

Teoría de Proyectos para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

Etapas de Identificación

Departamento Nacional de Planeación
Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas

Identificación

La identificación del proyecto se fundamenta en el reconocimiento del problema, la explicación de los aspectos principales de éste y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, es decir, nace con la identificación de un problema y termina con la identificación de alternativas de solución.

ORTEGÓN, Edgar et AL. 2005. *“Metología general para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública”*. Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social y Comisión Económica de América Latina. Santiago de Chile.

¿Cuáles son las consecuencias de una mala identificación?

- No se logran los objetivos.
- Carencia de precisión en la estructuración de los objetivos específicos.
- Falta de precisión en la formulación de los indicadores de gestión y producto.
- Suposiciones demasiado optimistas.
- Carencia de fuentes de verificación.
- Imprecisión en la definición del impacto a niveles económico, ambiental, técnico, administrativo, etc.
- Cálculos inadecuados de costos.
- Solicitud y aceptación permanente de prórrogas durante la ejecución del proyecto.
- Inadecuada asignación de funciones y responsabilidades al interior del proyecto.

Contenido

- 1. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos**
- 2. Pasos para la identificación de un proyecto:**
 - a. Análisis de Problemas**
 - b. Análisis de Participación**
 - c. Análisis de Objetivos**
 - d. Análisis de las Alternativas**

Contenido

- 1. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos**
2. Pasos para la identificación de un proyecto:
 - a. Análisis de Problemas
 - b. Análisis de Participación
 - c. Análisis de Objetivos
 - d. Análisis de las Alternativas

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

ZOPP es la sigla de la denominación alemana "ZielOrientierte ProjektPlanung" Planificación de Proyectos orientada a Objetivos

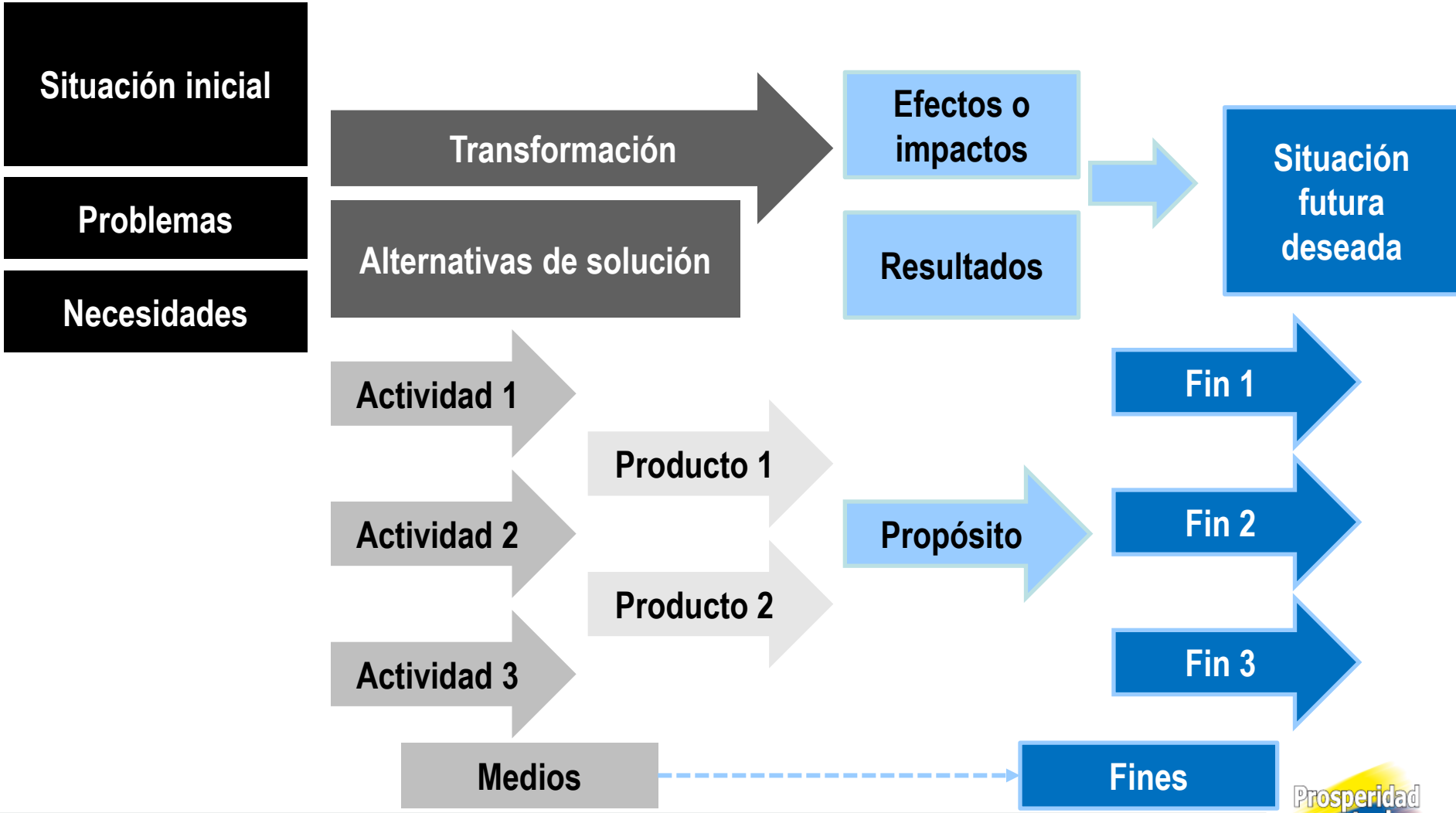
La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH examina, planifica e implementa la contribución alemana a los proyectos de cooperación técnica para el desarrollo por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica (BMZ).

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

El proyecto es formulado en varias fases utilizando el método ZOPP de planificación. El producto del análisis y del trabajo de planificación en su conjunto es un marco lógico del proyecto (Logical Framework):

Una matriz de planificación que presenta la estructura básica del proyecto.

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

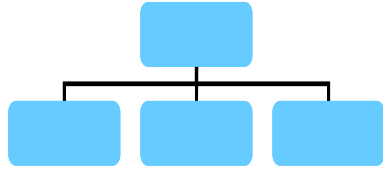


1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

FIN	El FIN expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. Responde la pregunta ¿PARA QUÉ?
PROPÓSITO	Es el efecto directo que se espera a partir del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Responde la pregunta ¿POR QUÉ?
COMPONENTES	Son los resultados específicos del proyecto. Responde a la pregunta ¿QUÉ?
ACTIVIDADES	Son aquellas acciones que son necesarias para realizar los componentes. Responde a la pregunta: ¿CÓMO?

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Análisis de problemas



Proceso de entendimiento de las causas y consecuencias del problema observado. Este hecho conduce a un mejor planteamiento de los objetivos.

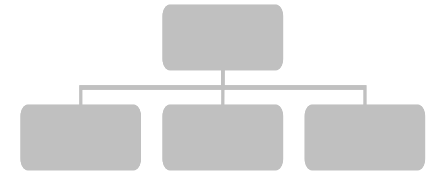


Análisis de involucrados

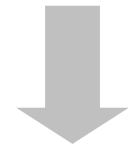
Los problemas afectan a determinados grupos poblacionales, sociales y entidades. Por lo tanto, debe haber una caracterización de dichos actores.



Análisis de objetivos



Se formulan y ordenan los objetivos conforme al análisis de problemas.



Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	MEDIOS	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			



Preparación y evaluación de las alternativas

Opción 1	
----------	--

Se preparan y evalúan las diferentes alternativas para seleccionar la alternativa de mayor grado de viabilidad



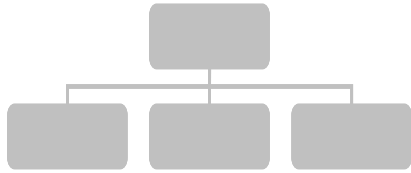
Análisis de alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Se identifican alternativas de solución, que lleven a solucionar los problemas observados y alcanzar los objetivos planteados

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Análisis de problemas

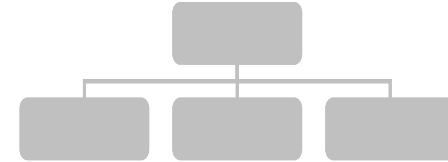


Proceso de entendimiento de las causas y consecuencias del problema observado. Este hecho conduce a un mejor planteamiento de los objetivos.

Análisis de involucrados

Los problemas afectan a determinados grupos poblacionales, sociales y entidades. Por lo tanto, debe haber una caracterización de dichos actores.

Análisis de objetivos



Se formulan y ordenan los objetivos conforme al análisis de problemas.



Análisis de alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Se identifican alternativas de solución, que lleven a solucionar los problemas observados y alcanzar los objetivos planteados

Preparación y evaluación de las alternativas

Opción 1	
----------	--

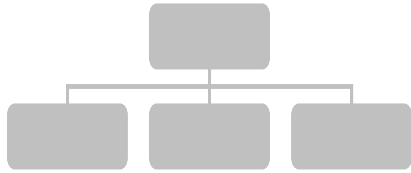
Se preparan y evalúan las diferentes alternativas para seleccionar la alternativa de mayor grado de viabilidad

Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	MEDIOS	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Análisis de problemas



Proceso de entendimiento de las causas y consecuencias del problema observado. Este hecho conduce a un mejor planteamiento de los objetivos.

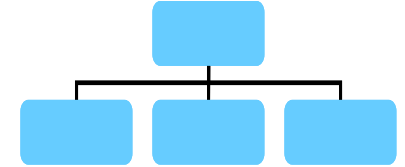


Análisis de involucrados

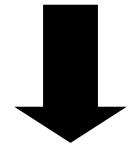
Los problemas afectan a determinados grupos poblacionales, sociales y entidades. Por lo tanto, debe haber una caracterización de dichos actores.



Análisis de objetivos



Se formulan y ordenan los objetivos conforme al análisis de problemas.



Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	MEDIOS	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			



Preparación y evaluación de las alternativas

Opción 1	
----------	--

Se preparan y evalúan las diferentes alternativas para seleccionar la alternativa de mayor grado de viabilidad



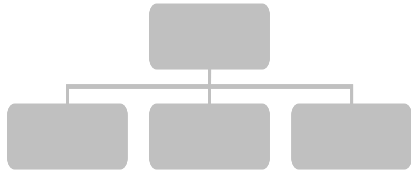
Análisis de alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Se identifican alternativas de solución, que lleven a solucionar los problemas observados y alcanzar los objetivos planteados

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Análisis de problemas



Proceso de entendimiento de las causas y consecuencias del problema observado. Este hecho conduce a un mejor planteamiento de los objetivos.

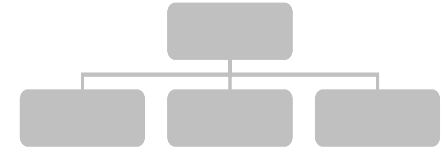


Análisis de involucrados

Los problemas afectan a determinados grupos poblacionales, sociales y entidades. Por lo tanto, debe haber una caracterización de dichos actores.



Análisis de objetivos



Se formulan y ordenan los objetivos conforme al análisis de problemas.



Matriz de Marco Lógico

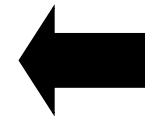
	INDICADORES	MEDIOS	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			



Preparación y evaluación de las alternativas

Opción 1	
----------	--

Se preparan y evalúan las diferentes alternativas para seleccionar la alternativa de mayor grado de viabilidad



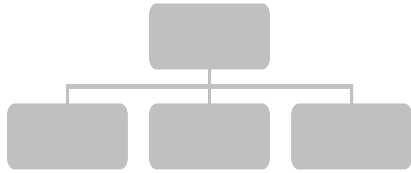
Análisis de alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Se identifican alternativas de solución, que lleven a solucionar los problemas observados y alcanzar los objetivos planteados

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Análisis de problemas



Proceso de entendimiento de las causas y consecuencias del problema observado. Este hecho conduce a un mejor planteamiento de los objetivos.

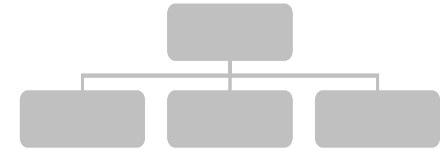


Análisis de involucrados

Los problemas afectan a determinados grupos poblacionales, sociales y entidades. Por lo tanto, debe haber una caracterización de dichos actores.



Análisis de objetivos

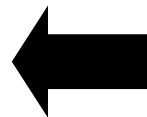


Se formulan y ordenan los objetivos conforme al análisis de problemas.



Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	MEDIOS	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			



Preparación y evaluación de las alternativas

Opción 1	
----------	--

Se preparan y evalúan las diferentes alternativas para seleccionar la alternativa de mayor grado de viabilidad



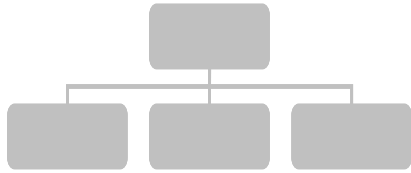
Análisis de alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Se identifican alternativas de solución, que lleven a solucionar los problemas observados y alcanzar los objetivos planteados

1. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Análisis de problemas



Proceso de entendimiento de las causas y consecuencias del problema observado. Este hecho conduce a un mejor planteamiento de los objetivos.

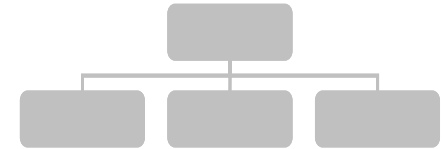


Análisis de involucrados

Los problemas afectan a determinados grupos poblacionales, sociales y entidades. Por lo tanto, debe haber una caracterización de dichos actores.



Análisis de objetivos



Se formulan y ordenan los objetivos conforme al análisis de problemas.



Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	MEDIOS	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			



Preparación y evaluación de las alternativas

Opción 1	
----------	--

Se preparan y evalúan las diferentes alternativas para seleccionar la alternativa de mayor grado de viabilidad



Análisis de alternativas

Opción 1	
Opción 2	

Se identifican alternativas de solución, que lleven a solucionar los problemas observados y alcanzar los objetivos planteados

Contenido

1. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos
2. **Pasos para la identificación de un proyecto:**
 - a. **Análisis de Problemas**
 - b. Análisis de Participación
 - c. Análisis de Objetivos
 - d. Análisis de las Alternativas

a. Análisis de problemas






Es un conjunto de técnicas para:

- Analizar una situación frente a un problema específico.
- Identificar los principales problemas en este contexto.
- Visualizar las relaciones de causa y efecto en el Árbol de Problemas.
- Definir el problema central en una situación.
- Identificar y analizar necesidades sentidas.

¿Por qué se puede presentar un problema?

- Condiciones de vida deficitaria detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.
- Bajos niveles de desarrollo detectados por planificadores.
- Baja disponibilidad de Bienes o Servicios.
- Baja calidad de los Bienes o Servicios.
- Ineficiencia en la producción actual de Bienes o Servicios.
- Necesidad de reposición infraestructura (vías, maquinaria, equipos, etc.).
- Necesidad de aprovechar una oportunidad de negocio.

¿Cómo se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS?

	PASO 1	Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión (lluvia de ideas)
	PASO 2	Identificar y formular en pocas palabras el problema central
	PASO 3	Anotar las causas del problema central
	PASO 4	Anotar los efectos del problema central
	PASO 5	Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

a. Análisis de problemas

Lluvia de ideas

Aumento de promiscuidad

Alta densidad poblacional por vivienda

Alto grado de violencia familiar

Mayores niveles inseguridad ciudadana

Malas condiciones habitacionales en las Margaritas

Oferta de vivienda Insuficiente

Baja implementación de programas de servicios públicos por parte de autoridades locales

Propensión al alcoholismo y drogadicción

Pérdida de Competitividad laboral

Dificultad de Acceso a servicios básicos

Aumento de los niveles de morbilidad

Alta vulnerabilidad hacia riesgos naturales

Problemas de adquisición de vivienda

Problemas de convivencia familiar

Insuficiente Organización institucional a nivel comunitario






Poca capacidad de ahorro

Desaprovechamiento de programas gubernamentales de vivienda

Proliferación de asentamientos irregulares

Alto riesgo sanitario

¿Cómo se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS?






	PASO 1	Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión (lluvia de ideas)
	PASO 2	Identificar y formular en pocas palabras el problema central
	PASO 3	Anotar las causas del problema central
	PASO 4	Anotar los efectos del problema central
	PASO 5	Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

a. Análisis de problemas

Identificación del problema principal

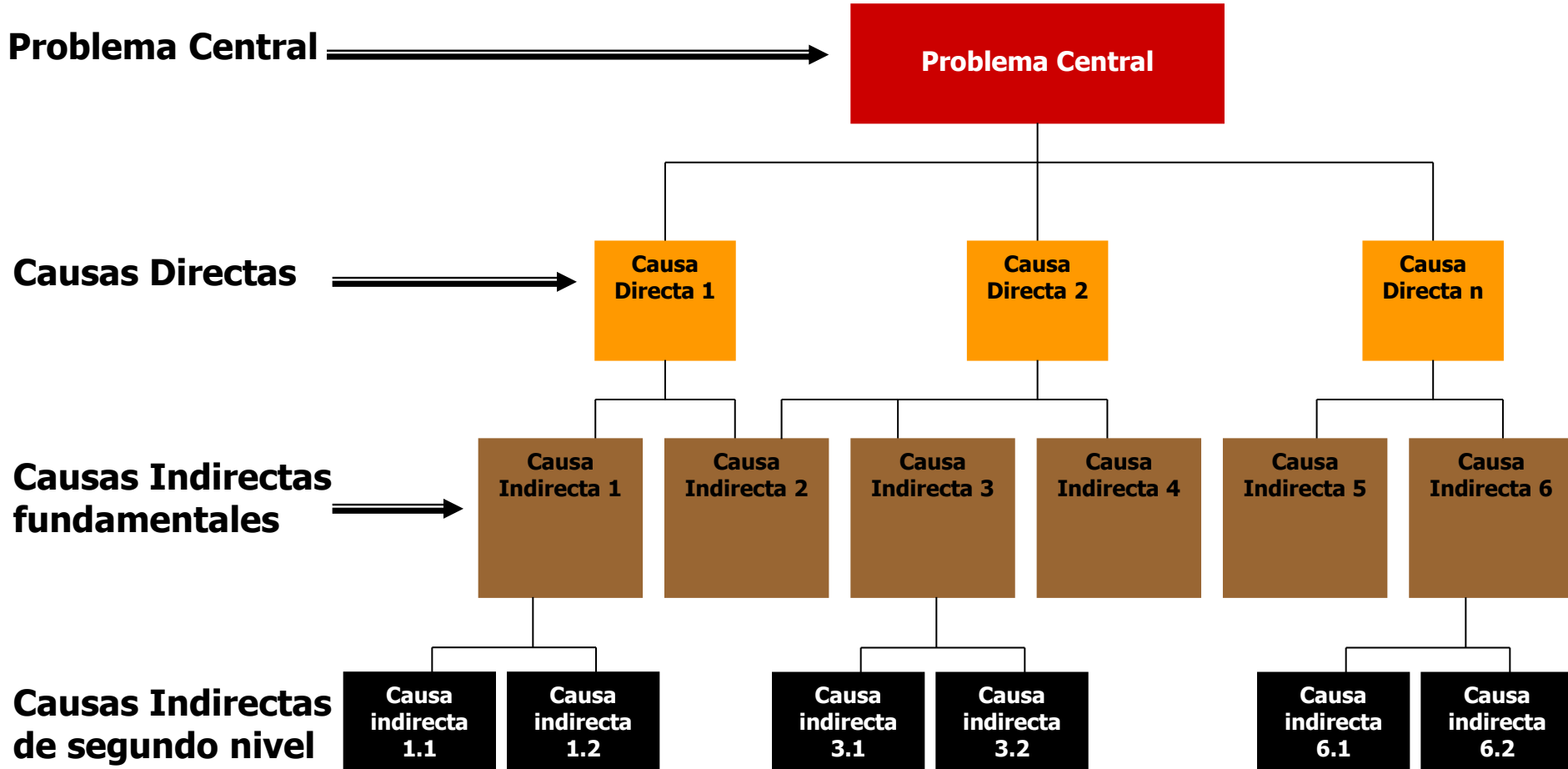


¿Cómo se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS?

	PASO 1	Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión (lluvia de ideas)
	PASO 2	Identificar y formular en pocas palabras el problema central
	PASO 3	Anotar las causas del problema central
	PASO 4	Anotar los efectos del problema central
	PASO 5	Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

a. Análisis de problemas

Árbol del problema - causas








a. Análisis de problemas

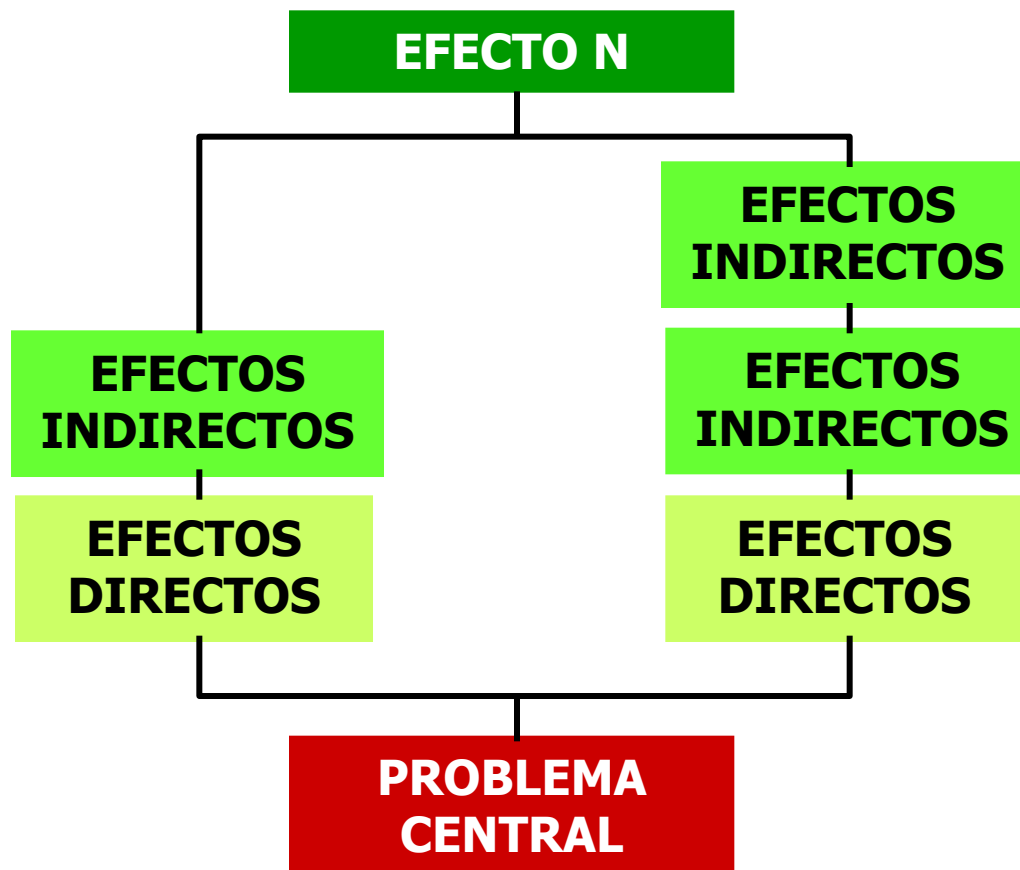
Árbol del problema - causas



¿Cómo se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS?

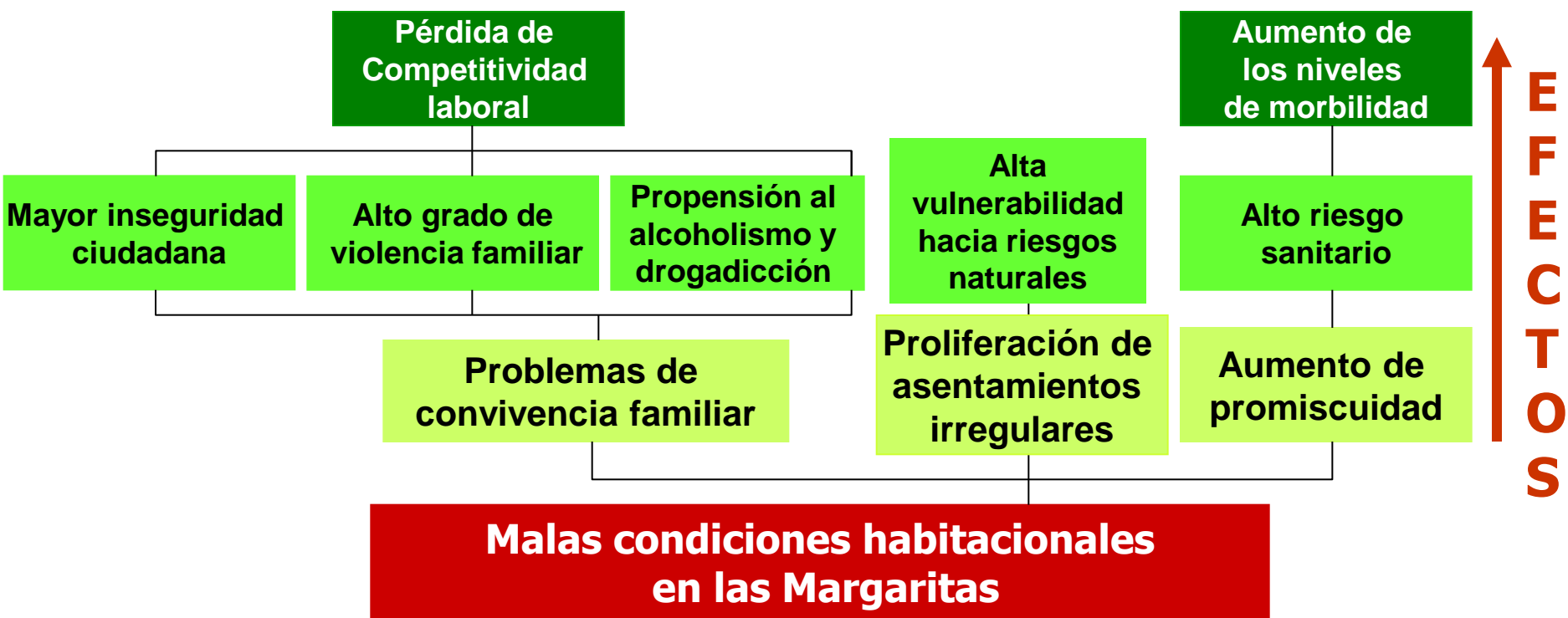
	PASO 1	Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión (lluvia de ideas)
	PASO 2	Identificar y formular en pocas palabras el problema central
	PASO 3	Anotar las causas del problema central
	PASO 4	Anotar los efectos del problema central
	PASO 5	Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Árbol del problema – Efectos








a. Análisis de problemas

Árbol del problema – Efectos

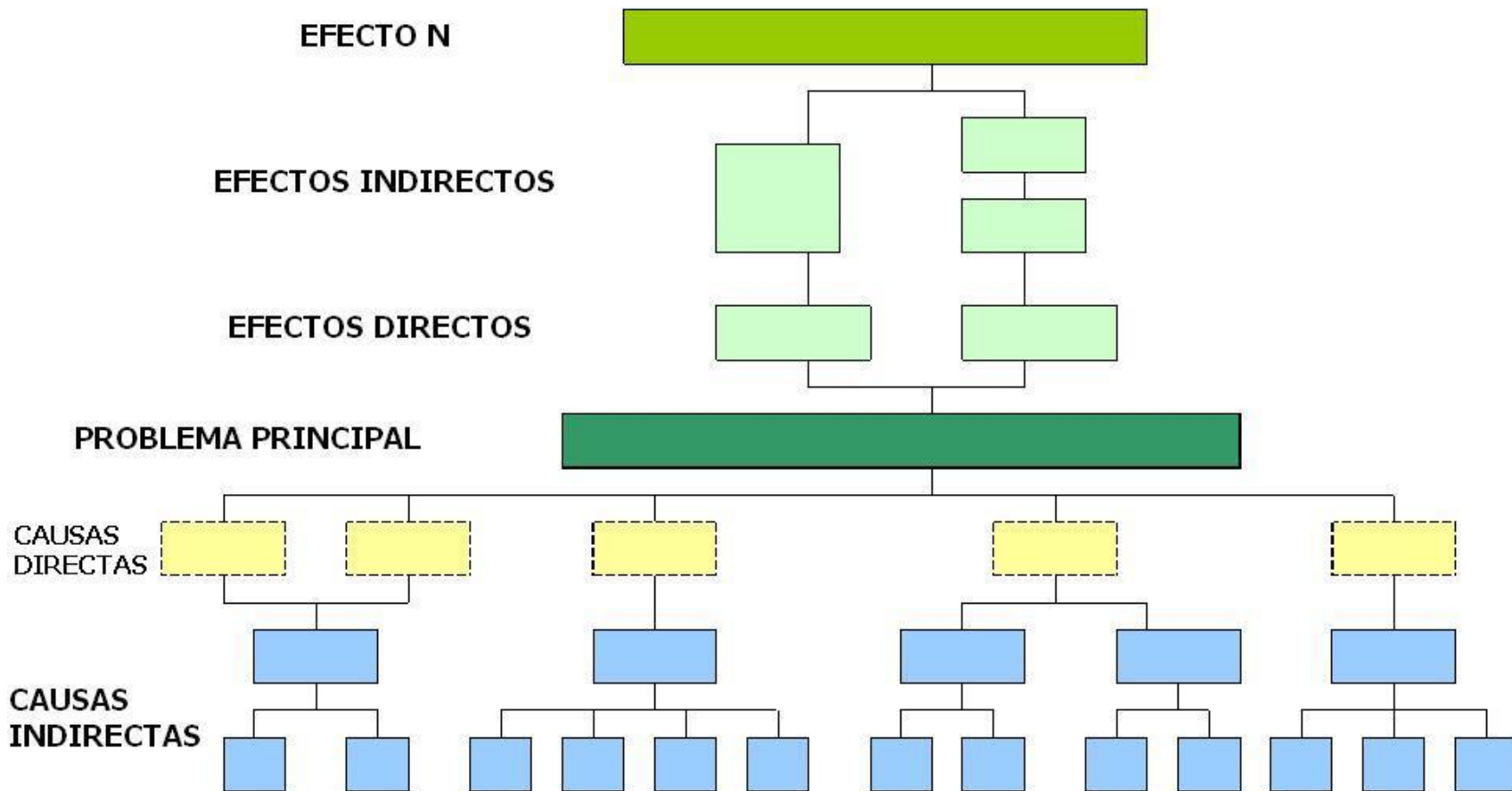


¿Cómo se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS?

	PASO 1	Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión (lluvia de ideas)
	PASO 2	Identificar y formular en pocas palabras el problema central
	PASO 3	Anotar las causas del problema central
	PASO 4	Anotar los efectos del problema central
	PASO 5	Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

a. Análisis de problemas

Árbol del problema



**E
F
E
C
T
O
S**

**C
A
U
S
A
S**

Malas condiciones habitacionales en las Margaritas

Mayor inseguridad ciudadana
Alto grado de violencia familiar
Propensión al alcoholismo y drogadicción
Alta vulnerabilidad hacia riesgos naturales
Alto riesgo sanitario

Problemas de convivencia en la comunidad
Proliferación de asentamientos irregulares
Aumento de promiscuidad

Alta densidad poblacional por vivienda
Dificultad de Acceso a servicios básicos

Problemas de adquisición de vivienda
Oferta de vivienda Insuficiente
Insuficiente Organización institucional a nivel comunitario
Baja implementación de programas servicios públicos por parte de autoridades locales

Poca capacidad de ahorro
Desaprovechamiento de programas gubernamentales de vivienda





Contenido

1. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos
2. **Pasos para la identificación de un proyecto:**
 - a. Análisis de Problemas
 - b. Análisis de Participación**
 - c. Análisis de Objetivos
 - d. Análisis de las Alternativas

Sectores que podrían participar solución problema







¿Cómo elaborar el ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN?

	PASO 1	Registrar los grupos, personas e instituciones importantes relacionados con el Proyecto o los que se encuentran en su ámbito de influencia
	PASO 2	Formar categorías de los mismos: Afectados Beneficiarios, Cooperantes, Oponentes, Afectados Perjudicados
	PASO 3	Caracterizarlos y analizarlos
	PASO 4	Identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del Proyecto





¿Cómo elaborar el ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN?



¿Cómo elaborar el ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN?

	PASO 1	Registrar los grupos, personas e instituciones importantes relacionados con el Proyecto o los que se encuentran en su ámbito de influencia
	PASO 2	Formar categorías de los mismos: Afectados Beneficiarios, Cooperantes, Oponentes, Afectados Perjudicados
	PASO 3	Caracterizarlos y analizarlos
	PASO 4	Identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del Proyecto

Implicaciones para la Planificación del Proyecto en el contexto del ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

	¿Cuál sería el grupo meta del Proyecto?
	¿De qué manera deberían ser considerados los diferentes grupos en el contexto del Proyecto?
	¿Cuál debería ser la relación entre el Proyecto y los grupos en cuestión?
	¿Cuál debería ser la relación entre los diferentes grupos?

Contenido



1. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos
2. **Pasos para la identificación de un proyecto:**
 - a. Análisis de Problemas
 - b. Análisis de Participación
 - c. **Análisis de Objetivos**
 - d. Análisis de las Alternativas

c. Análisis de objetivos




- **Los objetivos son:** las guía del estudio y constituyen la proyección al futuro de una situación que los afectados consideran deseable.
- Los objetivos deben ser:
 - Realistas: se pueden alcanzar con los recursos disponibles.
 - Eficaces: no sólo responde a problemas presentes sino al tiempo futuro en que se ubica el objetivo.
 - Coherentes: el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
 - Cuantificables: Son susceptibles de medición en el tiempo.

c. Análisis de objetivos

En este paso del procedimiento:

	Se describe la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas. NO CONFUNDIR CON INDICADORES, METAS Y ACTIVIDADES.
	Se identifican posibles alternativas para el Proyecto

c. Análisis de objetivos

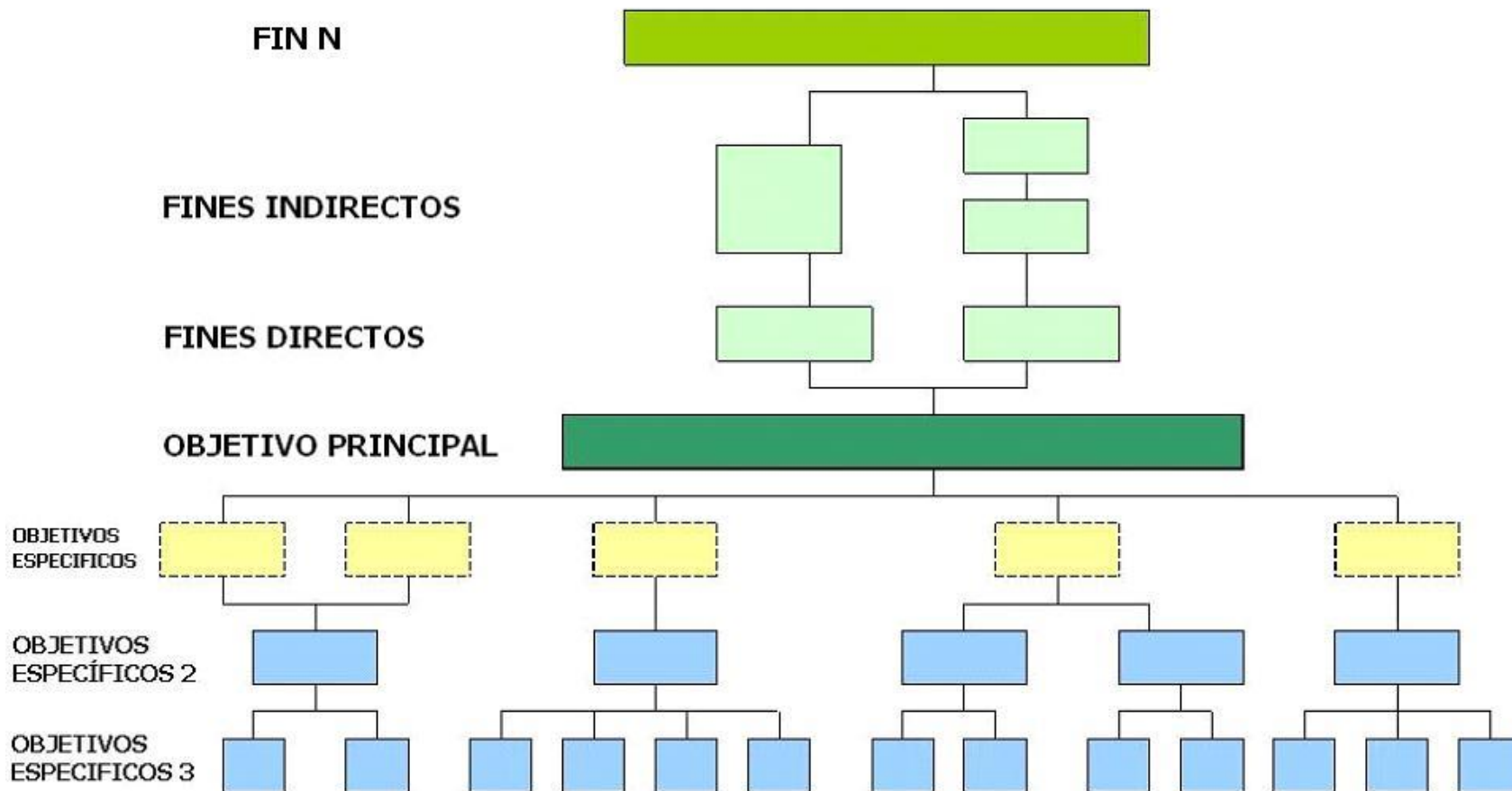
	PASO 1	Formular todas las condiciones negativas del Árbol de Problemas en forma de condiciones positivas que son: deseadas y realizables en la práctica (verbos fuertes en infinitivo)
	PASO 2	Examinar las relaciones "medios - fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema
	PASO 3	Si fuera necesario hay que: <ul style="list-style-type: none">• Modificar las frases existentes• Añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones "medios - fines"• Eliminar Objetivos que no sean efectivos o necesarios

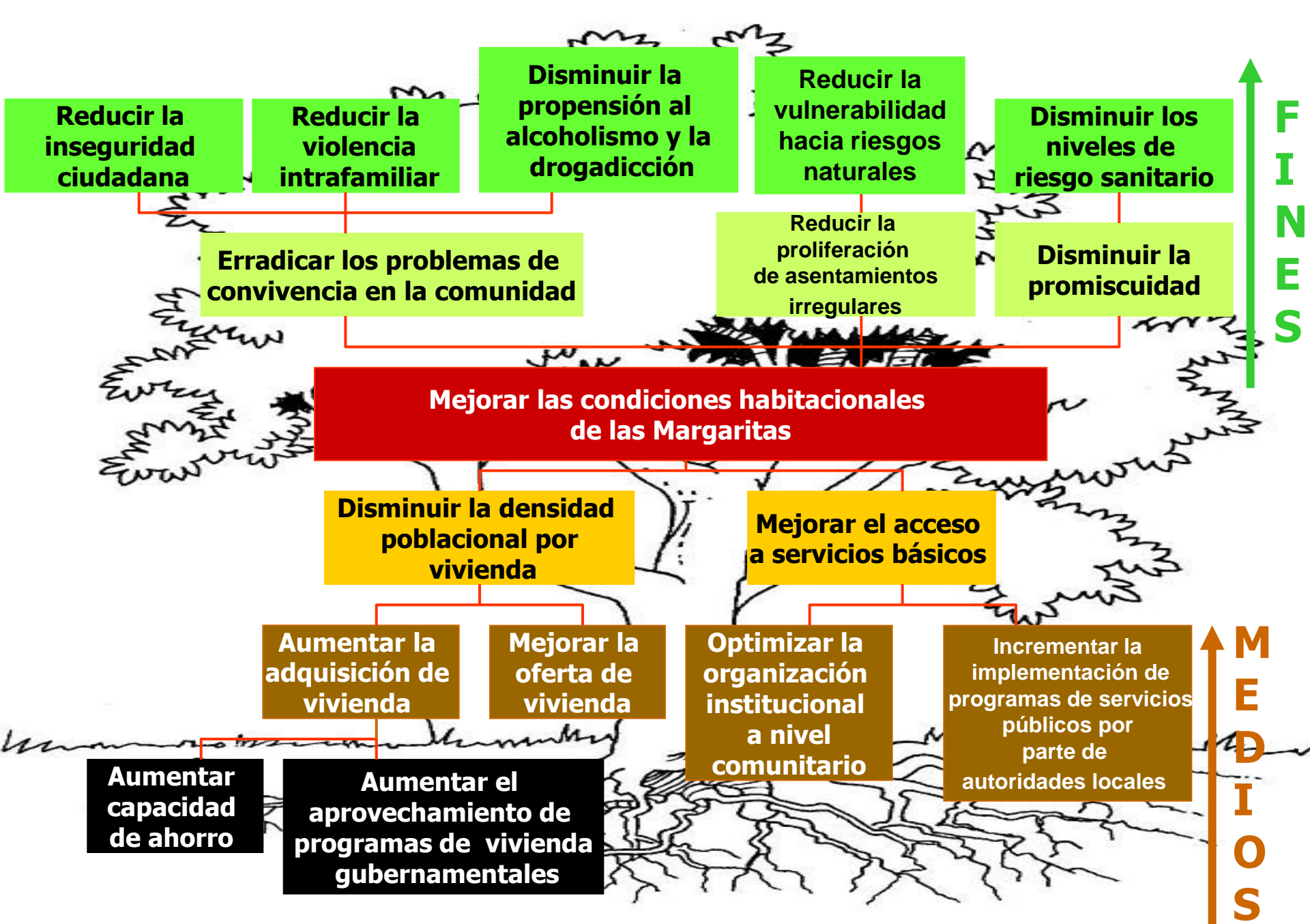
¿Cómo se elabora el ÁRBOL DE OBJETIVOS?

Verbos fuertes para la formulación de objetivos:

ESTABLECER	ORDENAR	ERRADICAR	DIRIGIR
REDUCIR	AUMENTAR	ELIMINAR	GANAR
MEJORAR	LLEVAR A CABO	DESARROLLAR	OPTIMIZAR
LOGRAR	FACILITAR	INTEGRAR	INCREMENTAR
RESPONDER	TRANSFORMAR	EVITAR	

ÁRBOL DE OBJETIVOS








F
I
N
E
S

M
E
D
I
O
S

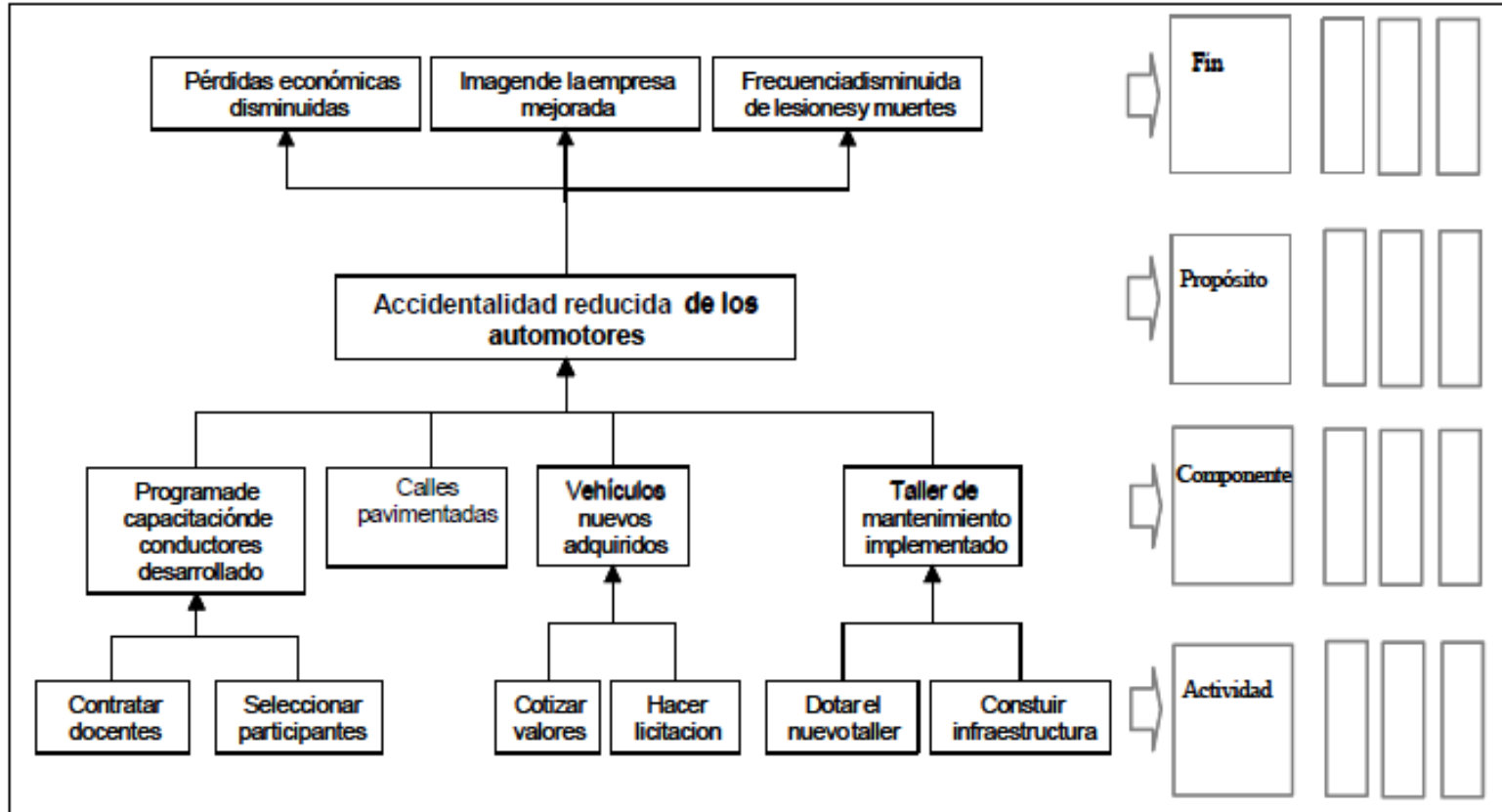
Contenido

1. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos
2. **Pasos para la identificación de un proyecto:**
 - a. Análisis de Problemas
 - b. Análisis de Participación
 - c. Análisis de Objetivos
 - d. **Análisis de las Alternativas**

Conjunto de técnicas para realizar el análisis de alternativas:

	Identificar posibles cursos distintos de acción, que puedan llegar a ser estrategias del proyecto
	Aplicar criterios de selección de las alternativas posibles a priori
	Decidir sobre las alternativas que pasan al proceso de Preparación del Proyecto

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO, BASE PARA LA MML



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.