

Bogotá



Formulación Proyectos de Inversión

Subsecretaría de Planeación de la Inversión - SPI
Dirección de Programación y Seguimiento a la Inversión – DPSI
Dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local – DPDFL

- I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA
- II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN
METODOLOGÍA
 - ACTORES
 - IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
 - ESTUDIO FINANCIERO
 - VALIDACIÓN GENERAL
- III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

“La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.”

George Terry

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño."

Idalberto, Chiavenato

“La planificación es un aspecto explícito o implícito del proceso de liderazgo en un Estado, el cual implica: información, interpretación, definición, orientación, anticipación, coordinación y evaluación de una acción sostenida de gobierno”.

“Es el proceso dinámico, sistémico, participativo que se sigue para determinar las metas de un gobierno u organización y las estrategias que permiten alcanzarlas. Presupone objetivos, instrumentos, actores y recursos”.

Edgar Ortegón

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en que orden debe hacerse.

"La planificación es en gran medida, la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían"

David, Ewing

La planeación entonces es: la posibilidad que tienen los seres humanos de lograr cambiar su estado actual a una situación que desean, con el fin de mejorar sus condiciones de vida. La planeación nos permite:

- ✓ Valorar nuestras necesidades.
- ✓ Identificar nuestros problemas.
- ✓ Proponernos unas metas.
- ✓ Decidir nuestras prioridades.
- ✓ Escoger el camino a seguir.
- ✓ Programar unas actividades.
- ✓ Determinar el costo de lograr todo lo anterior.

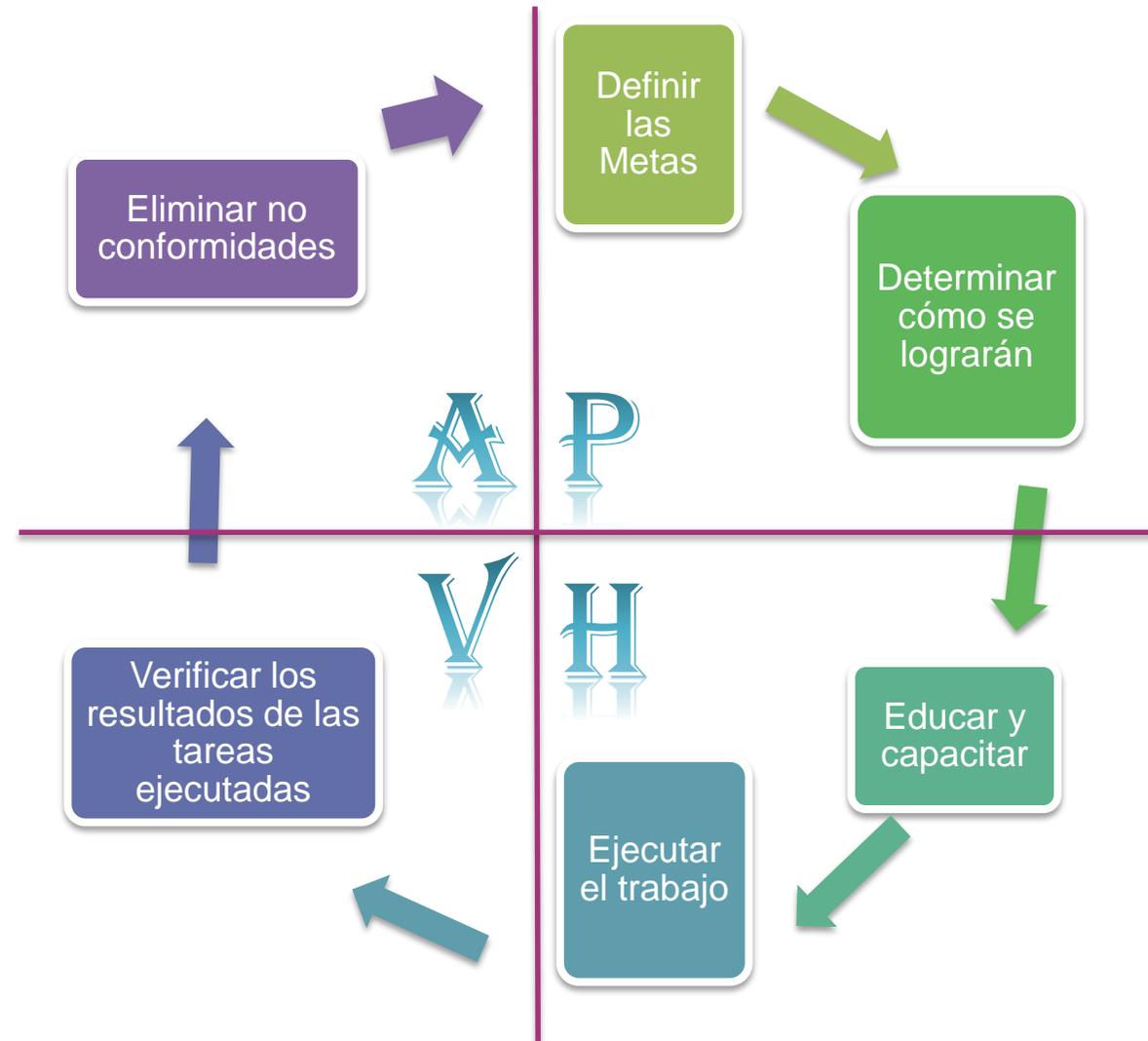


¿Cuál es la realidad actual de nuestra ciudad o nuestra localidad?

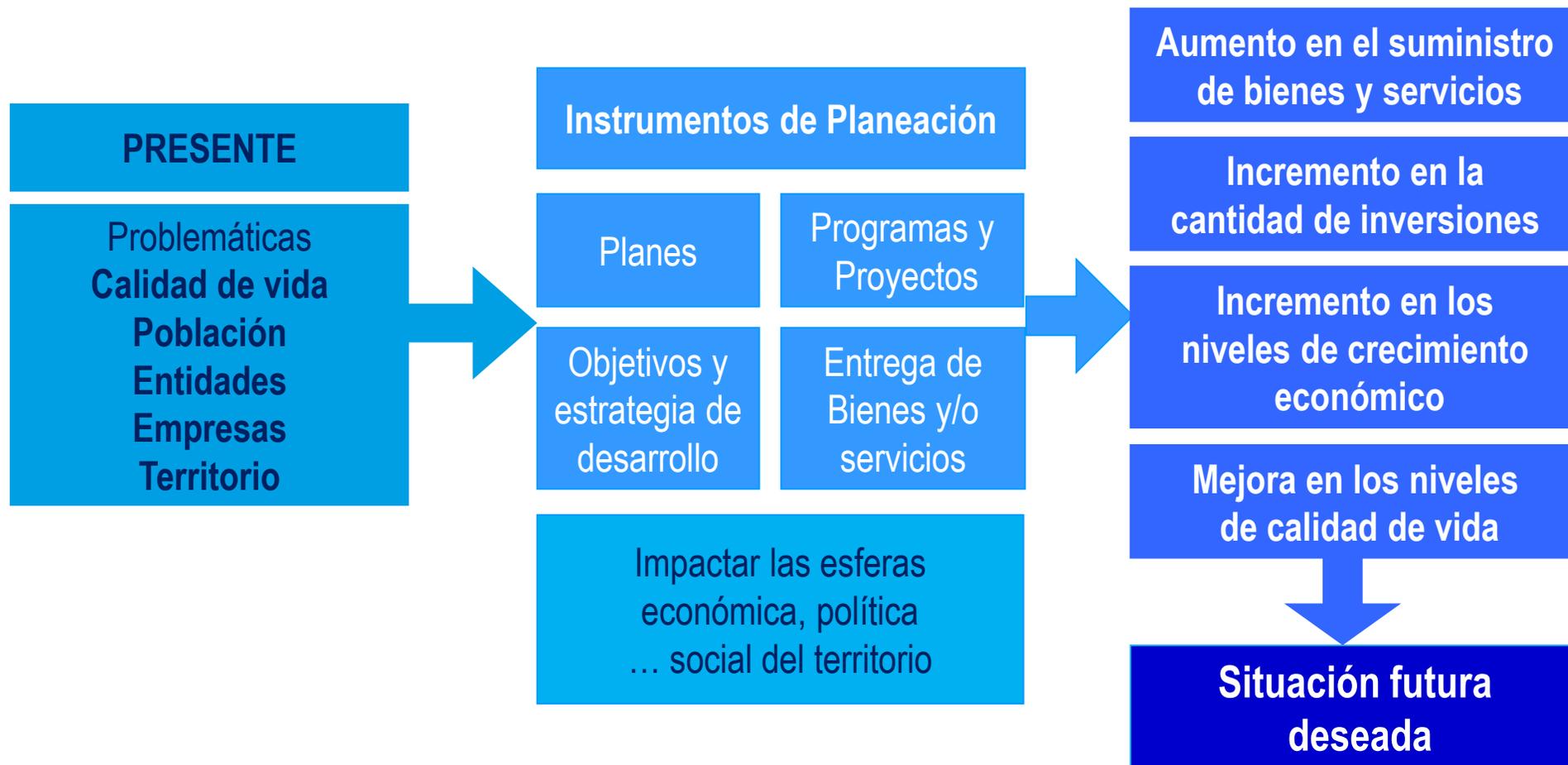
¿Cómo nos imaginamos el futuro deseable y viable de nuestra ciudad o localidad?

¿Qué acciones debemos tomar para alcanzar buenos niveles de desarrollo para nuestra comunidad?

Ciclo de la Planeación



Planeación para el desarrollo



Inversión Pública

- La inversión pública es una variable clave que tiene el gobierno para poder incidir en la economía, que debe ser usada estratégicamente. Esto implica velar porque cada una de sus partes (proyectos) estén debidamente **alineados**.
- **Alinear** implica conocer el rol de la inversión pública desde la visión Macro para aterrizarla en la visión Micro
- Para alinear, la evaluación (Ex ante y ex post), el seguimiento y la gerencia son fundamentales

Inversión Pública



Ciclo de la Inversión Pública



La gestión del valor público

Cambio de un sistema de gestión del gasto que se preocupa exclusivamente por su macroeconomía, a otro que también se preocupe por su microeconomía

Visión tradicional del gasto



¿Cuántos recursos se gastan?



Visión del Valor público del gasto

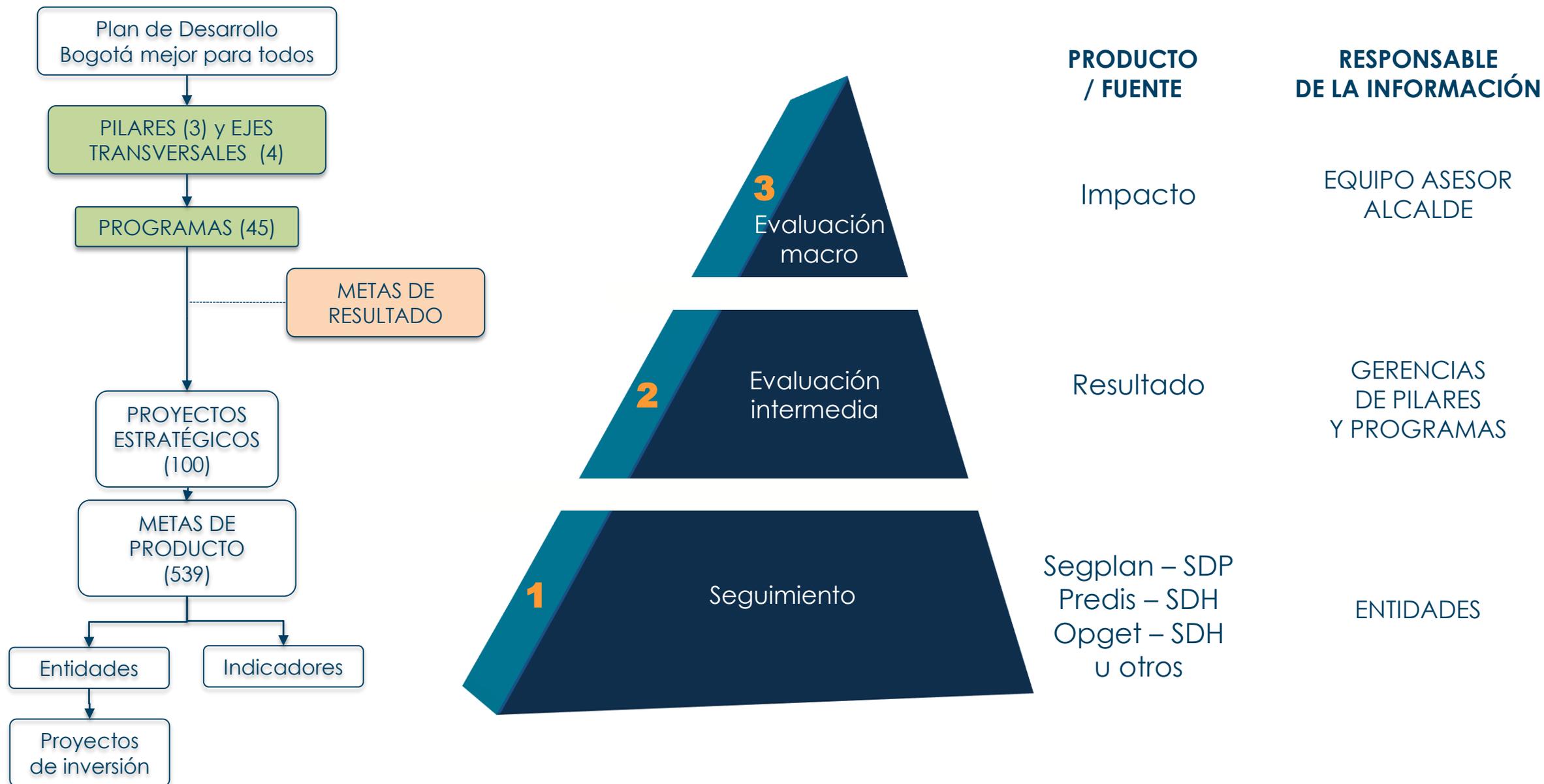


¿En qué se gastan los recursos?
¿Qué productos, resultados e impactos alcanzan los recursos gastados?
¿A qué costo?



Eficiencia,
eficacia y
efectividad del
gasto

Seguimiento al Plan de Desarrollo en Segplán



I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Unidad operacional de la planeación para el desarrollo que vincula recursos para resolver problemas o necesidades sentidas de la población.

DNP. 2005. Metodología General Ajustada

Los proyectos son cursos de acción para resolver problemas de las comunidades en particular o la sociedad en general, que debe ser identificados adecuadamente para una asignación racional de los recursos.

Edgar Ortegón, 2005.

Los proyectos de inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o provisión de bienes o servicios por parte del Estado.

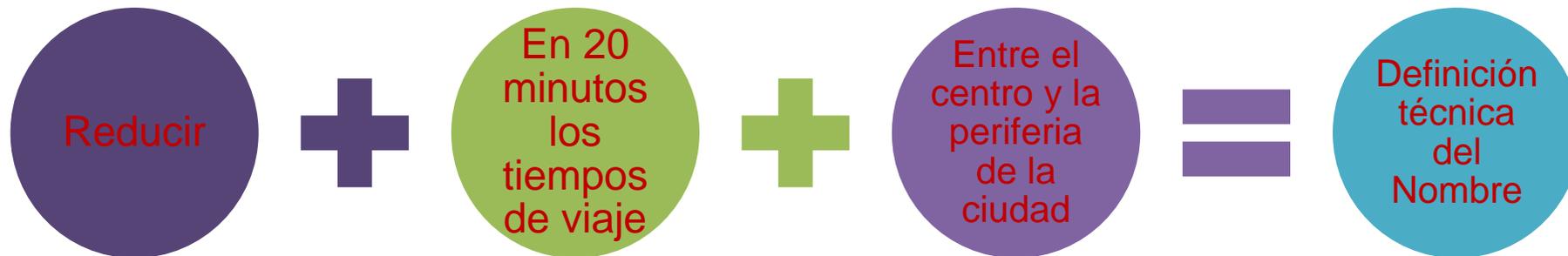
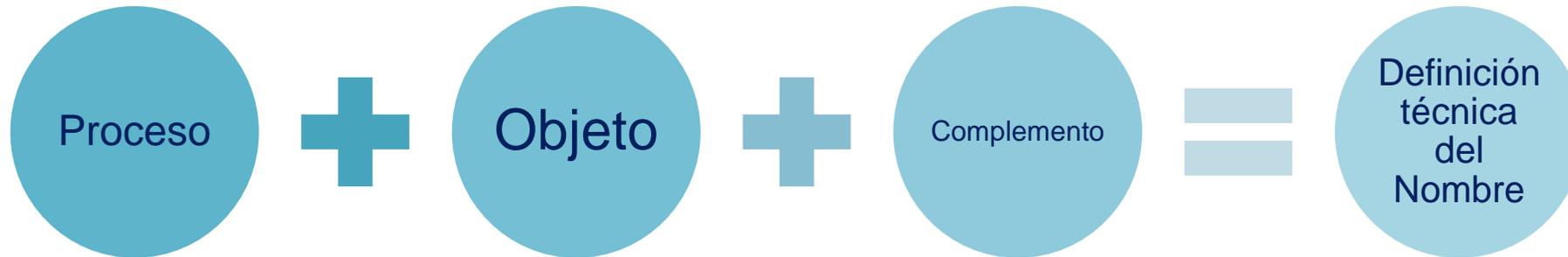
Decreto 2844 de 2010.

- **Los proyectos de inversión surgen de las iniciativas generadas por la ciudadanía, las organizaciones populares, cívicas, gremiales o las entidades u organismos que componen los sectores central y descentralizado del Distrito Capital.**
- **Herramienta neutral (elemento técnico)**
- **Instrumento para reasignar recursos**
- **Objetivos Planes de Desarrollo**
- **Materializan mejores índices de bienestar y desarrollo de las comunidades**
- **Éxito ejecución planes, pero depende de la adecuada selección**
- **Crecimiento economía: producción de más y mejores bienes y servicios**
- **Proyectos soporte Planes de Desarrollo**
- **La mejor forma para asegurar el cometido de la inversión**

PROYECTOS - Propiedades



PROYECTOS – Nombre



PROYECTOS - Ciclo



Esquema de preparación y evaluación de proyectos



Es una herramienta de planeación, donde se inscriben, registran y actualizan todos los proyectos, regulado por el Decreto Distrital 449 de 1999



Planes de Desarrollo Territoriales y Programas Sectoriales bien concebidos, descansan sobre un catálogo de proyectos que al ser formulados y sistematizados, pueden integrarse en los “bancos de proyectos”

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

La Metodología de Marco Lógico, llamada en Colombia MGA, es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, comunicación, ejecución y evaluación de proyectos.

- ❑ Implica la estructuración de los resultados del análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa.
- ❑ Debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera del control del proyecto / programa que pueden influir en su éxito.
 - Instrumento de **gestión de programas y proyectos**.
 - Fortalece los **procesos de formulación y ejecución** de programas y proyectos.
 - Resume **los resultados** previstos por el proyecto.
 - Permite **seguimiento gerencial** de ejecución.
 - Presenta los elementos básicos para realizar **evaluación de resultados e impactos a los proyectos**.
 - **NO** es un método de **evaluación ex-ante** de proyectos y programas.

<https://mgaweb.dnp.gov.co/>

Prohibido el uso para capacitaciones y pruebas.

Para ambiente de capacitación dar clic [aquí](#)



Metodología general ajustada



DNP Departamento Nacional de Planeación

Iniciar sesión

Tipo de documento de identificación *

Seleccione

Número de documento de identificación *

Número de documento de identificación

Contraseña *

[Registro de usuario](#)
[¿Olvidó su contraseña?](#)

Ingresar
Usuarios DNP

* Campos requeridos

Dirección: Calle 26 # 13-19 Edificio Fonade - Código Postal 110 311 - Conmutador: (57+1) 3815000 Bogotá D.C., Colombia - Fax: (57+1) 381 5016 (57+1) 381 5001
Horario de atención: Lunes a viernes; 8:30 a.m. - 12:30 p.m. y 2:00 p.m. - 6:00 p.m. Línea de quejas y reclamos: 01 8000 1212 21
Fuente Imagen: "intermediae knowledge plan" by Neil Cummings is licensed under CC BY 2.0

Cadena de valor



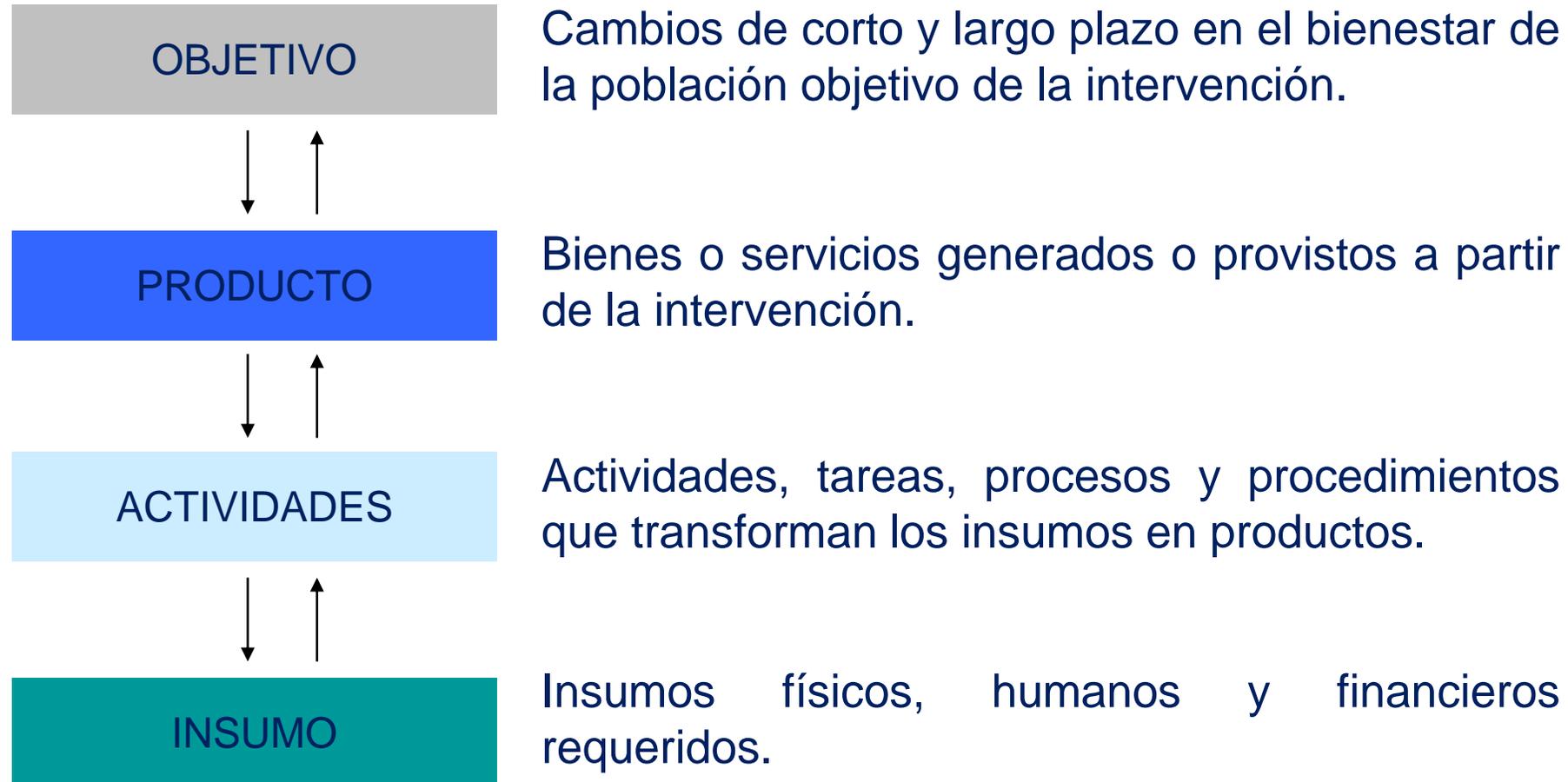
La cadena de valor permite determinar si los recursos asignados y las actividades determinadas generan los productos diseñados en la fase de formulación del Proyecto.

Al construir y estandarizar adecuadamente la cadena de valor para iniciativas de inversión mejoramos la calidad de la información en los proyectos que se formulan y se ejecutan en las entidades.

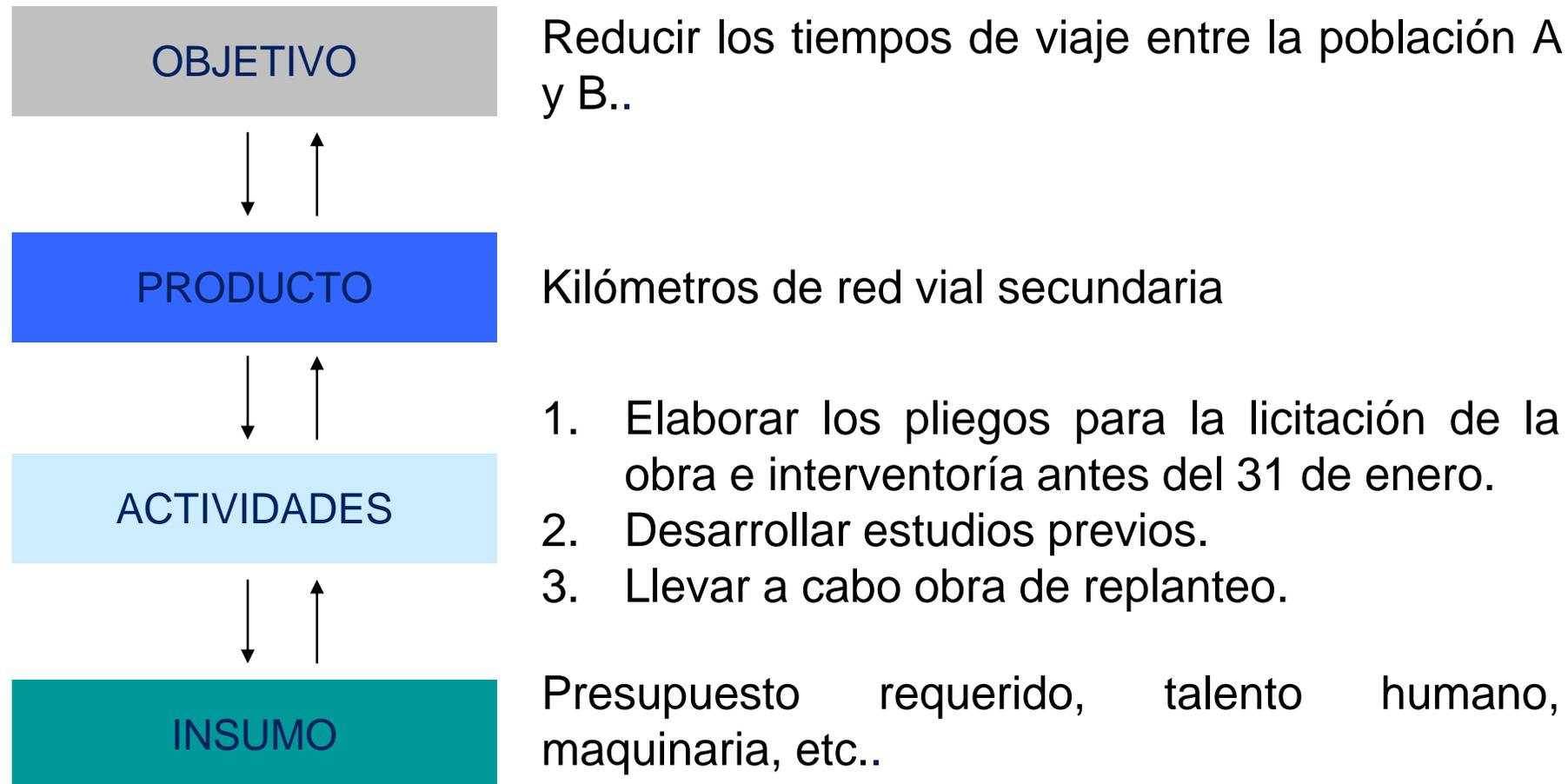
Por tanto, la cadena de valor:

- Facilita la formulación y la decisión de asignación de recursos para cada uno de los proyectos, tanto por parte de la entidad responsable como por parte de aquella que viabiliza la iniciativa o aporta financiación.
- Alinea cada una de las iniciativas de inversión de la entidad con el plan estratégico, asegurando que cada iniciativa esté articulada con la misión.
- Materializa el plan estratégico de la entidad en programas y proyectos de inversión.
- Sustenta de mejor forma las decisiones de inversión de recursos entre diferentes alternativas e iniciativas.
- Facilita y orienta la futura y adecuada formulación de proyectos para el próximo Administrador del territorio

Formular la cadena de valor del proyecto

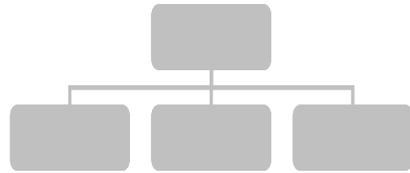


Ejemplo de una cadena de valor



Formulación de Proyectos en MGA

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

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Responde A	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Expresa la solución del problema de desarrollo que se ha diagnosticado. ¿Para qué?	FIN/OBJETIVO GENERAL (plan de desarrollo)	INDICADORES DE RESULTADO	Encuestas Nacionales de hogares, manufacturera, agropecuaria, etc. Encuestas regionales. Registros de producción o ventas. Cumplimiento del Cronograma.	SOSTENIBILIDAD
Es el efecto directo que se espera a partir del periodo de ejecución. ¿Por qué?	PROPÓSITO/ OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES DE RESULTADO	Encuestas regionales.	SUPUESTOS QUE AFECTAN EL ENLACE ENTRE PROPÓSITO Y FIN
Son los resultados específicos del proyecto. ¿Qué?	COMPONENTES/ RESULTADOS/ PRODUCTOS	INDICADORES DE PRODUCTO	Registros de producción o ventas.	SUPUESTOS QUE AFECTAN EL ENLACE ENTRE COMPONENTES Y PROPÓSITO
Acciones que son necesarias para la realización de los componentes ¿Cómo?	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	Cumplimiento del Cronograma.	SUPUESTOS QUE AFECTAN EL ENLACE ACTIVIDADES / COMPONENTES

Relación secuencial

- Identificar los productos y actividades de las operaciones de inversión
- Conocer la composición detallada de los productos y las actividades que componen la inversión
- Registrar, agregar y analizar de forma organizada y sistemática la información de los proyectos

Estandarización

- Consolidar información homogénea y comparable
- Armonizar la información de los productos y actividades.

Desempeño

- Calcular indicadores de productividad de la inversión a nivel de producto
- Comparar la productividad del gasto
- Establecer costos de oportunidad de la inversión

Seguimiento

- Hacer seguimiento a la gestión del presupuesto a través de información más detallada
- Conocer en qué medida los productos y las actividades reportadas están en línea con las metas de gobierno
- Ofrecer información organizada para la rendición de cuentas

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

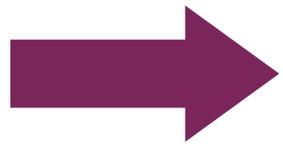
II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

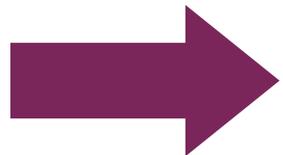
- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

El análisis de actores sirve para



Ofrecer un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el Proyecto.



Incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el Proyecto.



I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

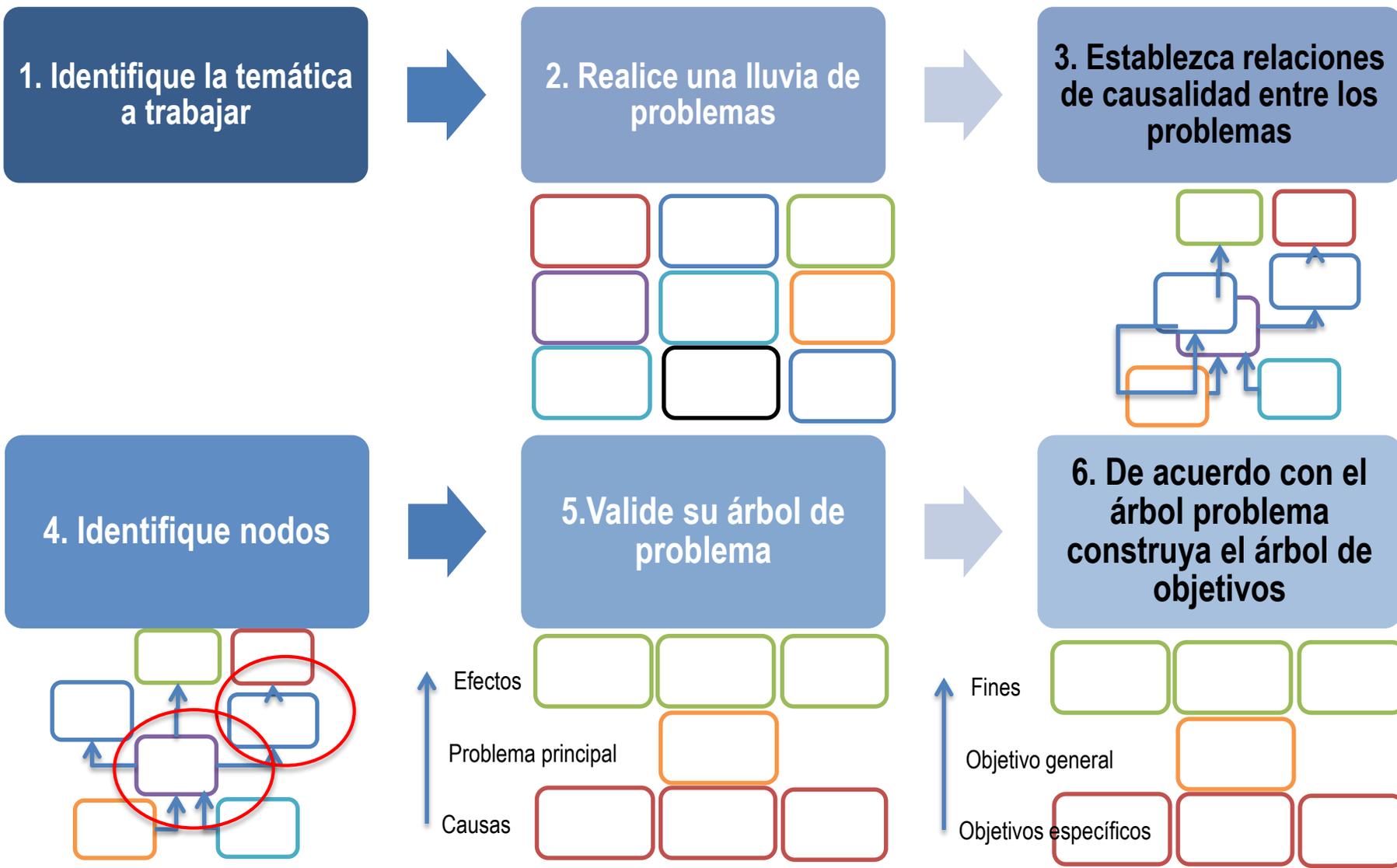
II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Técnicas de árboles – Metodología PPO (ZOPP-GTZ)



I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

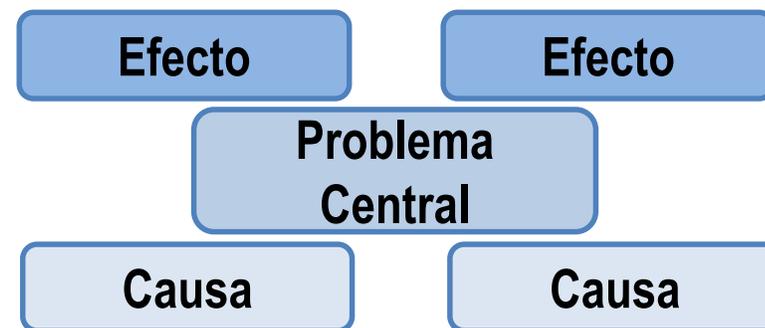
II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Problema central: es definido como una situación no deseada, es decir, una situación negativa que padece una comunidad o una institución en un momento determinado.



Errores frecuentes encontrados:

- El problema no debe ser redactado como la ausencia de solución. Por ejemplo: falta de recursos, carencia de insumos, ausencia de un sistema de información, no hay capacitación.
- El problema principal no debe ser formulado como un conjunto de problemas.
- El problema no debe ser formulado de manera demasiado amplia, por el contrario esto debe ser específico. Por ejemplo: pobreza.

Puntos clave:

➔ Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo.

➔ Falta de repuestos: **Incorrecto**

➔ Equipo no funciona: **Correcto**

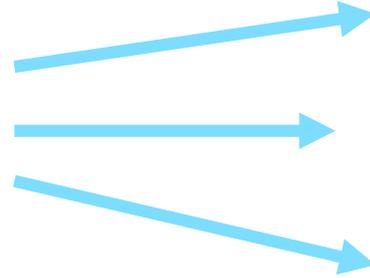
➔ No hay pesticidas **Incorrecto**

➔ La cosecha es destruida por las plagas **Correcto**

Ante soluciones ausentes, existe el riesgo de ver UNA solución al problema.

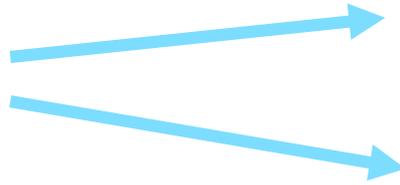
Ejemplos: problema central

Las aguas negras desbordadas provocan enfermedades por el mal estado del sistema de drenaje.



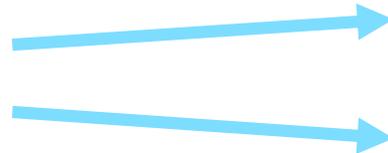
- El sistema de drenaje se encuentra en mal estado.
- Las aguas negras se desbordan.
- La comunidad es afectada por enfermedades.

Los turistas podrían dejar de visitar el país por temor a los asaltos.



- Alto nivel de delincuencia en el País.
- Riesgo de disminución de visitas de turistas.

Pobreza.



- Bajo ingreso per-cápita.
- Desigual distribución de ingresos

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.
- Supuestos 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.

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

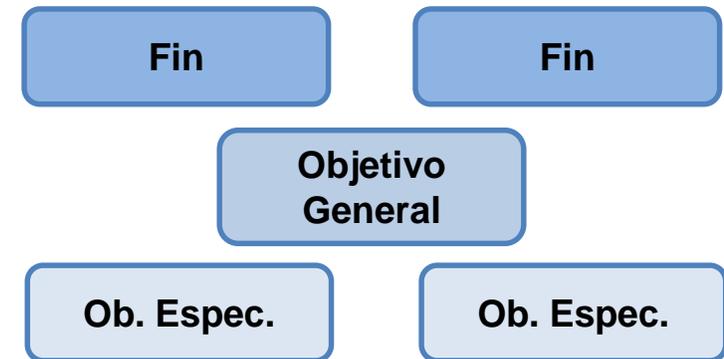
II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Objetivo General: Es la situación deseada para la población con relación al problema identificado. El objetivo general se origina al convertir en positivo el problema central del árbol del problema.



Errores frecuentes encontrados:

- Incluir las alternativas de solución (Por ejemplo: mediante..., por intermedio de...).
- Incluir los fines o efectos del proyecto (Por ejemplo: “para mejorar la calidad de vida”).
- Describir el objetivo general como el producto que espera entregar (Por ejemplo: construcción de.....).
- Describir el objetivo general del proyecto como una acción parcial o desarticulada de la misión de la entidad (Por ejemplo: adquirir bienes o insumos, o construir infraestructura).
- Describir el objetivo general del proyecto de inversión de forma demasiado amplia.

Puntos clave:

1. Elabore el árbol de problemas y objetivos del proyecto, antes de incluirlos en la Metodología General Ajustada.
2. Valide el árbol con los funcionarios técnicos.
3. Inicie la redacción del objetivo con un verbo fuerte en infinitivo. Es decir este debe implicar una relación de cambio o una condición futura deseada (Ej. Ampliar, reducir, mejorar, incrementar, erradicar, etc.)
4. El objetivo general debe tener relación con el problema principal
5. No incluya palabras o frases como: para....; mediante....; con el fin....; a través de....; por medio de....; por el cual se busca....;
6. Revise muy bien el objetivo general pues éste no debería cambiar a lo largo del horizonte de tiempo del proyecto.
7. Incluya el indicador que va a contribuir a medir el avance en el logro del objetivo (tenga en cuenta los lineamientos establecidos más adelante).

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Objetivos Específicos: son los medios cuantificables que llevarán al cumplimiento del objetivo central y se alcanzarán a través de las alternativas de solución. Los medios u objetivos específicos surgen de pasar a positivo las causas del problema.

Errores comunes:

- Contar con un solo objetivo específico
- Describir los objetivos específicos del proyecto de forma demasiado amplia, es decir, los objetivos específicos parecen proyectos en sí mismos.
- Confundir los objetivos específicos con las actividades del proyecto de inversión. Es decir, utilizar verbos que hacen referencia a aspectos demasiado operativos para describir los objetivos específicos, por ejemplo, comprar, adquirir, contratar, entre otros.



I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

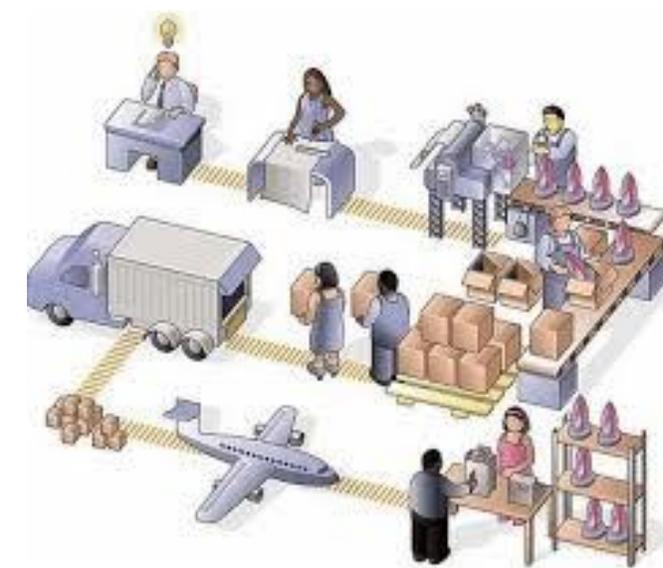
METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Identificación de los productos

Producto: bien y/o servicio provisto por el proyecto como consecuencia de la transformación de unos insumos a través de un conjunto de actividades específicas. Los productos deben agotar los objetivos específicos y deben cumplir a cabalidad con el objetivo general del proyecto. Son el resultado de al menos una actividad principal y un número no determinado de actividades secundarias.



Errores comunes:

- Identificar insumos como un producto, ejemplo: computadores, maquinas, etc.
- Un producto debe ser el resultado de varias actividades, y NO de una sola de ellas
- Confundir el bien o servicio con una meta o un indicador.
- No distinguir el bien o servicio que genera el proyecto, ejemplo «raciones», «políticas», «prácticas», etc.

Formulación y programación de Indicadores

Indicador: Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.



Afirmación clara que expresa una intención o propósito a través de una acción específica.

Instrumento a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

Valor esperado u objetivo que espera alcanzar un indicador en un período específico.

- 1 Verificar en la cadena de valor del proyecto
- 2 Definir la tipología del indicador
- 3 Redactar el indicador
- 4 Seleccionar indicadores C R E M A
- 5 Elaborar hoja de vida del indicador

Especificidad de los indicadores

Claros



Preciso e inequívoco

Relevantes



Apropiado al tema en
cuestión

Económicos



Disponible a un costo
razonable

Medibles



Abierto a validación
independiente

Adecuados



Ofrece una base suficiente
para estimar el desempeño

Sensibles



Permiten conocer el avance del
objetivo de manera periódica

PROYECTOS – Cadena de valor para indicadores



La cadena de valor debe estar presente en todas las actividades de formulación del proyecto, aún más en la determinación de los indicadores.

Eficiencia: Valora la utilización de una combinación óptima de los recursos en el logro de los objetivos.

Eficacia: Valora el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Efectividad: Valora el efecto del producto sobre el objetivo

Economía: Valora cuan bien son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

Calidad: Valora las características de cómo está siendo provisto el producto o servicio.

Objeto a cuantificar + condición deseada + descripción

Hospitales de 2do nivel construidos

Objeto a cuantificar + condición deseada

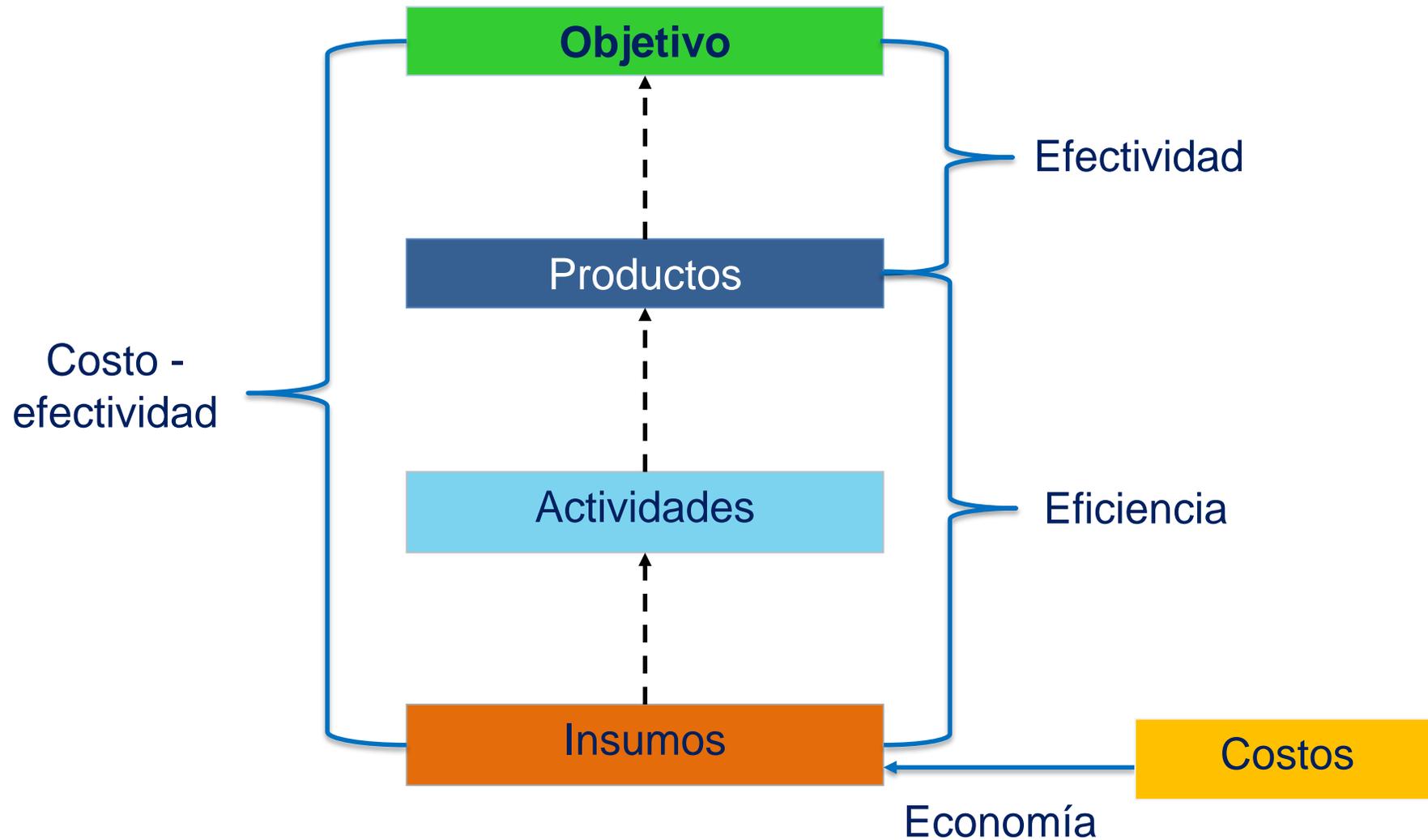
Hospitales construidos

Hoja de vida del indicador para su identificación



Nombre	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Tipología	Línea de base	Meta	Resultado	Descripción de avances

Relaciones entre eslabones de la cadena de valor y los indicadores



Fuente: Kristensen, Groszyk y Bühler (2002)

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

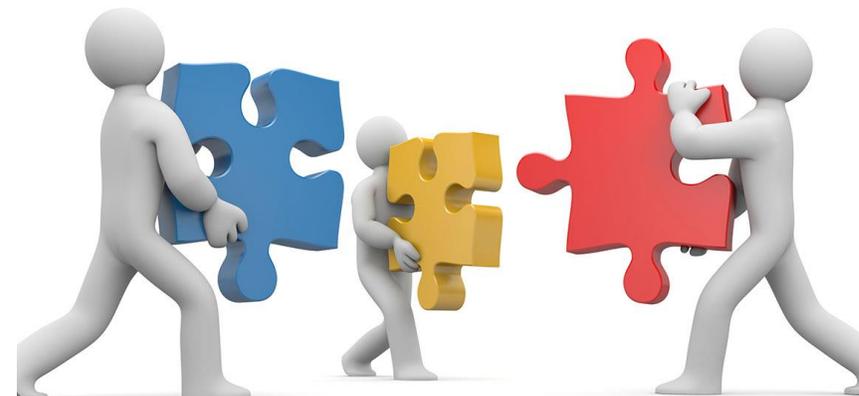
- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.

➤ ACTIVIDADES

- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

Actividades: Conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se agrega valor a los insumos existentes, y al hacerlo, se genera un producto (bien o servicio) determinado.



Errores comunes:

- Centrarse en actividades que NO transforman insumos en productos o que NO son las más importantes para la producción del bien o servicio. Por ejemplo, aquellas que se relacionan con la adquisición de insumos: Comprar resmas de papel, Adquirir computadores, etc.
- Describir las actividades usando verbos DEMASIADO GENERALES que NO permiten determinar claramente de qué se trata el proceso u operación. Por ejemplo: Fomentar, Fortalecer, Garantizar, Implementar, Promover, entre otros.

Puntos clave:

1. Las actividades deben ser coherentes con los productos a las cuales están asociadas.
2. Las actividades deben comenzar con verbos en infinitivo, pero que éstos no hagan referencia a objetivos específicos o generales.
3. Evite la formulación de actividades de la siguiente manera: elaboración de..., adecuación de..., formulación de..., diseño de.... Esto debido a que se puede confundir la actividad con el producto.
4. Las actividades no deben ser formuladas como indicadores o metas.
5. Incluya las principales actividades con las cuales se obtiene el producto, esto con el fin de que el costeo de actividades y su seguimiento no se haga demasiado complejo.

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES

• ESTUDIO FINANCIERO

• VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

El estudio financiero permite:

- Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario recopilada en todos los estudios.
- Complementar la información para evaluar las alternativas.
- Determinar las posibles fuentes de financiación.
- Establecer en forma clara los ingresos de operación y los costos de inversión y de operación del proyecto.
- Dar una idea clara sobre la óptima estructura financiera del proyecto



Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Económico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caraïben

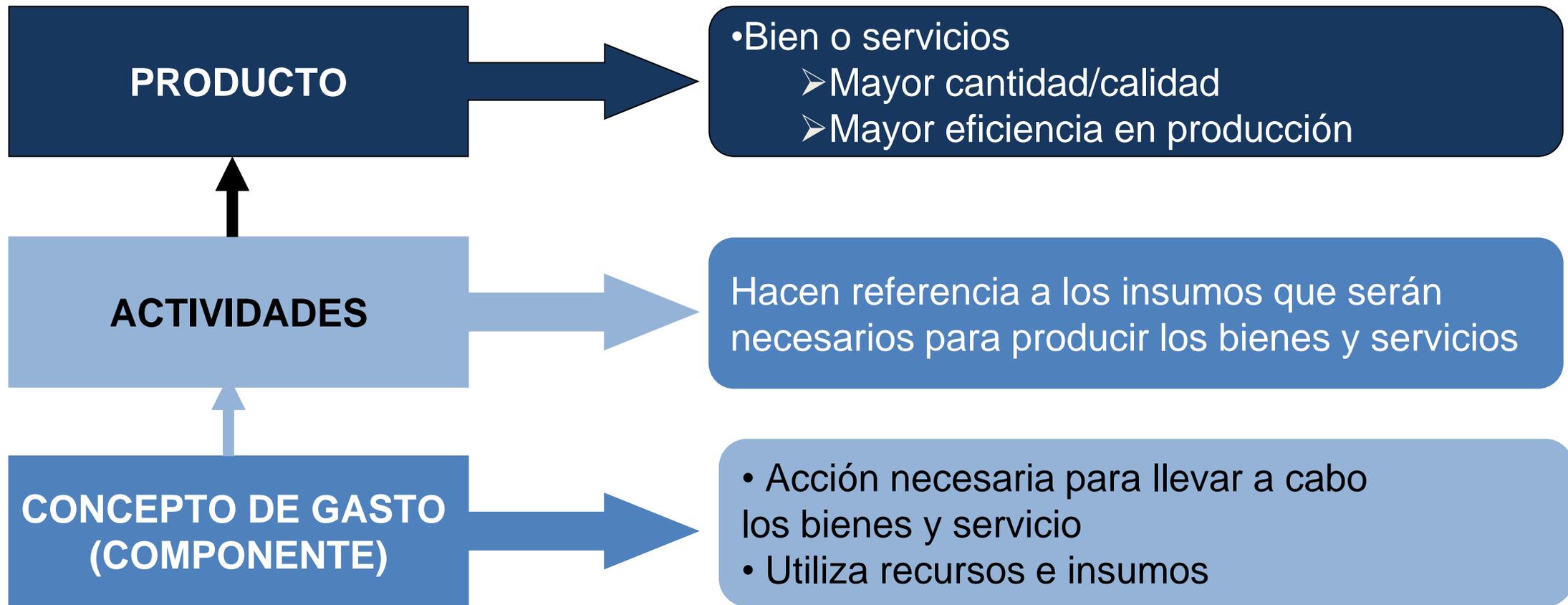
Directorio de fuentes de cooperación
para financiación de la Cooperación Sur-Sur
y de la Cooperación Triangular para los países
de América Latina y el Caribe

Contratos Plan
APP

Regalías
Cofinanciación

Nacional
Departamental

Cooperación Económica y Técnica



Los costos del proyecto se asocian a los componentes y se agregan a nivel de actividades y productos

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

- ✓ Verifique que la cadena de valor del proyecto de inversión haya quedado adecuadamente estructurada. Para ello, corrobore los siguientes aspectos:

La cadena de valor es interpretable y por lo tanto, es fácil comprender qué se busca con la iniciativa y cómo se llegará a ese objetivo.

El proyecto está adecuadamente delimitado: sus objetivos y productos asociados a éstos, determinan claramente su alcance.

- ✓ Verifique que las actividades y productos que se identificaron, gracias a la estructuración de la cadena de valor de los proyectos, representan procesos, operaciones y entregables típicos de la entidad.

Lista de chequeo

	Criterio de Verificación	Si	No	Comentario
1	El objetivo general brinda una solución a la necesidad o problema central e indica claramente la situación deseada			
2	El objetivo general cumple con la definición establecida en la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”			
3	El objetivo general no incluye los fines y las alternativas de solución			
4	Los objetivos específicos cumplen con la definición establecida en la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”.			
5	Los objetivos específicos son medibles o cuantificables a través de sus productos			
6	Si los objetivos específicos se realizan de forma complementaria, se cumplirá el objetivo general			
7	Los objetivos específicos se materializan a través de sus productos			
8	Los productos cumplen con la definición establecida en la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”			
9	Los productos son el desenlace de un proceso productivo, es decir, de un conjunto de actividades secuenciales, las cuales, al transformar unos insumos, generan valor económico y público			
10	Los productos cuentan con una unidad de medida adecuada y una meta especificada			
11	Los productos se encuentran bien clasificados en la clasificación CPC 2 A.C., de acuerdo con las pautas de clasificación de la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”.			
12	Los productos cuentan con todas las actividades principales involucradas en su generación			
13	Las actividades cumplen con la definición establecida en la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”			
14	Las actividades se encuentran bien clasificadas en la clasificación CIIU 4 A.C., de acuerdo con las pautas de clasificación de la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”			

I. PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

II. TEORÍA GENERAL DE PROYECTOS Y METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

METODOLOGÍA

- ACTORES
- IDENTIFICACIÓN
 - PROBLEMA
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - PRODUCTOS, METAS E INDICADORES.
 - ACTIVIDADES
- ESTUDIO FINANCIERO
- VALIDACIÓN GENERAL

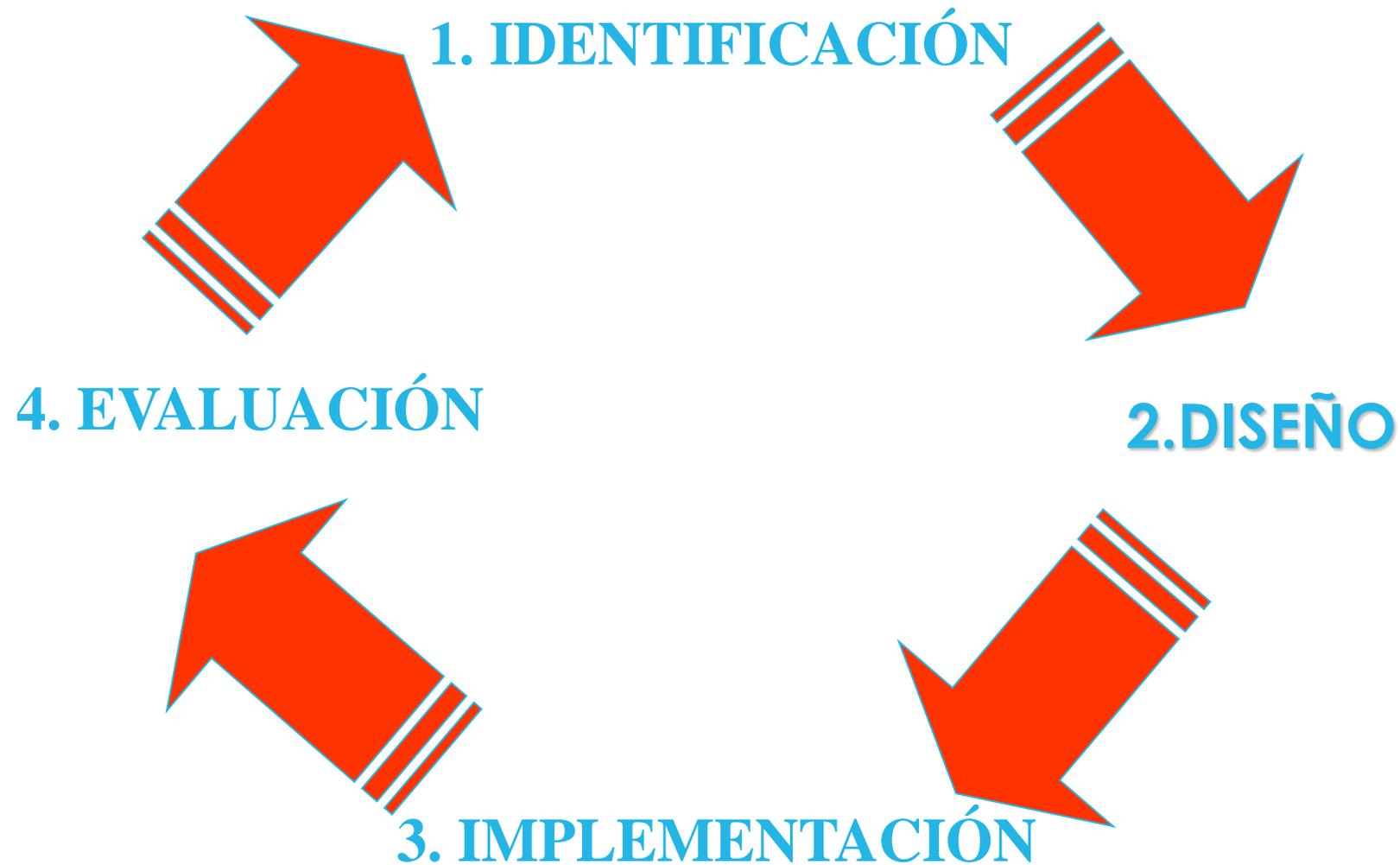
III. CÓMO FORMULAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

¿QUÉ ES UN PROYECTO?



Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas que se orientan a la consecución de un objetivo propuesto, que debe ser alcanzado en un período de tiempo determinado, para lo cual se estiman los recursos necesarios y se fija un presupuesto.

Fases del proyecto



1 Diagnóstico e Identificación

Nombre del proyecto (corto y claro)
Responsable (Grupo de personas o Persona)
Población objeto
Duración
Localización
Costo aproximado

FORMULACIÓN DE PROYECTOS			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del Proyecto			
Responsable(s)			
Población Objeto		Cantidad Beneficiarios	
Duración (Meses)		Costo Aproximado	

1.1 Identificación del problema

¿Cuáles son sus causas?
¿Cuáles son sus consecuencias?
¿Qué ocurriría si no se enfrenta?

¿Cuál es su localización?
¿Cuál es su población afectada?
¿Cuál es su prioridad frente a otros problemas o necesidades?

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DEL PROYECTO		
Causa 1:	Causa 2:	Causa 3:
Problema Principal:		
Efecto 1:	Efecto 2:	Efecto 3:

1.2 Justificación

Presentar argumentos que justifiquen la pertinencia del proyecto teniendo en cuenta:

La medida en que el proyecto contribuya a solucionar el problema planteado.
Quiénes son los beneficiarios del proyecto y cómo recibirán sus resultados.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO
¿En qué aspectos mejora la situación actual?
¿Por qué cree que esa sería la solución pertinente?
¿Cuál es el valor agregado o aporte del proyecto?

2 Diseño del proyecto

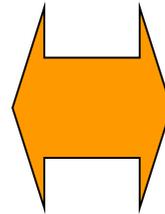
Es la definición y programación de los objetivos perseguidos, los resultados esperados, las estrategias para alcanzarlos y las actividades necesarias con sus respectivos costos.

2.1 Los Objetivos

La manera más sencilla de definir los objetivos es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, de la situación problema solucionada (Plantear el problema y sus causas y efectos de forma positiva).

PROBLEMA:

**LOS ESTUDIANTES
DESAPROVECHAN SU TIEMPO
LIBRE EXTRAESCOLAR**



OBJETIVO:

**APROVECHAR EL TIEMPO
LIBRE DE LOS ESTUDIANTES
DE FORMA CONSTRUCTIVA**

2.1 Formulación de Objetivos

2. DISEÑO DEL PROYECTO		
2.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO		
Fin1:	Fin 2:	Fin 3:
<u>Objetivo General</u>		
Medio 1:	Medio 2:	Medio 3:
OBJETIVO GENERAL		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO ESPERADO (Lo mismo que Fin 1, Fin 2,...)	
Ojetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		

2.2 Análisis de Alternativas

Las alternativas son las diferentes formas de solucionar un problema; o lo que es igual, distintas maneras para alcanzar un mismo objetivo.

En consecuencia, el análisis de alternativas consiste en la comparación de tales alternativas en función de su localización, tecnología, costos, riesgos, y otros factores relevantes.

2.2. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DEL PROYECTO		
Alternativa 1		
Alternativa 2		
Alternativa Seleccionada	A 1	Explique por qué:
	A 2	

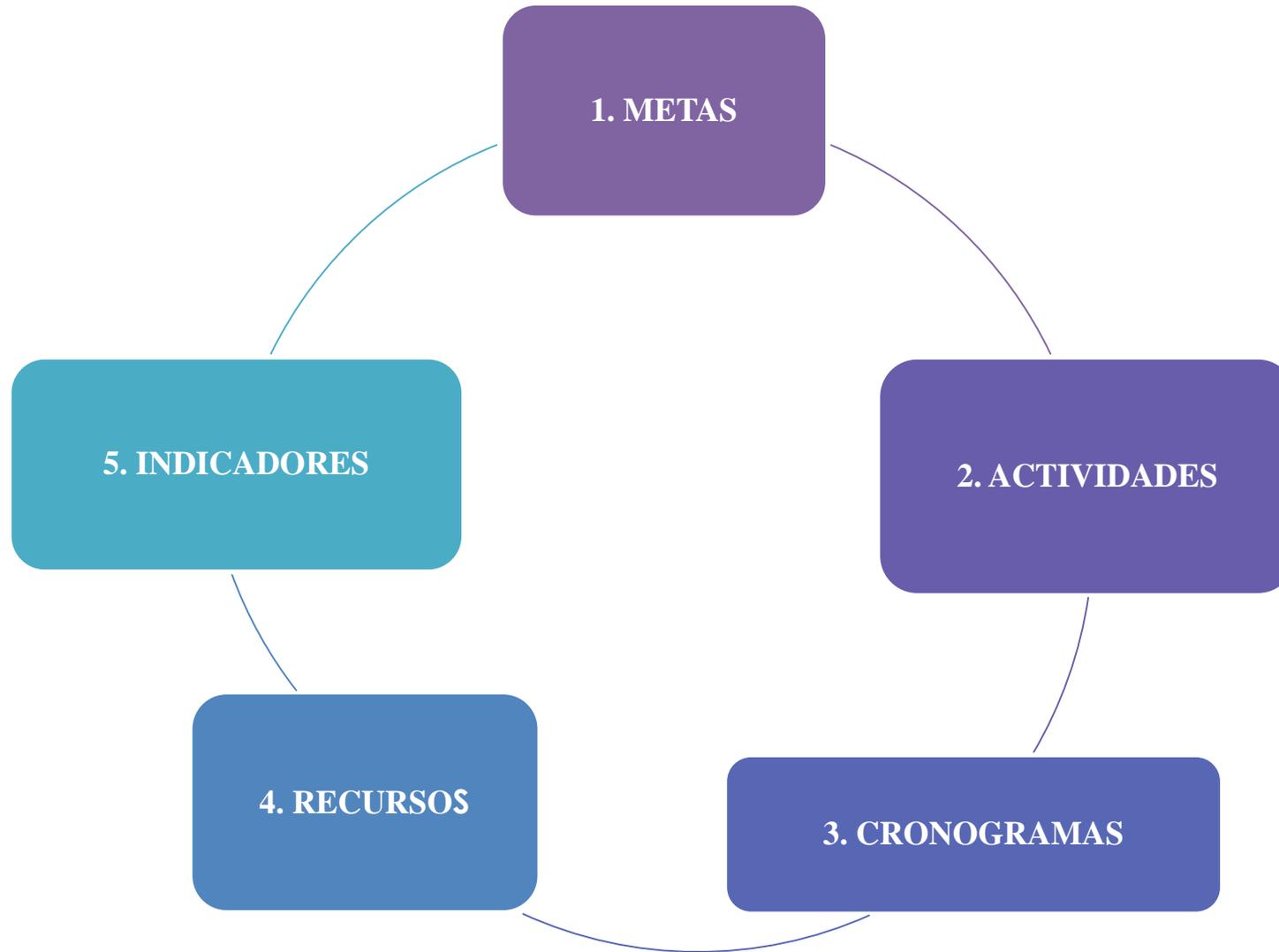
2.2 Ejemplo de Alternativas

Si el **problema** es baja cobertura en educación primaria, el **objetivo** de este proyecto sería aumentar la cobertura.

Las alternativas posibles para cumplir con ese objetivo podrían ser:

- Construir mas escuelas.
- Arrendar un local para que opere la escuela.
- Realizar un convenio con alguna institución educativa privada.
- Contratar un servicio de transporte que lleve a los estudiantes a una escuela mas cercana.

2.3 definición de actividades



¿Cómo obtener los Resultados del proyecto?

- ✓ Las actividades son aquellas que los responsables del proyecto deben asegurar que se lleven a cabo para producir cada resultado (Objetivos Específicos). Es clave tener en cuenta los Medios del árbol de objetivos (Medio 1, Medio 2...,)
- ✓ Se coloca cada actividad requerida para producir un resultado en orden cronológico, estimando el tiempo y los recursos requeridos para realizarla.

2.3 definición de actividades

2.3. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

OBJETIVO 1: _____

ACTIVIDAD(ES)	INSUMOS	COSTOS	Fecha Inicio	Fecha Terminación
1.		\$		
2.		\$		
3.		\$		
TOTAL COSTOS		\$		

2.4 Presupuesto y Costos

2.4. PROYECCIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO			
INSUMOS (RECURSOS O SERVICIOS)	CANTIDAD / UNIDAD	COSTOS UNITARIO	COSTO TOTAL
1.		\$	\$
2.		\$	\$
3.		\$	\$
4.		\$	\$
5.		\$	\$
6.		\$	\$
7.		\$	\$
8.		\$	\$
		TOTAL COSTOS	\$

2.5 Metas e Indicadores

La meta es un propósito medible para poder llegar al objetivo, las metas se deben establecer en cuanto a **productos** específicos esperados con la ejecución de los proyectos, así como a **resultados** con relación a su impacto en el logro de los objetivos definidos para el plan.

- Ejemplo meta de resultado: Incrementar en 30% la matrícula educativa, incrementar en un 35% el número de alumnos que obtienen resultados satisfactorios en las pruebas de calidad educativa (ICFES, SABER).
- Ejemplo meta de producto: 5 aulas construidas en el período de gobierno, 20 docentes capacitados semestralmente.

2.5 Metas e Indicadores

Un **indicador** es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de un resultado esperado.

Objetivo Central	Metas	Indicadores de Impacto	Indicadores de Producto	Indicadores de Gestión
Bajar Tasa de inasistencia a clase	Reducir la Tasa de inasistencia a clase en el municipio del 25% al 5% en 2 años.	Tasa de inasistencia	Numero de asistentes a clase/Numero de alumnos matriculados	Número de niños inscritos en programas de entrega de alimentos/Población escolar

2.5 Metas e Indicadores

2.5. METAS E INDICADORES DEL PROYECTO		
OBJETIVOS	META	INDICADOR

3 Implementación del proyecto

La etapa de ejecución supone el momento de aplicación de los resultados del diseño e identificación del proyecto con intención de transformar una determinada realidad.

Se trata, por tanto, de la puesta en marcha de las actividades utilizando los recursos previstos en la fase de diseño con el fin de alcanzar los resultados y los objetivos específicos.

También supone el contraste entre la actuación prevista y la capacidad real de obtener las modificaciones deseadas.

