



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# CURSO: Formulación y Evaluación de Proyectos

## CLASE 2

Docente  
**Rodolfo Franco**

**IDIIS**

Instituto de Desarrollo Sostenible,  
Innovación e Inclusión Social

**T9D**

Técnico Promotor de  
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

Las presentaciones son modificadas a partir de las preparaciones de las docentes Mercedes Figari y Cecilia Marrero

# TEMAS CLASE 2

- Línea de base conceptual (**dinámica 2**): **Preguntas 1 y 2 de la Actividad 1**

## **1. Introducción a los contenidos teóricos:**

1.1 Conceptos básicos en la terminología de Proyectos

1.2 Tipos de Proyectos.

1.3 Niveles jerárquicos: vinculación con PE

1.4 Gestión de Proyectos: Estilos, Enfoques y Modelos.  
Ciclos de un Proyecto

1.5 Factores de éxito y restricciones

Observamos ejemplos concretos.

# Linea de base conceptual en base a las respuestas Actividad 1

**Pregunta 1:** Pensando en otros cursos de la TED, **haga un listado de los conceptos, temas o nociones** que usted entiende que podrían estar vinculados con los contenidos de este Curso.

**CURSO**

**S**

- **Marcos o Enfoques**
- **Componentes**
- **Técnicas**
- **Instrumentos**
- **Herramientas**
- **Tipo de problemas**
- **Marco/Context**
- **Desarroll**
- **Sustentabilidad**
- **Metodología**

2. Haga **un listado de todas las palabras** que usted asocia con el término “Proyecto”.

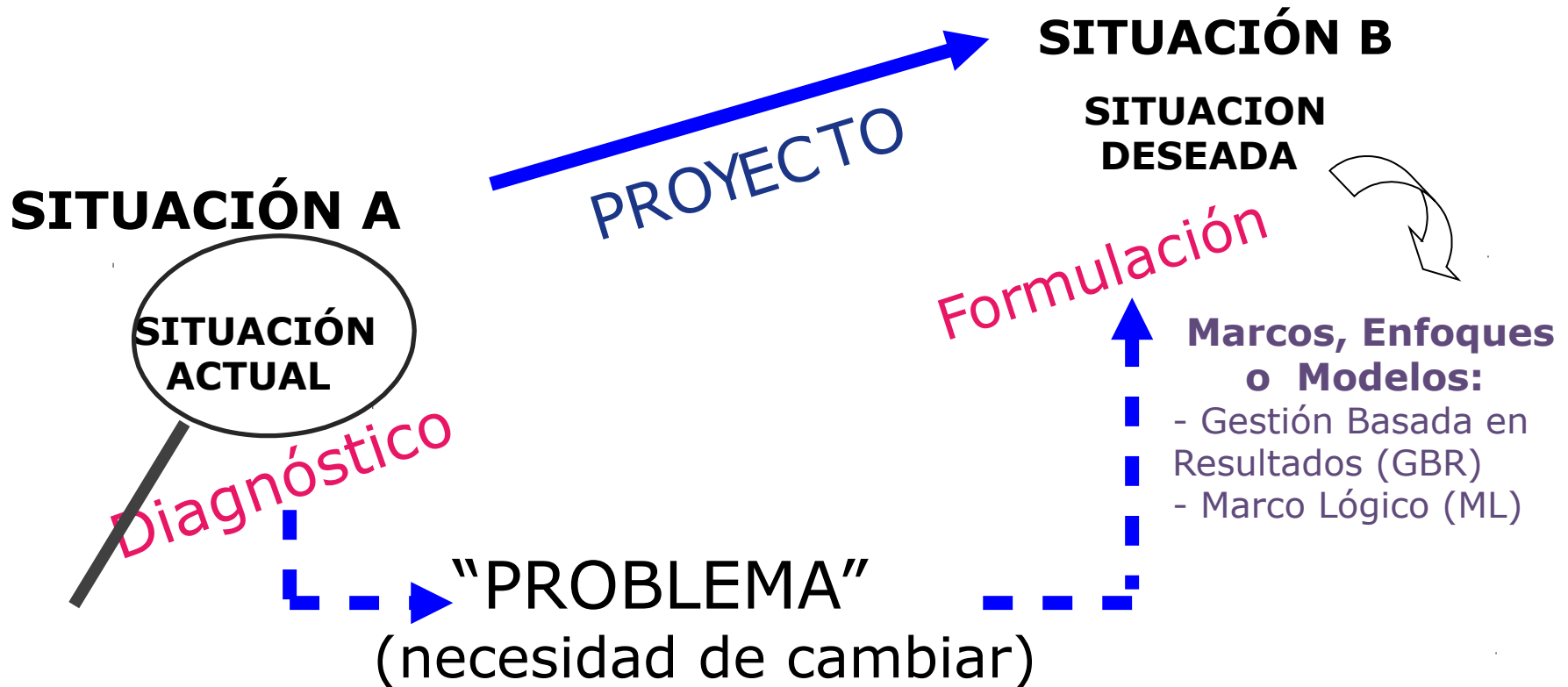
**2. Haga un listado de todas las palabras que usted asocia con el término “Proyecto”.**

Diagnostico/problema/lluvia de ideas/imaginación  
Objetivos/finalidad/anhelo/aspiración/Intención/propósito  
Plan/Planificación/Programa  
Organización/Etapas/Secuencia/Proceso/pasos  
Metodología/Marcos  
Evaluación/Ejecución  
Actividades/recursos/presupuesto  
Equipos/interdisciplina/cooperacion/trabajo/redacción  
Alcance/plazos  
Resultados  
Gestión

# Introducción

## 1.1 Aspectos básicos de proyectos y enfoque general del Curso

¿Qué son y para que sirven los proyectos?



# 1.1 Definiciones elementales de Proyecto

**Definimos Proyecto como:**

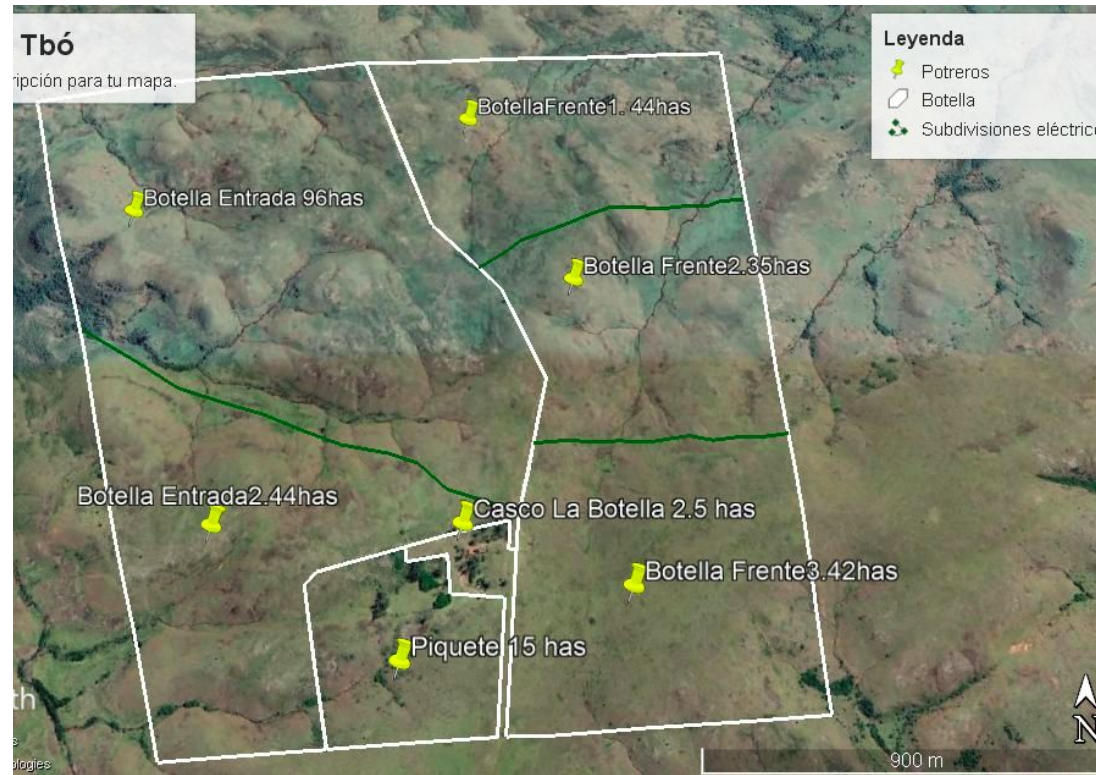
**el conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados.**

Ander-egg y Aguilar (1996)

**Definimos Proyecto como:**

**Una forma de considerar una unidad de recursos aplicados al logro de uno o más objetivos, en un período de tiempo determinado, en un territorio específico, con y para una población definida, generando capacidades para sostener los cambios una vez finalizado.**

Romano, C (2014)



# 1.2 Tipología y características principales

## Tipos de proyectos:

- ☐ proyectos de inversión,
- ☐ proyectos académicos,
- ☐ proyectos sociales,
- ☐ proyectos de desarrollo
- ☐ otros tipos...



## Tipos de problemas

- ☐ sociales
- ☐ ambientales
- ☐ culturales
- ☐ económicos



## Proyectos de desarrollo: características

- ☐ Diversidad de Interesados
- ☐ Sostenibilidad
- ☐ Retorno social





## 1.2 Algunas definiciones en relación a los tipos

*Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos) para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado.*

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto(2005), Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, CEPAL

*Los Proyectos en el ámbito del desarrollo tiene como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región.*

Fuente: Gestión de Proyectos de Desarrollo. Capítulo 1. PMA AGOSTO 2015

*Un Proyecto es:*

- un **Instrumento de Cambio***
- la forma efectiva de lograr un resultado deseado de manera eficiente*
- “una apuesta, una hipótesis de intervención para producir un cambio deseado” (CIDE Chile)*
- un medio de producción y/o distribución de bienes o servicios para atender necesidades (CEPAL)*

## 1.3 Niveles Jerárquicos:

- **Proyecto social:** “Unidad mínima de asignación de recursos que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit o solucionando un problema social”
- **Programa:** “Conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención”
- **Política:** “Conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines. Da las orientaciones sobre qué problemas sociales priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención”

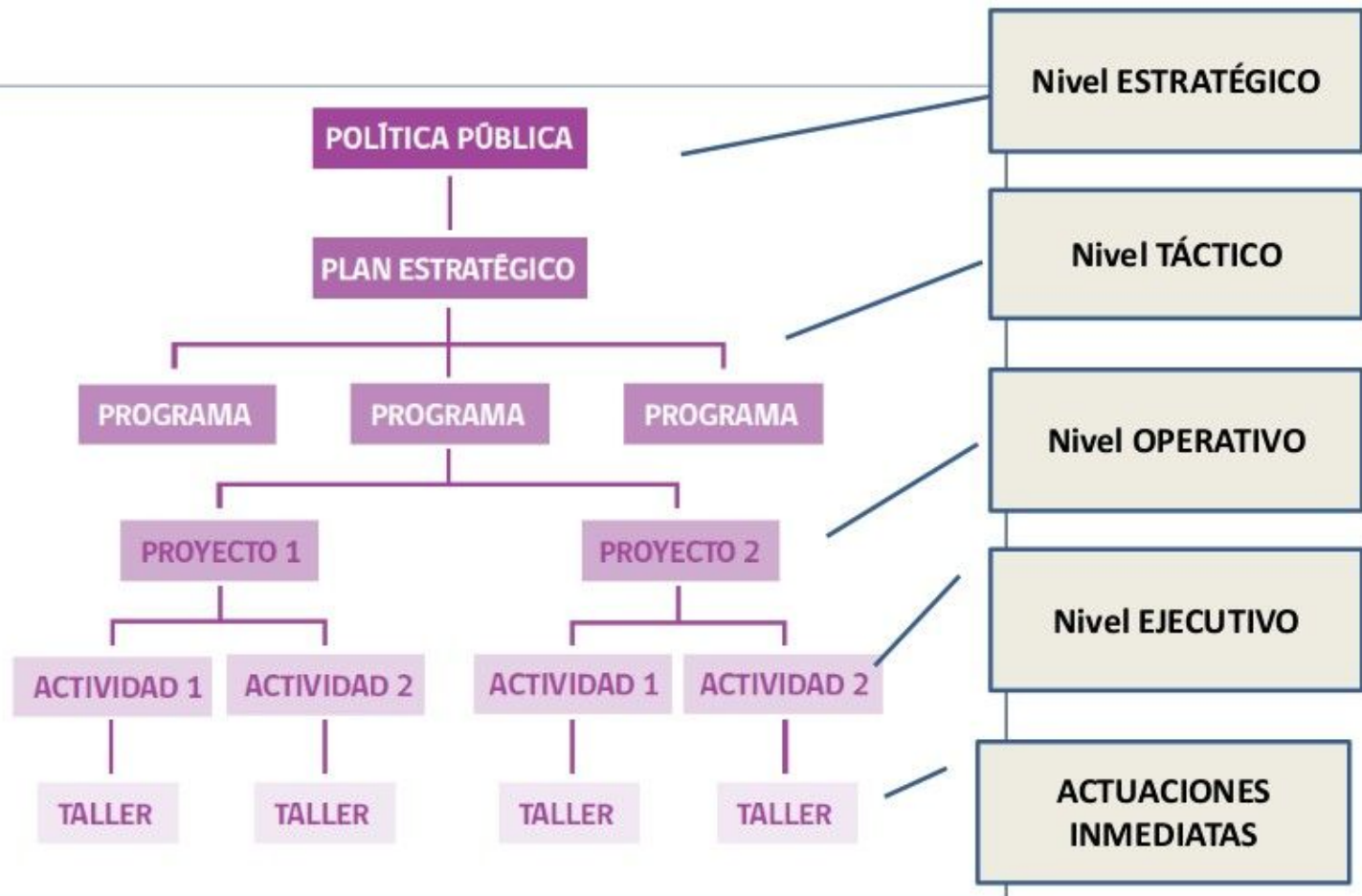
Fuente: Cohen y Martínez (2004), Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales, CEPAL, Santiago de Chile.

### Otra definición de Programa

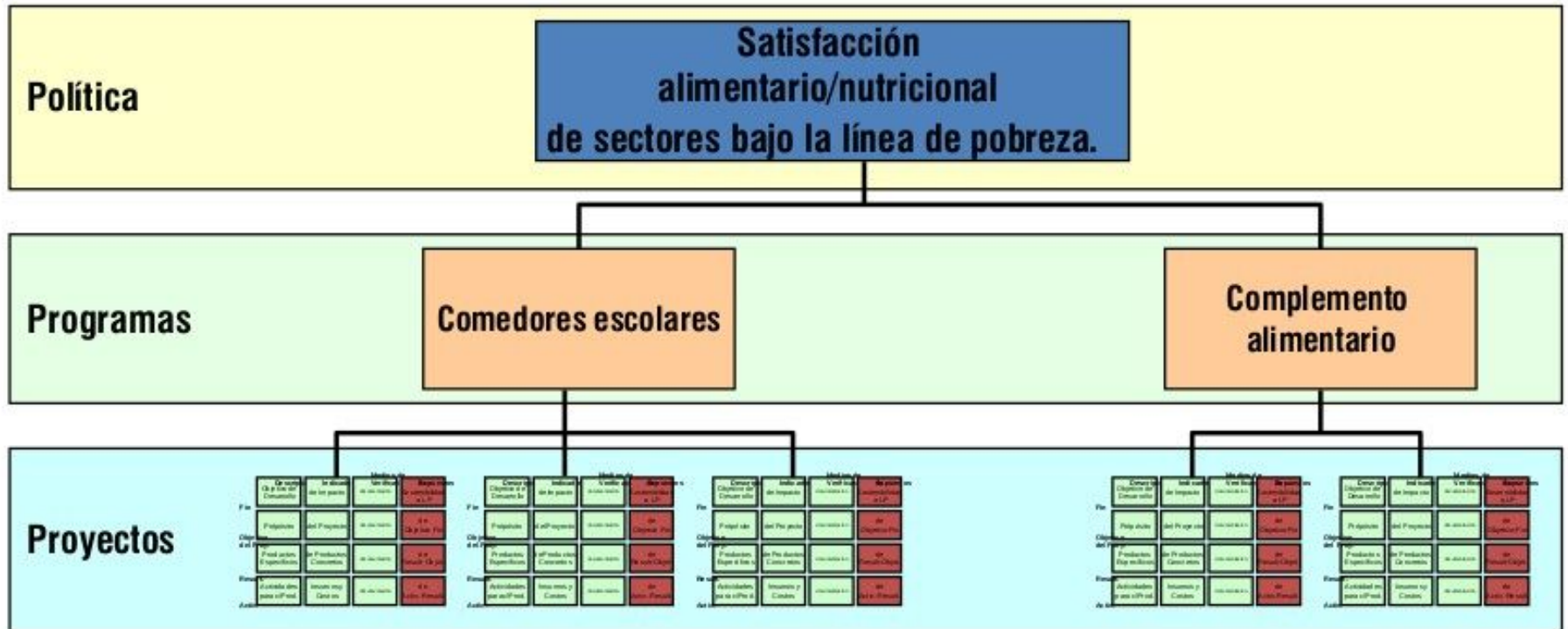
*“un grupo de proyectos relacionados, administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos”*

Guía para fundamentos de Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK.)  
Cuarta Edición. 2009

# Niveles Jerárquicos:



# Niveles Jerárquicos:



**Política – Estrategia – Plan – Programa -**

**Proyecto**

**Grandes áreas de preocupación/problemas:** Género, Juventud, Ambiente, Infancia, Seguridad Alimentaria, Vivienda, Energía, Agro, etc

**Ordenar la manera de intervenir y adjudicar recursos**

**¿Qué Planes, Programas y Proyectos  
conocemos?**

# Ejemplos de Programas y Proyectos de Desarrollo

- **Programa ART (Articulación de redes Territoriales) del PNUD**

*Durante el 2016 el PNUD a través del programa ART pondrá énfasis en promover la coherencia entre las acciones a nivel territorial y las prioridades nacionales. En este contexto, el PNUD a través del programa ART en conjunto a la OPP a través del programa “Uruguay Más Cerca” de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública, promoverán procesos de planificación estratégica de las áreas de desarrollo de las Intendencias Departamentales así como la gestión de conocimiento en materia de Desarrollo Territorial.*

El **Programa de Desarrollo de Proveedores** es un proyecto co-financiado por el BID FOMIN. Busca desarrollar las MIPYMES proveedoras de las grandes empresas.

**El Programa Interinstitucional Nodos de Salud** - incidencia para mejorar el acceso a la salud de calidad por parte de la población de todo del departamento de Tacuarembó, en especial para los pobladores de zonas rurales y suburbanas. Es realizado con el Fondo de Apoyo a Procesos de Uruguay Integra, sus socios —Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE), Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), Universidad de la República (UdelaR) e Intendencia de Tacuarembó)

## Otras Estrategias y Planes [ejemplos]

- ENIA Estrategia Nacional para la Infancia y la Adolescencia 2010 – 2030
- Estrategia Nacional de Desarrollo y Estructura Productiva
- Plan Nacional de Cuidados 2016-2020
- Plan Nacional de Cultura
- Plan Quinquenal de Vivienda
- Programas Nacionales de SALUD

### **Política – Estrategia – Plan – Programa - Proyecto**

#### **Ejemplo: tema igualdad de genero**

entre hombres y mujeres en la República, 22/3/07), Ley N° 19.846 (Igualdad de Genero en Uruguay, 19/12/19)

- Política (marco legal): Ley N° 18.104 (Igualdad de derechos y oportunidades
- Estrategia Nacional para la Igualdad de Genero
- Plan Nacional de Genero
- Llamado “Somos Mujeres Rurales” (Mides/DGDR)

## 1.4 Gestión de los proyectos. Los enfoques de la gestión de Proyectos (para acercarnos a la Metodología de Marco Lógico MML)

Cómo se justifica la necesidad de conocer y tomar en cuenta un enfoque de gestión de Proyectos?

- Necesidad de dar **mayor precisión a las propuestas** de proyectos frente a situaciones de objetivos múltiples no relacionados directamente con las actividades
- Necesidad de que los **proyectos se ejecuten exitosamente** y exista claridad en las **responsabilidades de los ejecutores**
- Necesidad de **disponer de un mecanismo claro para evaluar** los proyectos y dar a los evaluadores elementos objetivos para comparar lo planeado con lo ejecutado





1.4 Gestión de los proyectos. Los enfoques de la gestión de Proyectos (para acercarnos a la Metodología de Marco Lógico MML)

**Enfoque teórico: Gestión Basada en Resultados o Gestión para los Resultados del Desarrollo (GBR o GpRD).**

*Definición: Un modelo que tiene como estrategia general de gestión el foco en los resultados demostrables.*

**ALGUNAS CARACTERÍSTICAS:**

1. Orientado a resultados: Necesita definir con claridad qué resultados se buscan.
2. Medir el desempeño: Estableciendo indicadores para monitorear el progreso.
3. Basado en las lecciones aprendidas:  
Hacer-aprender-mejorar: enfoque del ciclo de vida de la GBR.
4. Eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en el uso de recursos

La MML es una herramienta clave dentro del “paraguas” de la GBR

# 1.4 Gestión de los proyectos

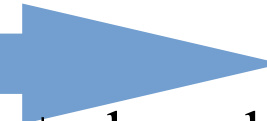
## Gestión Basada en Resultados y Gestión para Resultados de Desarrollo

### 5. Una evolución de los modelos de Gestión

Gestión por Funciones preestablecidas

**GBR**

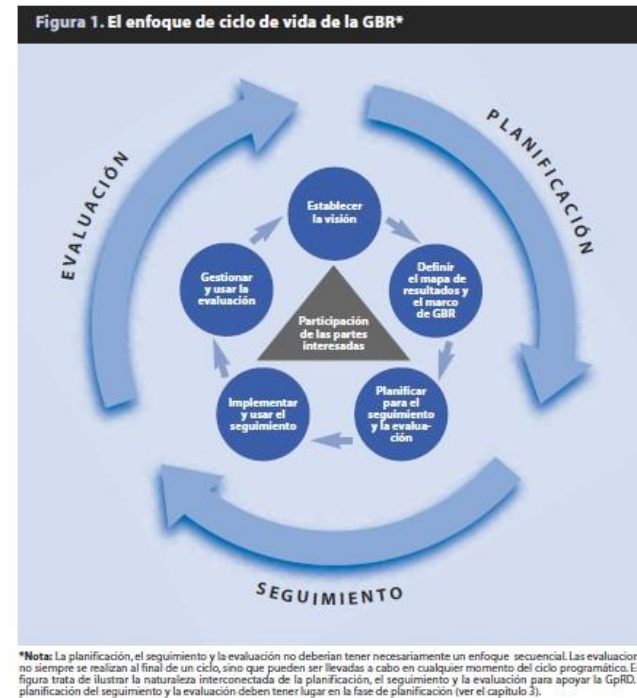
+ al desempeño interno



**GpDR**

+ al cambio en las condiciones para el desarrollo de las personas

### 6. . El ciclo de vida de Proyectos en la GBR

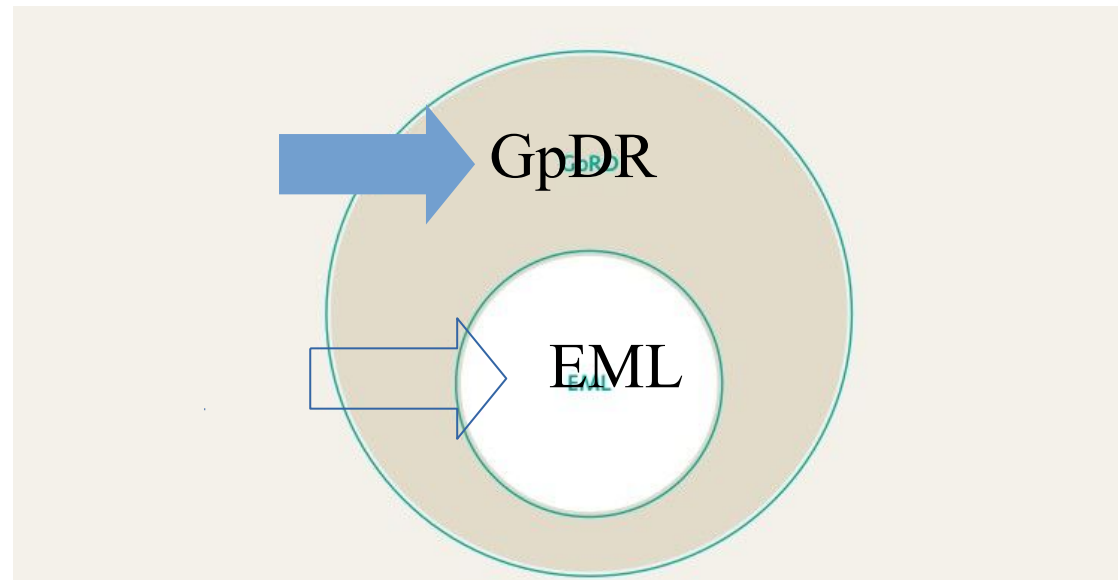


## 1.4 Gestión de los proyectos

El enfoque de 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.

Enfoque de Gestión  
basada en Resultados y  
Enfoque de Marco Lógico



## 1.4 Gestión de los proyectos

Similitudes y diferencias de la MML y la GBR.

- a. GBR y EML están basados en los mismos principios de la Gestión: Secuencia lógica de medios y fines. Una intervención para alcanzar “resultados” en terminología GBR u “objetivos” en el caso de EML.
- b. Indicadores y fuentes para medir y valorar la calidad del desempeño y los efectos alcanzados.
- c. La consideración de los elementos del entorno para garantizar cumplimiento de la secuencia medios-fines.

Diferencias más notables en la terminología:

- a. GBR: Insumos/Actividades/productos/efectos e impactos.  
EML: Actividades/resultados/Objetivos

GBR tiene a utilizarse mas en jerarquías mas amplias: estrategia de desarrollo, política o plan sectorial. EML es más tomado como una herramienta.

# 1.4 Gestión de los proyectos

## EL “CICLO de VIDA” DE LOS PROYECTOS

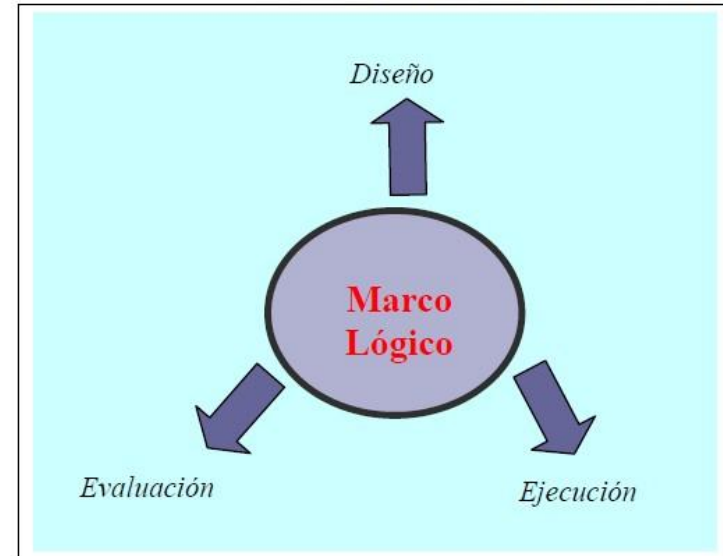


\*Nota: La planificación, el seguimiento y la evaluación no deberían tener necesariamente un enfoque secuencial. Las evaluaciones no siempre se realizan al final de un ciclo, sino que pueden ser llevadas a cabo en cualquier momento del ciclo programático. Esta figura trata de ilustrar la naturaleza interconectada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

Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de resultados de Desarrollo PNUD 2009

**Gestión Basada en Resultados (GBR)**  
**Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD)**

Esquema 1  
MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



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

Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas

Ortegón, Pacheco, Prieto - CEPAL (reimp. 2015)

**Metodología de Marco Lógico**

# 1.5 FACTORES DE ÉXITO en la Gestión de Proyectos. Integran y son generales a la gestión de los proyectos.

Para mejorar las posibilidades de éxito, se debe prestar atención al menos a estas 4 áreas principales:

- 1) **Planificación:** Establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar planes de implementación y asignar recursos para alcanzar los objetivos.
- 2) **Participación de las partes interesadas.**
- 3) **Comunicación:** Expectativa, roles y responsabilidades
- 4) **Seguimiento y Evaluación**



GESTIÓN DE PROYECTOS

*Valido para Planes, Programas y Proyectos*

# 1.5 FACTORES DE ÉXITO en la Gestión de Proyectos. Integran y son generales a la gestión de los proyectos.

---

## Restricciones de un Proyecto

Triple Restricción:

- Alcance(productos)
- Tiempo (cronograma)
- Costo ( presupuesto)

Estas restricciones dependen de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerarlas y desarrollar planes y procesos a fin de mantenerlos en equilibrio.

