



Especialización en Gerencia Financiera.

# Modulo: Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada Méndez

Docente



## Helman Quesada Méndez

### Perfil Profesional

Ejecutivo de primer o segundo nivel en grandes organizaciones públicas y privadas, acredita experticia en diferentes sectores económicos , posee liderazgo en alta gerencia, planeación estratégica, competitividad, mercadeo nacional e internacional, Consultoría, Sistemas de gestión de calidad, gerencia de proyectos y TIC's.

Con gestión en diferentes países de Europa, estados Unidos y América latina en donde lideró el posicionamiento de empresas, el lanzamiento de productos y marcas.

Docente en pre y posgrados en universidades como la del Valle, Cauca, Autónoma de Occidente, San Buenaventura, Javeriana, Libre, entre otras.

#### **ESTUDIOS FUNDAMENTALES:**

Doctor Business Administración (AIU), Magister en administración de negocios (ICESI – TulaNE), Especialista en Mercadeo – Negocios Internacionales (ICESI), Economista (UAO), Tecnólogo Ing. Industrial (CCEP).

#### **FORMACION COMPLEMENTARIA:**

Formación en Docencia (SENA, UAO, UNILIBRE), Auditoria de calidad y Gestión de la calidad (SENA y CNCF), Cooperación Internacional (SENA), Cátedra CEINFI, (UAO, CONSULTEX), TIC (IBM). Proyectos – Marco Lógico y PMI (UAO), Consultoría (UAO).

#### **PAISES EN DONDE HE ESTUDIADO Y LABORADO:**

Colombia, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Tailandia, España y México.



Helman Quesada Méndez

Teléfono: 3206917191

helmanquesada@yahoo.com

Helman.quesada@unilibre.edu.co

**COLCIENCIAS**

[http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001491619](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001491619)



Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

## Reconocimiento a los derechos de Autor.

Aunque la redacción que se encuentra en las diapositivas del presente trabajo es desarrollo propio, quiero advertir que han sido fundamentadas en textos y paginas WEB que se encuentran citadas en la bibliografía y en cada diapositiva.

los ejemplos son participaciones directas del docente en las gestiones que ha realizado en ejercicio de su trabajo y docencia.



## Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

SÍNTESIS DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA		
Ámbito	Clasificación	Descripción
Referidas al profesor	De acuerdo con la función	De preparación de contexto o ambiente de aprendizaje; informar sobre los objetivos, métodos y sistemas de evaluación; centrar y mantener la atención; presentar la información; organizar los recursos; diseñar las relaciones de comunicación.
	Estrategias didácticas propiamente dichas	Enseñanza directa o explícita; enseñanza recíproca (debate profesor-alumno, guía del razonamiento) y la lección.
	Estrategias expositivas	El resumen, la repetición, la focalización, la clarificación y las preguntas.
Referidas al alumno	Enfoque cognitivo	Resolución de problemas, auto instrucción, autogestión del aprendizaje y pensamiento en voz alta.
	Secuencias de aprendizaje	Para obtener y elaborar información (plan de trabajo, técnicas de lectura y acceso a trabajo, técnicas de lectura y acceso a información y herramientas cognitivas o de aprendizaje, estrategias de escucha), ara fijar y retener información (memorizar, repetir y repasar) y para exponer o reproducir información (esquemas, presentación y conclusión)
Referidas al contenido	Por función que desempeñan	Actividades de introducción o motivación de conocimientos previos, de desarrollo, de síntesis-resumen, de consolidación, de refuerzo y recuperación y de ampliación / proacción.
	Por instrumentos	Esquemas conceptuales, redes semánticas o conceptuales y mapas cognitivos.
	Por categorías	Procedimientos inductivos, deductivos, analíticos y sintéticos.
Referidas al contexto	Modalidades	Tutoría entre compañeros, grupos cooperativos, trabajo en equipo y otras estrategias colaborativas
	Categorías	Actividades de regulación (seguimiento y control de la actividad) y de organización (tipos de agrupación).



## Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

Contenido Temático	
Unidades temáticas	Temas y subtemas - Ejes problémicos
A. Generalidades e Introducción	1.- Contexto de la gestión de proyectos: Diferencias, clasificación y pertinencia.
	2.- El marco de los proyectos, política pública y programas sociales. Los mercados en los que se desarrollan los proyectos y lo que justifica un análisis particular para cada uno de ellos. Articulaciones.
B. Marco conceptual de la gestión de proyectos.	3.- La racionalidad de los proyectos y la Importancia de la organización e Involucrados (stakeholders).
	4.- Fuentes de proyectos: desde la política pública y las ONG's hasta la RSE en sus opciones.
	5.- Conceptos básicos de PMI y de Marco Lógico
C. Dirección de Proyectos.	6.- Preinversión: A.- Identificación de necesidad u oportunidad. B.- Selección de proyectos. C.- Formulación: (Idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, Diseño.
	7.- Inversión: A.- Diseño definitivo del proyecto. B.- Adquisición de inmuebles, maquinaria, equipos y muebles.
	8.- Construcción: A.- Realización de obras físicas como construcciones, adecuaciones y Obras complementarias. B.- Adquisición de las materias primas. C.- Desarrollo procesos productivos. D.- Programas de capacitación del personal responsable .
	9.- Operación:
D. Gestión de evaluación.	10.- La evaluación Ex-post: Identificación de indicadores para la evaluación y control. La evaluación Ex-ante
E. Liquidación del proyecto	11.- Actividad práctica sobre un proyecto específico



**Helman Quesada Méndez**

Perfil Profesional

## Bibliografía

- Formulación de proyectos: Enfoques, procesos y herramientas, Natalia Londoño Vélez, Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 2 Escuela latinoamericana de cooperación y desarrollo, Universidad de San Buenaventura.
- FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, German Arboleda, © Editorial Universidad del Cauca 2009, Edición 2013.
- Material docente sobre gestión y control de proyectos, - Programa de capacitación BIDIILPES CEPAL.
- Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, Ernesto Cohen, Rodrigo Martínez, División de Desarrollo Social, CEPAL.
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, análisis y administración de riesgo. Mc. Graw Hill. 1995
- Gestión de Proyectos, Profesor Alexander Roberts, Dr. William Wallace, Edinburgh Business School
- Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS United Kingdom.
- PMBOK 4 ed.
- Manual metodológico general, para la identificación, preparación, programación y evaluación de proyectos. DNP – Colombia.
- Rodríguez M. Jairo, Los procesos de la gerencia de proyectos, Universidad Libre 2008
- Miranda M. Juan Jose, Gestión de proyectos, MM Editores, 2007



**Helman Quesada Méndez**

Perfil Profesional

## Bibliografía

- Módulo de Identificación Metodología General para Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública – MGA, Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas DNP. Bogotá D.C., Colombia.
- Evaluación Social de Proyectos, Aproximación y dificultades para su aplicación, Álvaro A. Moreno S, Decano de Economía Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” Bogotá D.C., Colombia.
- Quispe Limaylla, de Aníbal (2004): Planeación de la evaluación: entendiendo las razones para hacer la evaluación. En Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo: Una guía didáctica. Capítulo 3: 59-68
- IADB/Enterprise Knowledge Network; Editor (2006): Medición de resultados en los emprendimientos sociales. En Gestión efectiva de emprendimientos sociales.
- Bornstein, David (2007): In search of social excellence. En How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, Updated Edition. Oxford University Press. Pp. 151-163.
- Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Cap 9: 255-282.
- Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, Ernesto Cohen, Rodrigo Martínez, División de Desarrollo Social, CEPAL. Módulo de Identificación Metodología General para Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública – MGA, Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas DNP. Bogotá D.C., Colombia.



Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

## Bibliografía

- Evaluación Social de Proyectos, Aproximación y dificultades para su aplicación, Álvaro A. Moreno S, Decano de Economía Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” Bogotá D.C., Colombia. Sistema integrado de formulación, evaluación y Monitoreo de programas y proyectos sociales (SIFEM), División de Desarrollo Social CEPAL. Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, CIPPEC – UNICEF.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Tema: Gestión De Proyectos

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



## Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 1

**Generalidades e introducción:** Presentación del programa, definición de reglas de juego y sistema de evaluación

**1. Generalidades e Introducción.** Contexto de la gestión de proyectos: Clasificación y pertinencia.

**Contextos:** Social, Económico, Político

### Clasificación:

Un proyecto puede ser económico o social.

Económico, cuando sus posibilidades de implementación y operación dependen de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto. Existe ánimo de lucro. Social, cuando se cubrirá total o parcialmente a través del presupuesto público de sistemas diferenciales de tarifas o de sus subsidios directos.

Diferencias, clasificación y pertinencia.

### Clasificación:

Un proyecto puede ser clasificado dependiendo de su objeto a producir:

- Bienes.
- Servicios.
- Infraestructura Social.
- Infraestructura Económica.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 1

**Generalidades e introducción:** Presentación del programa, definición de reglas de juego y sistema de evaluación

**1. Generalidades e Introducción.** Contexto de la gestión de proyectos: Diferencias, clasificación y pertinencia.

### Clasificación:

- Los proyectos pueden clasificarse, *según el sector de la economía* al cual están dirigidos:
  - Agropecuarios.
  - Manufactureros.
  - Servicios.
  - Infraestructura.
  - Comercial.
- Los proyectos pueden clasificarse, *según la finalidad del estudio*. Medir la rentabilidad del proyecto.
  - Medir la rentabilidad del inversionista.
  - Medir la capacidad de pago del proyecto.
- Los proyectos pueden clasificarse, *para evaluar*:
  - Diversificación.
  - Internacionalización.
  - Encogimiento. Profundización. Cobertura. Alianzas, Etc.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 1

### Generalidades e introducción

1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales.

#### Articulaciones.

- **La política económica - social** es un 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 que la política plantea.
- **Un programa económico - social** es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.
- **Un proyecto económico - social** es la 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.
- **Un Problema económico - social** se definen como carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado. Constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad. Son situaciones observables empíricamente que requieren de análisis científico-técnico. No se pueden, por tanto, fundamentar en meras suposiciones o creencias.
- **Los programas y proyectos económicos - sociales**, se enmarcan en una política, de la que constituyen su traducción operacional, vía la asignación de recursos que permite su implementación.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 1

### Generalidades e introducción

#### 1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales.

##### Articulaciones.

- **Un proyecto económico - social** debe cumplir las siguientes condiciones:
  - Definir el, o los problemas, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
  - Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
  - Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
  - Especificar la localización espacial de los beneficiarios. Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.
  - Los proyectos producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que lo requieren sea que, posean o no recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan a valor de mercado o en forma gratuita o a un precio subsidiado.

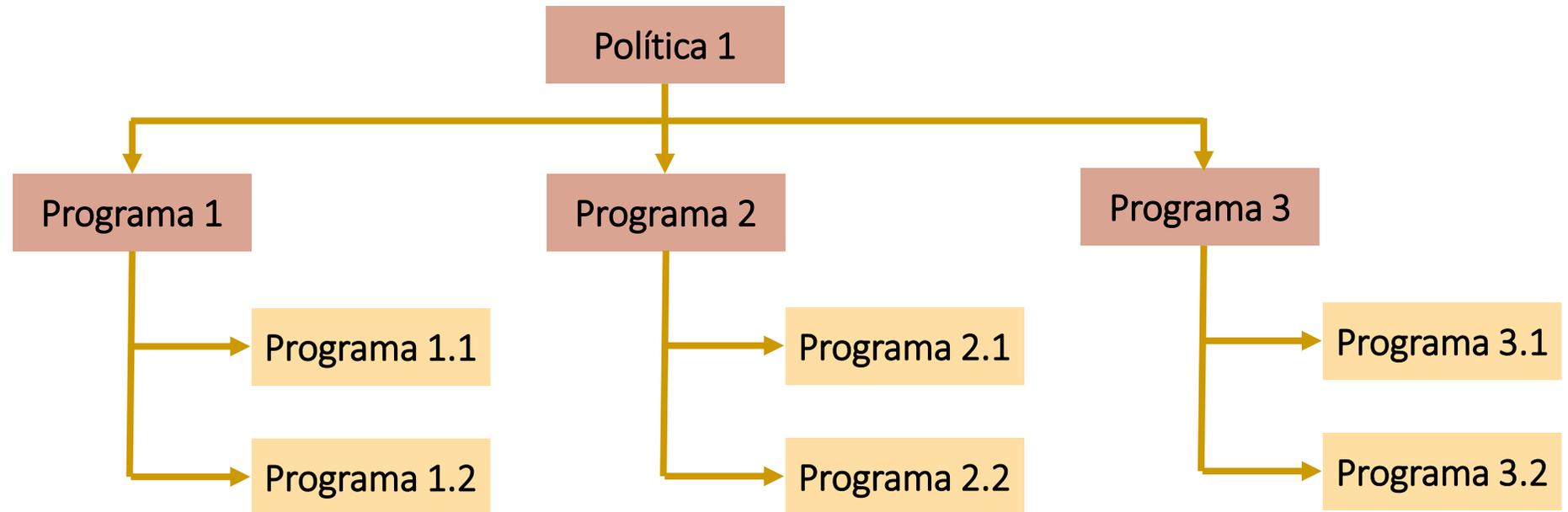


# Clase N° 1

## Generalidades e introducción

1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales.

Articulaciones.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 1

### Generalidades e introducción

1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales.

Articulaciones.

Ejemplo:	
a) Política	
	Fortalecimiento de la empleabilidad de los jóvenes de bajos recursos mediante inversión en capital humano.
Programa	
	Programa Nacional de Capacitación Juvenil.
Proyectos:	
	Capacitación en manipulación de alimentos para jóvenes de escasos recursos del sector rural de la región sur.
	Capacitación en contabilidad para egresados de Enseñanza Media de la región metropolitana.
b) Política	
	Satisfacción de las necesidades alimentario-nutricionales de los sectores poblacionales que están por debajo de la línea de pobreza.
Programa:	
	Programa Nacional de Comedores Escolares
	Programa Nacional de Complementación Alimentaria
	Programa Materno Infantil
Proyectos:	
	Comedor de la Escuela San Alfonso (dentro del Programa Nacional de Comedores Escolares)
	Proyecto de distribución de alimentos y educación alimentaria para madres y lactantes del consultorio San José.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 1

### Generalidades e introducción

1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales.

Articulaciones.

#### Ejercicio N° 1.

1. El curso, se subdivide en grupos de 3 personas con afinidad en un tema específico, por ejemplo: salud, educación, bienestar, seguridad, etc.
2. Cada grupo identifica en la internet, la política nacional para el sector.
3. Cada grupo identifica en la internet, el plan, los programas y los proyectos propios de su región.
4. Cada grupo socializa ante el curso, sus encuentros con el tema asignado, entendiendo el contexto social, económico y político como fundamento para sus interpretaciones.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 2

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

2. El marco de los proyectos económicos - sociales, los mercados en los que se desarrollan y lo que justifica un análisis particular para ellos.

- El estado, sus responsabilidades por sector y la relación NBI.
- Necesidades básicas insatisfechas (NBI). [Panorama social américa latina p18](#)
- Distribución del ingreso. [Participación en el ingreso del 10% mejor remunerado de la población | Data \(bancomundial.org\)](#)
- Sistema general de regalías (sgr ley ) <https://www.sgr.gov.co/inicio.aspx>

[Cartilla pagina 87](#)



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 3

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

3. La racionalidad de los proyectos Económicos y sociales y la Importancia de la organización e Involucrados (Stakeholders).

Proyecto (Objetivo general):	Recuperar ambientalmente la laguna "CHARCOAZUL"
Efectos o Resultados(outcomes):	1. Mejorar el estado de saneamiento ambiental del área 2. Generar un espacio para el ocio y el turismo 3. facilitar un escenario para la cria de peces
Productos (Outputs):	1. Extraer 5 toneladas de basura 2. Incrementar el PH del agua a 6,8 3. Construir 2 muelles

los efectos (resultados o “outcomes”) entre los productos y el impacto. Estos permiten medir el grado de uso de los productos, observar las conductas que éstos generan en los beneficiarios y predecir la probabilidad de logro de las metas de impacto perseguidas.

Los productos (Outputs) son los bienes y/o servicios que se entregan a los beneficiarios finales. Un proyecto puede entregar uno o varios productos, normalmente complementarios entre sí.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 3

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

3. La racionalidad de los proyectos Económicos y sociales y la Importancia de la organización e Involucrados (Stakeholders).

Asociada a la definición del impacto sobre los problemas sociales, es preciso considerar la equidad. Los programas y proyectos sociales no son equitativos por entregar iguales productos y servicios a una población con distintas características, sino por disminuir las brechas existentes entre distintos sectores poblacionales.

Para incrementar el impacto y la equidad se deben entregar los productos en cantidades y calidades adecuadas según las necesidades de cada grupo. Es decir, que los individuos y grupos que tienen necesidades equivalentes, reciban bienes o servicios en igual cantidad y calidad (ejemplo: igual cantidad de subsidio de agua potable por cada familia NBI), pero que cuando existen diferencias en las necesidades, éstas se reflejen en los productos (ejemplo: mayor cantidad de materiales y refuerzo educativo para las escuelas pobres con mayores problemas de calidad educativa).

Ambos conceptos son complementarios en la política social. El primero resalta el cambio que se produce en la población objetivo y el segundo destaca las diferencias entre distintas poblaciones. Es perfectamente factible utilizar los aumentos de equidad como medida de impacto.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 3

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

3. La racionalidad de los proyectos Económicos y sociales y la Importancia de la organización e Involucrados (Stakeholders).

**La Viabilidad Mercado.** Analiza las cuestiones referidas al bien o servicio que termina produciendo el proyecto. Cómo es el mercado donde va a intervenir, la financiación necesaria para producirlos, las posibles estrategias económicas comerciales a tomar, el tipo de mercado en donde se mueven los insumos necesarios, etc.

**La Viabilidad Técnico Operativa.** Se consideran los requerimientos tecnológicos y organizativos que demanda la intervención, tanto para el ejecutor como para el posterior operador del Proyecto. Se evalúa el grado de asimilación posible del ente que soportará la responsabilidad técnico operativo a la introducción de nuevas tecnologías o la modificación de estructuras organizativas. Se analiza la capacidad, formación y destrezas del personal que integra el ente responsable de la ejecución y operación del Proyecto.

**La Viabilidad Jurídica.** Busca determinar si la intervención propuesta se ajusta a la legalidad vigente. En lo relativo al tipo de actividad, localización, impactos.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 3

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

3. La racionalidad de los proyectos Económicos y sociales y la Importancia de la organización e Involucrados (Stakeholders).

**La Viabilidad Institucional - Organizativa.** Se realiza mediante un Diagnóstico Organizacional, que permite indagar sobre la pertinencia de la acción promovida y la capacidad de la entidad de llevar a cabo eficiente y eficazmente las actividades propuestas.

**La Viabilidad Política Institucional.** Identifica la cadena jerárquica administrativa que incide en la constitución de la decisión del emprendimiento. Analiza la correspondencia de la propuesta con la agenda de intervenciones del actor político de mayor responsabilidad en la decisión. Evalúa la oportunidad de la intervención en relación con los costos y beneficios que la decisión supone para el responsable de adoptarla en ese momento.

**La Viabilidad Ambiental.** Es el análisis del Proyecto contextualizado en su entorno, buscando identificar ex ante los impactos sobre el medio ambiente (subsistema natural y antrópico), estimando el grado de alteración, la perdurabilidad a lo largo de su ciclo de vida. En esta actividad también se procura: Identificar y prediseñar las medidas de mitigación apropiadas. Diseñar un programa de gestión y monitoreo ambiental relacionado a los riesgos ambientales identificados



## Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 3

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

3. La racionalidad de los proyectos Económicos y sociales y la Importancia de la organización e Involucrados (Stakeholders).

#### La Viabilidad Financiera

1. El comportamiento histórico de la entidad en términos de ingresos, egresos y compromisos futuros asumidos y los niveles de eficiencia en la gestión presupuestaria.
2. Las necesidades de recursos financieros a lo largo de la vida del proyecto.
3. Las fuentes de financiamiento previstas y los costos asociados.
4. Para ello se proyecta el resultado financiero agregado – acumulativo- del proyecto y se indaga sobre el grado de certidumbre relativa a la sostenibilidad en el largo plazo.

**La Viabilidad Social.** Considera el grado de aceptabilidad de la intervención por parte de los involucrados en forma directa e indirecta. Analiza los grupos de involucrados, sus capacidades, mandatos y conductas relativas a Intervenciones similares a la prevista. Prevé eventuales conflictos y genera ámbitos necesarios para su tratamiento en el marco de las tareas de preparación del Proyecto.

En la gestión de proyectos, los involucrados o interesados ("stakeholders" en inglés) son todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Una buena planificación de proyectos debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 4

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 4. Fuentes de proyectos Económicos y Sociales: Desde la política pública.

- Desde las ONG
- Desde la RSE en sus opciones. Desde el Sector privado.

##### Desde la política pública.

Políticas Económicas sectoriales.

Políticas Sociales sectoriales.

Políticas de convivencia y seguridad.

##### Desde las ONG.

Nacionales.

Internacionales.

##### Desde la RSE en sus opciones.

Altruista.

Del buen vecino.

Empresarial beneficiada

##### Desde el Sector privado.

Inversión para el desarrollo empresarial.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Videos Sugeridos para el Aprendizaje y la Reflexión

- Que es un proyecto?  
[Https://www.Youtube.Com/watch?V=y9ahmkuisza](https://www.Youtube.Com/watch?V=y9ahmkuisza)
- ¿Que es la gestión de proyectos? Upb – gloria Londoño  
[Https://www.Youtube.Com/watch?V=suc5ecudfxk](https://www.Youtube.Com/watch?V=suc5ecudfxk)
- Gestión de Proyectos Según Película Bichos.- Gilberto Lizárraga  
[Https://www.Youtube.Com/watch?V=zysgutapmtk](https://www.Youtube.Com/watch?V=zysgutapmtk)
- Enfoque PMI. Iván tejera  
[Https://www.Youtube.Com/watch?V=-ysqt66u51e](https://www.Youtube.Com/watch?V=-ysqt66u51e)
- Navegando por el pmbook. José barato  
[Https://www.Youtube.Com/watch?V=zy-ydaiqars](https://www.Youtube.Com/watch?V=zy-ydaiqars)
- ¿Cómo Hacer un Proyectos de Investigación?  
[Https://www.Youtube.Com/watch?V=u1-set3vs6c](https://www.Youtube.Com/watch?V=u1-set3vs6c)



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

6.1 Conceptos básicos de PMI

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

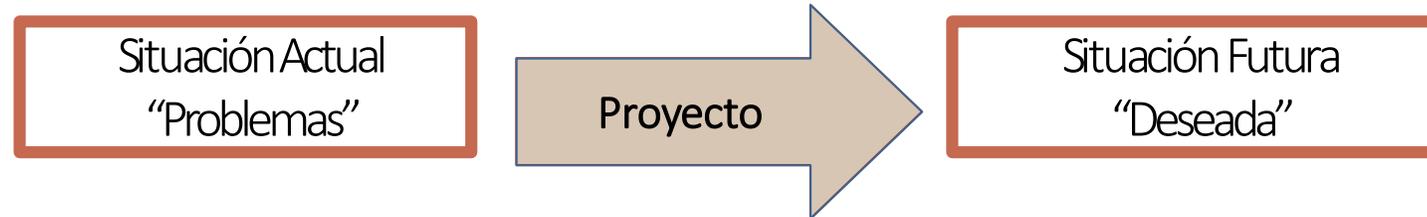
### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### ¿Qué es un Proyecto?

Conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas o fases articuladas, tendientes a alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y período de tiempo dados, con insumo y costos definidos. Un proyecto busca mejorar una situación y/o solucionar una necesidad sentida o un problema existente.

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión



Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

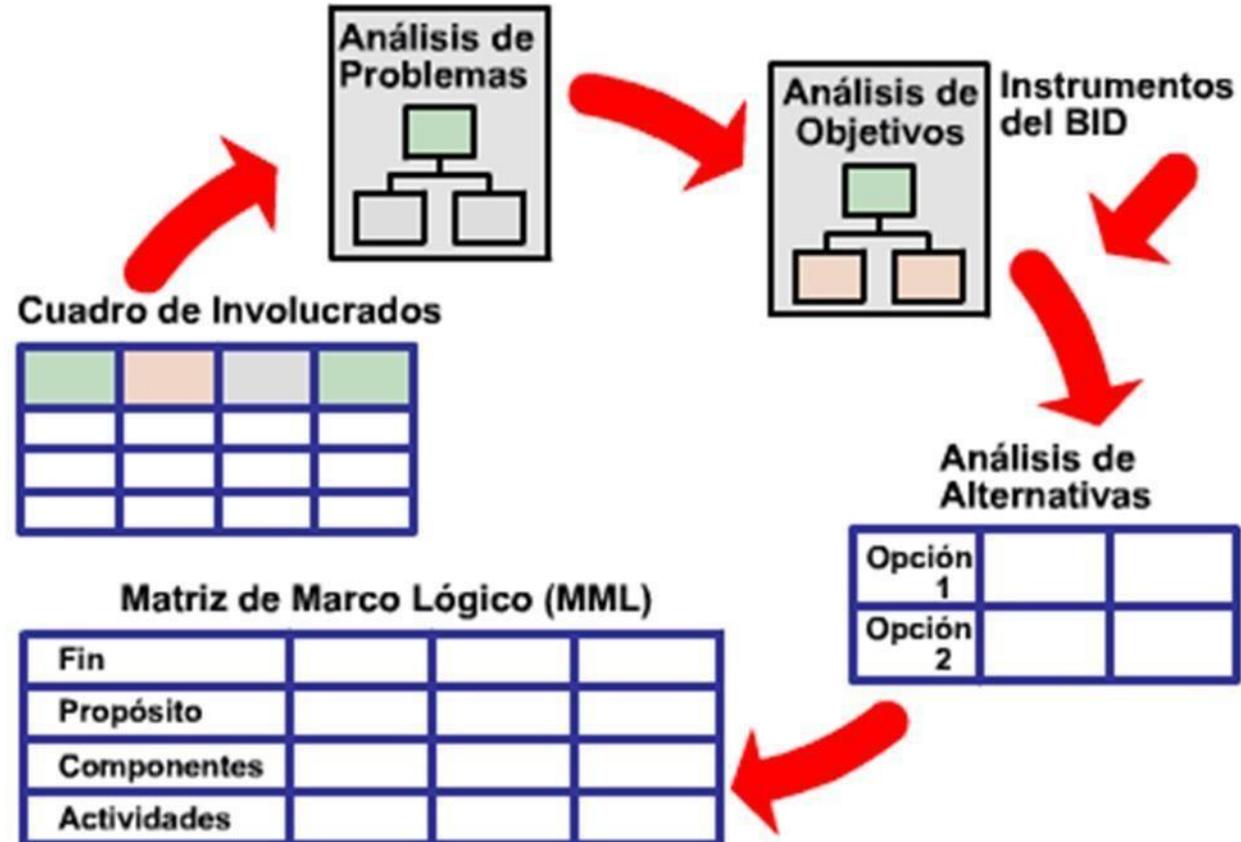


## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Enfoque de Marco Lógico



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Enfoque de Marco Lógico

#### Herramientas para analizar la situación ACTUAL:

- Análisis de involucrados
- Análisis de problemas



#### Herramientas para analizar la situación FUTURA:

- Análisis de objetivos
- Análisis de alternativas



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

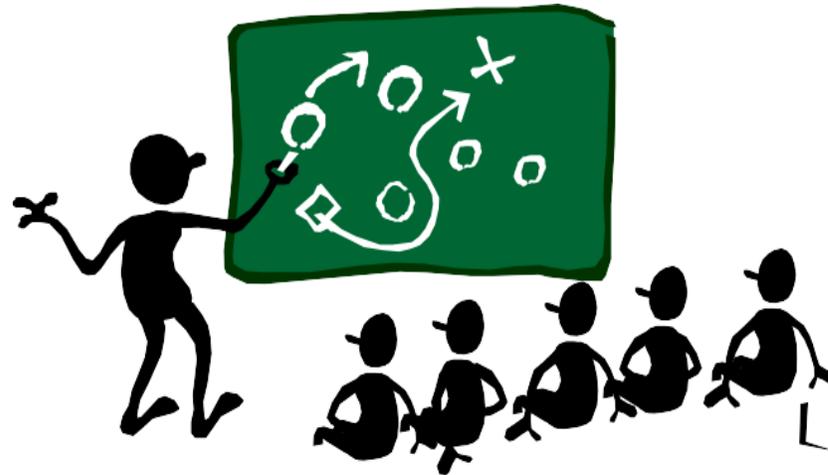
### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Análisis de involucrados

Permite identificar los actores involucrados y analizar sus intereses y expectativas, con el fin de aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos que tengan intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de involucrados con intereses opuestos al proyecto, y conseguir el apoyo de los indiferentes.

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión



Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Campeños caficultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Generar ingresos sostenibles y crecientes por la producción de café.</li> <li>*Contar con técnicas e infraestructuras para mejorar la producción y el beneficio del grano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Calidad del grano defectuosa.</li> <li>*Intermediarios de CPS con negociaciones poco ventajosas para el productor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mano de obra.</li> <li>*Conocimientos.</li> <li>*Técnicas tradicionales.</li> <li>*Recurso tierra</li> <li>*Entidades que le ofrecen oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cumplir normativas de producción y del mercado del café en la región y el país</li> </ul>
Directivos de la Empresa CAFEDCOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Captar un volumen de café pergamino seco de buena calidad y de manera continuo.</li> <li>*Incrementar las ventas y por ende los ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Deslealtad a la Cooperativa en ofertas continuas y de calidad.</li> <li>*Volumen de café por asociado decreciente y/o con defectos en el grano de manera frecuente.</li> <li>*Precios de venta de CPS fluctuantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Infraestructura física</li> <li>*Organización administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sostenimiento operativo y utilidades para los asociados</li> <li>*Reinversión y fortalecimiento.</li> <li>*Misión de crecimiento económico y apoyo social</li> </ul>
Utilidad de la Información	Análisis de Objetivos	Análisis de problemas	Análisis de Alternativas	Análisis de Objetivos y Alternativas

Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Análisis de problemas

Se consideran las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con la situación insatisfactoria.

Permite tener la definición correcta de las relaciones de causalidad de los problemas y mejorar el diseño del proyecto porque es el fundamento del “modelo lógico” en el que está basada la Matriz de Marco Lógico





Clase N° 5 y 6

## Marco conceptual de la gestión de proyectos

### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico



Representación gráfica de un problema prioritario, sus causas y sus efectos

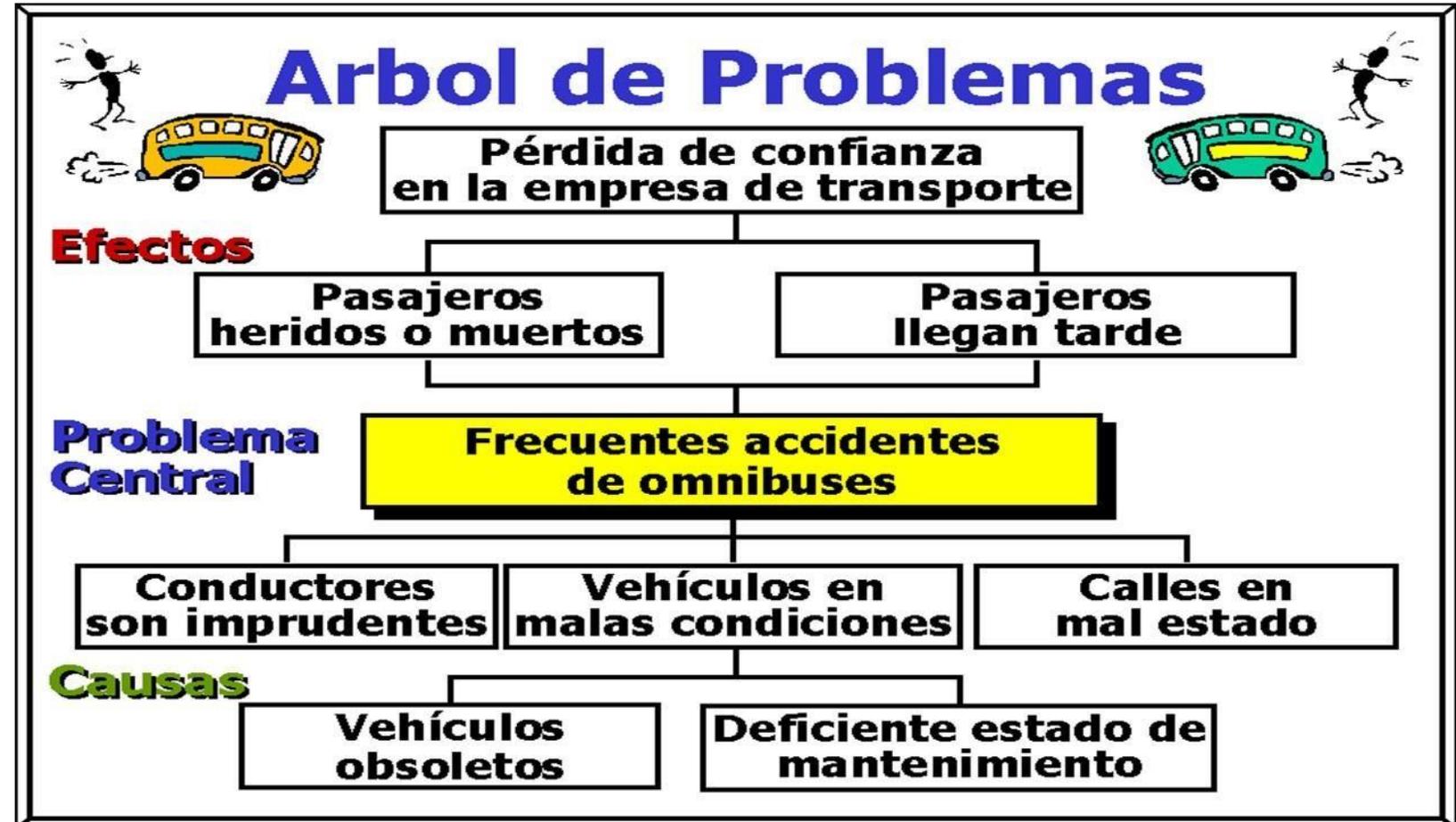
Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional



5.1 Conceptos básicos Marco Lógico



Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

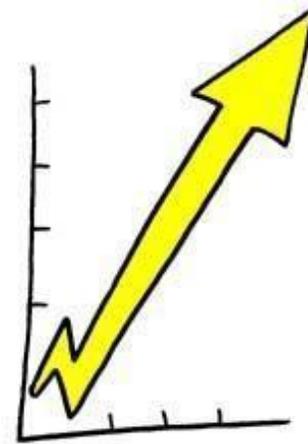
### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Análisis de problemas

En el análisis de objetivos permite describir una situación que podría existir después de resolver los problemas

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión



Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Árbol de Objetivos

##### Metodología para la elaboración de un Árbol de Objetivos:

Convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos, comenzando por el problema central, que se convertirá en el objetivo principal (solución al problema).

Trabaje hacia abajo del árbol de problemas para identificar objetivos para cada problema, que se convierten en medio para abordar el problema principal.

Todos esos estados positivos, son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y los fines.

Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo que sea necesario, se debe modificar las formulaciones que no se consideren correctas.



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

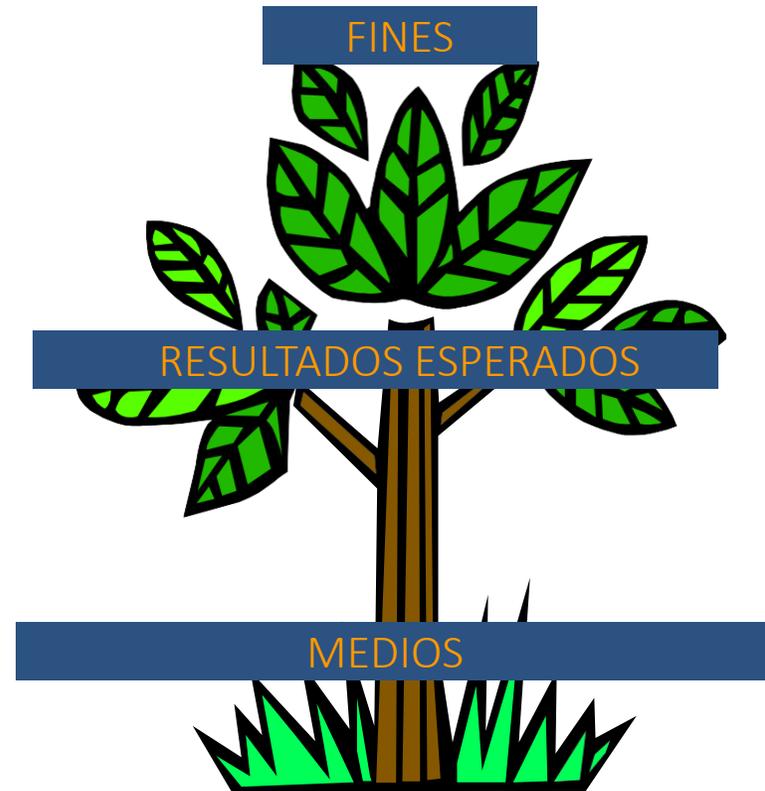
#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Árbol de Objetivos

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



Muestra que un  
“objetivo central”  
(prioritario) se puede  
lograr a través de un  
enfoque en sus  
causas  
A su vez, su logro  
redundará en unos  
beneficios (“efectos”).

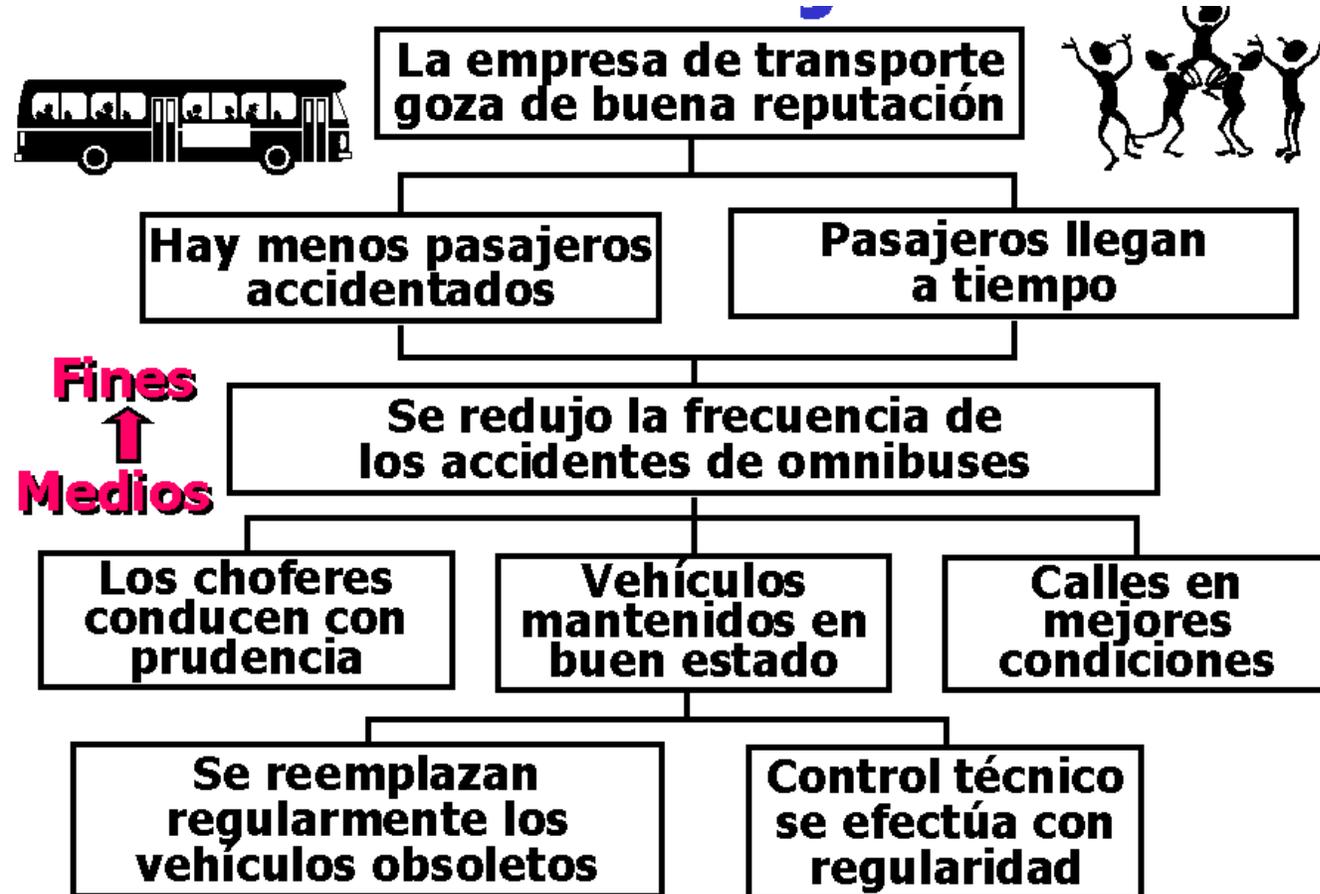


Clase N° 5 y 6

## Marco conceptual de la gestión de proyectos

### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Árbol de Objetivos





## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Análisis de alternativas

En el análisis de alternativas se identifican y se validan diferentes estrategias alternativas (del árbol de objetivos) que si son ejecutadas, podrían contribuir a cambiar la situación actual “insatisfactoria” a la situación futura “deseada.

La decisión sobre la estrategia a adoptar debe tomarse en base a:

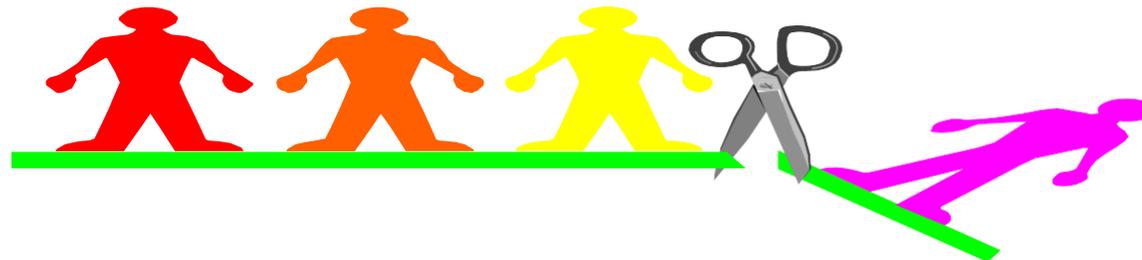
- Los intereses de los beneficiarios
- Los recursos disponibles
- Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras
- Los resultados de los estudios realizados en la fase de pre inversión

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional





## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Análisis de alternativas

##### Metodología para seleccionar alternativas

1. Identifique diferentes conjuntos de objetivos, del árbol de problemas.
2. Considere alternativas a la luz de los recursos disponibles, la viabilidad política, intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora y de la fuentes de financiamiento
3. Realice los estudios de la etapa de preinversión.
4. Tome una decisión sobre la estrategia o combinación de alternativas más apropiada para el proyecto.



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

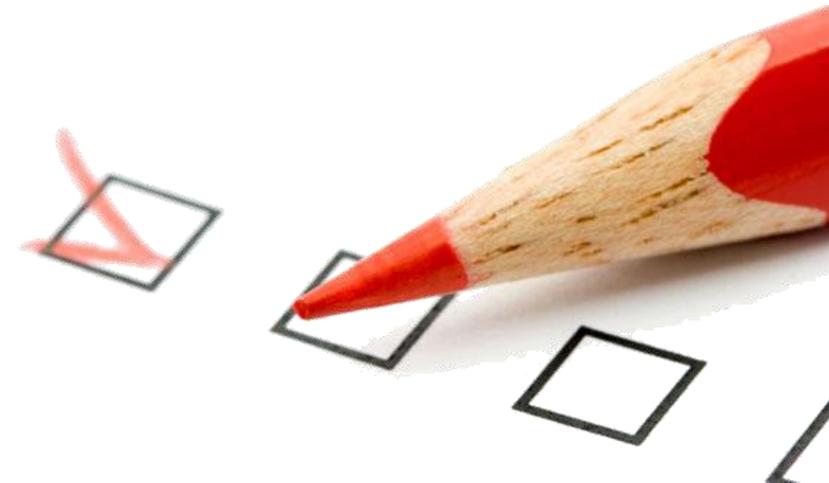
## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Análisis de alternativas

- ✓ Algunos criterios para la selección de opciones
- ✓ Problemas e intereses de los involucrados.
- ✓ Recursos y mandatos de los involucrados.
- ✓ Recursos a disposición del proyecto.
- ✓ Probabilidad de alcanzar los objetivos.
- ✓ Horizonte del proyecto.
- ✓ Factibilidad política.
- ✓ Eficiencia y equidad.
- ✓ Análisis los costos respecto de los beneficios.
- ✓ Efecto sobre las disponibilidades presupuestarias
- ✓ Criterios ambientales.
- ✓ Criterios de género.
- ✓ Capacidades institucionales o de organización.
- ✓ Sostenibilidad.
- ✓ Otros.





## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico permite darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto. Es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos.

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

Matriz de Marco Lógico			
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Lógica Vertical Conceptos claves:

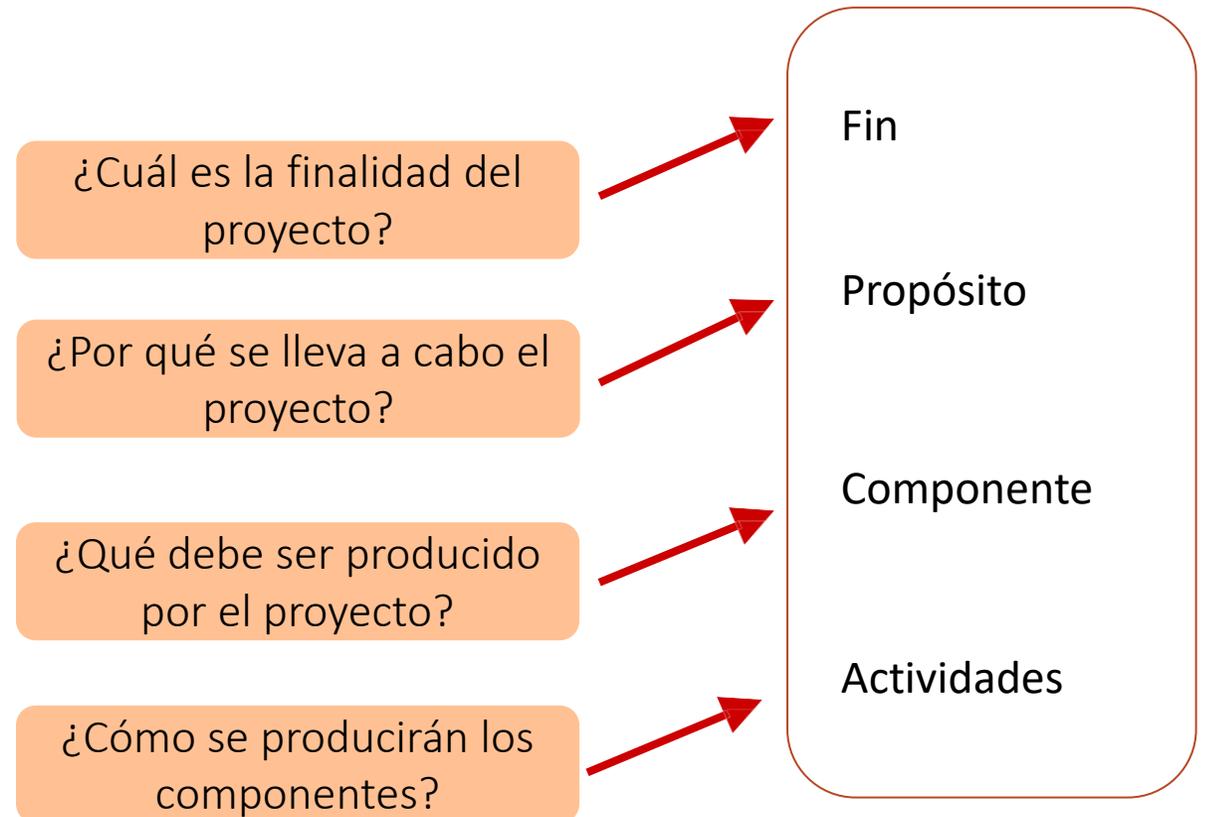
- Separar la causa del efecto
- Usar frases sencillas y breves
- Usar el participio pasado

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional





## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Lógica Vertical - Ejemplos de Propósitos

Tipo de Proyecto	Propósito Correcto	Propósito Incorrecto
Proyecto de Educación	Calidad de la educación primaria mejorada. (Refleja un efecto directo que puede ser medido, por ejemplo, con el mejoramiento de las calificaciones en pruebas estandarizadas. No podemos producir o entregar esto).	Infraestructura a nivel de primaria rehabilitada y expandida. (*) Profesores de escuelas primarias capacitados y certificados. (*)
Proyecto de transporte vial	Costos de transporte reducidos. (**)	Red de carreteras construida y rehabilitada. (*). Mantenimiento de las carreteras mejorado. (*)
Proyecto de salud Ambiental	Incidencia de enfermedades derivadas de impurezas en el agua, reducida. (**)	Comunidades rurales abastecidas de agua potable. (*) Sistemas sanitarios en operación. (*)
Proyecto de salud	Eficiencia de los servicios de salud mejorada. (**)	Centros de salud de la Seguridad Social funcionan autónomamente. (*) Hospitales privatizados. (*)

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Lógica Vertical - Ejemplos de Resumen Narrativo

Ejemplo A	Ejemplo B
<b>Fin</b> Tasas de morbilidad y mortalidad reducidas	Nivel de vida en el área rural mejorado
<b>Propósito</b> Unidades de salud satisfacen las necesidades de la población local	Ingreso per cápita de pequeños agricultores incrementado
<b>Componentes</b> Destrezas del personal de salud mejoradas	Producción de trigo incrementada
<b>Actividades</b> Diseñar cursos de capacitación para personal de salud	Distribuir semillas entre los agricultores

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

La lógica horizontal permite contar con más información acerca de cómo se desarrollarán cada uno de los objetivos y actividades propuestas.

Variable	Meta	Plazo entrega	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos
Fin					
Propósito					
Resultados					
Actividades					

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Lógica Horizontal

#### Metas

Conceptos importantes:

Fin

Medidas para verificar el logro del Fin

Si se puede medir, se puede administrar.

Propósito

Medidas para verificar el logro del Propósito

Las metas deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Componentes

Medidas para verificar el logro de los Componentes

Las metas al nivel del Propósito miden el impacto al terminar el proyecto.

Actividades

Resumen del presupuesto del proyecto

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

#### Lógica Horizontal - Ejemplos Indicadores Verificables

Propósito	Indicadores Correctos	Indicadores Incorrectos
Enfermedades causadas por impurezas en el agua, reducidas.	Al final del 4º año de ejecución del proyecto, la tasa de diarrea en niños menores de 5 años en las comunidades atendidas por el proyecto, ha disminuido un 20%.	<p>Al final del 4º año de la ejecución del proyecto, el 90% de los hogares de las comunidades atendidas por el proyecto están conectadas y tienen abastecimiento continuo de agua potable. (Este indicador no es independiente; es decir, no refleja el efecto directo indicado en el Propósito. Se refiere a un Componente (Producto) que podría ser necesario para lograr el Propósito, pero no se refiere al Propósito en sí mismo.</p> <p>Al final del 4º año de ejecución del proyecto, letrinas y sistemas de pozos sépticos están en operación. (Este indicador no cumple con los criterios de independencia – no se refiere a las enfermedades relacionadas con las impurezas en el agua; de cantidad – cuántas comunidades y hogares son atendidos; y de ubicación – ¿dónde están los sistemas en operación?).</p>

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

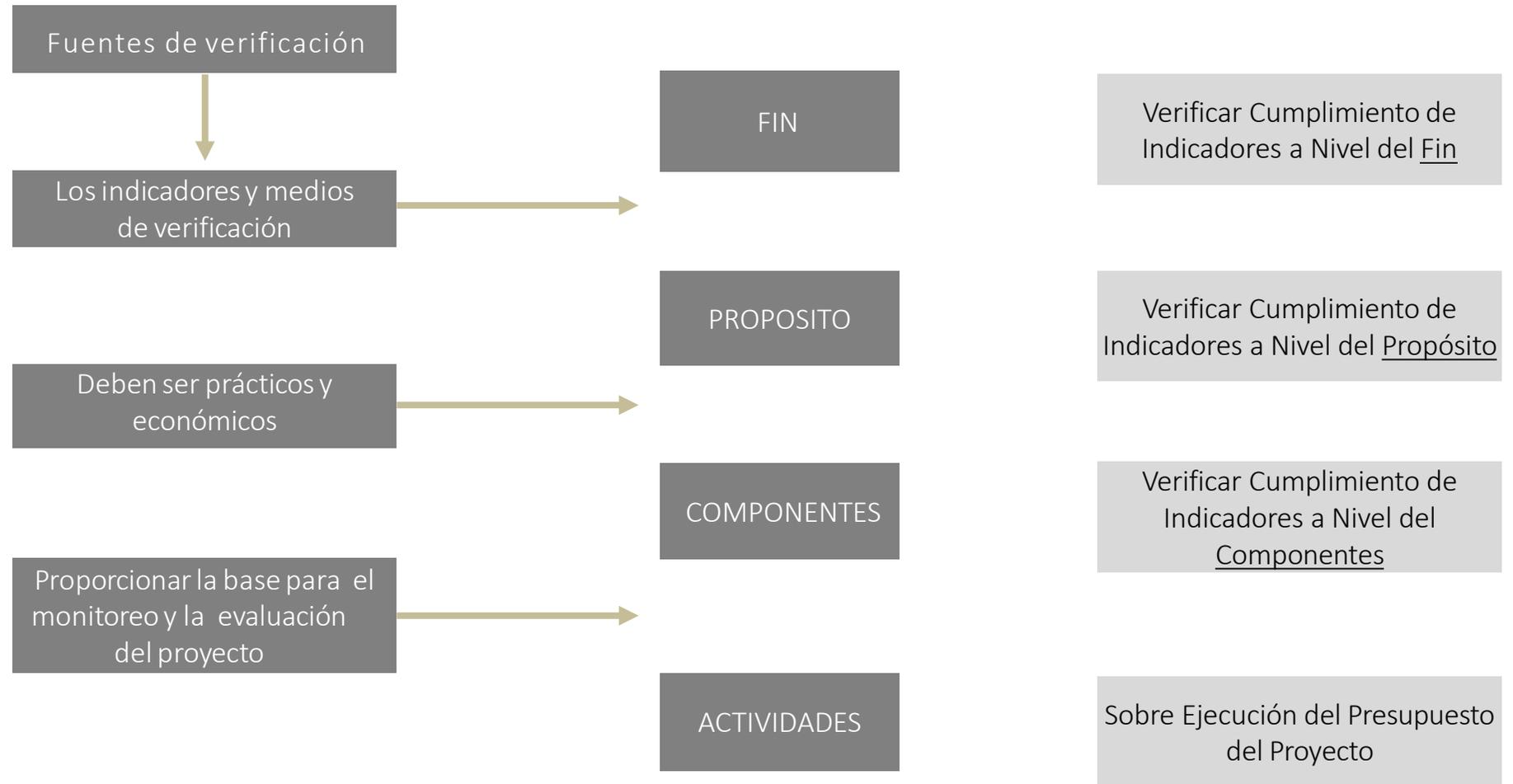


## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 5.1 Conceptos básicos Marco Lógico

##### Lógica Horizontal



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



## Clase N° 5 y 6

### Marco conceptual de la gestión de proyectos

#### 6.1. Conceptos básicos de PMI.

[6.1 PMI - PMBOCK 6TA EDICIÓN](#)

[PMBOK6-49 PROCESOS GUÍA DE CLASE](#)

Fondo emprender .- ejemplo: [un caso aprobado](#)

Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 7

### Dirección de Proyectos

#### 7.1 Tasa social de descuento LECTURA

Tasa social de descuento es el análisis del coste beneficio de implementar obras públicas y/o de protección ambiental que favorezcan a la sociedad a partir de la inversión pública.

Definición La tasa social de descuento mide la tasa a la cual una sociedad esta dispuesta a cambiar consumo presente por consumo futuro o, dicho de otra manera, el patrón de consumo ahorro de una sociedad en cada momento; lo cual no es otra cosa que el valor tiempo que le asigna la sociedad a la postergación.

Esta es la razón por el cual toma relevancia la tasa social en la evaluación de proyectos del sector público, sobre todo cuando se están evaluando proyectos cuyos beneficios afectan a toda la sociedad, como es el caso de proyectos generadores de bienes públicos, y cuando los proyectos arrojan resultados que se extienden por muchos períodos y, por tanto, afectan a más de una generación.

#### 7.2. Identificación de Indicadores



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 8

### Gestión de Evaluación de Proyectos

#### 8.- La Evaluación EX-ANTE.

- ✓ Calcular los costos (análisis de la eficiencia)
- ✓ El flujo de costos
- ✓ Actualización de los costos
- ✓ Analización de los costos
- ✓ Matriz de costos
- ✓ Realizar el análisis de impacto de cada alternativa
- ✓ Estimar la relación costo-impacto
- ✓ Costo por unidad de impacto (CUI)
- ✓ Seleccionar la alternativa
- ✓ Analizar las diferencias por objetivos
- ✓ Diferencias en valores relativos
- ✓ Análisis multicriterio



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 9

### Gestión de Evaluación de Proyectos

#### 9.- La Evaluación EX-POST.

- ✓ Calcular los costos reales del proyecto
- ✓ Medir los impactos logrados
- ✓ Modelo experimental clásico
- ✓ El modelo cuasi experimental
- ✓ Modelos no experimentales
- ✓ Calcular la relación costo-impacto
- ✓ Informes

Evaluación de Proyectos DNP



Formulación y  
Evaluación de  
Proyectos de  
Inversión

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

## Clase N° 10

### Marco Conceptual de la Gestión de Proyectos

#### 10. Evaluación – Ejercicio

##### Ejercicio N° 3

1. El curso, retoma los grupos de 3 personas que habían organizado para el ejercicio nro. 2.
2. Cada grupo identifica los indicadores más importantes correspondientes al proyecto
3. Cada grupo identifica el capital social a lograr con la
4. Implementación del proyecto. (Términos teóricos – narrativa)
5. Cada grupo socializa ante el curso, sus encuentros con el tema asignado.