÓN AGRICOLA	FORTALECIM. DEL SECTOR PRIVADO
FIN: El nivel de los ingresos del sector agropecuario es mayor y más estable				
PROYECTOS La calidad, productividad y competitividad de la producción agropecuaria han mejorado	FIN 	FIN 	FIN 	FIN 
RESULTADOS: 1. Formulación de políticas 2. Transferencia de tecnología 3. Protección agropecuaria 4. Fortalecimiento del sector privado	PROPÓSITO El sistema que genera políticas e información para la toma de decisiones en el sector agropecuario es eficiente.	PROPÓSITO La oferta de tecnología y adopción de la misma por el sector agropecuario es mayor.	PROPÓSITO La calidad y el valor de las inversiones privadas en el sector agropecuario ha aumentado.	PROPÓSITO Las pérdidas y perjuicios causados por plagas y enfermedades son reducidos.
	COMPONENTES	COMPONENTES	COMPONENTES	COMPONENTES
	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES

PROGRAMA, SUB PROGRAMAS Y PROYECTOS

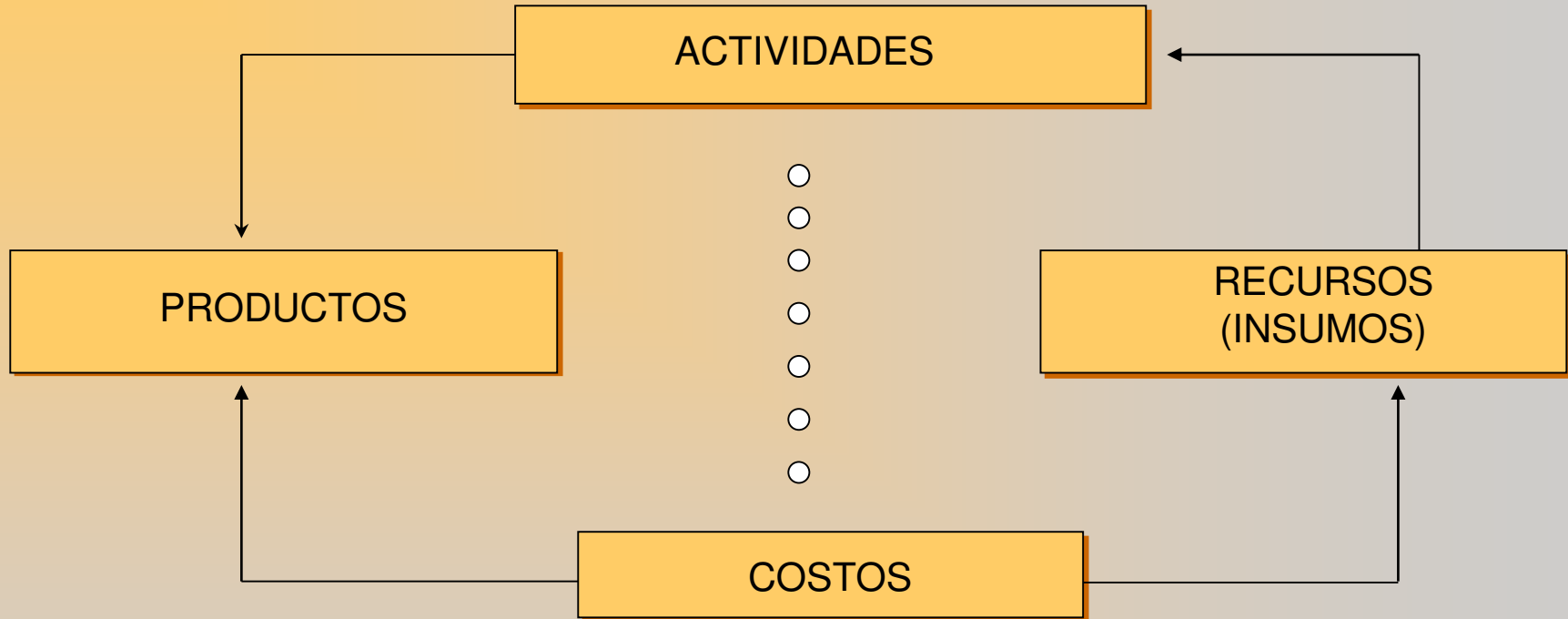


PARTE 4:

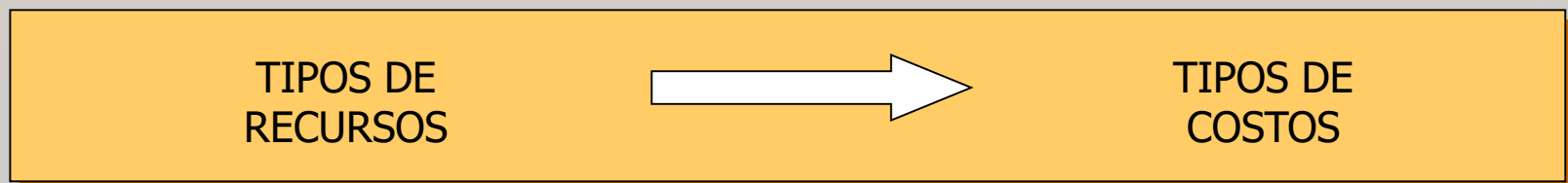
FORMULACIÓN DEL PROYECTO

(PRESUPUESTO)

ABC COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



Principio: Los **productos** consumen **actividades**, y actividades consumen **recursos**, los cuales determina los **costos**.



PUNTO CENTRAL: LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. El método ABC se concentra en las actividades y en el costo de ellas, en lugar de focalizarlo en los costos.
2. Al enfocar el costo de las actividades, se pueden registrar las actividades que juntas constituyen el costo total de un producto.
3. Una ACTIVIDAD es un conjunto de TAREAS que generan costos y que están orientadas a la obtención de un producto.

CLASIFICACION DE LOS RECURSOS

RECURSOS DE CAPITAL	
RECURSOS CORRIENTES	

RECURSOS

1. Los recursos son los factores de producción e insumos que pueden ser usados para la realización de actividades.
 - Personal.
 - Equipo.
 - Local.
 - Terrenos.
 - Maquinarias.
 - Papel, energía, etc..
2. El uso de los recursos se asocia a un costo, que es su expresión monetaria. Cuando se usa un recurso se asigna un costo a la actividad que la provocó.
3. Proceso de producción: actividades necesariamente para transformar recursos en productos. (Inputs - Actividades - Output)

ESENCIA DEL PRESUPUESTO

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

INVERSION	FINANCIAMIENTO		TOTAL
	Donación	Aporte Propio	
GASTOS DIRECTOS			
Gastos de capital			
Gastos Corrientes			
GASTOS INDIRECTOS			
TOTAL COSTOS			

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

A. Gastos Directos

- Gastos de Inversión
 - Maquinarias y equipos.
 - Construcciones.
 - Otros.
- Gastos Corrientes
 - Remuneraciones.
 - Prestaciones sociales.
 - Honorarios.
 - Viajes y per - diem.
 - Materiales de oficina.
 - Servicios externos.

B. Gastos Indirectos (Overhead)

- Depreciación de equipo propio.
- Proporción de pago de alquileres.
- Gastos de fortalecimiento institucional.

C. Gasto Total (A+B)

El overhead se calcula mediante una tasa que se aplica sobre el gasto directo.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO (CIPE)

GASTOS DIRECTOS

1. Sueldos.
2. Beneficios sociales.
3. Alquileres y servicios públicos.
4. Materiales y equipos.
5. Comunicaciones y franqueo.
6. Viajes y per diem.
7. Honorarios para consultores.
8. Servicios externos.
9. Otros costos directos.

GASTOS INDIRECTOS

10. Overhead.