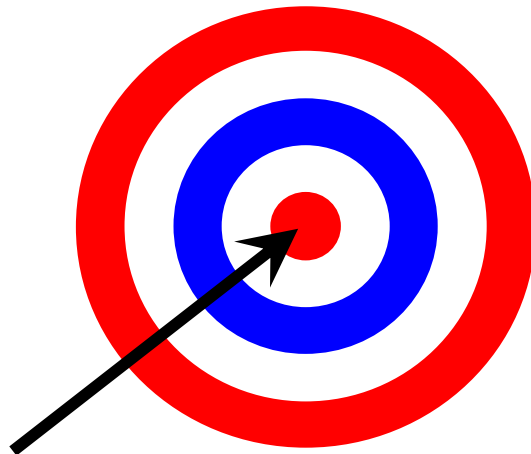


Z O P P

Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos



- INTRODUCCION AL METODO
- DEFINICIONES
- PROCEDIMIENTOS TECNICOS

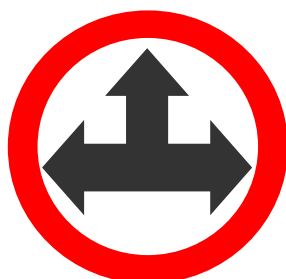
Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Contenido

	Página
Introducción	1
Fases sucesivas de la planificación de proyectos	2
¿CUÁNDO SE HACE LA PPO?	
La utilización del método PPO	
Otras aplicaciones	3
¿QUIÉN HACE LA PPO?	
Análisis de la participación	4
Análisis de problemas	5
¿CÓMO SE HACE EL ARBOL DE PROBLEMAS?	
Ejemplo: Arbol de Problemas	6
Análisis de objetivos	7
¿CÓMO SE HACE EL ARBOL DE OBJETIVOS?	
Ejemplo: Arbol de Objetivos	8
Análisis de Alternativas	
¿CÓMO SE LLEGA A LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA?	9
Ejemplo: Análisis de Alternativas	10
La Planilla del Proyecto	11
¿CÓMO MONTAR LA PLANILLA?	
El contenido de la Planilla	12
La lógica de la Planilla	13
El Plan Operacional del Proyecto	14
El Convenio de Ejecución	

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Introducción



**CUANDO NO SÉ A DÓNDE IR,
CUALQUIER CAMINO ME LLEVA ALLÍ**

Para saber a dónde ir, uno necesita un Objetivo y un plano que muestre el camino y los medios necesarios para poder llegar al Objetivo.

La PPO (Planificación de Proyectos, orientada a Objetivos) es un método de planificación que puede proveer de un Plan de Proyecto presentado por un cuadro resumen, la PLANILLA, que muestra en una sola hoja y de forma muy sistemática lo siguiente:

¿POR QUÉ?	se hace el proyecto	<i>Objetivos</i>
¿QUÉ?	es lo que el proyecto quiere lograr	<i>Resultados</i>
¿CÓMO?	se van a lograr estos resultados	<i>Actividades</i>

Además incluye informaciones sobre:

¿CUÁLES?	son los factores externos de importancia para el proyecto	<i>Supuestos</i>
¿CÓMO?	se puede medir el progreso y el éxito del proyecto	<i>Indicadores</i>
¿DÓNDE?	se encuentran los datos e informaciones para la evaluación del proyecto	<i>Fuentes</i>

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

La utilización del Método PPO

En la fase inicial de un proyecto debe ser realizada una reunión de trabajo o pequeño seminario cuya finalidad es confeccionar y aprobar un plan de trabajo para el proyecto.

En esta oportunidad se aplica la PPO para acordar de forma más precisa posible sobre:

- ⊗ **Los resultados a obtener durante el Proyecto como un todo y a corto plazo**
- ⊗ **Las actividades a realizar**
- ⊗ **El personal local y de la GTZ a emplear**
- ⊗ **La disposición de material y fondos financieros, etc.**

Otras aplicaciones

Además, se puede usar el método PPO para la planificación de medidas menores dentro del Proyecto para sub-proyectos o proyectos de desarrollo comunitario. Esto muestra que el método PPO es muy flexible y adaptable a situaciones variadas:

- ⊗ **Orienta y visibiliza la evaluación objetiva del proyecto**
- ⊗ **Facilita la actualización continua de los proyectos**
- ⊗ **Todos los interesados y afectados pueden ser escuchados durante el proceso**
- ⊗ **La dinámica del proceso de planificación y realización están siendo influenciados por los grupos participantes**
- ⊗ **Funciona para cualquier tipo de proyecto**
- ⊗ **No importa el tamaño o la complejidad de la medida**

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

¿Quién hace la PPO?

Normalmente es llevada a cabo por un grupo de trabajo constituido por los asesores y técnicos de la GTZ juntamente con los técnicos de la institución contraparte, responsable para la realización del proyecto.

Un análisis de las instituciones y grupos de interés que de una u otra manera serán involucrados en el proyecto, identificará con certeza otras personas que puedan también aportar valiosas informaciones y opiniones del grupo de trabajo.

Análisis de Participación

Este análisis es un medio para facilitar una visión del conjunto de los grupos, instituciones e individuos con influencia y con conexión al proyecto.

El análisis de participación podría ser estructurado de la siguiente manera:



El grupo de trabajo procede de tal manera que define los interesados y afectados del proyecto, analiza sus puntos de vista de la problemática y determina los criterios para el "análisis de problemas" que es el primer paso metodológico de la PPO.

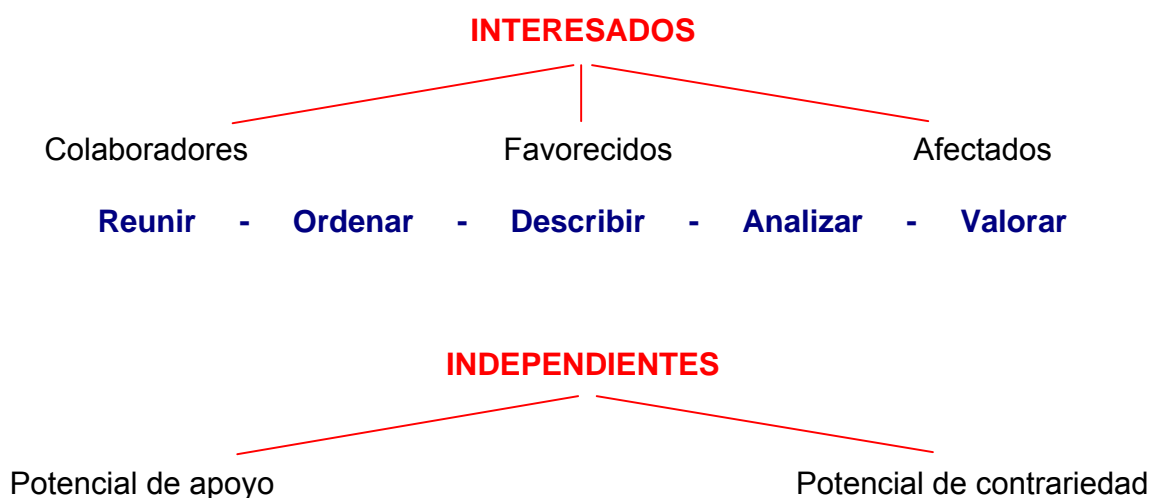
Análisis de los interesados/afectados Instituciones y sus intereses

- ⊖ **Identifica todas las personas, grupos e instituciones relevantes al proyecto y a su entorno**
- ⊖ **Analiza la constelación de intereses y sus posibles cambios a través del proyecto**
- ⊖ **Clasifica de acuerdo al tipo de interesado o afectado**
- ⊖ **Pone los cimientos para su inclusión o consideración en la planificación y en el proyecto**

Muy importante para el beneficio:

Sólo una verdadera inclusión acrecienta la identificación, la colaboración y la probabilidad de éxito.

	INSTITUCIONES	GRUPOS DE INTERES
Interesados		
Independientes		



Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Ejemplo:

Arbol de problemas relativo a un caso de estancamiento de la producción agropecuaria.

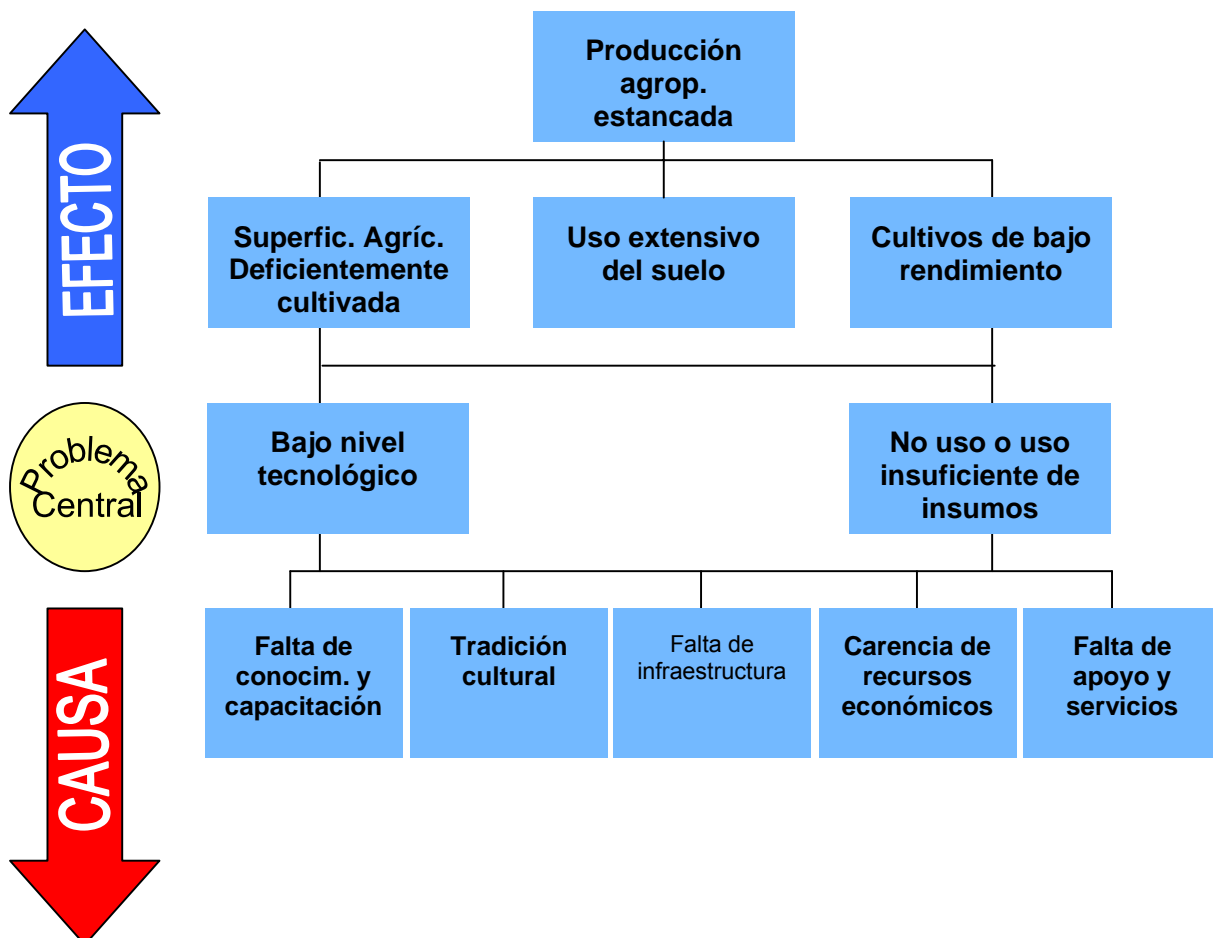
Situación Actual:

La producción agropecuaria del país o la región "X" se halla estancada y en proceso de deterioro.

Se caracteriza en general por un deficiente, extensivo y sin embargo agotador uso del suelo.

Gran parte de la población campesina deja el campo y emigra a las ciudades.

Dentro de este panorama de los problemas, el análisis del interrelacionamiento de causa y efecto puede revelar lo siguiente:



Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Análisis de Problemas:

El Análisis de Problemas es un método apto para:

- ⊖ Investigar una Situación Actual dentro de una visión compleja
- ⊖ Identificar el Problema Central de esta situación desde el punto de vista de los interesados
- ⊖ Visualizar el interrelacionamiento entre Causas y Efectos del problema central y de los problemas correlativos (árbol de problemas)

1. Identifique problemas principales existentes, que son evidentes dentro de la situación analizada
2. Verifique cual es el Problema Central
3. Identifique las CAUSAS del problema central
4. Identifique los EFECTOS del problema central
5. Forme un diagrama que presente las relaciones causa-efecto: EL ARBOL DE PROBLEMAS

El Arbol de Problemas visualiza la relación cuasa-efecto del problema



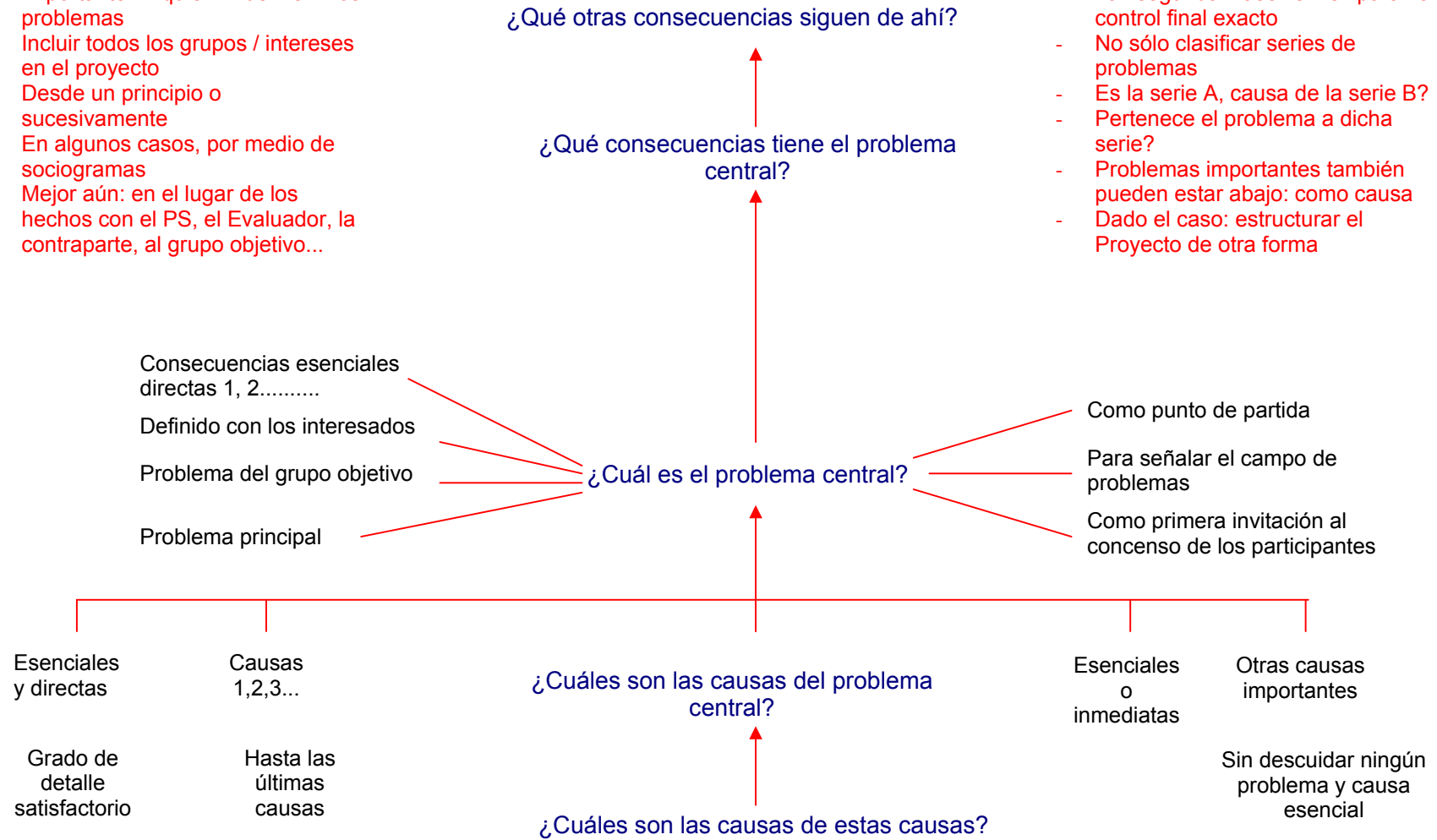
NOTA:

Un problema no es la inexistencia de una solución, sino la evidencia de una situación deficiente o negativa.

Instrucciones de Trabajo

- Importante: quién define los problemas
- Incluir todos los grupos / intereses en el proyecto
- Desde un principio o sucesivamente
- En algunos casos, por medio de sociogramas
- Mejor aún: en el lugar de los hechos con el PS, el Evaluador, la contraparte, al grupo objetivo...

- Ayudas: Proceso paso a paso en 2 fases
- La segunda fase sirve para el control final exacto
- No sólo clasificar series de problemas
- Es la serie A, causa de la serie B?
- Pertenece el problema a dicha serie?
- Problemas importantes también pueden estar abajo: como causa
- Dado el caso: estructurar el Proyecto de otra forma



Estado Negativo

- Descripción precisa y corta
- Problemas del proyecto
- Descripción, no valoración

- No especular sobre problemas
- Señalar cuestiones abiertas
- Ordenamiento claro
- Señalar claramente las flechas de impacto
- Señalar relaciones o efectos recíprocos

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Análisis de Objetivos:

El Análisis de es un paso metodológico que facilita:

- ⊖ Describir la Situación Futura que será lograda cuando se resuelvan los problemas identificados anteriormente
- ⊖ Identificar Alternativas y Objetivos para la realización del proyecto
- ⊖ Visualizar las relaciones existentes entre Medios y Fines necesarios (árbol de objetivos) para obtener la situación futura deseada

¿Cómo se forma el Arbol de Objetivos?:

1. Reformule las situaciones negativas del árbol de problemas de manera que expresen una situación positiva, deseable, realista y logable
2. Verifique las relaciones de medio y fin para ver si están completos y aceptables
3. Si fuera necesario:
 - Modifique las formulaciones
 - Hallar nuevos objetivos que serán necesarios como pasos intermediarios
 - Elimine objetivos no deseables o no logrables
4. Forme el diagrama que presente la relación medio-fin: EL ARBOL DE OBJETIVOS

El Arbol de Objetivos muestra la solución posible del problema



NOTA:

No converse sobre objetivos que en verdad nadie quiere ni puede lograr!!

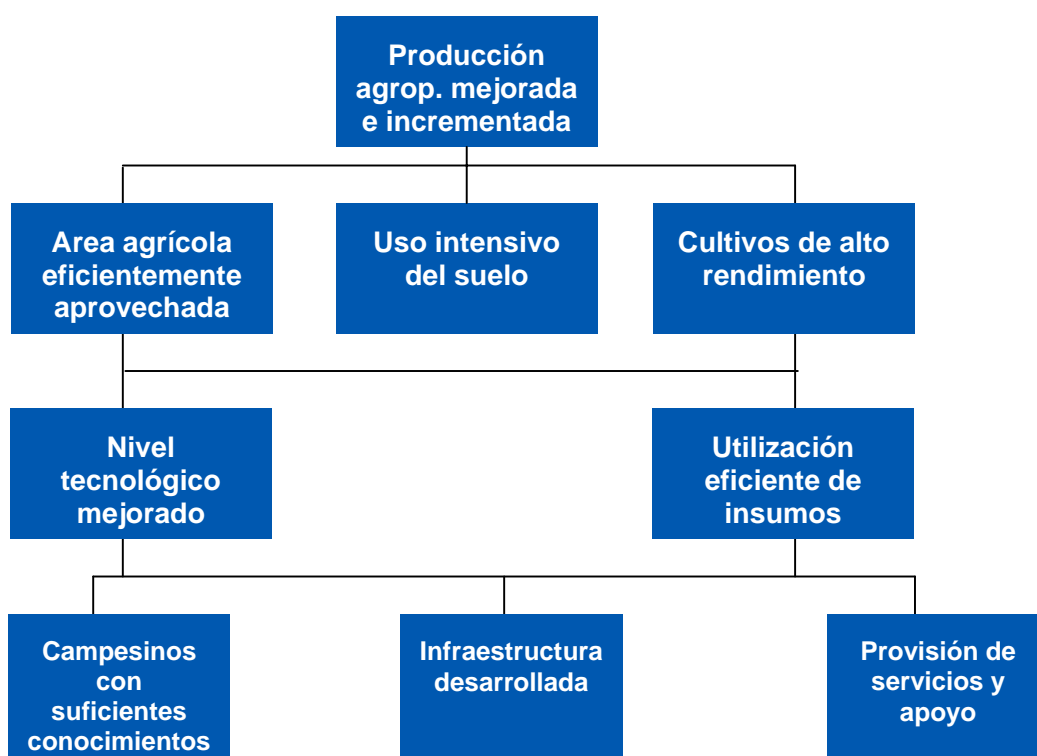
ANALISIS DE OBJETIVOS

Transformar la formulación negativa en situación positiva	Determinar Objetivo, Contenido y Medida	Analizar las relaciones medio-fin	Hay que perfeccionar la jerarquía
<ul style="list-style-type: none"> • Primero: transformación de la jerarquía de problemas • Formular los objetivos como situación/resultado concluido • Materia bruta para el análisis • Sin embargo, no existe el objetivo central, no apresurarse a fijar el objetivo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el nivel de pretención de la formulación de los objetivos. Por ejemplo: Problema desocupación 40% • Ocupación Plena • Reducida la desocupación a 30% • Creados 2000 puestos de trabajo • Estabilizada la desocupación • Compensada la desocupación • Cuidado: Descubrir valoraciones inmanentes del lenguaje: Por ejemplo: agitación política • Estabilidad política? • Evolución política? 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde qué punto de vista es ésto un objetivo • Atender a los objetivos de la política de desarrollo • Han sido captados todos los medios propuestos necesarios • Son los medios suficientes para la consecución del objetivo? • No todos los problemas son susceptibles de transformación. Por ejemplo: Problema inexistencia de materias primas minerales • Ricos yacimientos minerales? • Ninguna producción intensiva en uso de materia prima? • Importancia de las materias primas necesarias <p>Para eso: Exportación (producción como base) de productos agrarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar la lógica y consistencia de la jerarquía de objetivos • Completa en los campos esenciales? • Diferenciada suficientemente? • Recién entonces se garantiza el provecho total para la planificación del proyecto en sentido pleno. Por ejemplo: con miras a la descripción resumida y las presunciones en el EPP!

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Ejemplo:

El Arbol de Objetivos relativo al mejoramiento e incremento de la producción agropecuaria se deriva del árbol de problemas. Se definen los medios necesarios para un cambio positivo de la situación.



Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Análisis de Alternativas:

Partiendo del Arbol de Objetivos el análisis de alternativas es el paso decisivo para la formulación del proyecto y que lleva a:

- ⊖ Identificar soluciones alternativas que podrían formar la base para la estrategia del proyecto
- ⊖ Seleccionar una o varias estrategias
- ⊖ Determinar la estrategia definitiva para la planificación y realización del proyecto

¿Cómo se llega a la formulación de una estrategia?:

1. Descarte los objetivos que por criterios variados no deben ser perseguidos (restricción de recursos, poca probabilidad de éxito, problemas políticos, horizonte de tiempo muy largo y otros riesgos)
2. Identifique en el árbol de objetivos las diferentes líneas que forman una cadena de medio-fin y que indican diferentes opciones para la acción.
3. Determine la alternativa que, considerando las restricciones del proyecto indique la mejor estrategia y elabore la propuesta más detalladamente.

Siempre hay alternativas para acción

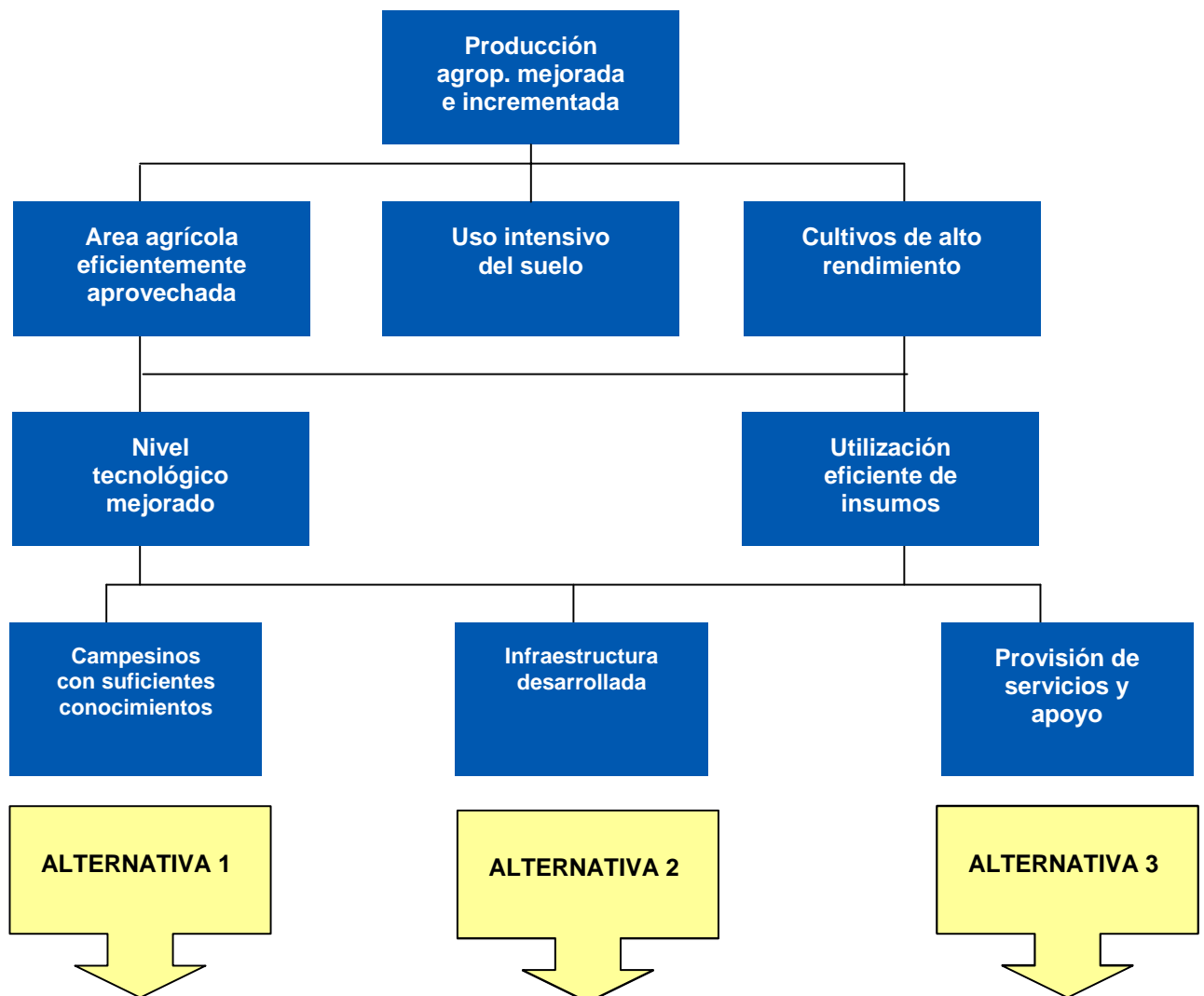


Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Ejemplo:

Análisis de Alternativas.

Partiendo del Arbol de Objetivos uno puede destacar diferentes líneas de acción posible:



Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Ejemplo:

Análisis de Alternativas.

Considerando el alcance limitado de los instrumentos disponibles, se determina según deliberación y estimaciones de corto beneficio, las alternativas, áreas de intervención del proyecto.



De estos se puede seleccionar la alternativa más adecuada.

Asimismo, se puede combinar las alternativas o elementos de ellas con el fin de concebir una estrategia más amplia y completa.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

¿Qué enfoque de proyecto pueden acordarse en base al análisis de objetivos?	¿Intereses, potencialidades y presupuestos en el lugar?	¿Posibilidades profesionales?	¿Cómo pueden ser analizados los enfoques de proyecto?
<ul style="list-style-type: none"> • Señalización con puntos de color de los posibles objetivos de proyecto en la jerarquía de objetivos • Delimitación con líneas de los enfoques de proyecto • Dado el caso: Identificación y ordenamiento del proyecto (definido) <p>Suficiente en cuestiones de procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones BMZ-GTZ contraparte 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación con el análisis de intereses • Dado el caso, análisis de potencialidades <p>Examinar y compaginar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevancia nacional, sectorial y regional • Relevancia de política de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué alternativas o modificaciones profesionales del procedimiento parecen imposibles? • ¿Quién puede seguir examinando enfoques alternativos? • ¿Fomento de enfoques de proyecto profesionales cooperadores? • En otros casos, ¿oferta de proyectos rivalizantes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de actas, estudios y documentos de proyectos • Misiones evaluadores, retroalimentación con la contraparte • Estudios de factibilidad • Elaboración de esquemas de planificación de proyectos • Identificación y análisis de efectos secundarios • Estimación de costos • Estimación del riesgo de objetivos no logrados suficientemente y consiguiente consideración del beneficio • ¿Justifica el beneficio los costos? • ¿Existe un camino más ventajoso? • ...objetivos menos riesgosos? <p>En principio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos menos pretenciosos, → menos beneficio → menos costos, costos menores de riesgo de fracaso

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Esquema de Planificación de Proyectos (EPP) (Esquema Lógico)

- ⊗ **Sirve para la planificación concreta del proyecto**
- ⊗ **Señala el contexto de responsabilidad del proyecto (magnitudes manipulables) y lo delimita frente a factores y constelaciones externos (“presunciones”)**
- ⊗ **Aclara la conexión (mutua) del proyecto con su entorno**
- ⊗ **Ofrece en una matriz un esquema comprimido sobre el proyecto**
 - ¿Qué se pretende alcanzar?
 - ¿Bajo qué condiciones?
 - ¿Con qué provecho?
- 3 **Un objetivo final**
- 3 **Un objetivo del proyecto (una contribución al objetivo final)**
- 3 **Resultados (objetivos específicos)**
- 3 **Actividades (insumos)**
- ⊗ **Planificación de arriba hacia abajo**
 - Deducción de objetivos
 - Bajo la guía del análisis de objetivos/jerarquía de objetivos (ejecución de abajo hacia arriba, orientada a objetivos) en cuatro niveles, que se estructuran lógicamente, clara e inmediatamente una sobre otra proporciona una guía para la selección de las informaciones necesarias para la planificación
- ⊗ **Estructura los datos en cuatro planos y cuatro columnas**
- ⊗ **Fija objetivos y acciones**
- ⊗ **Sus planos y conexiones lógicas**
 - Demanda el análisis de factores externos
 - Identifica las condiciones básicas del proyecto
 - Exige la radicación del proyecto en su entorno
 - Certifica las relaciones entre actividades-equipamiento/costos

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

La Planilla del Proyecto

La Planilla del Proyecto se presenta como una hoja subsidiaria en cuatro columnas verticales y cuatro veces dividida horizontalmente, formando así 16 cuadros.

Todos estos cuadros contienen informaciones importantes sobre el proyecto, y entre sí, ellos están relacionados mutua y lógicamente

¿Cómo montar la planilla?

Con la planilla uno tiene todo el proyecto a la vista



1. Se llena la primera columna de acuerdo con la jerarquía de objetivos y de la estrategia determinadas en el paso anterior. Hay un solo objetivo general y un objetivo del proyecto, los resultados describen una determinada situación al término del proyecto y corresponden a las actividades descritas abajo.
2. Sucesivamente se llenan las columnas de indicadores y de fuentes para su verificación. Los indicadores obligan al técnico de planificación aclarar y precisar el significado del objetivo y de los resultados.
3. Finalmente serán analizadas las precondiciones, presunciones o suposiciones formadas al respecto, de factores fuera del alcance directo del proyecto pero de suma

Objetivo General	Indicadores	Fuentes	Supuestos
Objetivo del Proyecto			
Resultados			
Actividades	Recursos		

importancia para su progreso y éxito.

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

El contenido de la Planilla

De manera muy resumida la planilla contiene las informaciones siguientes:

RESUMEN	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPOSICIONES IMPORTANTES
Objetivo General a lo cual el Proyecto aporta una parte	Indicadores para el logro de objetivo general al término del proyecto	Fuentes para verificar el logro del objetivo general	Suposiciones para garantizar los logros a largo plazo
Objetivo del Proyecto	Indicadores para el logro del objetivo del proyecto	Fuentes para verificar el logro del objetivo del proyecto	Suposiciones para lograr el objetivo general
Resultados de Proyecto	Metas verificables del proyecto en términos de cantidad, calidad, lugar y tiempo	Fuentes para verificar el logro de los resultados del proyecto	Suposiciones para obtener el objetivo, del proyecto
Actividades a realizar por el Proyecto	Recursos humanos y financieros necesarios para la realización de las actividades	Fuentes para verificar el desempeño de las actividades y del empleo de los recursos	Suposiciones para lograr los resultados

Aquí se encuentra la base de la estrategia del proyecto. Las actividades a realizar para obtener los resultados descritos más arriba y los objetivos a lograr

Los indicadores deben precisar los resultados y objetivos, de tal manera que haga posible medir periódicamente el proceso del proyecto en relación con los recursos empleados

Aquí se encuentran las fuentes, estadísticas, relatorios, hechos y productos que son la prueba para el logro de los resultados y objetivos. Instrumentos muy importante para la evaluación del proyecto

El último espacio contiene presunciones y suposiciones relacionadas con los diferentes niveles del proyecto. Son estos factores muy importantes para el éxito del proyecto sin que el mismo tenga influencia directa en ellos

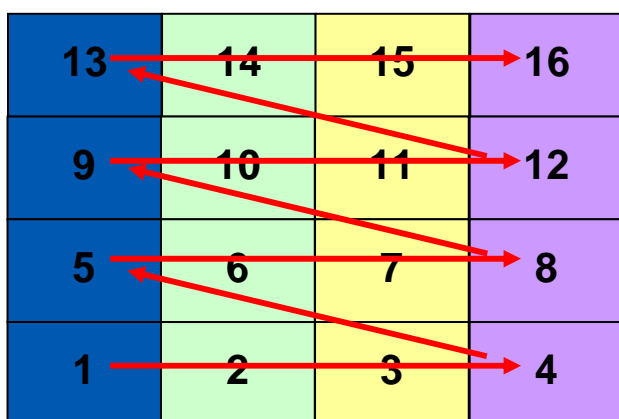
Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Presunciones Importantes con Miras a la Garantía a Largo Plazo de los Objetivos
<p>Objetivo Superior</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivo inmediato superior al objetivo del proyecto El proyecto es una condición necesaria para el objetivo superior El proyecto realiza una contribución para el objetivo superior 	<p><u>Indicadores de objetivo superior</u> Precisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contenido Medida Alcance Del objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilitan la comprobación del logro de los objetivos a cada nivel Dado el caso, planificar la recolección de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Factores esenciales, externos al proyecto Una vez realizados los logros
<p>Objetivo del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> Lo que se espera, cuando se han cumplido todos los resultados, junto con las presunciones Formulado como estado alcanzado Logros que deben ser alcanzados fuera del proyecto Tener en cuenta cambios de conducta en los participantes del proyecto Fundamentación de los logros del proyecto 	<p><u>Indicadores que verifican el logro del objetivo del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Cuantitativamente Cualitativamente Temporalmente Lugar Grupo objetivo 	<p>COMO ARRIBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Precisar Valorar la probabilidad Retroalimentación actividades o resultados <p><u>Para el logro del objetivo superior</u></p>
<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados e impactos a ser logrados por los colaboradores del proyecto Por medio del usuario de actividades o recursos Deben ser magnitudes controlables por los participantes en el proyecto Formulados como acontecimientos acaecidos 	<p><u>Indicadores que prueban el logro de los resultados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> En cada nivel <p>LO DE ARRIBA</p>	<p>COMO ARRIBA</p>	<p><u>Para el logro del objetivo del proyecto</u></p>
<p>Actividades Medidas que emprende el proyecto para lograr los resultados</p>	<p><u>Equipamiento/costos para cada actividad</u> Recursos a emplearse (por lo regular no trabajo del grupo)</p>		<p><u>Para el logro de los resultados</u> <u>Precondiciones o presupuestos para poder iniciar las actividades</u></p>

ORDEN DE PREGUNTAS

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Presunciones Importantes
<p>Objetivo Superior</p> <p>1. En base a los resultados del análisis de objetivos, como queremos formular el objetivo</p>	<p><u>Indicadores del objetivo superior</u></p> <p>9. ¿Cómo queremos definir (en cantidad, calidad y tiempo) la contribución para la consecución del objetivo superior?</p>	<p>12. ¿Qué bases de datos o qué documentos se hallan a disposición para la comprobación de la consecución de los objetivos?</p>	<p>8. ¿Qué factores externos deben darse para asegurar a largo plazo la contribución al objetivo superior?</p>
<p>Objetivo del Proyecto</p> <p>2. ¿Con qué objetivo del proyecto realizamos una contribución esencial para el logro del objetivo superior?</p>	<p><u>Indicadores del objetivo del proyecto</u></p> <p>10. ¿Cómo queremos definir (en cantidad, calidad y tiempo) el logro del objetivo del proyecto?</p>	<p>En cada nivel</p> <p>13. " "</p>	<p>7. ¿Qué factores externos deben darse para que de hecho se logre la contribución a la consecución del objetivo superior?</p>
<p>Resultados</p> <p>3. ¿Qué resultados (en su conjunto y combinación de impacto) deben realizarse, a fin de que se logre el impacto esperado (objetivo del proyecto)?</p>	<p><u>Indicadores de los resultados</u></p> <p>11. ¿Cómo queremos definir (en cantidad, calidad y tiempo) el contenido de cada uno de los resultados</p>	<p>14. " "</p> <p>Para cada resultado</p>	<p>6. ¿Qué presunciones no controlables por el proyecto o expresamente definidos como factores externos deben darse en relación a los resultados, para lograr el objetivo del proyecto?</p>
<p>Actividades</p> <p>4. ¿Qué actividades debe emprender o ejecutar el proyecto, para que se logren los resultados definidos?</p>	<p><u>Equipamiento/costos</u></p> <p>15. ¿Qué cuesta y qué equipamiento se requiere para ejecutar cada actividad?</p>	<p>16. ¿Qué documentos certifican los costos, los gastos, el uso o empleo de material y el empleo de personal?</p>	<p>5. ¿Qué presunciones no controlables por el proyecto o expresamente definidos como factores externos deben darse en relación a las actividades, para lograr los resultados?</p>

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

La Lógica de la Planilla



Usando la lógica de la planilla, uno puede explicar el proyecto de manera clara y objetiva:

1. Cuando el personal del proyecto realiza las actividades descrita en 1,
2. Usando los recursos humanos y financieros determinados en 2,
3. Lo que se puede verificar en las fuentes respectivas (convenio, relatorios)
4. Y supuesto que no hubiera nada inconveniente en el trabajo,
5. Se logre los resultados del proyecto
6. Al tiempo, en el lugar y en calidad y cantidad respectiva a las metas fijados en 6,
7. Este hecho se puede verificar en las fuentes respectivas,
8. Y supuesto que los resultados del proyecto tendrían el impacto previsto sin interferencia negativa externa y ajena,
9. Se logre el objetivo del proyecto
10. De manera como fue acordado en términos de calidad y cantidad
11. Esto se puede verificar por medio de las fuentes indicadas en 11,
12. Y supuesto que la situación obtenida por el proyecto, tendría el impacto a niveles más generales,
13. El objetivo general es alcanzado,
14. De acuerdo a los indicadores establecidos en 14,
15. Verificables en las fuentes respectivas
16. Y suponiendo que el impacto no va a ser disminuido por factores externos, el logro del proyecto será garantizado a largo plazo

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Presunciones (Supuestos)

- ⊗ Factores importantes / condiciones que están fuera de nuestro control
- ⊗ Condiciones que deben cumplirse, sí se quiere alcanzar el siguiente nivel de objetivos
- ⊗ Fijación de las fronteras de responsabilidad de la administración del proyecto
- ⊗ Enunciado y ponderación de los factores de inseguridad
- ⊗ Condicionan, en algunos casos, decisiones fundamentales sobre la planificación del proyecto

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

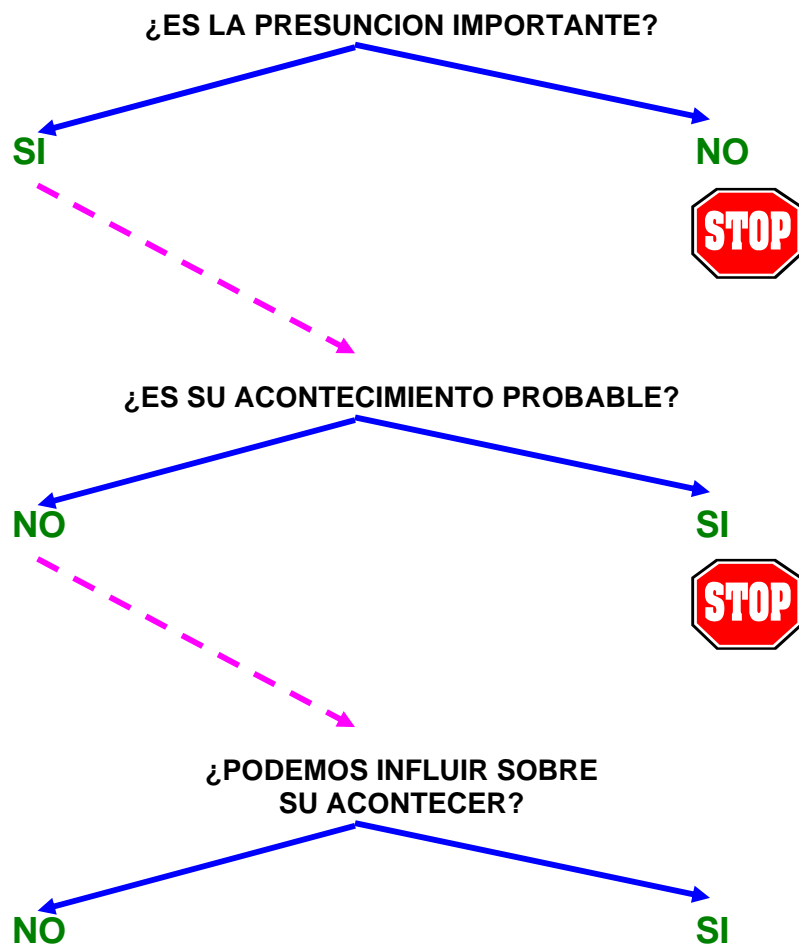
Pasos a seguir para la elaboración de la EPP

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Presunciones Importantes
Objetivo Superior 1er. Paso			5to. Paso
Objetivo del Proyecto			4to. Paso
Resultados	6to. Paso	7o. paso	3er. Paso
Actividades	8o. Paso	9o. Paso	2do. Paso

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Como Manejar las Presunciones

Su identificación tiene lugar a través del análisis de objetivos y problemas



- Prevenir
- Informar
- Cancelar el proyecto

Modificar concepto
Planear actividades
Que influyan sobre el
acontecer de la presunción

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Significado de las Presunciones para la Planificación de Proyectos

- ⊞ **Aplicación de las posibilidades de éxito y expectativas positivas**
- ⊞ **Demandan reflexiones complejas**
 - ¿En qué momento hay que incluir presunciones como parte integrante del proyecto?
 - ¿Cuántos y cuáles son las presunciones esenciales?
 - ¿Qué gastos son necesarios o quiero, o puedo afrontar para análisis y evaluación acompañante?
 - ¿Qué hay que hacer cuando no acontecen determinadas presunciones?
 - ¿Cuáles son los así denominados presunciones mortales?
 - ¿Qué actividades o resultados del proyecto pueden o deben ser planeadas, a fin de evitar o minimizar las presunciones mortales?

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

¿Qué son los IVOs (Identificadores Verificables Objetivamente)?

INDICADORES: Medida convencional para la concreta descripción y apreciación de una situación (problema, objetivos, presunciones)

Por ejemplo: Estado de salud
Indicador: Mortalidad infantil

VERIFICABLES: Objetivamente: Cuando diferentes personas, aplicando las prescripciones de medida, llegan al mismo resultado

Por ejemplo: Mortalidad Infantil
Porcentaje de niños que nacen vivos, o de niños que no llegan a x meses, sobre el universo total

¿Por qué IVOs?

- ⊞ Obligan al examen y precisión de objetivos
- ⊞ Propician la claridad acerca de las magnitudes pretendidas con el proyecto
- ⊞ Constituyen una base para el análisis de éxito o fracaso
- ⊞ Posibilitan el rendimiento de cuentas frente a jefes, contratantes y contrapartes

¿Cómo se elaboran IVOs?

Proceder por pasos:

- Objetivos
- Contenido de los objetivos
- Prescripción de medida

- Resultado

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

El Plan Operacional del Proyecto

La reunión de trabajo (seminario PPO) que tiene como tarea producir la PLANILLA, elaborará también un plan detallado de acción, que incluye las metas y actividades con respecto a las áreas de intervención a corto plazo: EL PLAN OPERACIONAL.

	LA PLANILLA		
	DEL PROYECTO		

El Plan Operacional es el documento básico para la administración del Proyecto, el contiene:

- Las metas a ser alcanzadas durante el período determinado por el plan
- Las actividades necesarias para alcanzar las metas determinadas
- El cronograma detallado para la realización de las actividades y para la presentación de los resultados
- La especificación del personal a emplear
- Las especificaciones de los recursos financieros y materiales a emplear
- Las responsabilidades para la realización de las tareas



Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

El Convenio de Ejecución

La Planilla del Proyecto, el Plan Operacional complementadas por procedimientos de cooperación y administración formarán el Convenio de Ejecución, celebrado entre la institución nacional responsable de la ejecución del proyecto y la coordinación del proyecto de la GTZ.

Fijar el contenido de los Objetivos

Hay que precisar qué se pretende exactamente con el objetivo

- **Objetivo del Proyecto:**

Incremento de la producción agrícola

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| ✓ Cuantitativamente | ✓ Cantidad de arroz cosechada |
| ✓ Cualitativamente | ✓ Calidad de la variedad |
| ✓ Regionalmente | ✓ Provincia de los ríos |
| ✓ Socialmente | ✓ Pequeños campesinos |
| ✓ Temporalmente | ✓ Cantidades anuales de arroz |

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Cualidades de un buen Indicador

- 😊 Esencial
- 😊 Plausible
- 😊 Orientado al objetivo
- 😊 Independiente

ESENCIAL: Capta el componente central del objetivo, explica de lo que realmente se trata

PLAUSIBLE: Corresponde a impactos directos del objetivo

ORIENTADO AL OBJETIVO: Representa lo que debe ser alcanzado en un nivel de objetivo, como presupuesto para el siguiente nivel

INDEPENDIENTE: Se explica por factores del mismo nivel, no por factores de niveles inferiores de objetivos (indicadores no pueden ser los medios o actividades del proyecto)

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Fuentes de Comprobación

Nos obligan a establecer

- ⊖ **Si es que la información para medir la consecución de los objetivos está disponible**
- ⊖ **Cómo podremos obtener la información**

Sobre qué bases podemos medir nuestros indicadores

- ⊖ **Las fuentes de comprobación deben ser identificadas para todos los elementos importantes de un indicador**
- ⊖ **Debe examinarse la calidad de todos los datos disponibles**
- ⊖ **Si para determinados indicadores no existen fuentes de comprobación, deben preverse entre las actividades las correspondientes asignaciones (equipamiento/costos)**

La fijación de las fuentes de comprobación nos obliga a mayor claridad en la planificación

- ⊖ **Indicadores que no son comprobables, deben ser cambiados**
- ⊖ **Fuentes de comprobación que suponen mucho trabajo y costos, deben ser repensadas**

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Prescripción de Medida

Hay que fijar cómo deberán ser medidos los diferentes aspectos del contenido del objetivo

Objetivo del Proyecto:

Incremento de la producción agrícola:

1. Medida en términos absolutos (conteo, pesaje...)

Cantidad cosechada: arroz en toneladas

2. Medida en términos relativos

Calidad del arroz: porcentaje de granos quebrados sobre la cantidad total

3. Medida en términos asociados

Producción

**Pagos de arriendo
Pagos de impuesto**

4. Medida con varios indicadores

Nivel de vida

**Autoabastecimiento de alimentos,
Ingreso monetario,
Grado de alfabetismo,
Mortalidad infantil, etc.**