



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

CURSO: Formulación y Evaluación de Proyectos

CLASE 3
(12/4/2023)

Docente

Rodolfo Franco

Esta presentación fue elaborada para otras ediciones por parte de las docentes Mercedes Figari y Cecilia Marrero

IDIIS

Instituto de Desarrollo Sostenible,
Innovación e Inclusión Social

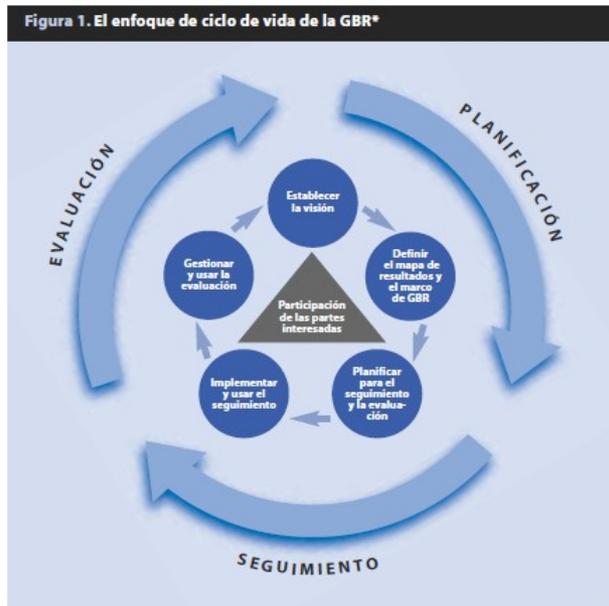
T9D

Técnico Promotor de
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

TEMAS CLASE 3

- Retomando Enfoque GBR y el Modelo de Marco Lógico (MML)
- **Metodología de Marco Lógico:**
 - Qué es la MML, ventajas, etapas
 - Cómo empieza el proceso de elaboración de un Proyecto: Análisis del entorno, identificación de necesidades y problemas, diagnóstico
 - Inicio del Diseño: Análisis de Partes Interesadas
- **Cómo seguimos:** próximas actividades.

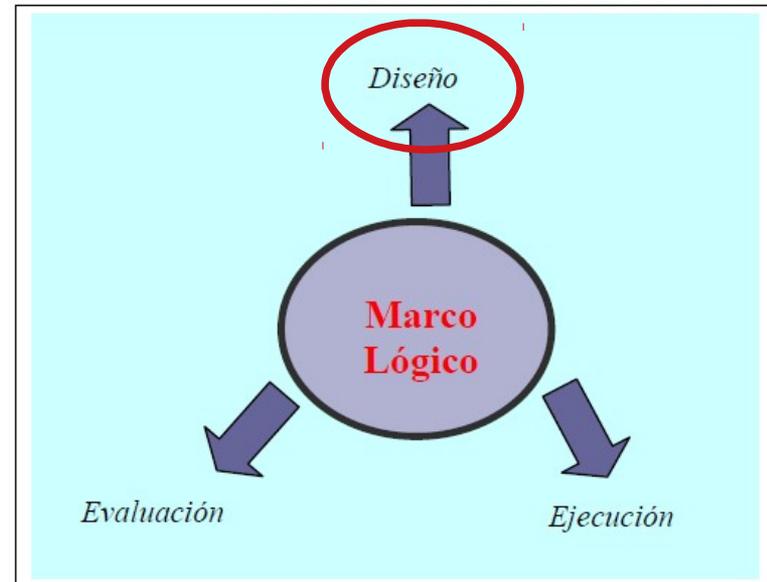
¿En qué etapa del Programa estamos?



*Nota: La planificación, el seguimiento y la evaluación no deberían tener necesariamente un enfoque secuencial. Las evaluaciones no siempre se realizan al final de un ciclo, sino que pueden ser llevadas a cabo en cualquier momento del ciclo programático. Esta figura trata de ilustrar la naturaleza interconectada de la planificación, el seguimiento y la evaluación para apoyar la GPRD. La planificación del seguimiento y la evaluación deben tener lugar en la fase de planificación (ver el capítulo 3).

Fuente: PNUD, 2009

MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

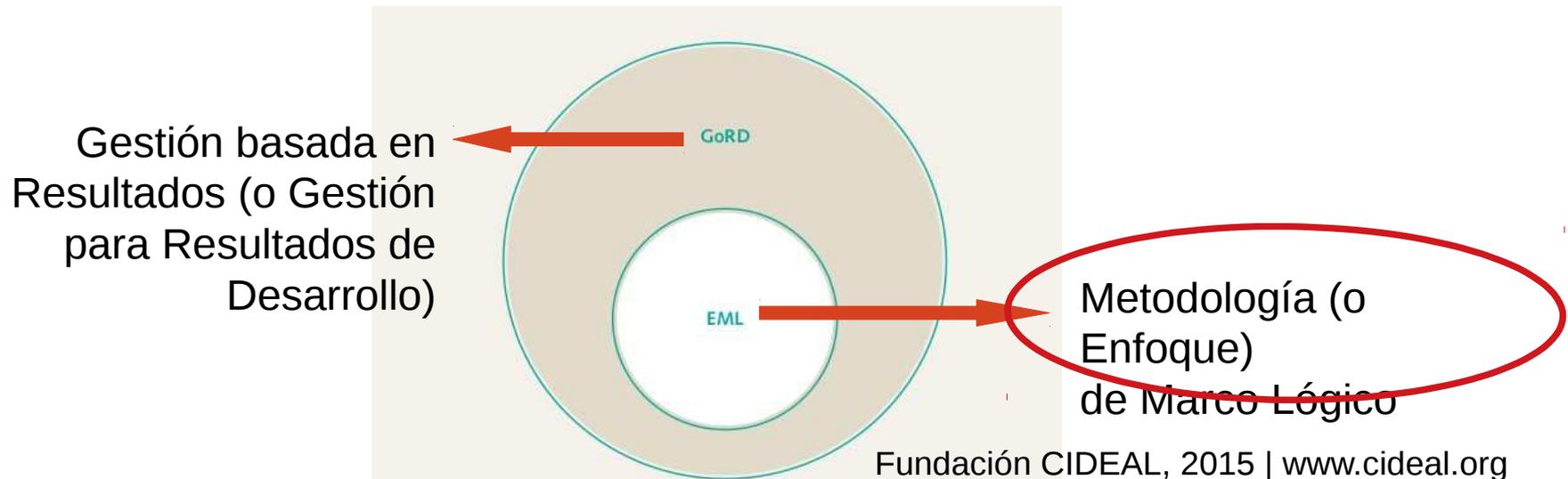


Fuente: Material docente curso del ILPES sobre "Marco Lógico, Seguimiento y Evaluación" (Plinio Montalbán).

Fuente: Ortegón, Pacheco, Prieto, 2015

- Comienzo de un proyecto: Etapa de Planificación y Diseño
- El Enfoque de Marco Lógico como herramienta

Enfoque de Marco Lógico



Aspectos en común y diferencias

- GBR y EML están basados en los mismos principios de la Gestión: Secuencia lógica de medios y fines. Un itinerario, una intervención para alcanzar "resultados" en terminología GBR u "objetivos" en el caso de EML.

□ - Indicadores y fuentes para medir valorar la calidad del desempeño y los efectos alcanzados.

-La consideración de los elementos del entorno para garantizar cumplimiento secuenta medios-fines

- Diferencia mas notable en la terminología: GBR: Actividades/intervenciones/productos/efectos e impactos y en EML: actividades/resultados/Objetivo específico y Objetivo General

GBR tiende a utilizarse mas en jerarquías mas amplias: estrategia desarrollo, política o plan sectorial. EML como método más operativa (herramienta).

EL MARCO LÓGICO ENTONCES:

Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos

Pone énfasis en la orientación por objetivos, en los grupos beneficiarios, en la participación y en la comunicación entre las partes interesadas

Bibliografía:

ALDUNATE, E, Córdoba, J (2011) Formulación de programas con la metodología de marco lógico. ILPES. CEPAL. Serie Manuales N.º 68, Santiago de Chile.

ORTEGÓN, E, Pacheco, J.F., Prieto, A. (2015) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL, ILPES. Serie Manuales N.º 42. Santiago de Chile.

Ventajas del Enfoque de Marco Lógico

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación.
- Provee un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto.
- Suministra un temario analítico común que puede utilizarse para elaborar tanto el proyecto como el informe del proyecto.
- Da información para organizar y preparar en forma lógica el Plan de ejecución de Proyectos
- Proporciona una estructura para expresar en un solo cuadro, la información más importante sobre el proyecto.

Etapas del Enfoque de Marco Lógico



Fuente, Montalván, Curso IPLES en Ortegón 2015.

ETAPA DISEÑO:

Identificación de Problemas/Necesidades

1. Análisis de Interesados
2. Análisis de Problemas
3. Análisis de Objetivos
4. Análisis de Alternativas

Formulación

Se escribe el proyecto con sus componentes

Planificación

La idea de proyecto se convierte en un plan de operativo práctico para la ejecución. Se elabora la Matriz de Marco Lógico. Aparecen las actividades, los recursos definidos y visualizados para cierto período de tiempo.

ETAPA EJECUCIÓN

Se utilizan herramientas y estrategias para la gestión de partes interesadas y recursos

ETAPA EVALUACIÓN

Seguimiento y Evaluación. Se miden los resultados en distintos momentos de la vida del proyecto.

La Matriz de Marco Lógico

La MATRIZ DE MARCO LÓGICO ES UN RESUMEN QUE PERMITE UNA MIRADA RÁPIDA A LOS OBJETIVOS Y METAS A CUMPLIR:

- LOS OBJETIVOS
- LAS METAS
- LOS INDICADORES
- FUENTES DE VERIFICACIÓN
- SUPUESTOS

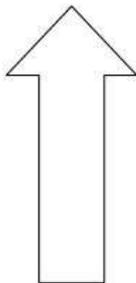
Matriz de Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<i>Fin</i> <i>(Objetivo de Desarrollo)</i>				
<i>Propósito</i> <i>(Objetivo General)</i> <i>(Situación Final)</i>				
<i>Resultados</i> <i>(Objetivo Especifico)</i>				
<i>Acciones</i> <i>(Actividades Principales)</i>				

Esquema 7

LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Esquema 8

LÓGICA HORIZONTAL

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades			



Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Aldunate y Córdoba (2011) sobre los conceptos en la línea de objetivos (línea vertical). La relevancia de la Sintaxis.

El FIN es un objetivo superior a cuyo logro el programa (o Proyecto) contribuirá de manera significativa 15. Dicho objetivo corresponderá a resolver o mejorar carencias o inequidades de desarrollo que se han detectado y que han sido consideradas estratégicas para la localidad, la región, el sector, la institución o la comunidad. La sintaxis para escribir el FIN empieza con “Contribuir a”, “Aportar a”. Es importante tener presente que no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el FIN, pero si debe hacer una contribución significativa a lograrlo.

PROPÓSITO es el resultado esperado como consecuencia de que la población objetivo disponga de los bienes o servicios que producirá el programa (o Proyecto). Por ser un resultado hipotético, que depende tanto de la correcta utilización por parte de los beneficiarios tanto de los productos del programa (Componentes), como del cumplimiento de algunos supuestos, su logro está más allá del control directo inmediato del equipo responsable de la ejecución. Se acostumbra expresar el Propósito como una situación alcanzada por la población, no como un resultado deseado por el programa. Siempre tiene semejanzas con el nombre del Proyecto: Ej. Proyecto de mejoramiento de la salud de los habitantes de...

COMPONENTES son los productos o servicios que el programa debe producir y poner a disposición de la población para resolver el problema que dio origen al programa. Cada Componente debe ser necesario para el logro del Propósito del programa. Se acostumbra a definir los Componentes con una sintaxis de resultados logrados, es decir, obras concluidas, capacitación entregada, equipos instalados, etc.

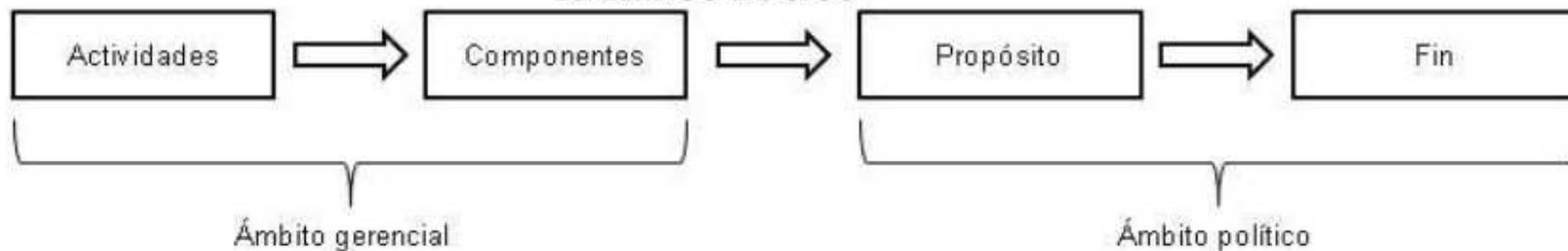
ACTIVIDADES. Las actividades son las tareas (acciones) que el equipo del programa tiene que llevar a cabo para producir cada Componente. En este caso si es importante la utilización de verbos.

CATEGORÍAS LÓGICAS DEL MARCO LÓGICO

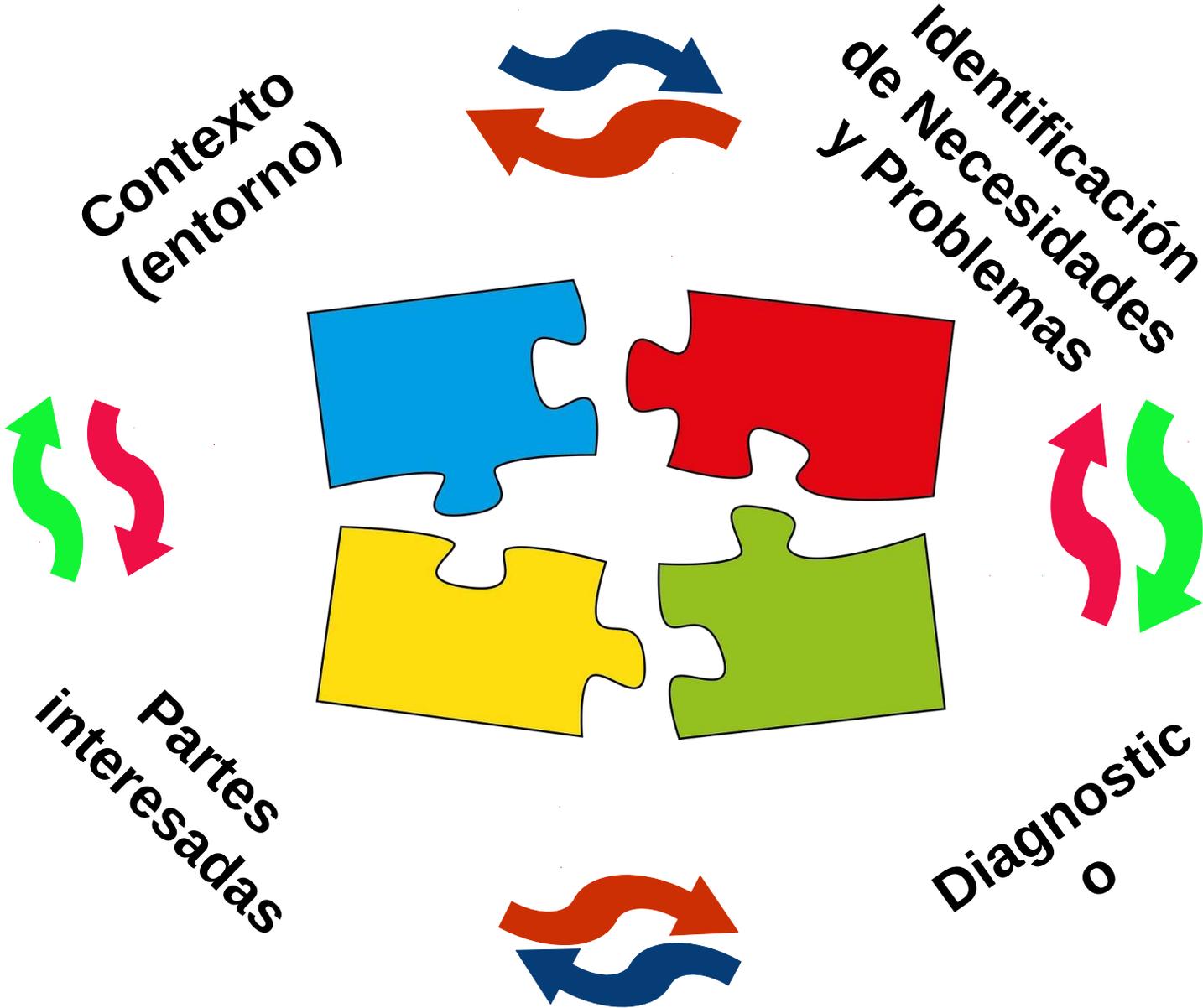
CUADRO 1
CLASIFICACIÓN LÓGICA DE OBJETIVOS DEL ENTORNO DE UN PROGRAMA PÚBLICO

Ámbito	Preguntas claves	Categorías lógicas	Contenido	Generación de objetivos
Político, económico y social	¿Por qué realizar el programa?	Fin	Política pública	Exógena
		Propósito	Impacto en población	
Gerencial	¿Cómo realizar el programa?	Componentes	Productos entregados	Endógena
		Actividades	Acciones emprendidas	

DIAGRAMA. 3
EL MARCO LÓGICO



Comienzo del proceso: etapa de Diseño



¿ Cómo comenzar a pensar un PROYECTO?

1. Identificación de necesidades y problemas

¿Cuáles son los problemas a resolver o situación a mejorar?

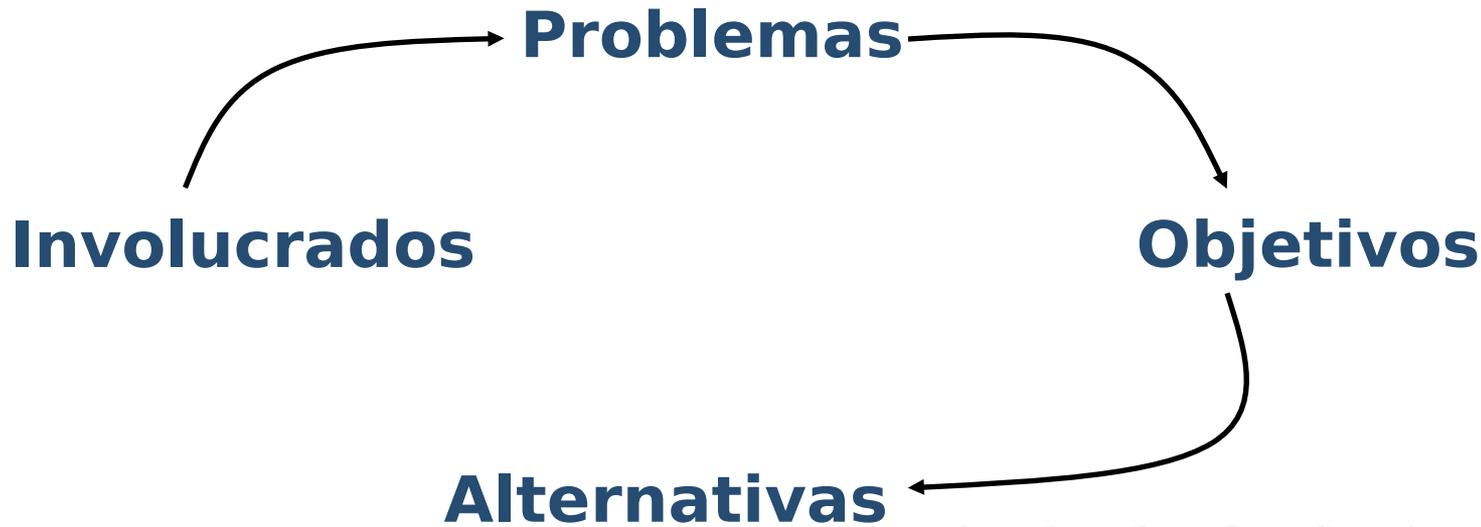
¿Qué oportunidades se pueden aprovechar?

¿Qué sucede?

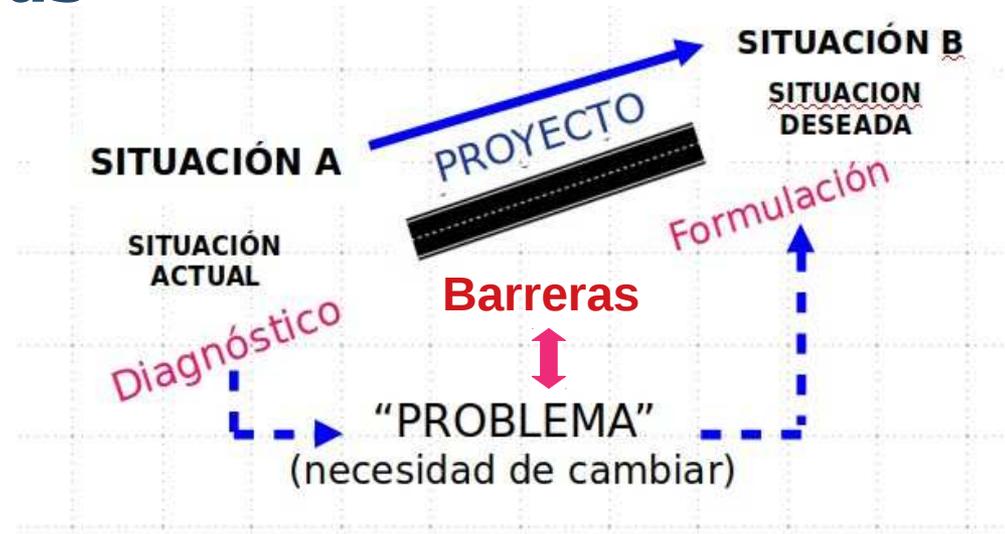
¿A quiénes y cómo afecta?

¿Cómo se puede solucionar?

2. Etapa de Diseño y Planificación de proyectos

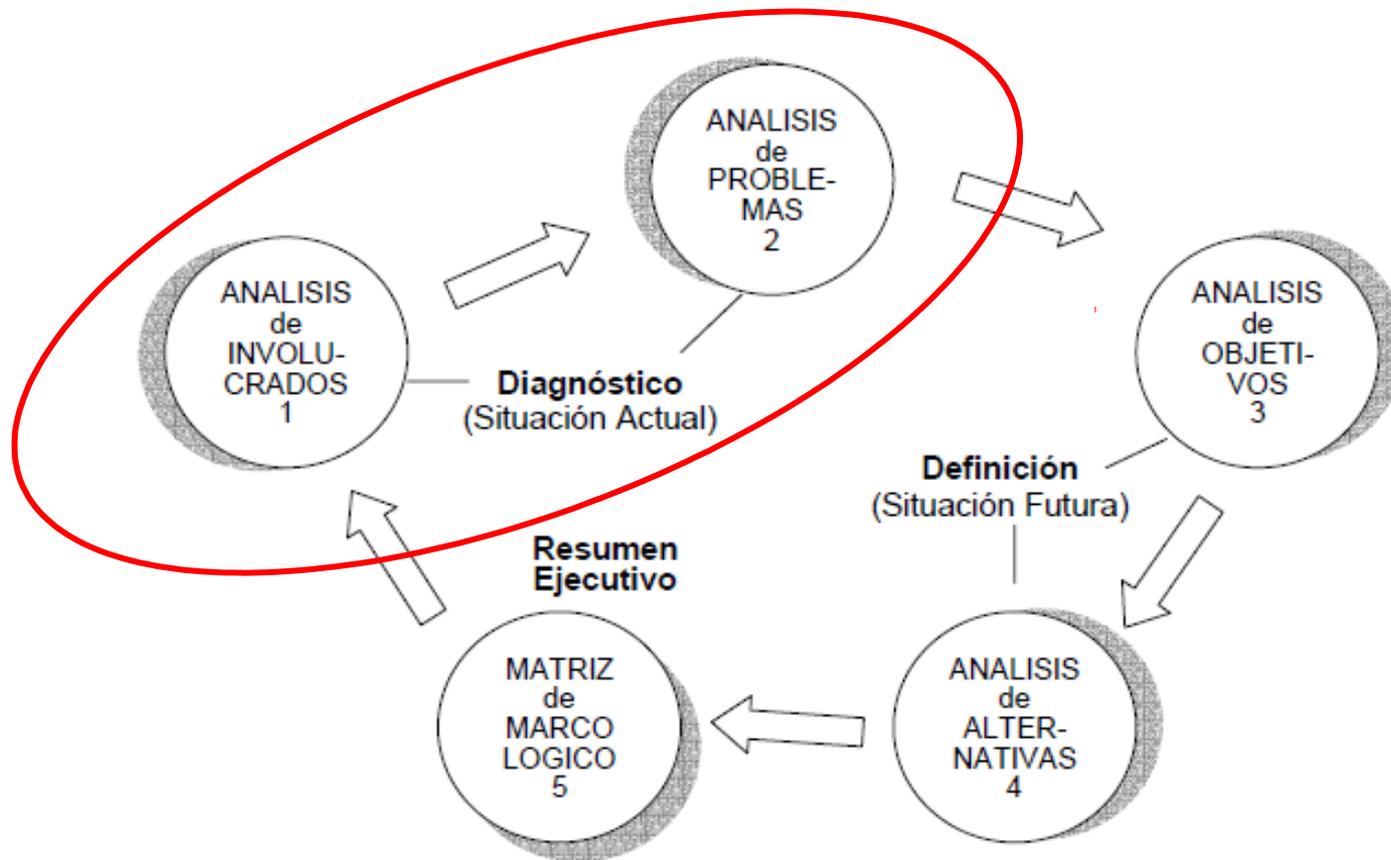


Formulación del proyecto



Visión que se puede profundizar en
Cohen y Martinez, 2005

EL DIAGNOSTICO EN EL CICLO DEL PROYECTO



Diagnóstico:

Primer paso: consensuar en cuál es el problema (parece sencillo pero no lo es)
Aproximaciones sucesivas entre los diferentes actores (equipo y partes involucradas)

¿Cómo Empezar?

- **¿Cómo se prepara un Proyecto?** Equipo responsable mas otro conjunto de actores que varía según el problema y el ámbito institucional en el que se está preparando, quién financia, quién convoca, etc
- **Antes** de la primera **reunión de planificación**, el equipo responsable debe **recabar información** sobre los principales retos mundiales, regionales, nacionales o comunitarios que se deben afrontar en los programas y proyectos a desarrollar.
- **Fuentes posibles:** Planes de Desarrollo Nacionales, Estrategias de reducción de la pobreza, Informes sobre Objetivos de Desarrollo (ODS), Informes sobre el Desarrollo Humano, documentos sobre Igualdad de Género, evaluaciones Independientes, evaluaciones de riesgo país, etc.

Recordar el contexto y objetivo con el que se han generado estos enfoques

¿Cómo Empezar?

En esta primera fase se concentra la atención en áreas amplias

- **Debates iniciales** – Gobernabilidad, Seguridad, Medio Ambiente, Cambio Climático, Educación, Pobreza, Salud, etc.
- **Tipo o Naturaleza de los retos que afrontan** – Desempleo, Desigualdades de género, Desvinculación educativa, etc.
- **Identificar problemas:** importante poder ser muy amplio y propender a recabar la mayor cantidad posible de ideas
- En esta etapa **no se piensan en soluciones específicas**
- **No confundir** problema con falta de solución

Sub-etapas del diseño

- **Herramientas de diagnóstico** – se utilizan para hacer un diagnóstico preliminar del problema de desarrollo (situación actual)

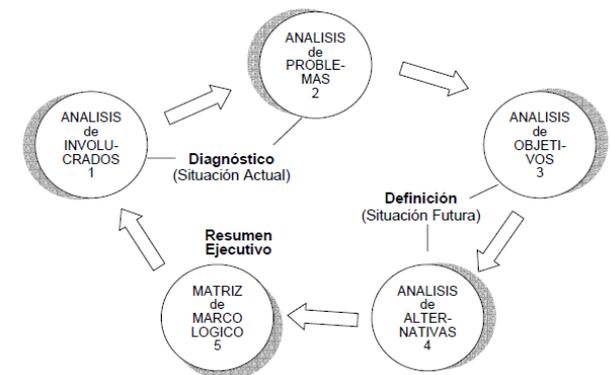
A. Análisis de involucrados

B. Análisis de problemas

- **Herramientas de identificación de Objetivos** – punto de partida para identificar la situación futura o deseada y la intervención de corto y mediano plazo que se requiere para fomentar el cambio

C. Análisis de objetivos

D. Análisis de alternativas



A. Análisis de involucrados/Interesados

¿Qué son las partes interesadas y cómo se identifican?

- Se denomina partes interesadas o partes involucradas a **los actores ya sea individuales como organizados (grupos u organizaciones) que puede afectar, ser afectada, o que percibe que puede ser afectada por cualquier aspecto del proyecto.** Son las personas que se beneficiarán de las actividades de desarrollo o cuyos intereses pueden verse afectados.
- Estos actores pueden estar ya involucrados o es tarea del equipo lograr que se involucren en el proyecto.
- El involucramiento no supone una participación “positiva”: puede implicar apoyos, participación, pero también oposición, vetos o formas combinadas de ambos.
- Durante el proceso y las actividades que realiza el equipo para identificar o establecer el problema en el que hará foco el proyecto también se busca identificando los actores involucrados en el problema o tema que se esté abordando.
- Dependiendo del tema, variarán:
 - ✓ ***La cantidad de actores***
 - ✓ ***Su tipo y características***
 - ✓ ***El grado en que desarrollan intereses respecto al tema***

Ejemplo de posibles Partes Interesadas:

- Beneficiarios Directos e Indirectos
- Comunidad de la zona donde se localizará el proyecto
- Promotor del programa o proyecto (persona, organización, institución, grupos, etc)
- Entidad u organismo financiador del proyecto
- Autoridades de gobierno
- Grupos/ong's diversas, vinculadas al área temática o problema abordado (grupos u ong's ecologistas, étnicos, culturales, etc)
- Empresas proveedoras de insumos o de otro tipo que puedan verse beneficiadas o afectadas por la ejecución del proyecto
- En algunos proyectos que involucren mas de un país, instituciones internacionales también pueden ser partes interesadas
- Las iglesias o grupos religiosos también pueden llegar a ser parte interesada en algún tipo de proyecto
- Organismos reguladores (sanidad, autoridades portuarias o aeronauticas, entre otras
- Otros actores que pueden ser parte interesada en cierto tipo de proyectos: policía, fuerza aérea, partidos políticos, gremios, etc)
- Usuarios potenciales (por ejemplo turistas, cazadores, etc)

¿Qué es el Análisis de Involucrados o Partes Interesadas?

- El análisis de involucrados es una técnica que consiste inicialmente en identificar a todas las partes interesadas para posteriormente identificar su influencia, intereses y expectativas así como establecer las relaciones entre ellas.
- Es importante poder identificar a todos los actores clave con los que el proyecto tendrá que interactuar. Se empieza por identificar las partes interesadas más conocidas y mediante entrevistas con estas se va completando el listado.
- Es importante que el listado sea exhaustivo y obtener un “mapa” de los actores relevantes (no dejar nadie afuera).
- El Análisis de Involucrados ayuda a identificar:
 - ✓ **Riesgos Potenciales, Conflictos y Limitaciones**
 - ✓ **Oportunidades y alianzas que se pueden explorar y desarrollar**
 - ✓ **Grupos vulnerables que normalmente queda fuera del proceso.**

¿Qué implica?

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Ordenar la información en tablas o matrices para poder realizar el análisis de los diferentes factores en juego (intereses, poder, relativo, influencia, capacidad de acción, etc)
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

¿Para qué sirve?

- Es un elemento básico para saber “donde estamos parados”.
- ¿El problema es un problema para nosotros o para todos?
- ¿Nuestra visión del problema es similar o diferente a la de otros actores?
- ¿Es posible llegar a acuerdos?
- ¿Sobre qué puntos?
- ¿Con qué actores?
- El análisis de interesados ¿sugiere la existencia de potencial para desarrollar un proyecto?

ROLES DE LOS INTERESADOS

El rango de las partes interesadas y los roles que juegan no son estáticos.

Distintos actores pueden tomar distintos roles en el ciclo de vida del proyecto.

IMPORTANTE: identificar en el análisis de interesados ¿quién presiona por qué? ¿Quién no puede ser “escuchado”? ¿Quiénes son integradores”y ¿quienes los “divisores”.



¿Cómo proceder?

¿Qué instrumentos, técnicas y herramientas usar?

Etapa de relevamiento de información

Etapa de análisis

TABLAS DE REGISTRO DEL ANÁLISIS

Cuadro de actores

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Conflictos potenciales	Interés en una estrategia
¿Cuáles son los grupos afectados, interesados con lo que se quiere resolver.	¿Cuáles son sus intereses?	¿Cómo perciben el problema?	¿Con qué recursos contamos?	¿Cuáles son los conflictos o probables conflictos?	Estrategias potenciales para Ganar Apoyo o Reducir Obstáculos

TABLAS DE REGISTRO DEL ANÁLISIS

Cuadro de actores

Interesados claves del proyecto		
Interesado	Pedro	Susana
Organización	Dirección interna	Equipo del proyecto
Rol	Patrocinador y uno de los fundadores de la compañía	Experto en Gestión de los Recursos Hídricos.
Factores únicos	Tranquilo, enfocado en el negocio	PHD en biología, fácil trabajar con ella
Nivel de interés	Muy alto	Muy alto
Nivel de influencia	Muy alto	Muy alto. Experta en la materia
Sugerencias en el manejo de las relaciones	Mantenerlo informado, dejarlo liderar, hacer lo que dice y rápido	Puede hacer trabajo desde casa; asegurarse de revisar las especificaciones

Etapa de Análisis

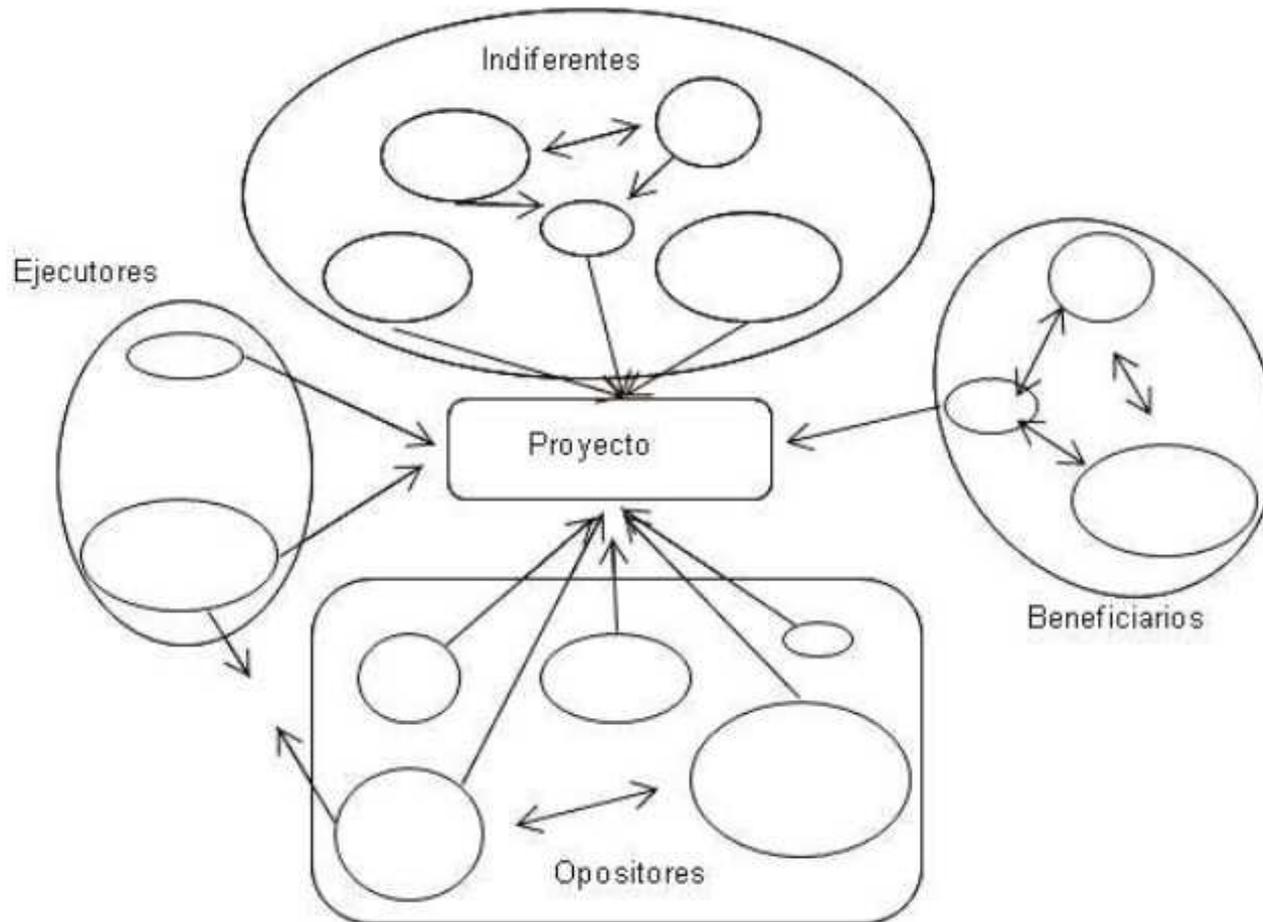
1. Quién o quiénes lo deben realizar?

El análisis de las partes interesadas necesita ser realizado por una variedad de profesionales

- Analista y evaluadores independientes
- Planificadores de Proyectos
- Administradores de organizaciones o empresas
- Activistas sociales
- Partes interesadas individuales
- Grupos de partes interesadas
- Grupos con múltiples partes interesadas

Herramientas para ordenar y analizar la información

DIAGRAMA 11
MAPA DE INVOLUCRADOS



¿Qué se analiza?

INFLUENCIA es el **poder que los actores tienen sobre un proyecto**, que se traduce en la posibilidad que tienen de controlar (o influir) en las decisiones tomadas, facilitar su implementación o también ejercer una influencia que afecte al proyecto ya sea positiva o negativamente.

El poder puede derivarse de la naturaleza de la organización, del actor o su posición en relación a los otros actores. También considerado como la capacidad de “hacer que las cosas sucedan” o de movilizar recursos.

Cómo se establece la Influencia de los actores? A través de la técnica de lluvia de ideas, de entrevistas y de la observación directa es posible precisar el grado de influencia de las partes interesadas.

ESTAS INFLUENCIAS INCLUYEN:

- **Factores Institucionales/organizacionales:** mandatos, reglas, formas, funciones, fortalezas y debilidades, interacciones, cultura organizacional.
- **Factores de motivación individual:** predisposiciones ideológicas, el logro de objetivos políticos, posición y control de recursos, expertise, y experiencia profesional, lealtades institucionales, etc.

INTERÉS (o motivación) Está asociado al tipo de vinculación que tiene cada actor con el problema en cuestión y a él se asocia también el tipo de posicionamiento de cada actor en relación al problema o tema en cuestión:

- **A FAVOR**
- **EN CONTRA/ OPUESTOS**
- **INDIFERENTE O NEUTRAL.**

Identificar los intereses

Tabla 3. Identificación de las principales partes interesadas y de sus intereses

Partes interesadas (ejemplos)	Interés en la actividad	Naturaleza del interés (+ o -)*
Presidencia u Oficina del Primer Ministro	Mayor participación ciudadana	+
Universidades	Cultura política y comportamiento cívico	+
Principales Partidos Políticos	Elecciones libres e imparciales • Oportunidades de una mayor influencia	+ +/-
Organizaciones de índole religiosa	Ética en la política, imparcialidad	+
Grupos de ONG (p.ej. una ONG de control)	Imparcialidad, mayor influencia	+
Organizaciones del sector privado	Oportunidades de influencia, imparcialidad	+/-
Representantes de grupos minoritarios	Oportunidades de participar	+
Organizaciones juveniles	Oportunidades de participar	+
Órgano administrativo electoral	Mantener la propia neutralidad	+
Grupo de observadores internacionales	Imparcialidad	+
Organizaciones ciudadanas	Derechos de los ciudadanos, imparcialidad	+
Organizaciones de mujeres	Derechos de la mujer, imparcialidad	+
Líderes políticos informales	Amenazas a su poder	-

Nota: ONG indica organización no gubernamental

Matriz de Poder/Interés

Combina nivel de autoridad (poder) y nivel de preocupación (interés)

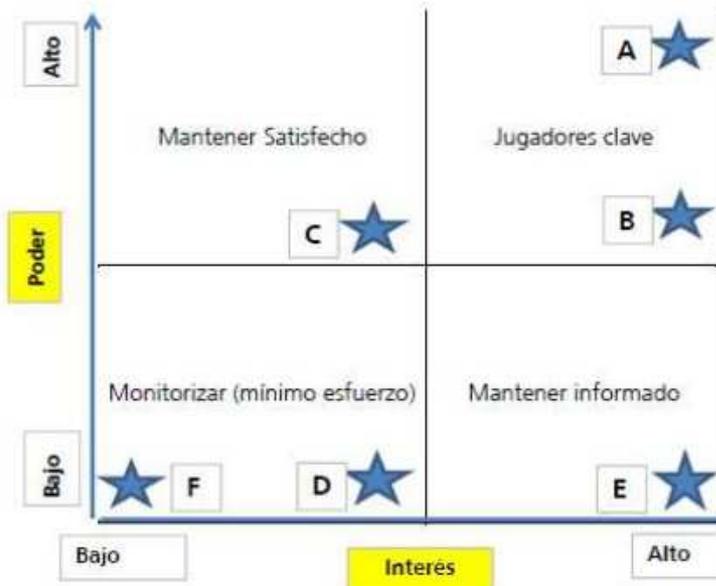


Poder: Nivel de autoridad
Interés: Nivel de interés sobre el resultado del proyecto

Stakeholders	Poder	Interés	ID
Junta Directiva del PMI Madrid Chapter	Alto	Alto	A
Áreas del PMI Madrid Chapter	Medio-Alto	Alto	B
Socios del PMI Madrid Chapter	Medio-Alto	Medio-Bajo	C
Potenciales socios del PMI Madrid Chapter	Bajo	Medio-Bajo	D
José Barato	Bajo	Alto	E
Miguel Santiago	Bajo	Bajo	F

Áreas del PMI Madrid Chapter

1. Área de Sistemas de Información
2. Área de Socios y Promoción Asociativa (OUC)
3. Área de voluntariado
4. Área de Servicios a Socios (JRAG)
5. Área de Comunicación Externa
6. Área de financiación



(ISO-21500)

Identificar la Importancia/Influencia

Tabla 4. Importancia e influencia de las partes interesadas

Partes interesadas (ejemplos)	Importancia (Escala de 1 a 5, 5 = a la más alta)	Influencia (Escala de 1 a 5, 5 = a la más alta)
Presidencia u Oficina del Primer Ministro	5	5
Universidades	3	2
Principales Partidos Políticos	5	4
Organizaciones de índole religiosa	3	2
Grupos de ONG (p.ej. una ONG de control)	3	3
Organizaciones del sector privado	3	4
Representantes de grupos minoritarios	5	1
Organizaciones juveniles	5	1
Órgano administrativo electoral	4	3
Grupo de observadores internacionales	1	3
Organizaciones ciudadanas	5	2
Organizaciones de mujeres	5	2
Líderes políticos informales	2	4

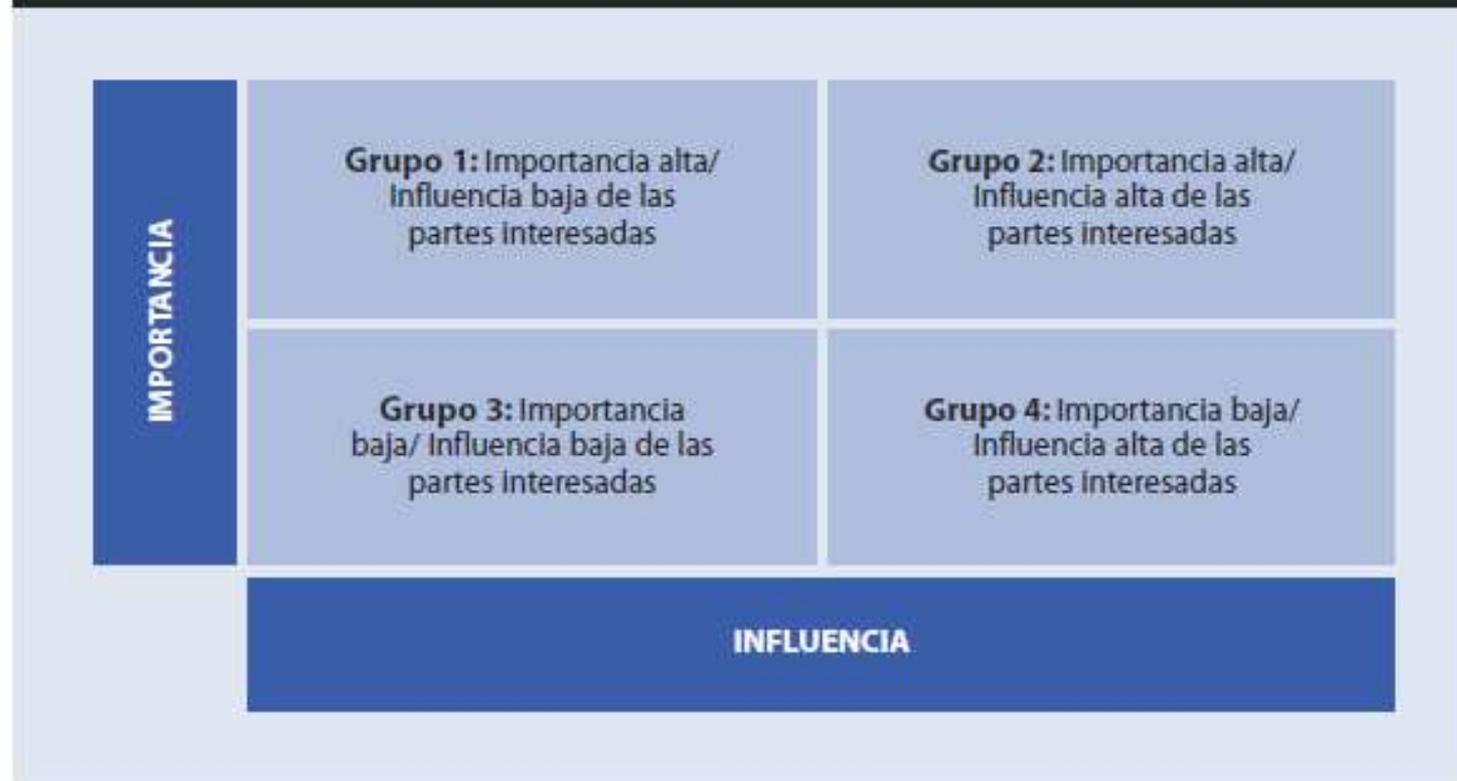
Nota: ONG indica organización no gubernamental.

La importancia refiere a quien está dirigido el proyecto o programa.

La Influencia Refiere al poder

Matriz de Importancia/Influencia

Figura 4. Matriz de la importancia e influencia de las partes interesadas





Orientación y Formación de las PARTES INTERESADAS

Orientación y Formación de las PARTES INTERESADAS

Las **partes interesadas** deben conocer lo que implica el proceso de planificación.

Este proceso requerirá un par de reuniones, talleres, durante varios meses, para analizar problemas, encargar estudios, emprender una investigación, debatir enfoques, elaborar el proyecto, plan de seguimiento y evaluación.



Diálogo entre las Partes Interesadas

Al inicio del Proceso de planificación del Proyecto, es importante que **las partes interesadas entiendan:**

- Por qué es importante para ellos trabajar juntos
- Por qué han sido seleccionados para el ejercicio de planificación
- Las reglas del ejercicio de planificación y cómo deberían dialogar las partes interesadas, a fin de escuchar diferentes perspectivas y objetivos para el desarrollo de unos y de otros.



Es importante reunir a las partes interesadas no solo por los recursos que tienen sino también porque cada uno tiene un punto de vista único sobre las causas y consecuencias de los problemas y lo que se puede necesitar para resolverlos.

Orientación y Formación de las PARTES INTERESADAS

En el proceso de Planificación los interesados pueden recibir orientación y formación en los temas del desarrollo referidos a los problemas que vamos a abordar.

- Tener un experto en el tema género, que ofrezca a los participantes un panorama sobre la importancia de este enfoque
- Incluir como parte interesada en el taller a un experto en género
- Tener un orador que hable al grupo de la promoción de un enfoque basado en los derechos y principios de inclusión en el desarrollo

En los proyectos con bajos presupuestos, es probable que el equipo del proyecto realice presentaciones cortas, guías informativas y hace circular la información por las partes interesadas.

Metodologías útiles

- ❑ **Lluvia de ideas** = para genera ideas y temas dentro de un grupo de partes interesadas. Todas las ideas se registran. Luego se ordenan por prioridades. También se pueden convenir GRUPOS FOCALES con partes interesadas particulares para la discusión de tópicos particulares.
- ❑ **Entrevistas semi - estructuradas** = para la triangulación de la información, la identificación de temas comunes, la identificación de equilibrios y la identificación de marcos para la toma de decisiones de las partes interesadas.
- ❑ **Indagar datos existentes** - información sobre los intereses, características y circunstancias de las partes interesadas.
- ❑ **Diagramas** - ayuda a la discusión y a visualizar



PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA PLANIFICACIÓN

- Permite que las partes interesadas ayuden en la identificación de las otras partes interesadas
- Asegurar que las partes interesadas confían en la parte que convoca
- Permitir el diálogo y no un flujo de información en un solo sentido
- Asegurar que las partes están lo suficientemente preparadas e informadas de manera que tengan opiniones y tomen decisiones bien informadas.
- Involucrar a las partes interesadas en los términos del compromiso
- Permitir que las partes interesadas tengan voz sin restricciones o temores
- Incluir divulgación pública del proceso y de su retroalimentación.

Cómo seguimos:

Cronograma: temas de la próxima clase

Marzo	Martes 15	Teórico 1: Bienvenida. Nivelación de expectativas. Presentación del Curso: programa, dinámica de trabajo, horarios, actividades, herramientas. Propuesta de trabajo practico. Introducción: conceptos básicos de la formulación y evaluación de proyectos.	Presencial
	Martes 22	Teórico 2: Tendencias y modelos de diseño de proyectos. Ciclo de un proyecto: Etapas y sentido: Diseño, Implementación, Evaluación. Introducción a los diferentes Marcos para la Formulación de Proyectos. Gestión por Resultados. Marco de Desarrollo de Base. Marco Lógico	zoom
	Martes 29	Teórico 3: Análisis del entorno. Partes Interesadas. Diagnóstico e identificación de Proyectos. Árbol de Problemas y otros herramientas de diagnostico. Análisis de casos prácticos.	zoom
Abril	Martes 5	Teórico 4: Análisis de involucrados. Análisis de problemas. Análisis de objetivos. Análisis de Alternativas. Construcción de la Matriz de Marco Lógico	zoom

Tarea 3: Partes Interesadas

Recordar la bibliografía para profundizar los temas de la clase de hoy:

ALDUNATE, E, Córdoba, J (2011) Formulación de programas con la metodología de marco lógico. ILPES. CEPAL. Serie Manuales N.º 68, Santiago de Chile.

ORTEGÓN, E, Pacheco, J.F., Prieto, A. (2015) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL, ILPES. Serie Manuales N.º 42. Santiago de Chile. Páginas 70- 72

PNUD (2009) Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York. PNUD Páginas 22 hasta página 31.