



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

20476-S

Distr. LIMITADA

PPD.268(SPEC.)
17 diciembre 1993

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ESPAÑOL
Original : Inglés

INTRODUCCION EN LA PPOO*
(Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos)

Preparado por
la Secretaria de la ONUDI

* El presente documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición.

V.94-22877

7/11

PREFACIO

Como consecuencia de la decisión de la Conferencia General de la ONUDI (GC.4/Dic.11) de introducir en la Organización una Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (PPOO), la Sección de Apreciación Previa de Programas y Proyectos (APP) ha adaptado esta metodología a las exigencias de la ONUDI.

Esta adaptación se basa en la práctica obtenida durante dos años de aplicación de la PPOO y la realización de varios talleres para los funcionarios de la ONUDI, del PNUFID y de otras organizaciones.

Esta guía, concebida como una introducción a este método provee de indicaciones sobre las principales etapas a seguir. Se recomienda utilizarla en consulta con la Sección de Apreciación Previa de Programas y Proyectos.

Además, existe un vídeo en el que se demuestra la aplicación práctica de la metodología.

La guía puede obtenerse también en Inglés y Frances.

Viena, 1 de diciembre de 1993

INDICE

	<u>Página</u>
PPOO : SINOPSIS	1
PPOO : GUIA DE PASOS BASICOS	5

LA PPOO: SINOPSIS

☛ ¿QUÉ ES LA PPOO?

PPOO significa planificación de proyectos orientada a objetivos. Se trata de una metodología elaborada inicialmente por el Organismo Alemán de Cooperación Técnica (GTZ) con miras a facilitar el diseño, la ejecución y la supervisión de proyectos.

La PPOO representa un esfuerzo por combinar un análisis amplio del medio en que se desarrolla un proyecto con un instrumento de planificación como el enfoque de marco lógico (EML), método que vienen utilizando desde hace tiempo todos los principales organismos de desarrollo.

La finalidad de la PPOO es ayudar a quienes intervienen en el ciclo de gestión del proyecto a analizar una situación concreta, evaluar diferentes opciones y tomar una decisión respecto de un plan de acción viable.

La PPOO proporciona una mejor comprensión de las opiniones, percepciones e intereses de las diversas partes, permite sacar a la luz -y posiblemente aclarar- temas controvertidos, facilita el acuerdo respecto de una estrategia común y aumenta el grado de compromiso para su ejecución.

☛ ¿CÓMO FUNCIONA?

La PPOO se basa en el trabajo en equipo y permite la participación directa de las diversas partes involucradas en un proyecto - o sea, gobierno, organismo de desarrollo, donante, contrapartes locales y, sobre todo, beneficiarios.

Los talleres son un elemento clave de esta metodología, dado que constituyen el instrumento más eficaz para reunir a los interesados. Para mejorar la comunicación, la PPOO hace uso sistemático de una serie de técnicas como visualización, sesiones de acopio de ideas, etc. Un "moderador"

independiente estimula y dirige el debate entre los participantes guiando al grupo a lo largo de las diferentes etapas del proceso.

La PPOO se divide en dos fases principales, cada una de las cuales está compuesta por una serie de etapas que se apoyan mutuamente.

- I. La primera fase se centra en el análisis de una situación insatisfactoria determinada: el grupo identifica y evalúa las partes afectadas, los problemas concretos y sus vinculaciones causales, y los posibles objetivos. Se obtiene así una base sólida para la elaboración de un proyecto.
- II. La segunda fase consiste en planificar la intervención: el grupo decide la estrategia que deberá seguirse, define sus elementos principales (objetivo inmediato, resultados, actividades), determina cómo pueden medirse esos elementos, qué insumos se necesitan y quién los va a suministrar, e identifica los factores externos que son decisivos para el éxito del proyecto.

La PPOO es una metodología abierta, que puede complementarse, de ser necesario, con otros instrumentos analíticos, métodos de planificación e instrumentos de gestión (por ejemplo, análisis costo-beneficio, análisis de riesgos y sensibilidad, análisis de efectos, camino crítico, etc.).

✎ ¿CUÁNDO SE PUEDE APLICAR?

La PPOO puede utilizarse en diferentes momentos del ciclo del proyecto. La duración y el grado de detalle de una sesión de PPOO pueden variar, dependiendo de una serie de factores -por ejemplo, la naturaleza y complejidad de la situación de que se trate, la índole de las medidas previstas y el presupuesto disponible para aplicarlas, etc.

En una etapa preliminar, la metodología se utiliza con el fin de examinar una idea o una solicitud de asistencia, analizar la información disponible y decidir la forma de proceder.

En una etapa posterior, cuando se han realizado ya actividades preparatorias, puede organizarse un taller simplificado para finalizar una propuesta de proyecto.

En el caso de proyectos más grandes y complejos, puede organizarse un taller completo sobre el terreno con representantes de todas las partes interesadas para realizar un análisis en profundidad de la situación y planificar la estrategia del proyecto.

Además, cuando convenga, pueden organizarse talleres sobre el terreno para preparar o revisar planes de trabajo detallados, supervisar la ejecución de proyectos en curso o evaluar proyectos terminados.

Cada planificador de proyectos puede aplicar también la metodología de PPOO en casos concretos cuando desee evaluar la pertinencia de la información

de que dispone o efectuar un control rápido de la coherencia de un documento de proyecto.

☛ ¿QUIÉN LA APLICA?

Un número creciente de organismos bilaterales y organizaciones multilaterales utilizan la PPOO en su gestión del ciclo de los proyectos - entre otros, el Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA), el Organismo Noruego de Desarrollo Internacional (NORAD), el Organismo Finlandés de Desarrollo Internacional (FINNIDA), el Japón, los Países Bajos; se están realizando contactos con otras organizaciones internacionales.

La Comunidad Europea decidió recientemente adoptar la PPOO no sólo para el diseño de proyectos de cooperación técnica sino también para la formulación y la planificación detallada de iniciativas conjuntas entre empresas privadas y universidades europeas (en el marco de programas como MERIT, SPRINT, etc.).

Varios departamentos e instituciones de países en desarrollo también aplican esta metodología para preparar y ejecutar sus propios proyectos.

☛ LA PPOO EN LA ONUDI

La ONUDI comenzó a introducir la PPOO en 1991, a raíz de las deliberaciones de los órganos normativos respecto de la necesidad de garantizar la aplicación coherente de la metodología.

En un principio, se han realizado investigaciones sobre los últimos avances a nivel internacional; se han establecido contactos con organismos e instituciones que tienen una larga experiencia en la aplicación de la PPOO.

La labor emprendida durante 1992 por la Sección de Apreciación Previa de Programas y Proyectos (APP) ha permitido adaptar y perfeccionar la PPOO a fin de ajustarla a las necesidades de la ONUDI. Se han introducido modificaciones y mejoras en la metodología tanto a nivel conceptual como de aplicación.

Se ha definido un módulo de taller estándar de PPOO para la formulación de programas y proyectos de la ONUDI. Hasta el momento, se han organizado talleres sobre el terreno en los siguientes países: China, Bangladesh, la India, Laos, Guinea, Niger, Indonesia, Kenia; varios otros están en tramitación. A solicitud de los funcionarios sustantivos, se ha realizado en la ONUDI una serie de talleres preliminares para examinar informes de misión y analizar borradores de propuestas de proyecto (para Bhután, el Sudán, etc.).

Se han diseñado y ejecutado programas de capacitación sobre la aplicación de la PPOO para funcionarios de la ONUDI y para clientes externos. Se ha preparado material de capacitación destinado específicamente a esos programas y pronto estarán disponibles un video y manuales detallados sobre la metodología.

P P O O

GUÍA DE
PASOS BÁSICOS

LA P P O O

CONSISTE DE DOS FASES PRINCIPALES

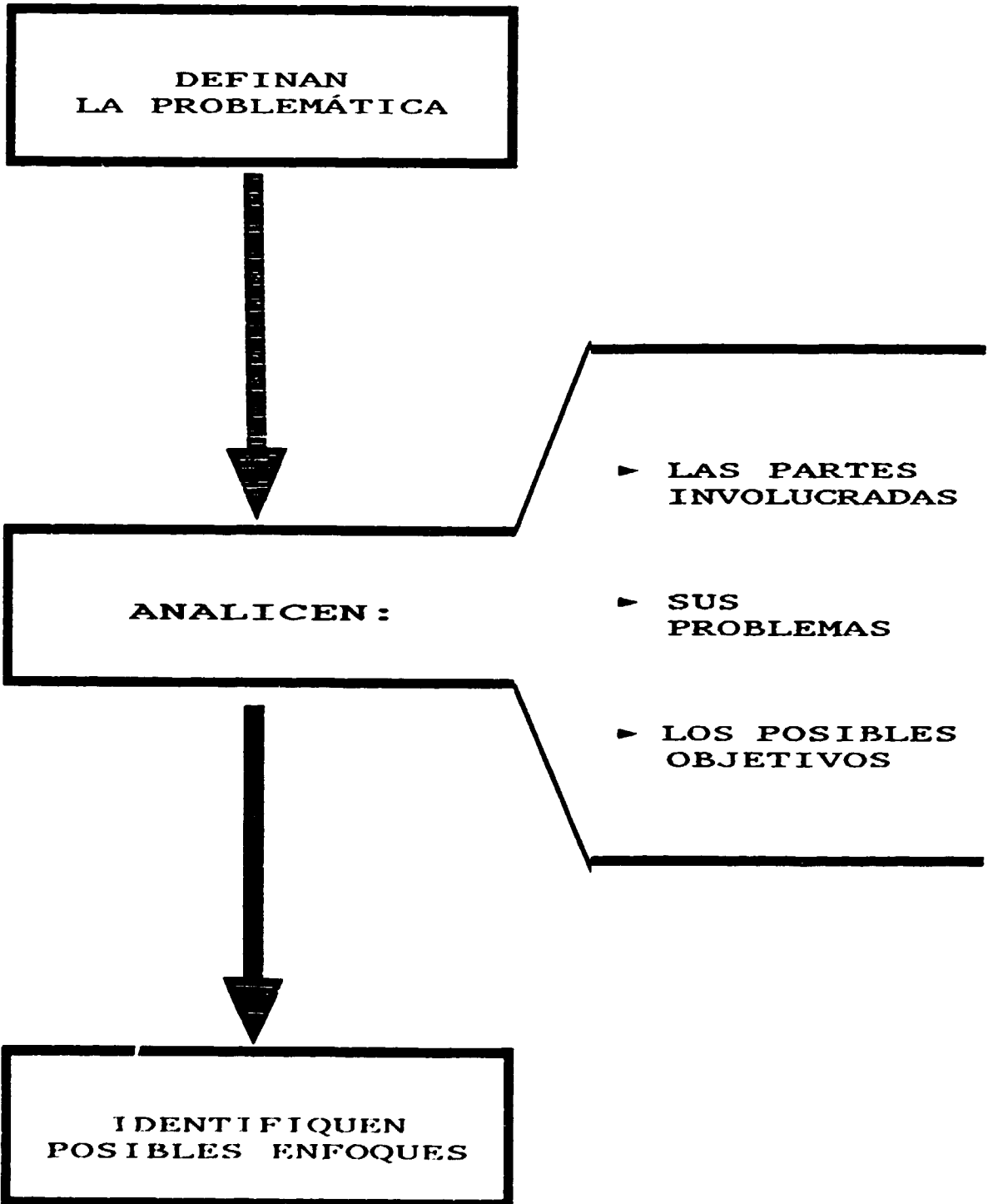
ANÁLISIS

de una situación
insatisfactoria
existente

PLANIFICACIÓN

de la
intervención
más apropiada

FASE ANALÍTICA



DEFINICIÓN
DE LA PROBLEMÁTICA

LA SITUACIÓN INSATISFACTORIA
A ANALIZAR CONSTITUYE
LA PROBLEMÁTICA

▶ LA PROBLEMÁTICA DETERMINA
EL MARCO DEL ANALISIS:

▶ POR LO TANTO, FORMULENLA
COMO UN TITULO, SIN HACER
REFERENCIA A DIFICULTADES
O SOLUCIONES ESPECÍFICAS
QUE PUEDAN INFLUIR EN LA
FASE ANALITICA

ANÁLISIS DE LAS PARTES
INVOLUCRADAS

1. IDENTIFIQUEN A TODAS LAS PARTES A LAS QUE AFECTA LA PROBLEMÁTICA

2. DESCRIBAN SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS:
 - FUNCIONES/TAREAS
 - PUNTOS DEBILES
 - EXPECTATIVAS

3. DETERMINEN LAS RELACIONES ENTRE LAS DIVERSAS PARTES

(por ejemplo, COOPERACIÓN, COMPETENCIA
HOSTILIDAD, CONFLICTO)

4. DETERMINEN LA INFLUENCIA DE LAS PARTES FRENTE A LA PROBLEMÁTICA

5. SI ES NECESARIO, REALICEN UNA EVALUACIÓN DETALLADA DE LAS PARTES PRINCIPALES

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

1. IDENTIFIQUEN PROBLEMAS CONCRETOS DE LAS DIFERENTES PARTES
2. COMPRUEBEN SI EXISTEN OTROS PROBLEMAS PERTINENTES

(EN ESPECIAL EN RELACIÓN CON LAS QUESTIONES ECONÓMICAS, AMBIENTALES Y DE IGUALDAD DE LOS SEXOS)
3. CERCÍÓRENSE DE QUE LOS PROBLEMAS HAYAN SIDO COMPRENDIDOS
4. SELECCIONEN UN PRIMER PROBLEMA COMO PUNTO DE PARTIDA PARA ELABORAR UN DIAGRAMA
5. DETERMINEN LAS CAUSAS Y EFECTOS ENTRE LOS PROBLEMAS
6. INCORPOREN TODOS LOS PROBLEMAS EN EL DIAGRAMA
7. COMPRUEBEN LA VALIDEZ DE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO
8. TRACEN LAS LÍNEAS DE ENLACE PARA FORMAR UN "ÁRBOL DE PROBLEMAS"

NOTA

ALGUNAS SUGERENCIAS SOBRE LA
MANERA DE FORMULAR PROBLEMAS

ANOTEN SÓLO UN PROBLEMA
EN CADA TARJETA

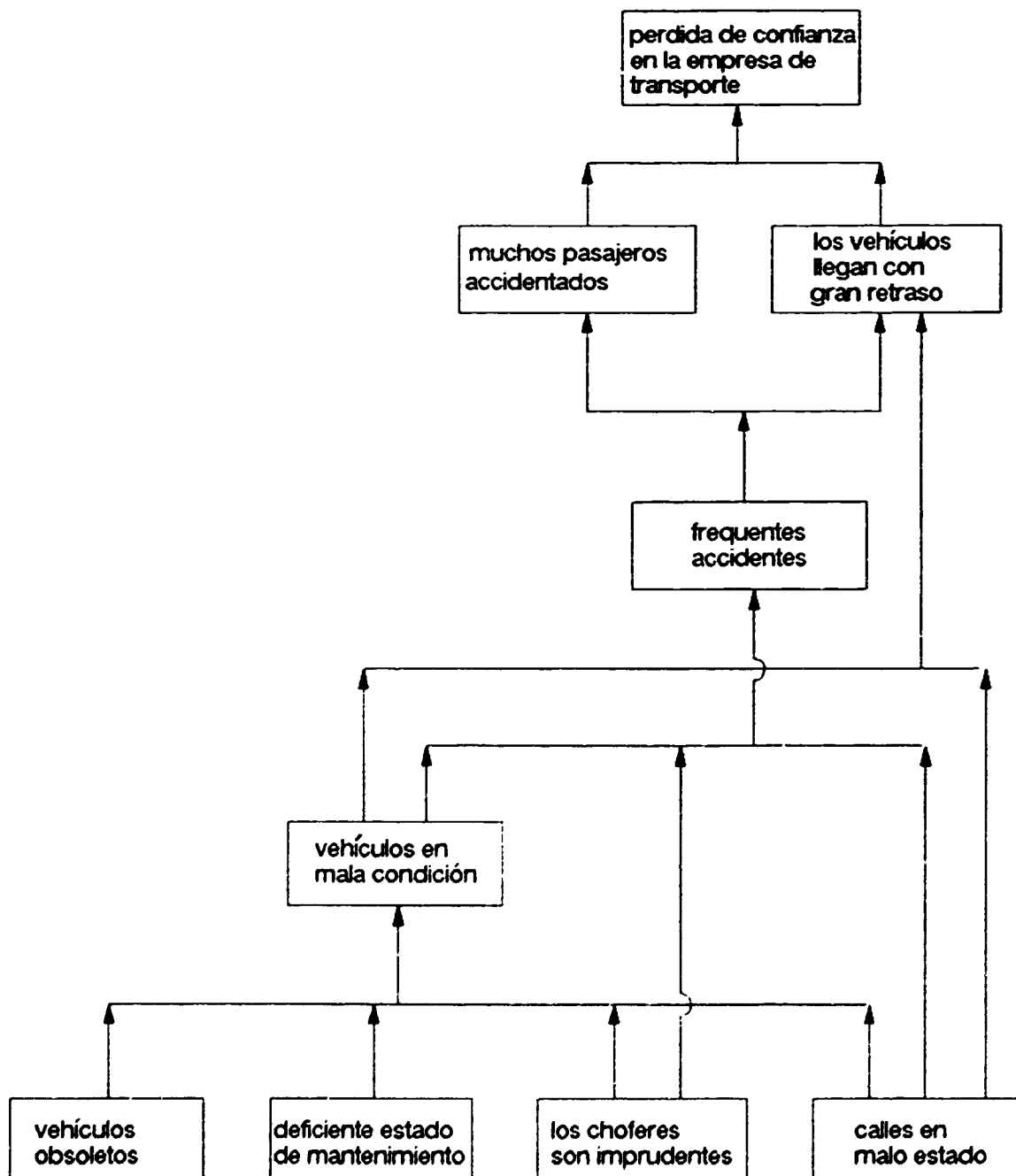
NO MEZCLEN
CAUSA Y EFECTO
EN LA MISMA TARJETA

FORMULEN CADA PROBLEMA
COMO UN ESTADO NEGATIVO
EXISTENTE

*EN EL DEBATE,
RESPÉTENSE LAS
OPINIONES DE CADA UNO*

ÁRBOL DE PROBLEMAS (RELACIONES CAUSA-EFECTO)

Problemática = Transporte Público Urbano en Ciudad de OOPP



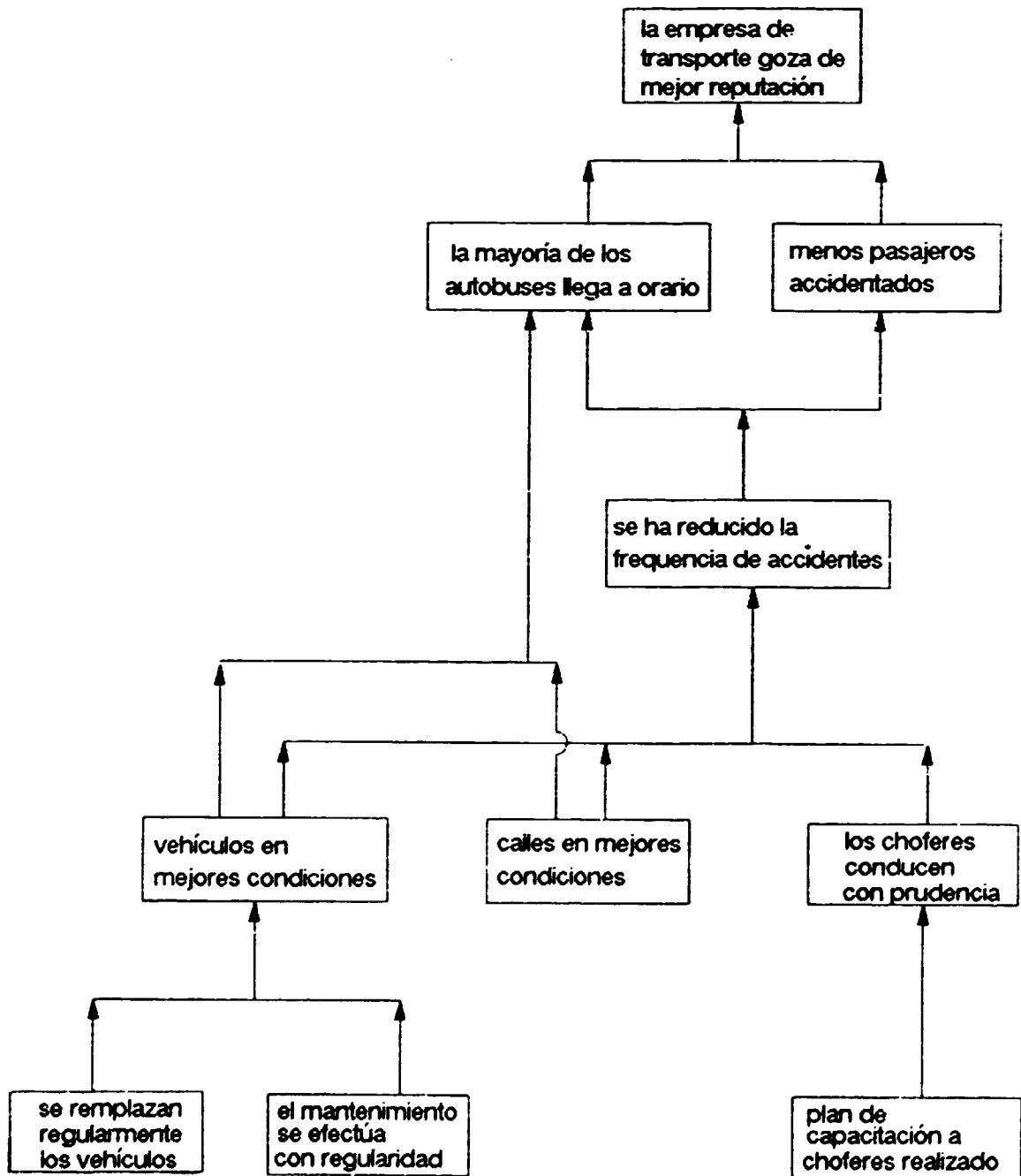
ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

1. CONVIERTAN LOS PROBLEMAS EN POSIBLES OBJETIVOS
2. COMPRUEBEN QUE LOS OBJETIVOS HAYAN SIDO COMPRENDIDOS
3. COLOQUEN LOS OBJETIVOS EN UN DIAGRAMA SIGUIENDO LA ESTRUCTURA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS
4. EXAMINEN LAS RELACIONES ENTRE MEDIOS Y FINES
5. SI ES NECESARIO, DETERMINEN OBJETIVOS ADICIONALES Y MODIFIQUEN EL DIAGRAMA
6. TRACEN LÍNEAS DE ENLACE PARA FORMAR UN "ÁRBOL DE OBJETIVOS"

ÁRBOL DE OBJETIVOS

(RELACIONES MEDIOS-FINES)

Problemática = Transporte Público Urbano en Ciudad de OOPP



DEFINICIÓN DE
POSIBLES ENFOQUES

1. IDENTIFIQUEN CONJUNTOS DE OBJETIVOS RELACIONADOS EN CUANTO A CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PARTES INVOLUCRADAS

2. COMPRUEBEN SI REPRESENTAN ENFOQUES VIABLES PARA ABORDAR LA PROBLEMÁTICA

FASE DE PLANIFICACIÓN

DETERMINEN EL
ALCANCE DEL PROYECTO



DISEÑEN LA
MATRIZ DEL PROYECTO



PREPAREN PLANES
DE TRABAJO DETALLADOS

DEFINAN
LOS ELEMENTOS
PRINCIPALES

DEFINAN
LAS ACTIVIDADES

EVALÚEN LOS
FACTORES EXTERNOS

DETERMINEN
LOS INDICADORES,
MEDIOS DE
VERIFICACIÓN
Y INSUMOS

COMPRUEBEN
LA COHERENCIA
DE LA MATRIZ

DETERMINACIÓN DEL ALCANCE
DEL PROYECTO

1. DEFINAN LOS CRITERIOS
PARA SELECCIONAR LOS
ENFOQUES

2. EVALÚEN LOS ENFOQUES
APLICANDO ESOS CRITERIOS

3. DECIDAN QUE ENFOQUE O
ENFOQUES DEBERÁ ADOPTAR
EL PROYECTO

NOTA

ALGUNOS CRITERIOS PARA
LA EVALUACIÓN DE LOS ENFOQUES

- AFINIDAD CON LAS PRIORIDADES DEL PAÍS RECEPTOR Y EL ORGANISMO DE DESARROLLO
- IMPORTANCIA PARA LOS GRUPOS DESTINATARIOS
- SOSTENIBILIDAD
- NÚMERO DE POSIBLES BENEFICIARIOS
- EFECTOS SECUNDARIOS (POSITIVOS/NEGATIVOS)
- REPERCUSIONES SOCIALES
- REPERCUSIONES EN EL MEDIO AMBIENTE
- RELACIÓN CON OTRAS INTERVENCIONES EN LA MISMA ESFERA
- RECURSOS NECESARIOS
- Otros

MATRIZ
PARA VALORAR LA PRIORIDAD
DE LOS ENFOQUES

CRITERIOS ENFOQUES	CRITERIO (a)	CRITERIO (b)	Otros		TOTAL	CLASIFICACIÓN	ENFOQUES SELECCIONADOS
ENFOQUE A							
ENFOQUE B							
ENFOQUE C							
Etc.							

**ESTRUCTURA DE
LA MATRIZ DEL PROYECTO**

FINALIDAD SUPERIOR	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
---------------------------	------------------	-------------------------------

FINALIDAD DEL PROYECTO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
RESULTADOS	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
ACTIVIDADES	INSUMOS	COSTOS

SUPUESTOS
SUPUESTOS
SUPUESTOS

CONDICIONES PREVIAS

**DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES
ELEMENTOS DEL PROYECTO**

1. DETERMINEN LA FINALIDAD DEL PROYECTO A PARTIR DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS
2. SELECCIONEN LA FINALIDAD SUPERIOR
3. EXAMINEN LOS OBJETIVOS CONDUCENTES AL LOGRO DE LA FINALIDAD DEL PROYECTO Y COMPRUEBEN SI PUEDEN CONVERTIRSE EN RESULTADOS DEL PROYECTO

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES

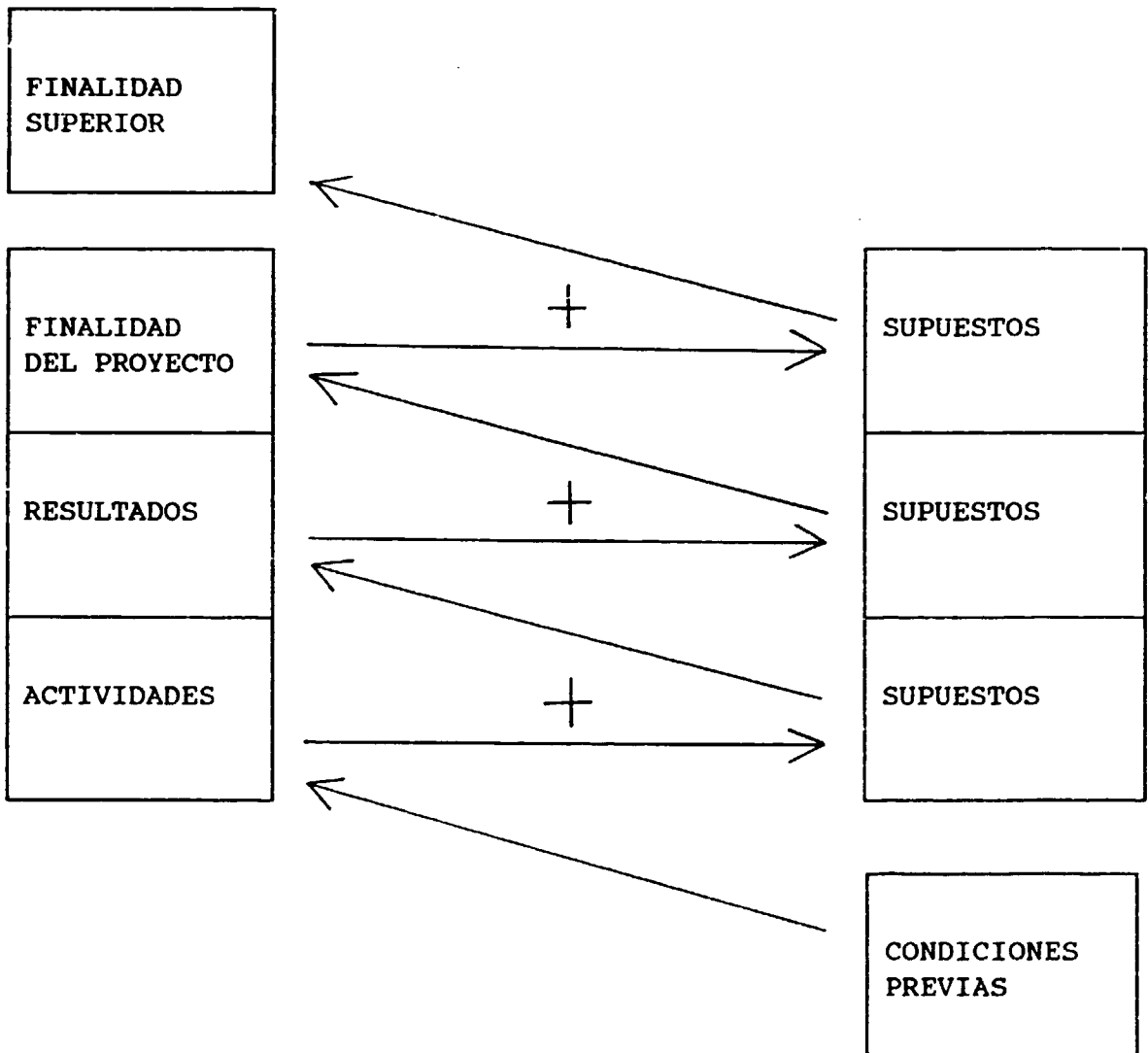
1. EXAMINEN LOS OBJETIVOS QUE CONDUCEN A LOS RESULTADOS
2. FORMÚLENLOS COMO ACTIVIDADES Y COMPRUEBEN SI SON SUFICIENTES PARA PRODUCIR LOS RESULTADOS PERTINENTES
3. SI ES NECESARIO, DETERMINEN ACTIVIDADES ADICIONALES
4. COMPRUEBEN LA COHERENCIA DE CADA CONJUNTO DE ACTIVIDADES
5. DETERMINEN LAS ACTIVIDADES ESENCIALES Y DISTRIBUYAN LAS RESPONSABILIDADES

EVALUACIÓN
DE LOS FACTORES EXTERNOS

1. DETERMINEN LOS FACTORES EXTERNOS QUE PUEDAN SER NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS
2. EVALÚEN ESOS FACTORES EN FUNCIÓN DE SU IMPORTANCIA Y DE LA PROBABILIDAD QUE OCURRAN
3. SI PROCEDE, INCLÚYANLOS EN LA MATRIZ DEL PROYECTO COMO SUPUESTOS
4. COMPRUEBEN SI HAY ALGUNAS CONDICIONES PREVIAS

FACTORES EXTERNOS Y SUPUESTOS

LÓGICA DE LA MATRIZ
DEL PROYECTO



¿ ES [Factor Externo] IMPORTANTE PARA EL PROYECTO ?

SI

NO

DESCÁRTESE

¿ ES PROBABLE QUE SE PRODUZCA [Factor Externo] ?

**POCO
PROBABLE**

PROBABLE

**MUY
PROBABLE**

SE TRATA ENTONCES DE
UN SUPUESTO. COMPRUEBE
SI EL PROYECTO PUEDE
INFLUIR EN ELLO

DESCÁRTESE

¿ PUEDE INCLUIR EL PROYECTO [Factor Externo] ?

SI

NO

VUELVA A DISEÑAR
EL PROYECTO

REPRESENTA ENTONCES
UN RIESGO CONSIDERABLE
QUE PUEDE ARRUINAR EL
PROYECTO

**DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES,
LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Y LOS INSUMOS**

1. DETERMINEN QUE INDICADORES PUEDEN UTILIZARSE PARA MEDIR EL LOGRO DE LA FINALIDAD Y LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

2. FORMULEN LOS INDICADORES EN FUNCIÓN DE LOS SIGUIENTES FACTORES
 - CANTIDAD
 - TIEMPO
 - GRUPO DESTINATARIO
 - LUGAR

3. DECIDAN CUALES SERÁN LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN PARA EJECUTAR LAS ACTIVIDADES

4. HAGAN UNA ESTIMACIÓN DE LOS INSUMOS Y COSTOS NECESARIOS PARA EJECUTAR LAS ACTIVIDADES

NOTA

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

- DETERMINEN SI PUEDEN UTILIZARSE FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN O SI EL PROYECTO DEBE PRODUCIR LA INFORMACIÓN PERTINENTE

- REEMPLACEN EL INDICADOR SI NO SE DISPONE DE UNA FUENTE DE INFORMACIÓN ADECUADA

- DEFINAN LOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN APROPRIADOS

**VERIFICACIÓN DE LA COHERENCIA
DE LA MATRIZ DEL PROYECTO**

1. **COMPRUEBEN SI LOS RESULTADOS DESCRITOS DE ACUERDO CON LOS INDICADORES SON SUFICIENTES PARA LOGRAR LA FINALIDAD DEL PROYECTO**

2. **COMPRUEBEN SI LAS ACTIVIDADES SON SUFICIENTES PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DEFINIDOS DE ACUERDO CON SUS INDICADORES**

3. **COMPRUEBEN SI LOS INSUMOS Y COSTOS ESTIMADOS CORRESPONDEN A LOS RECURSOS DISPONIBLES**

4. **COMPRUEBEN SI LA FINALIDAD Y LOS RESULTADOS DEFINIDOS DE ACUERDO CON LOS INDICADORES SON COMPATIBLES CON LOS SUPUESTOS**