

# 7. CLAVES EN LA FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**Roberto ESCARRE**

Director

Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI)

Universidad de Alicante, Fundación General

- 1. Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP )**
- 2. Pre-análisis**
- 3. Fase de identificación**
- 4. Fase de planificación**
- 5. Información adicional**

# 1. GESTIÓN CICLO PROYECTO

- **¿Qué es la GCP?**
- **¿Por qué la GCP?**
- **Principios básicos de la GCP**
- **Definición de “proyecto de alta calidad”**
- **Fases de la GCP**

## 1. GCP: ¿QUÉ ES?

- **Forma y secuencia en que los proyectos y programas deberían ser planeados y ejecutados.**
- **Herramienta empleada por la CE desde 1993 para la planificación y gestión de sus proyectos de asistencia externos.**

## 1. GCP: ¿POR QUÉ?

**Para vencer las limitaciones que afectan negativamente el éxito de los proyectos y programas de desarrollo internacional, como:**

- Planificación imprecisa
- Poca conexión entre objetivos y actividades
- Falta de participación de las partes interesadas en el diseño del proyecto.
- Consideración limitada del contexto de los socios
- Mala gestión
- Supervisión y evaluación insuficiente

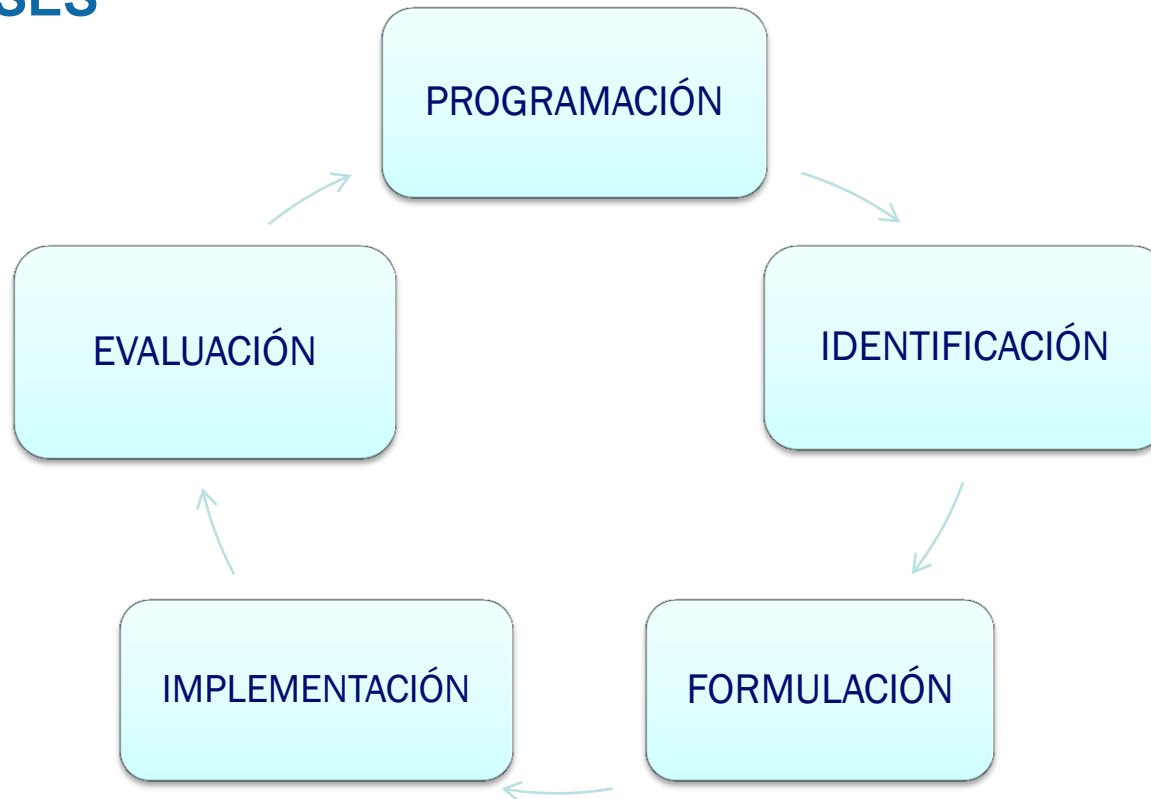
## 1. GCP: PRINCIPIOS BÁSICOS

- I. Enfoque del Marco Lógico como concepto central analítico para apoyar la planificación y gestión del proyecto.
- II. Creación de documentos de alta calidad en cada fase para apoyar la toma de decisiones sopesada.
- III. Criterios de evaluación de la calidad en cada fase del ciclo de proyecto.
- IV. Participación activa de las partes interesadas de cara a promover y asegura apropiación local (**local ownership**) del proyecto.

## 1. GCP: PROYECTO DE ALTA CALIDAD

- Relevante (**Relevant**)
  - En línea con los objetivos de la CE, de Tempus y de los socios.
  - Basado en necesidades y problemas reales.
- Viable (**Feasible**)
  - Los objetivos del proyecto se pueden conseguir de forma realista dadas las restricciones de los socios y de su entorno.
- Sostenible (**Sustainable**)
  - Los beneficios generados por el proyecto continúan más allá de la financiación del programa (Proyectos Tempus: máximo 36 meses duración).

## 1. GCP: FASES



Para cada fase, la GCP define las actividades de gestión y los procedimientos en la toma de decisiones correspondientes.



## 1. GCP: FASES

- I. **Fase de Programación:** Las instituciones europeas, tras consultar a las autoridades nacionales de los países beneficiarios, identifica los objetivos generales y específicos, y las prioridades sectoriales y las modalidades del programa (Alfa).

Alfa

- realiza análisis de la situación a nivel nacional y sectorial.
- identifica problemas, limitaciones y oportunidades que pudieran ser los fundamentos en la definición de un proyecto

# 1. GCP: FASES

## II. Fase de Identificación:

- Identificación de la idea inicial del proyecto
- Análisis de partes interesadas (stakeholders)
- Análisis de problemas y limitaciones a las que se enfrentan las partes interesadas del proyecto.
- Análisis de los objetivos (a partir de los problemas detectados)
- Análisis de estrategia (opciones para enfrentarse a dichos problemas).

Relevancia: Es importante que las ideas de los proyectos se extraigan de las prioridades y objetivos identificados en la documentación del programa (Convocatoria de Alfa)

## 1. GCP: FASES

### III. Fase de Formulación: A partir de las ideas y objetivos identificados, se desarrolla un plan operativo. Incluye la preparación del diseño detallado y de la propuesta del proyecto.

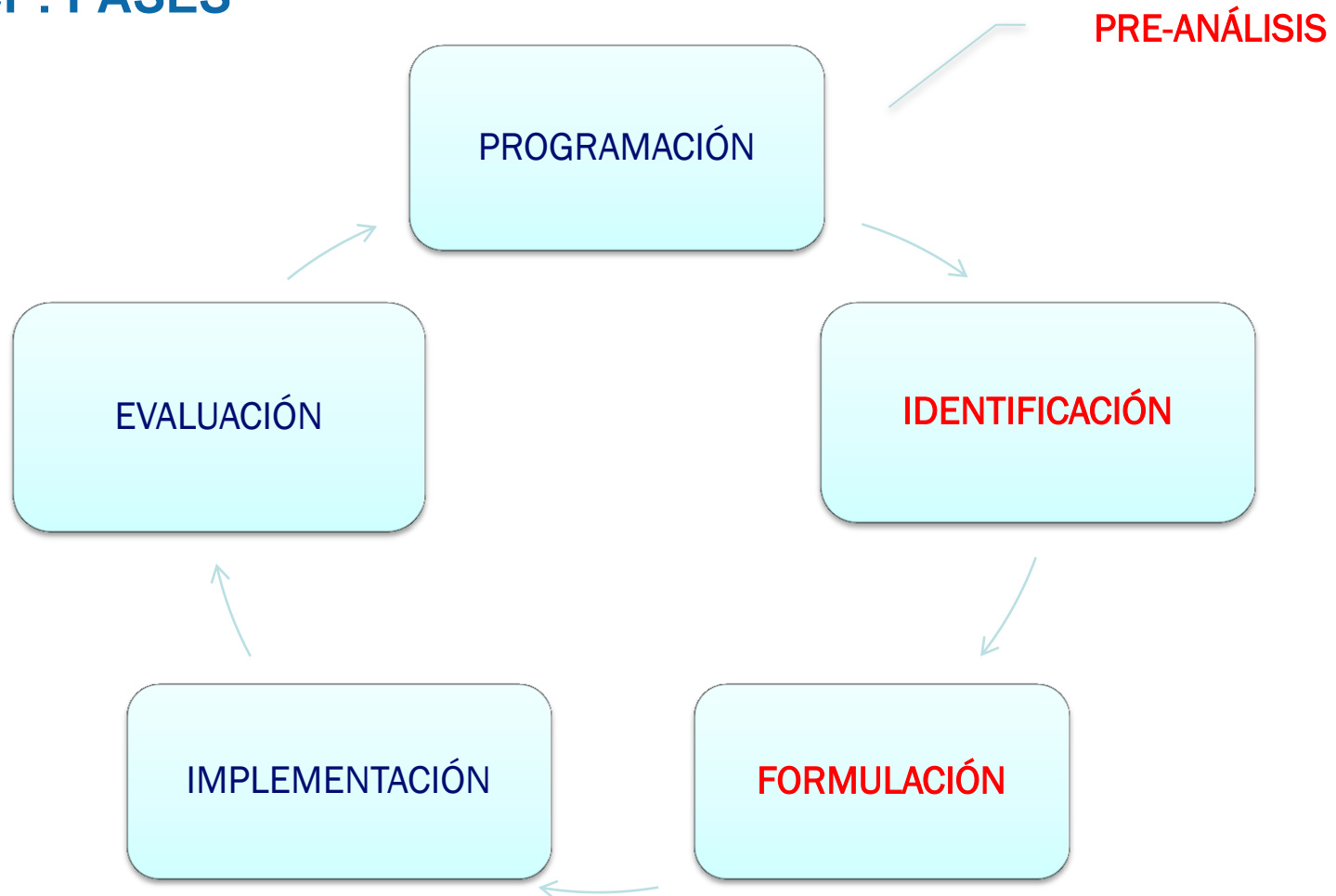
Se valora el proyecto en cuanto a su:

- Viabilidad: Probabilidad de que el proyecto tenga éxito
- Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios del proyecto continúen en el tiempo

## 1. GCP: FASES

- IV. Fase de Implementación:** Una vez que la propuesta supera el proceso de selección y es aprobado para ser financiado, puede comenzar su implementación por parte de los socios.
  
- IV. Fase de Evaluación:** Se evalúa la calidad del proyecto, identificando los logros y las lecciones aprendidas. Las conclusiones sirven para el diseño de futuros proyectos y programas. Esta evaluación comienza durante la fase de implementación, para incorporar posibles mejoras durante la vida del proyecto.

# 1. GCP: FASES



## 2. PRE-ANÁLISIS

- **¿Por qué es necesario?**
- **Fuentes de información**

## 2. PRE-ANÁLISIS: ¿POR QUÉ ES NECESARIO?

- **Informa sobre problemas existentes en el sector objetivo y oportunidades para el proyecto.**
- **Asegura que la idea del proyecto esté conforme con las prioridades de Alfa, europeas, nacionales, regionales e institucionales de desarrollo.**
- **Elimina duplicidades con otros proyectos Alfa existentes en la región e identifica sinergias potenciales con otras iniciativas.**
- **Provee argumentos y datos útiles a los que hacer referencia en la propuesta al justificar la relevancia del proyecto.**

## 2. PRE-ANÁLISIS: FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Convocatoria de Alfa y lista de proyectos financiados por Alfa:**
  - Leer con cuidado las especificaciones (**guidelines**) y prioridades del programa
- **Información sobre los procesos de Bolonia y Lisboa, políticas de desarrollo nacionales, informes de UNESCO, del World Bank, reformas en la educación superior recientes:**
  - Repasar políticas relevantes a nivel europeo, nacional y regional.
- **Prioridades dentro de las estrategias de desarrollo de las universidades, análisis de mercado de trabajo, etc.**
  - Generar ideas sobre las prioridades de desarrollo de los stakeholders



## 2. PRE-ANÁLISIS: FUENTES DE INFORMACIÓN-ALFA

Within the framework of the contribution to regional integration and social cohesion, the Programme will be developed according to the following **priorities, complementing the general and specific objectives of the Programme:**

- Reform and modernisation of the HEIs and systems in the beneficiary countries, paying particular attention to the **most disadvantaged or vulnerable groups and to the poorest countries in the region;**
- Support HEIs and other relevant actors to progress towards the creation of a Common Higher Education Area in LA;
- Promotion of cooperation and the set up of networks and lasting links between HEIs from the two regions; boosting links between HEIs and the different actors that play a role in contributing to economic and social development (social cohesion, regional integration, innovation, energy, environment and measures encouraging the establishment of links between HEIs and the labour market).

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN

- **Análisis de stakeholders**
- **Análisis de problemas**
- **Análisis de objetivos**
- **Análisis de estrategias**

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

**Identificación y análisis de la situación de los stakeholders potenciales, sus necesidades y su grado de participación en el proyecto.**

Identificación del problema principal

Identificación de grupos con interés potencial en este proyecto

Determinación de sus papeles, intereses, y capacidad

Investigación de conflictos potenciales entre los stakeholders

Análisis final: determinación de beneficiarios directos y participantes

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

TIPOS DE STAKEHOLDERS	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS	PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO
<b>DIRECTOS</b>	Grupos/instituciones con intereses coincidentes y beneficiarios que experimentan el problema.	Universidades Profesores Investigadores Estudiantes Empresas...	Beneficiarios principales del proyecto. Participan en el proyecto activamente.
<b>INDIRECTOS</b>	Beneficiarios del proyecto a largo plazo o que pueden contribuir a la sostenibilidad del mismo.	Ministerios Otras universidades ...	No participan directamente pero apoyan y son objeto de actividades de difusión.
<b>SOCIOS</b>	Instituciones u organizaciones que apoyan y participan directamente en el proyecto.	Universidades, Cámaras de Comercio Ministerios...	Contribución y participación en la implementación.

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS- MATRIZ DE PODER/ INTERÉS



### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS- SOCIOS DEL PROYECTO

Alfa valora :

- Solicitante de la propuesta (**coordinator**): suficientes recursos, apoyo institucional y experiencia gestionando proyectos internacionales.
- Socios (**partners**): experiencia en el área temática y en la región del proyecto.
- Consorcio: inclusión de un número representativo de instituciones de educación superior de los países beneficiarios de distintos ámbitos geográficos. Si procede, la inclusión de socios de instituciones no académicas (**asociados**)

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS- SOCIOS DEL PROYECTO

TIPOS DE PROYECTOS	CONSORCIO	CONDICIONES
LOT 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Instituciones de Educación Superior (IES) (públicas y privadas)</li> <li>- Asociaciones, organizaciones o redes de IES</li> </ul>	Al menos 4 de LA y 2 de EU (países diferentes)
LOT 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IES</li> <li>- Asociaciones, organizaciones o redes de IES.</li> <li>- Organizaciones nacionales o internacionales de rectores, profesores o estudiantes</li> </ul>	Al menos 12 de LA y 4 de EU (países diferentes)

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE PROBLEMAS

**Identificación de los principales problemas prioritarios para los stakeholders y que estos desean superar.**



**Base para la identificación de los objetivos del proyecto.**

- **Investigación:** secundaria y primaria (en ese orden)
- **Cuestionario de Análisis de Necesidades a los socios:** Preguntas sobre la situación, estructuras, prioridades, necesidades de los PB
- **Árbol de Problemas:** discusión abierta de los problemas que los stakeholders consideran prioritarios y selección de un problema central o de partida. Establecimiento de una jerarquía de problemas relacionados.



# 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE PROBLEMAS- EJEMPLO DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



Traducido de Monika Botz (2009)

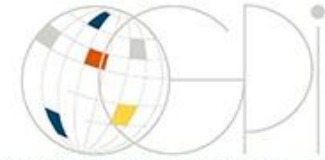


### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE OBJETIVOS

**Describe la situación en el futuro una vez que los problemas identificados han sido resueltos y verifica la jerarquía de los objetivos**

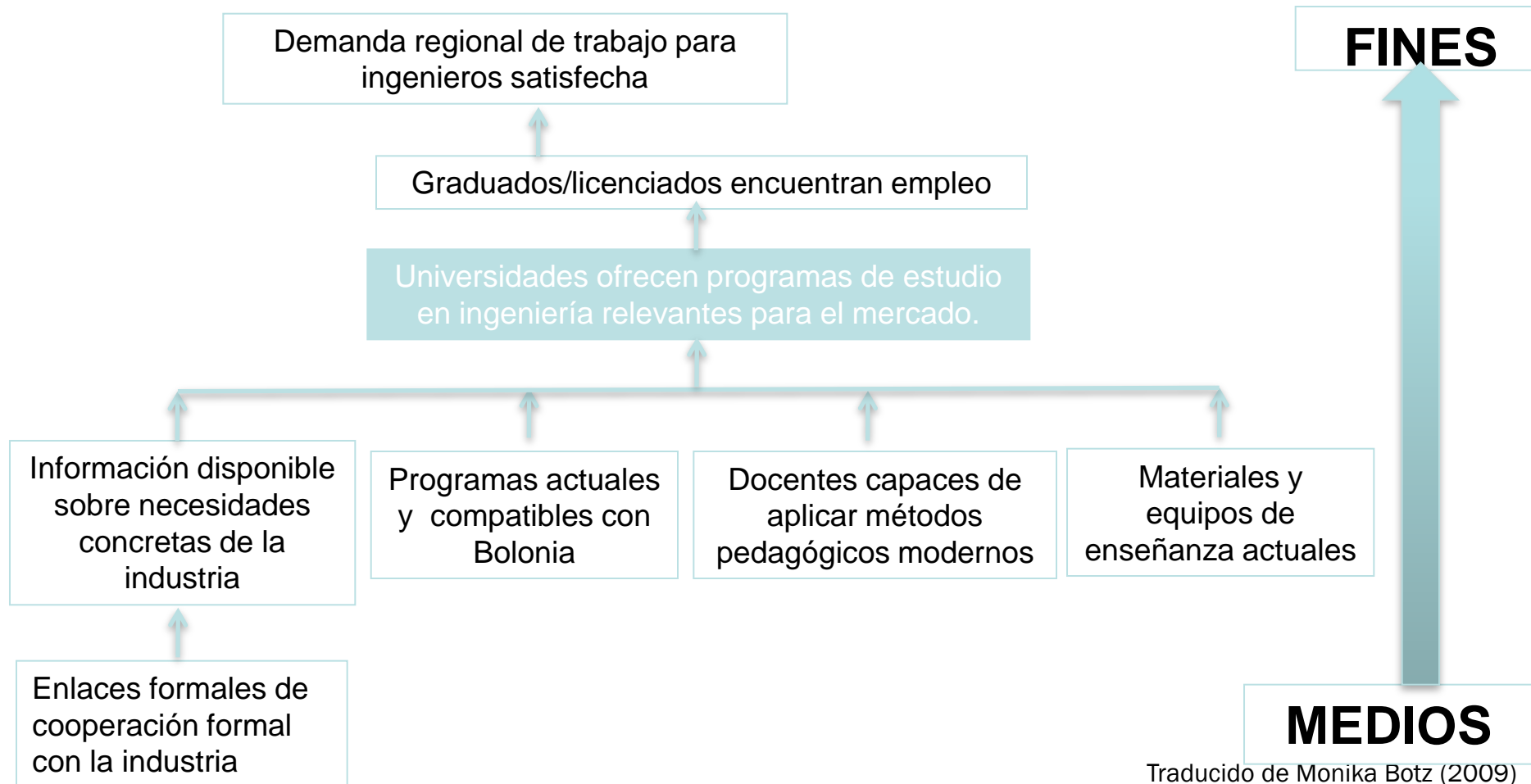
#### **-Árbol de Objetivos:**

- Reformula los problemas en situaciones deseables y viables de conseguir.
- Analiza las relaciones entre los medios y los fines para asegurar su validez y su exhaustividad.
- Revisa, añade y suprime objetivos o modifica los ya determinados.



INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT OFFICE  
UNIVERSITY OF ALICANTE

### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE OBJETIVOS- EJEMPLO DE ÁRBOL DE OBJETIVOS



Traducido de Monika Botz (2009)



### 3. FASE DE IDENTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE ESTRATEGIA



- **Selección de la estrategia para conseguir los objetivos deseados**
- **Decisión sobre el objetivo general (**wider objective**), los objetivos específicos (**specific objectives**), y los resultados/rendimientos (**outputs/outcomes**).**

#### **EJEMPLO:**

**Objetivo general:** Mejora de la empleabilidad de los estudiantes y fortalecimiento de la capacidad de las universidades ucranianas para satisfacer la demanda regional de empleo para ingenieros.

**Objetivos específico:** Modernización de los programas de estudio a través del desarrollo de programas Máster en ingeniería en 5 universidades ucranianas según las necesidades de mercado esperadas para 2014.

#### **Resultados/Rendimientos:**

- I. Desarrollo de cursos para un programa Máster en ingeniería en 5 universidades ucranianas.
- II. Nuevas habilidades docentes adquiridas por profesores de 5 universidades ucranianas
- III. Nuevos materiales docentes y equipo instalado en 5 universidades ucranianas.

## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN

- **Introducción a la Matriz de Marco Lógico (MML)**
- **Lógica de la MML**
- **Secuencia de preparación de la MML**
- **Elementos de la MML**

## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: INTRODUCCIÓN A LA MML



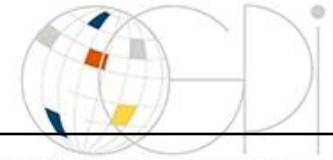
- **¿Qué es? Herramienta de gestión visual que:**
  - Agrupa todos los componentes clave del proyecto,
  - Provee una imagen concisa de toda la intervención del proyecto.
  - Expone la lógica de cómo se espera que funcione el proyecto.
  
- **¿Para qué sirve?:**
  - Permite medir la lógica de la estrategia identificada y asegura la viabilidad del proyecto.
  - Se usa como documento de referencia durante la ejecución del proyecto.
  - Provee un marco para la supervisión y la evaluación.

**¡Durante la fase de implementación del proyecto la MML debe revisarse regularmente y actualizarse cuando el mismo cambia su curso!**



## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: INTRODUCCIÓN A LA MML

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
<b>Objetivo General</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
<b>Objetivos Específicos</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
<b>Resultados/ Rendimientos</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
<b>Actividades</b>	Inputs		Suposiciones y riesgos



INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT OFFICE  
UNIVERSITY OF ALICANTE

<p><b>Wider Objective:</b> <i>What is the overall broader objective, to which the project will contribute?</i></p>	<p><b>Indicators of progress:</b> <i>What are the key indicators related to the wider objective?</i></p>	<p><b>How indicators will be measured:</b> <i>What are the sources of information on these indicators?</i></p>	
<p><b>Specific Project Objective/s:</b> <i>What are the specific objectives, which the project shall achieve?</i></p>	<p><b>Indicators of progress:</b> <i>What are the quantitative and qualitative indicators showing whether and to what extent the project's specific objectives are achieved?</i></p>	<p><b>How indicators will be measured:</b> <i>What are the sources of information that exist and can be collected? What are the methods required to get this information?</i></p>	<p><b>Assumptions &amp; risks:</b> <i>What are the factors and conditions not under the direct control of the project, which are necessary to achieve these objectives? What risks have to be considered?</i></p>
<p><b>Outputs (tangible) and Outcomes (intangible):</b> <i>Please provide the list of concrete outputs/outcomes <b>grouped in Workpackages</b>, leading to the specific objective/s. Please list here the <b>Workpackages</b> (use bullet points):</i></p>	<p><b>Indicators of progress:</b> <i>What are the indicators to measure whether and to what extent the project achieves the envisaged results and effects?</i></p>	<p><b>How indicators will be measured:</b> <i>What are the sources of information on these indicators?</i></p>	<p><b>Assumptions &amp; risks:</b> <i>What external factors and conditions must be realised to obtain the expected outcomes and results on schedule?</i></p>
<p><b>Activities:</b> <i>What are the key activities to be carried out and in what sequence in order to produce the expected results?</i></p>	<p><b>Inputs:</b> <i>What inputs are required to implement these activities, e.g. staff time, equipment, mobilities, publications etc.?</i></p>		<p><b>Assumptions, risks and pre-conditions:</b> <i>What pre-conditions are required before the project starts? What conditions outside the project's direct control have to be present for the implementation of the planned activities?</i></p>







## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: LÓGICA DE LA MML

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores Progreso	Medición de indicadores	
Objetivos Específicos	Indicadores Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones riesgos
Resultados (tangibles e intangibles)	Indicadores Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones riesgos
Actividades	Inputs		Suposiciones riesgos

### Vertical:

- Lo que trata de conseguir el proyecto
- Relaciones causales entre objetivos, resultados y actividades
- Suposiciones y riesgos que pueden afectar el éxito o fracaso del proyecto

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
Objetivos Específicos	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Resultados (tangibles e intangibles)	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Actividades	Inputs		Suposiciones y riesgos

### Horizontal:

- Efectos del proyecto
- Recursos necesarios para su implementación
- Indicadores de progreso clave así como los medios para medir el progreso.



## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: SECUENCIA DE PREPARACIÓN DE LA MML

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General (1)	Indicadores de Progreso (8)	Medición de indicadores (9)	
Objetivos Específicos (2)	Indicadores de Progreso (10)	Medición de indicadores (11)	Suposiciones y riesgos (7)
Resultados/ Rendimientos (3)	Indicadores de Progreso (12)	Medición de indicadores (13)	Suposiciones y riesgos (6)
Actividades (4)	Inputs (14)		Suposiciones y riesgos (5)

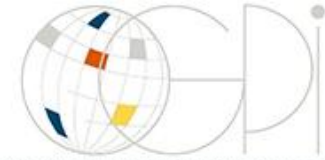
## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS DE LA MML

### Objetivo General (Wider Objective):

- Resultado global al que contribuye el proyecto
- Impacto a largo plazo
- Relacionado con las prioridades, objetivos específicos y temas de Tempus.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
<b>Objetivo General</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
<b>Objetivos Específicos</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
<b>Resultados</b> (tangibles e intangibles)	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
<b>Actividades</b>	Inputs		Suposiciones y riesgos

**EJEMPLO:** Mejora de la empleabilidad de los estudiantes y fortalecimiento de la capacidad de las universidades costarricenses para satisfacer la demanda regional de empleo para ingenieros.



## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS DE LA MML

### Objetivos Específicos (Specific Objectives):

- Beneficios de utilizar los recursos del programa
- Realistas y limitados en el tiempo.
- Impacto intermedio o resultado directo del proyecto
- En línea con el programa y convocatoria de Tempus y con las prioridades nacionales y regionales de los países beneficiarios participantes.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
<b>Objetivos Específicos</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Resultados (tangibles e intangibles)	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Actividades	Inputs		Suposiciones y riesgos

**EJEMPLO:** Modernización de los programas de estudio a través del desarrollo de programas Máster en ingeniería en 5 universidades ucranianas según las necesidades de mercado esperadas para 2012.

## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS DE LA MML

### Resultados/Rendimientos (Outputs/Outcomes):

- Resultados de las actividades planeadas e implementadas
- Su realización debe llevar de forma lógica a la consecución de los objetivos específicos del proyecto.

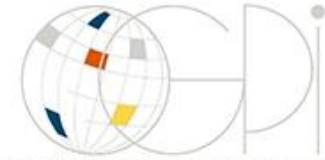
ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
Objetivos Específicos	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposición es y riesgos
<b>Resultados tangibles e intangibles</b>	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposición es y riesgos
<b>Actividades</b>	Inputs		Suposición es y riesgos

Resultados (tangibles): servicios, instalaciones, o bienes de capital que produce el proyecto. Expresados en términos cuantitativos.

Rendimientos (intangibles): efectos intangibles del proyecto a medio o corto plazo (nuevas habilidades, métodos, prácticas o capacidades).

**EJEMPLO: Resultados:** Desarrollo de cursos para un programa Máster en ingeniería en 5 universidades costarricenses.

**Rendimientos:** nuevas habilidades docentes adquiridas por profesores de 5 universidades costarricenses.



## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS DE LA MML

### Actividades (Activities):

- Tareas y acciones a realizar para producir los resultados/rendimientos planeados.
- Se deben planear y presentar en orden cronológico en la MML
- Impacto intermedio o resultado directo del proyecto

### Inputs:

- Recursos financieros y humanos, equipo necesarios para la implementación de las actividades del proyecto.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
Objetivos Específicos	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Resultados (tangibles e intangibles)	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Actividades	Inputs		Suposiciones y riesgos

### EJEMPLO:

**Resultado 1:** Nuevos cursos desarrollados para un programa Máster en ingeniería

**Actividad 1.1** Establecimiento de equipos pedagógicos

**Actividad 1.2** Desarrollo de programas

**Actividad 1.3** Desarrollo de materiales docentes

**Actividad 1.4** ....



## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS DE LA MML

### Suposiciones y Riesgos (Assumptions and Risks):

- Factores externos con potencial para influir o determinar el éxito o fracaso del proyecto.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	
Objetivos Específicos	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Resultados (tangibles e intangibles)	Indicadores de Progreso	Medición de indicadores	Suposiciones y riesgos
Actividades	Inputs		Suposiciones y riesgos

- Suposiciones: reflejan una situación deseada y positiva.
- Riesgos: reflejan situaciones negativas.

¡La estructura del proyecto debe reflejar esfuerzos para contrarrestar o limitar el impacto de riesgos potenciales!

**EJEMPLO: Suposiciones:** Apoyo y compromiso con el proyecto del equipo rectoral de las universidades beneficiarias. Acreditación en el plazo previsto de un nuevo programa de estudios.

**Riesgos:** Falta de apoyo político. Conocimiento de inglés limitado del personal de países beneficiarios para participar en módulos de formación en otros países.



## 4. FASE DE PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS DE LA MML

### Indicadores de Progreso (Indicators of progress)

- Base para la medición de los logros y rendimiento del proyecto
- Deben ser específicos, medibles, incluir objetivos ambiciosos y realistas and verificables de forma objetiva.

### Fuentes de Verificación (Sources for their measurement)

- Fuentes de información y medios para recopilarla (estadísticas oficiales, publicaciones, informes de evaluación, cuestionarios...)
- ¡Base fundamental para el plan de control de calidad y lo informes de supervisión!

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES Y RIESGOS
Objetivo General	Indicadores de Progreso	Medición de Indicadores	
Objetivos Específicos	Indicadores de Progreso	Medición de Indicadores	Suposición ries y riesgos
Resultados (tangibles e intangibles)	Indicadores de Progreso	Medición de Indicadores	Suposición ries y riesgos
Actividades	Inputs		Suposición ries y riesgos

### EJEMPLO:

**Resultado 1:** Nuevos cursos desarrollados para un programa Máster en ingeniería

**Indicador de Progreso:** 10 nuevos cursos desarrollados para el mes 28 del proyecto

**Fuente de Verificación:** Documentación de los cursos, documentos de acreditación.



## 5. INFORMACIÓN ADICIONAL

### Gestión del Ciclo de Proyecto y MML:

- Project Cycle Management Guidelines, EuropeAid Cooperation Office, 2004:

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

- The Logframe Handbook, World Bank, 2005:

[http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/440\\_Logical%20Framework%20Handbook%20-%20World%20Bank.pdf](http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/440_Logical%20Framework%20Handbook%20-%20World%20Bank.pdf)

- 10 Casos prácticos de Marco Lógico (Camacho y otros).

<http://redlacme.org/profiles/blogs/muy-til-el-enfoque-del-marco-l-gico-10-casos-pr-cticos>

### Otros:

- EuropeAid / External Assistance and Latin America:

[http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/index_en.htm)

# MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

**Roberto ESCARRE**

**DIRECTOR**

**Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI)**

**Universidad de Alicante, Fundación General**

**[Alexandra.mayr@ua.es](mailto:Alexandra.mayr@ua.es)**