



Escuela Superior de  
Administración Pública

ESUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Esp. en Proyectos

# Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada Méndez

Docente



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

**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: 320 691 7191

helmanquesada@yahoo.com

Helman.quesada@esap.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.



## Evaluación Social de Proyectos

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), para 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).



Escuela Superior de  
Administración Pública

## Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

## Evaluación Social de Proyectos Contenido

Unidades temáticas	Clase	Temas y Subtemas – Ejes problemáticos
A. Generalidad es e introducción	1	1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales. Articulaciones
		2. El marco de los proyectos sociales, los mercados en los que se desarrollan y lo que justifica un análisis particular para ellos.
B. Marco conceptual de la gestión de proyectos	2	3. La racionalidad de los proyectos sociales y la importancia de la organización e involucrados (stakeholder)
		4. Fuentes de proyectos sociales: desde la política pública y las ONG'S hasta la RSE en sus opciones.
		5. Conceptos básicos – Marco Lógico
C. Dirección de proyectos	3	6. Tasa social de descuento (TSD)
		7. Ciclo de vida del proyecto e interacciones entre procesos en la gestión del proyecto.
		8. Identificación de indicadores para la evaluación y control.
D. Gestión de evaluación	4	9. La evaluación Ex-Ante
		10. La evaluación Ex-Post
Evaluación		Actividad práctica sobre un proyecto específico.



## Helman Quesada Méndez

### Perfil Profesional

## Bibliografía

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.

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.

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.

## Bibliografía

Robirosa, Mario; et al (1990): "Si, pero...": algunas reflexiones inevitables frente a la práctica. En Turbulencia y planificación social: Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. UNICEF. Capítulo 10.

Cohen, Ernesto y Rolando Franco (2005b): El marco de la gestión Social. En Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. Siglo XXI Editores. Cap 4: 99-134.

IADB (2007): La RSE y los Negocios con los Sectores de Bajos Ingresos: Los casos de PALÍ y Tierra Fértil. En El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Juliano Flores, Enrique Ogliastrri, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry Editores. BID-INCAE. Cap 3: 49-85.

Elkington, John; Pamela Hartigan y Klaus Schwab (2008): Roots of Unreason, Sources of Power. En The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Pp. 1-28.

Bilodeau M. y R.S. Steinberg (2006): Donative nonprofit organizations. En Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism. Kolm, S y Ythier, Jean Mercier (Editores), Vol. II. North Holland. Pp: 1271- 1326.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional



**Helman Quesada Méndez**

Perfil Profesional

## Bibliografía

Steinberg, Richard (2006): Economic theories of Nonprofit Organizations. En The Nonprofit Sector. A Research Handbook, Second Edition. Powell, Walter y Richard Steinberg, Editores Yale University Press.

Kolm, S.C. (2006): Introduction to the economics of altruism, giving and reciprocity. En Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism. Kolm, S y Ythier, Jean Mercier (Editores), Vol. I. North Holland. Routledge. Cap 1: 1-126.

Brest, Paul y Hal Harvey (2008): Choices in Philanthropic Goals, Strategies, and Styles. En Money well spent. A strategic plan for smart philanthropy. Bloomberg Press. Cap 2:21-36

Brinckerhoff, Peter C. (2000): Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development. John Wiley & Sons. Cap. 2: pp. 11- 30

Gestión de Integración PMI (2008a): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth Edition. Cap 4.

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



Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

## Bibliografía

IADB/Enterprise Knowledge Network; Editor (2006): Medición de resultados en los emprendimientos sociales. En Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Cap 9: 255-282.

Mezones, Francisco (2007): El control en los programas sociales: una mirada de conjunto. En Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales. Juan Carlos Cortázar Velarde (Editor). IADB. Cap 5: 199-230.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

Tema: Evaluación Social de Proyectos

## CLASE NRO 1 Generalidades e introducción:

### Presentación del programa, definición de reglas de juego y sistema de evaluación

#### Desarrollo:

1. Contexto de la gestión de proyectos sociales: política pública y programas sociales. Articulaciones.
2. El marco de los proyectos sociales, los mercados en los que se desarrollan y lo que justifica un análisis particular para ellos.
3. La racionalidad de los proyectos sociales y la Importancia de la organización e Involucrados (stakeholders).
4. Fuentes de proyectos sociales: desde la política pública y las ONG hasta la RSE en sus opciones.
5. Conceptos básicos Marco Lógico



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 1 Generalidades e introducción

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

La política 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 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 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 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.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional



Escuela Superior de  
Administración Pública

### Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

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

Los programas y proyectos sociales, se enmarcan en una política, de la que constituyen su traducción operacional, vía la asignación de recursos que permite su implementación.

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

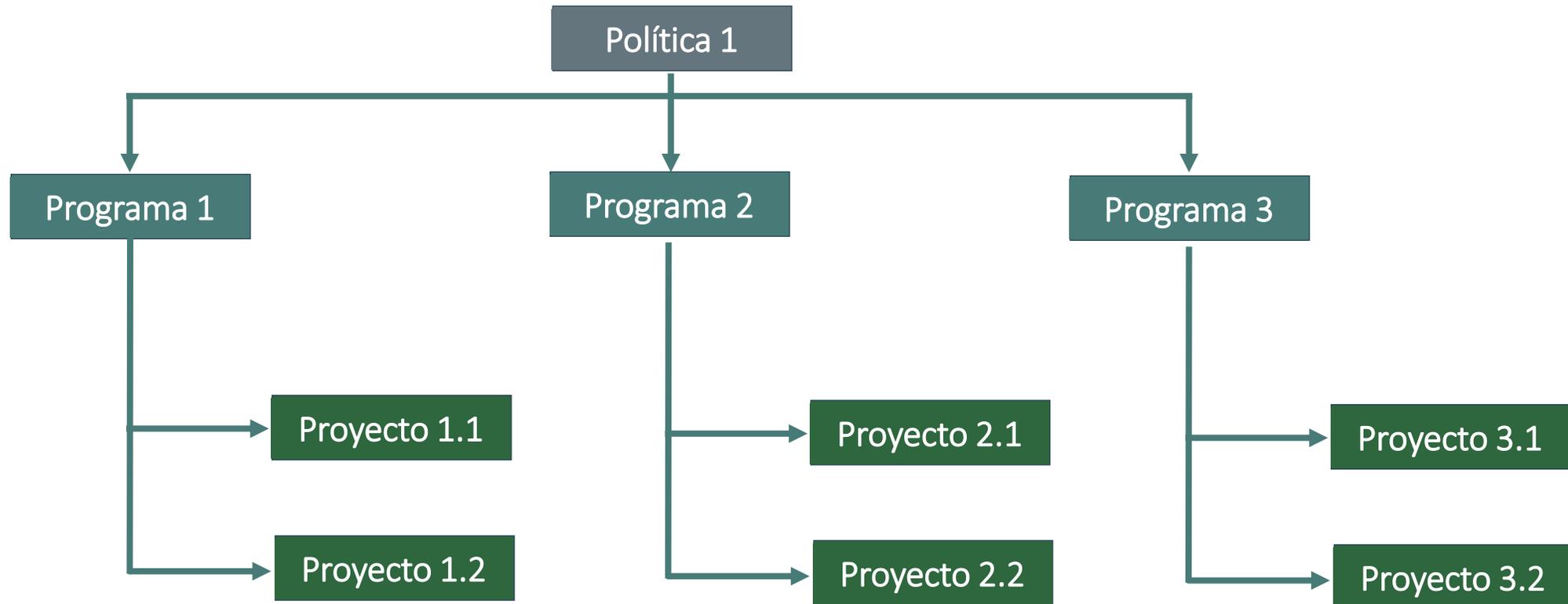
1. Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
2. Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
3. Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
4. Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
5. Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

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.

## CLASE NRO 1 Generalidades e Introducción

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

Articulaciones.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 1 Generalidades e Introducción

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



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

Ejemplos:	
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:	
	Comedores 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 Jose

## CLASE NRO 1 Generalidades e Introducción

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

### EJERCICIO NRO.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.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional



Escuela Superior de  
Administración Pública

## Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

2. El marco de los proyectos 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. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.DST.10TH.10/countries/1W-CO?display=default>
- Sistema General De Regalias (SGR LEY ) <https://www.sgr.gov.co/Inicio.aspx>

[CARTILLA PAGINA 87](#)

## CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

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

Proyecto (Objetivo general)	Recuperar ambientalmente la laguna “Charco Azul”
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 cría 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.

## CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

3.- La racionalidad de los proyectos sociales y la Importancia de la organización e involucrados (stakeholders).

Descripción	Problema	Causa
Baja cobertura de los servicios de atención primaria de salud para la población materno Infantil de El Cabildo.		X
Alta incidencia de morbilidad y mortalidad infantil de la población El Cabildo.	X	
Poca cantidad de escuelas en la región norte.		X
Bajo nivel educación de la población en edad escolar de la región norte.	X	
Insuficiente oferta de servicios de capacitación para el empleo de jóvenes del sector rural		X
Altos niveles de desempleo y subempleo en la población juvenil del sector rural	X	

## CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

3.- La racionalidad de los proyectos 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.

## CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

3.- La racionalidad de los proyectos 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

## CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.



Escuela Superior de  
Administración Pública

### Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

3.- La racionalidad de los proyectos 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 jerárquico 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.

## CLASE NRO 1 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

3.- La racionalidad de los proyectos 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.



Escuela Superior de  
Administración Pública

## Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

4. **Fuentes de proyectos sociales:** desde la política pública y las ONG's hasta la RSE en sus opciones.

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

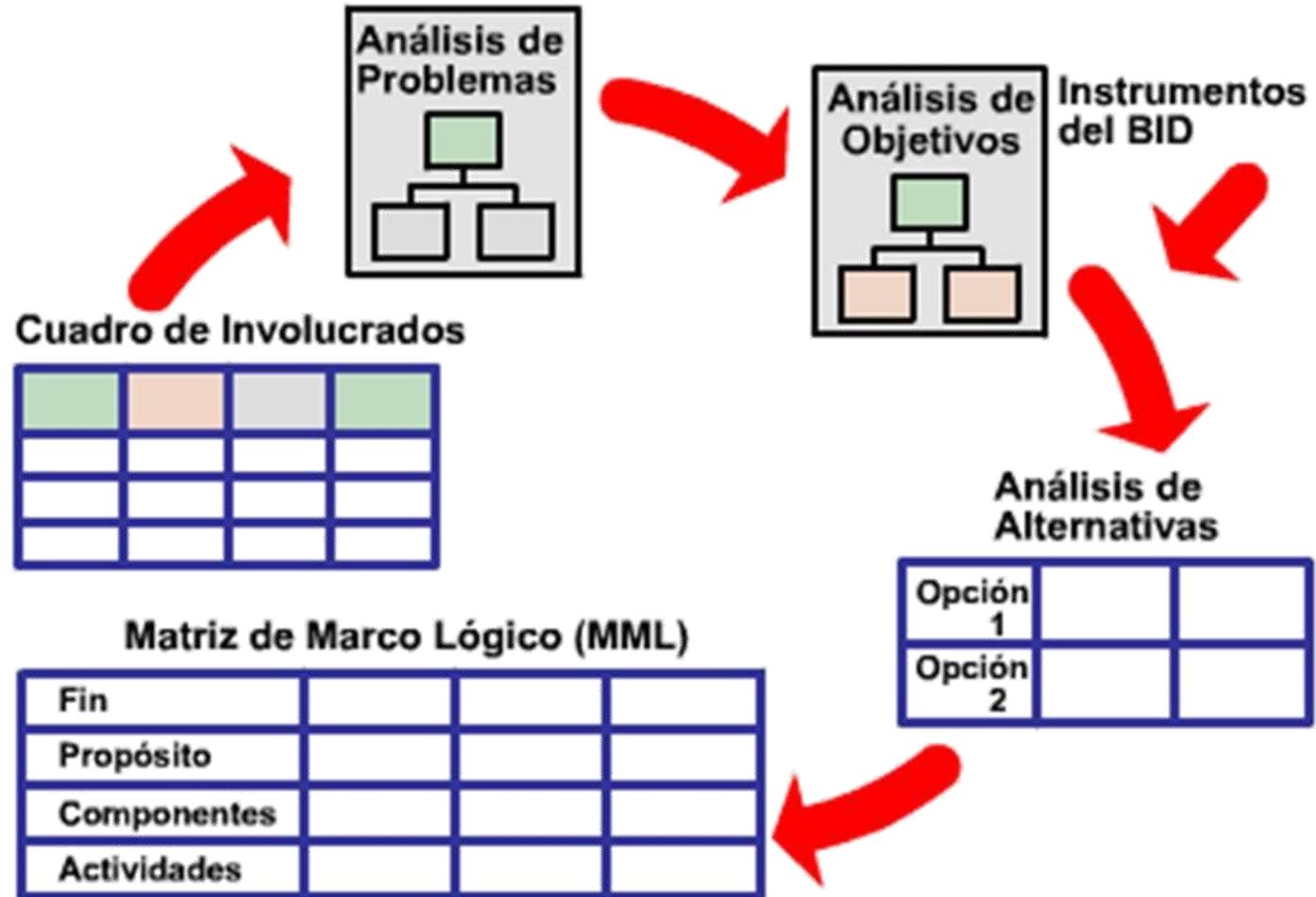
#### ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

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.



5. Conceptos básicos Marco Lógico

ENFOQUE DE MARCO LÓGICO



## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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





Escuela Superior de  
Administración Pública

## Evaluación Social de Proyectos

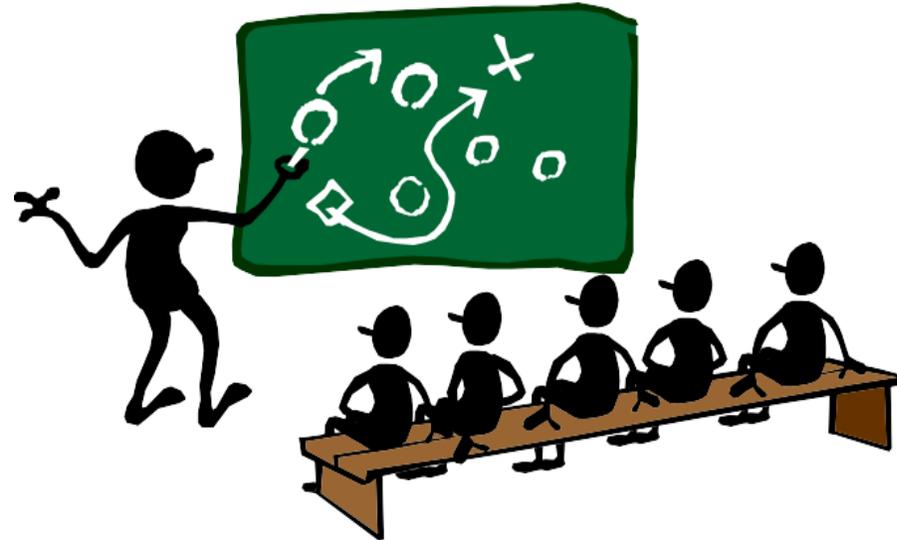
Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

#### 5. 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



5. 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 CAFEDECOL	<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 INFORMACION	Análisis de Objetivos	Análisis de problemas	Análisis de Alternativas	Análisis de Objetivos y Alternativas



Escuela Superior de Administración Pública

Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada Méndez  
Perfil Profesional



Escuela Superior de  
Administración Pública

## Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

#### 5. 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

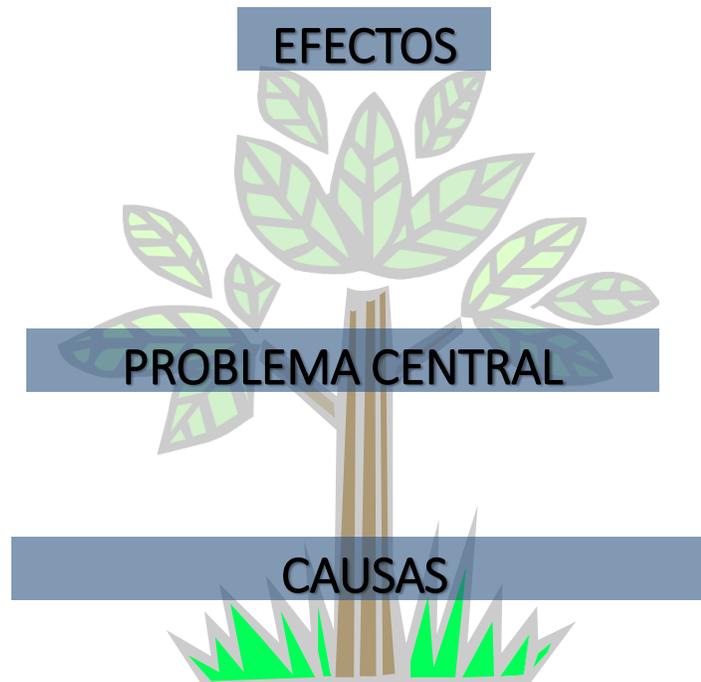


## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

#### Análisis de problemas

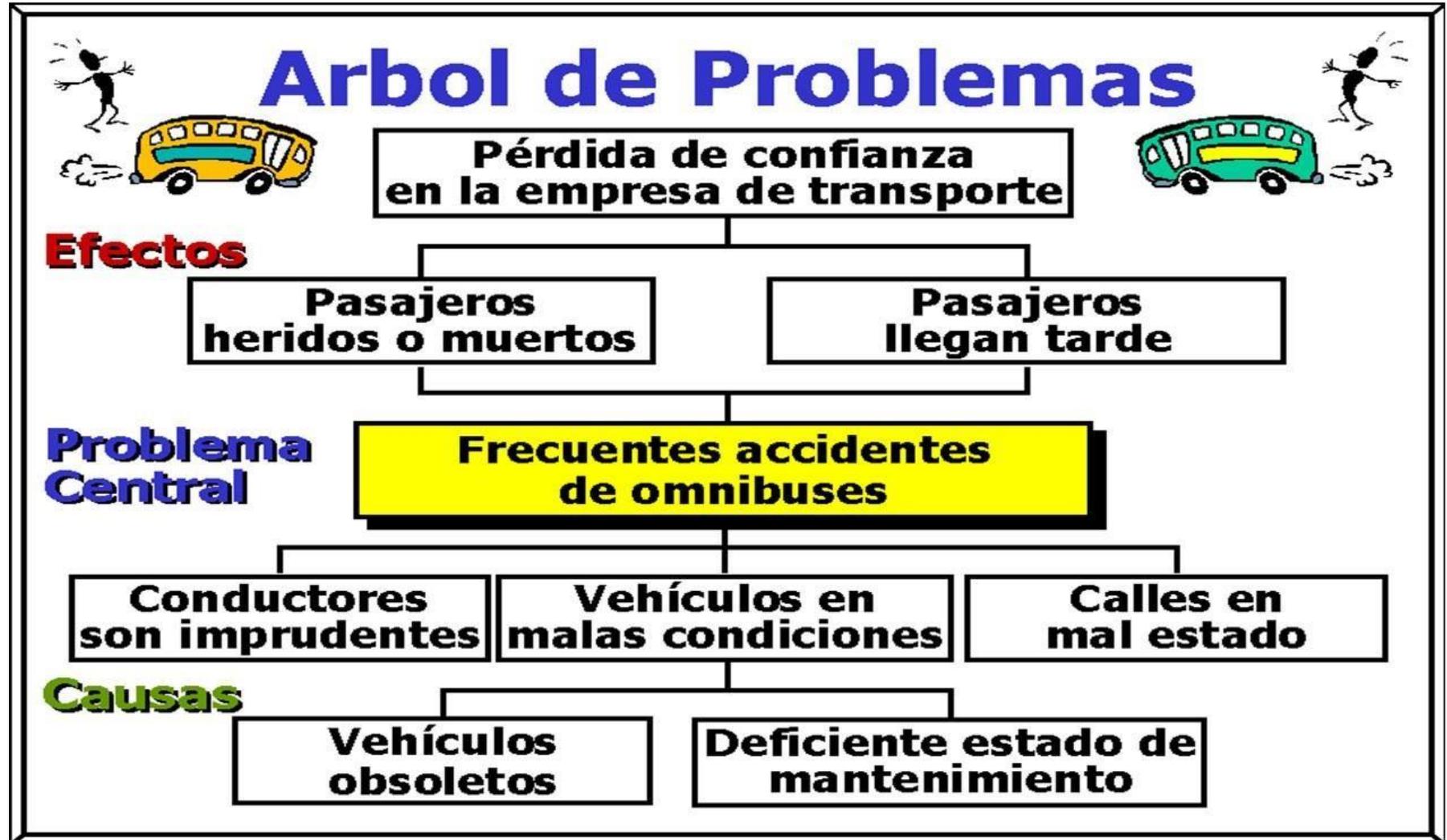
Se consideran las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con la situación insatisfactoria.



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

CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

5. Conceptos básicos Marco Lógico

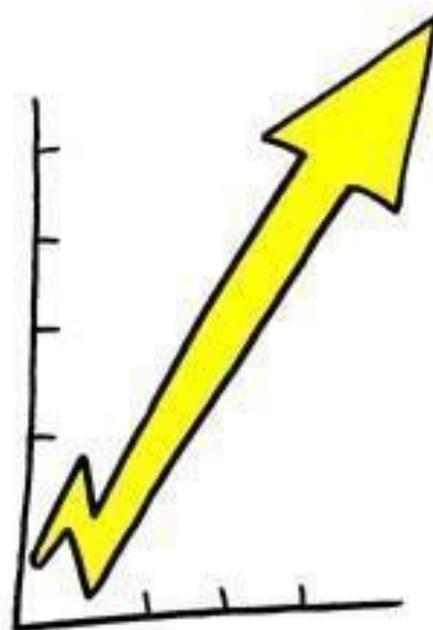


## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

#### Análisis de objetivos

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



## 5. Conceptos básicos Marco Lógico

Árbol de Objetivos

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

1. 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).
2. Trabaje hacia abajo del árbol de problemas para identificar objetivos para cada problema, que se convierten en medio para abordar el problema principal.
3. 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.
4. 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.



Escuela Superior de  
Administración Pública

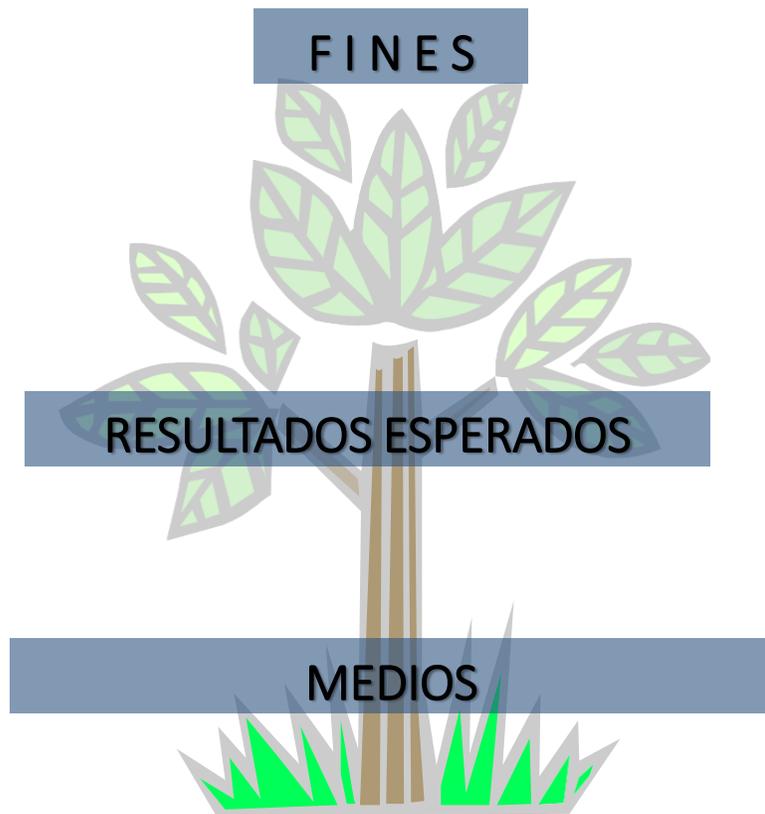
Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

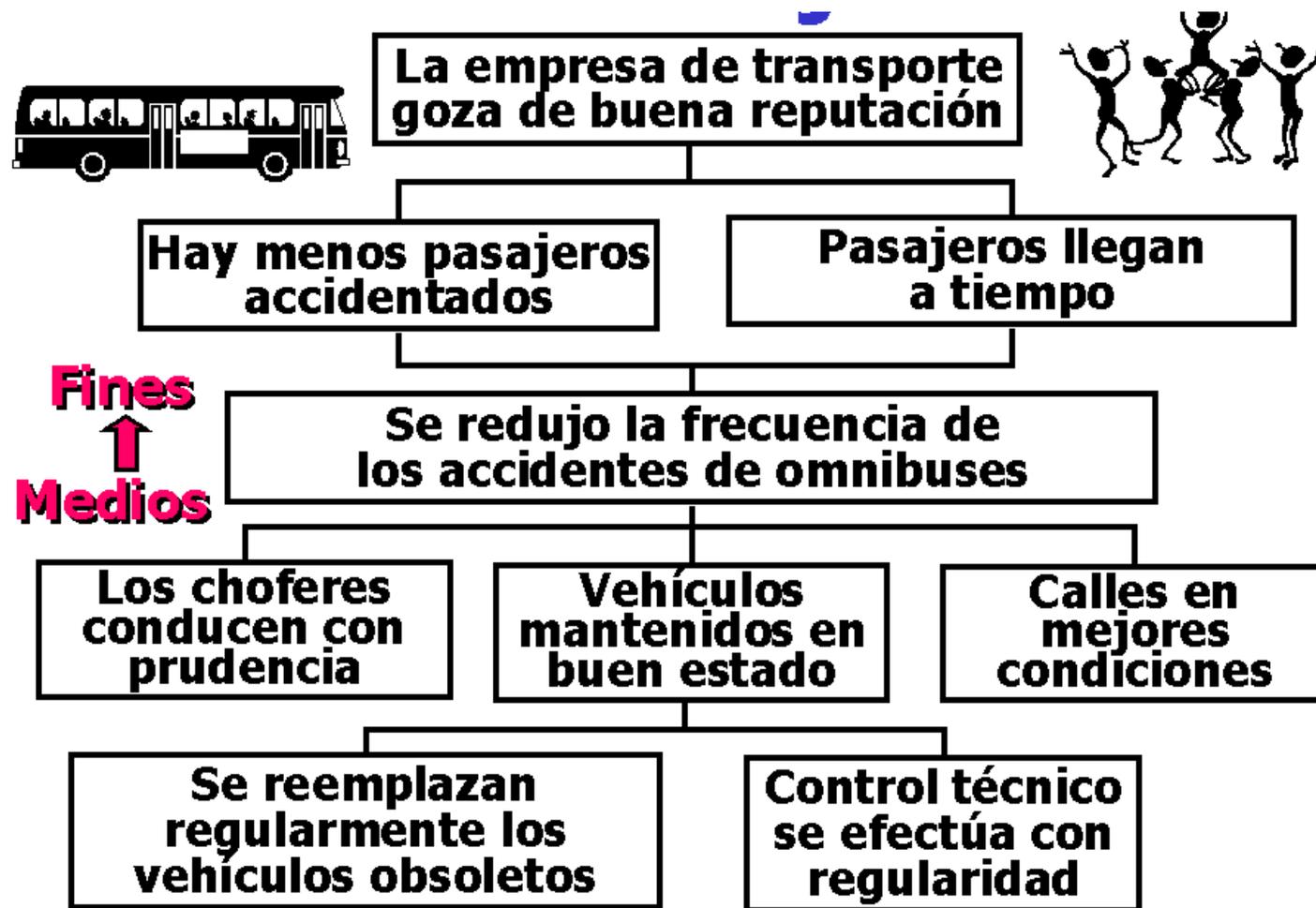
#### Árbol de Objetivos



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”).

5. Conceptos básicos Marco Lógico

Árbol de Objetivos



## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez

Perfil Profesional

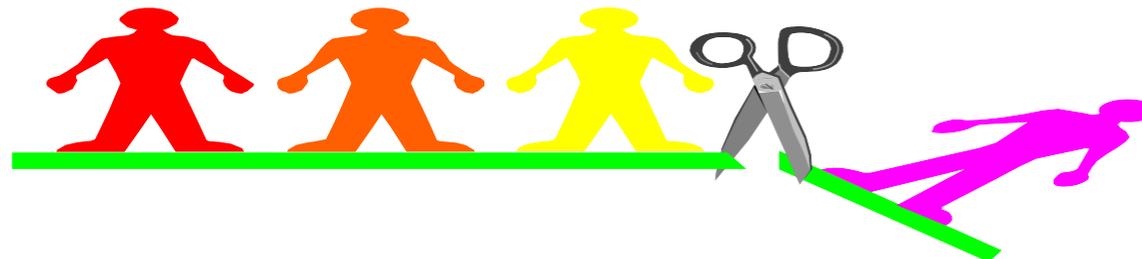
### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

#### 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





Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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.

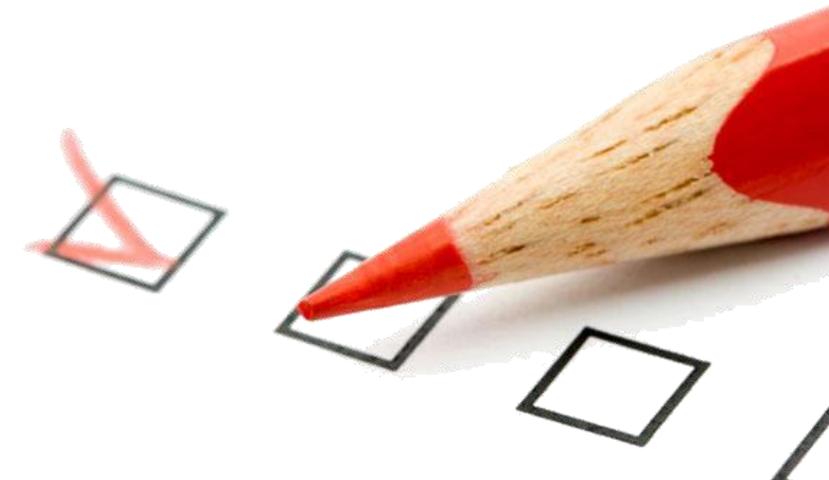


## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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 NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

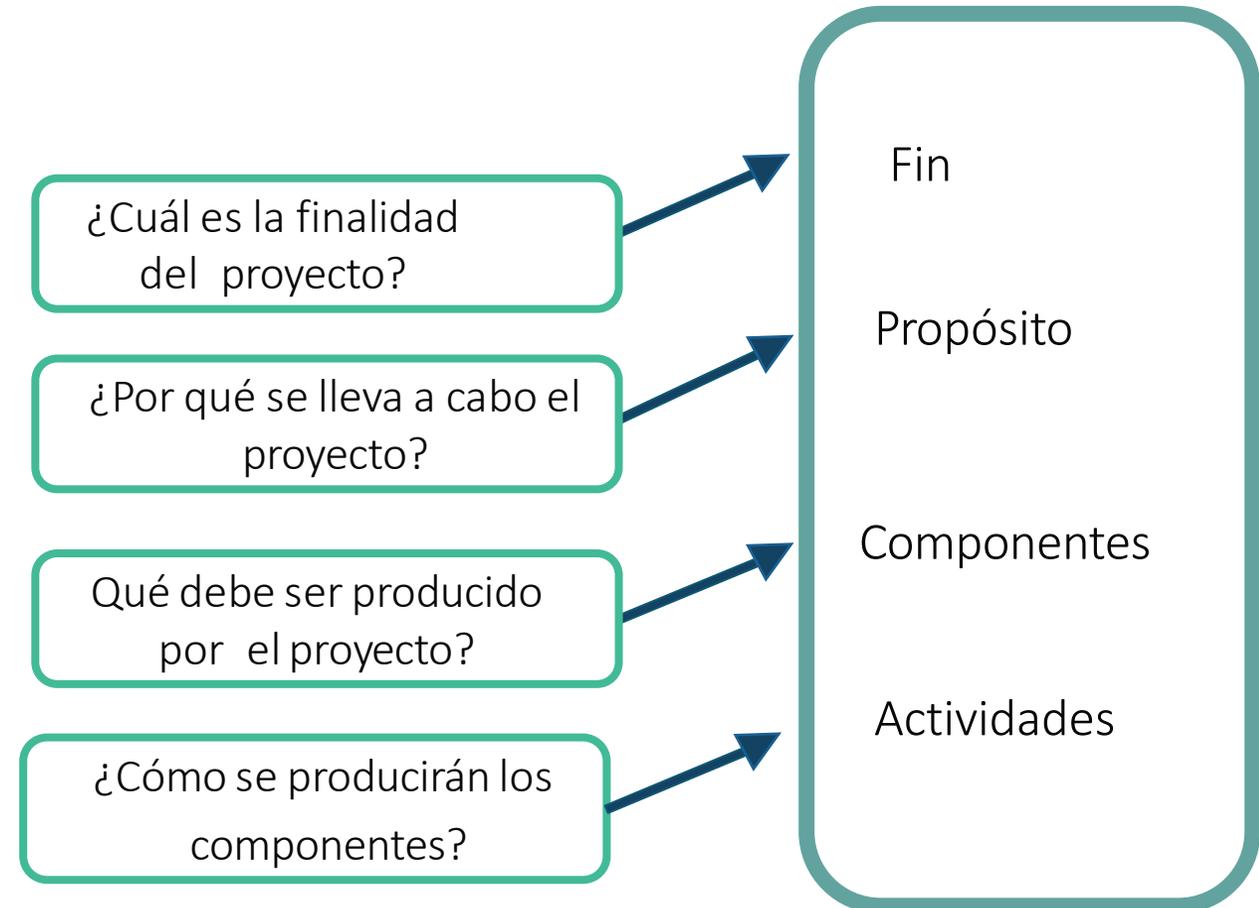
Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

Lógica Vertical Conceptos claves:

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



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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. (*)



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

#### Lógica Vertical - Ejemplos de Resumen Narrativo

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



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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					

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### Lógica Horizontal

#### METAS

Conceptos importantes:

Si se puede medir, se puede administrar.

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

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

Fin

Propósito

Componentes

Actividades

Medidas para verificar el logro del Fin

Medidas para verificar el logro del Propósito

Medidas para verificar el logro de los Componentes

Resumen del presupuesto del proyecto

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. 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>



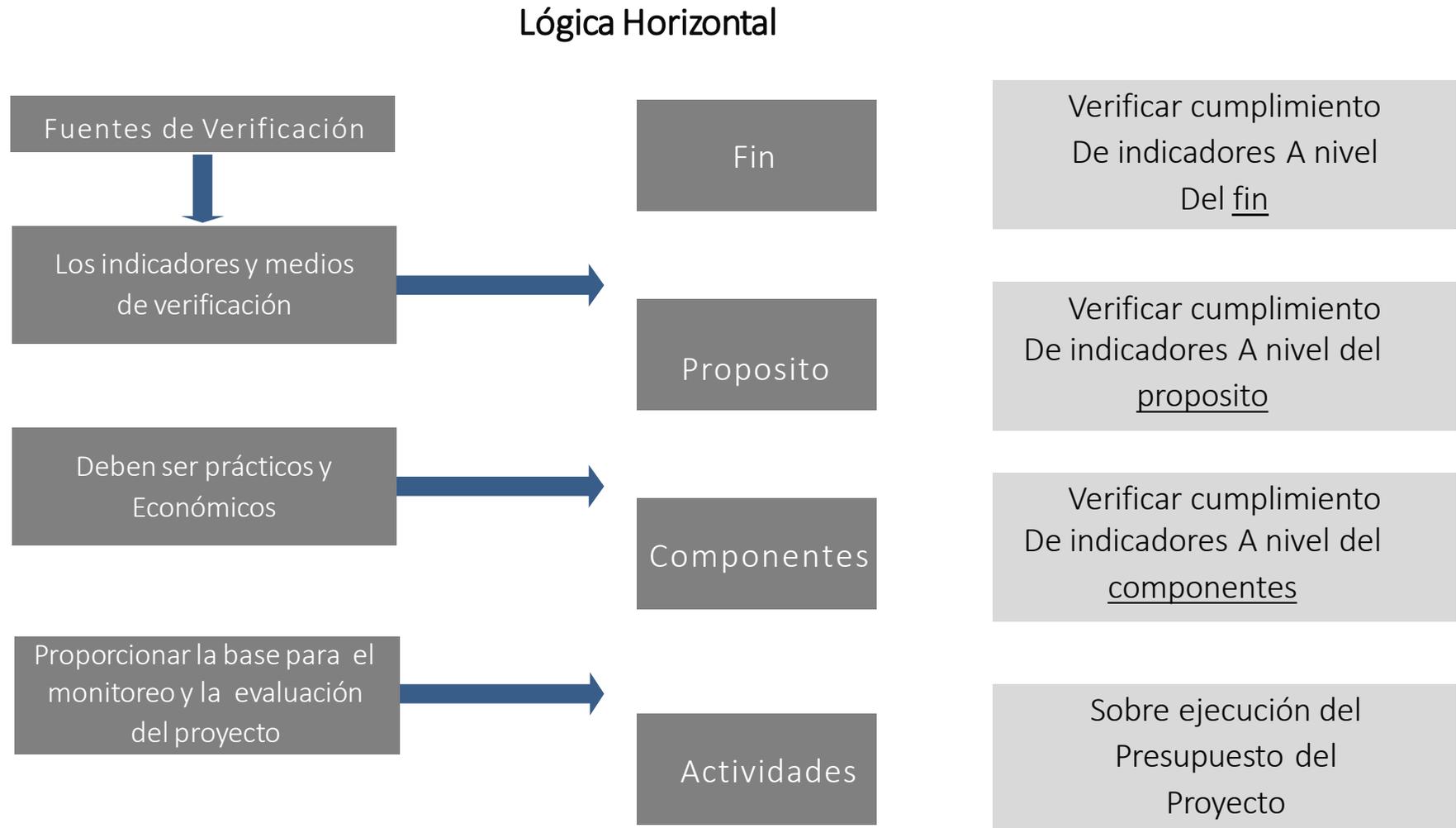
Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 5 y 6 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5.1. Conceptos básicos Marco Lógico



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## CLASE NRO 2 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

### 5. Conceptos básicos Marco Lógico

#### Ejercicio nro.2.

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 un proyecto relativo al sector de desempeño.
3. Cada grupo establece el problema, los objetivos, las alternativas, el fin, el propósito, los componentes, las actividades, los involucrados y los indicadores.
4. Cada grupo socializa ante el curso, sus encuentros con el tema asignado.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

## Clase Nro 3 Dirección de proyectos

6. Tasa social de descuento 12%

DNP-GUÍA

7. Ciclo de vida del proyecto e interacciones entre procesos en la gestión del Proyecto.

8. Identificación de indicadores para la evaluación y control.



## 6. 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.



Escuela Superior de  
Administración Pública

## Evaluación Social de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### Clase Nro 3 Dirección de proyectos

#### 6. Tasa social de descuento

Valor Social del Trabajo

Valor Social de la Divisa

Valor Social del Tiempo

Valor Social de Combustibles y Lubricantes

7. Ciclo de vida del proyecto e interacciones entre procesos en la gestión del Proyecto.

8. Identificación de indicadores (Diapositivas 35 A 46) - (CEPAL) para la evaluación y control.



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### 8.- La evaluación Ex-ante. Página 20.

- ✓ Calcular los costos (análisis de la eficiencia)
- ✓ El flujo de costos
- ✓ Actualización de los costos
- ✓ Anualización 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

## Clase Nro 4 Gestión De Evaluación De Proyectos



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

### 9.- La evaluación Ex-post. Página 20

- ✓ 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

EVALUACION DE PROYECTOS DNP



Escuela Superior de  
Administración Pública

Evaluación Social  
de Proyectos

Helman Quesada  
Méndez  
Perfil Profesional

Clase Nro 4 Marco conceptual de la gestión de proyectos.

## 5. Conceptos básicos Marco Lógico

Ejercicio nro.3.

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