



“PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE SAN JUAN DE LA COSTA”

Anexo: Sistema de Seguimiento y Control

San Juan de la Costa 2004

Rosal 360 B • Santiago • Fonofax (02) 639 77 16 • email fundacion@impulsa.cl

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
PLAN DE DESARROLLO COMUNAL – PLADECO
COMUNA SAN JUAN DE LA COSTA**

INDICE

1. PRESENTACIÓN.....	3
2. INTRODUCCIÓN	3
3. DEFINICIÓN DE CONTROL.....	4
3.1 OBJETIVOS	4
3.2 PUNTOS DE CONTROL	4
3.3 MOMENTOS DE CONTROL.....	5
3.4 SISTEMA DE CONTROL	5
3.5 NORMAS APLICABLES	5
4. DEFINICIÓN DE SEGUIMIENTO	6
4.1 MOMENTOS DEL SEGUIMIENTO.....	7
4.2 RESPONSABLES.....	7
5. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN	7
5.1 REQUISITOS	7
5.2 LA PLANIFICACIÓN	8
5.3 MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	9
6. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	10

SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL – PLADECO COMUNA SAN JUAN DE LA COSTA

1. Presentación

A continuación se presenta el Sistema de Seguimiento y Control recomendado para su aplicación al Plan de Desarrollo Comunal de San Juan de la Costa.

Dicho sistema, está pensado desde una perspectiva participativa, donde intervienen desde la Autoridad Municipal, sus Directivos, Funcionarios y la ciudadanía representada.

El equipo base para el desarrollo del PLADECO, estuvo compuesto por las siguientes personas:

- Fernando Torres Martínez, Economista, Jefe de Proyecto y encargado de las áreas temáticas de Desarrollo Económico y Gestión Municipal.
- Alex Rosenfeld Alvarez, Sociólogo, encargado del área de Desarrollo Territorial.
- Mario Villalobos Villalobos, Antropólogo, encargado de las áreas de Educación y Salud.
- Paulina Lizama, Socióloga, encargada de las áreas de Demografía y Desarrollo Social.

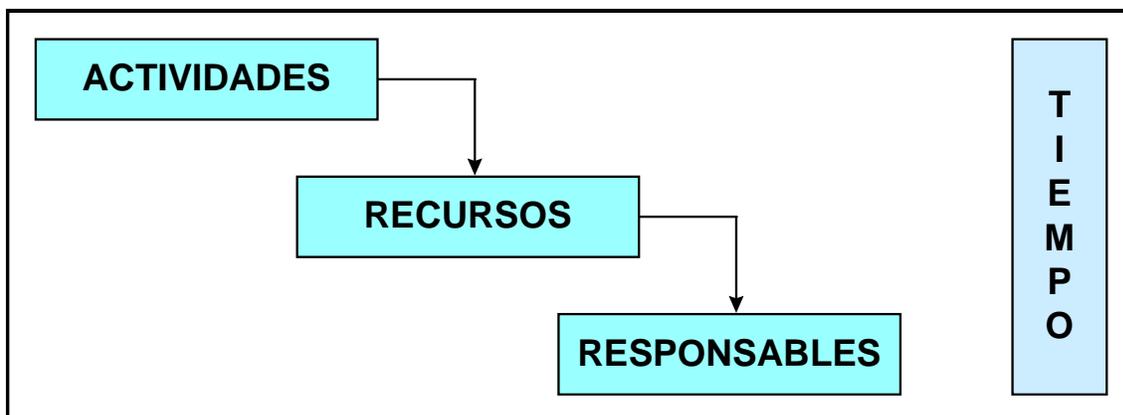
Se debe resaltar el aporte de los Directores y Jefes de Unidad, y especialmente el apoyo brindado por la encargada de la Unidad Ejecutora Municipal, Srta. Marcia Barría, y por el Secretario Municipal, Señor Francisco Vásquez.

2. Introducción

La planificación es el proceso inicial de toda actividad que se enfrenta a una serie de desafíos y necesidades, y que para solucionarlos, debe generar y desarrollar objetivos y actividades posibles de realizar.

El cumplimiento de los objetivos pasa por el desarrollo de procesos y/o procedimientos los cuales deberán tener un ordenamiento secuencial lógico.

Estos procedimientos se agrupan en elementos que se integran e interactúan entre sí:



Luego, a partir del desarrollo de estos factores, aparece la necesidad de implementar un conjunto de medidas que permitan verificar o “controlar” que los planes se están desarrollando de acuerdo a lo previamente establecido.

Esto implica definir una política de supervisión y coordinación de la ejecución de las diversas tareas y actividades que deben realizarse con el objetivo de evaluar en forma permanente la acción que realiza la organización.

La etapa de seguimiento y control, consiste en seleccionar las formas, momentos e indicadores con que se medirán las acciones para verificar su correspondencia con los estándares programados o verificar posibles desviaciones, y ser solucionadas a tiempo.

Los resultados obtenidos de este proceso pasan luego a ser elementos básicos de la evaluación y de retroalimentación de los distintos procesos que debe impulsar la organización.

En este punto se pretende presentar y recomendar un sistema de control y seguimiento del Plan de Desarrollo Comunal en su conjunto, así como de los proyectos que lo conforman.

3. Definición de Control

Comprende el plan de organización, los métodos coordinados y las medidas adoptadas por el Municipio para optimizar el uso de los recursos disponibles, asegurar la exactitud y confiabilidad de los sistemas de información, promover la eficiencia de sus operaciones e impulsar la adhesión a las políticas establecidas por el PLADECO y las acciones planificadas por la dirección municipal.

3.1 Objetivos

- Optimizar el uso de los recursos disponibles.
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los sistemas de información
- Promover la eficiencia en las operaciones
- Impulsar la adhesión a las políticas generadas por el PLADECO y las acciones planificadas por la dirección municipal.

3.2 Puntos de control

Los Puntos del Control se pueden identificar a través de la siguiente pregunta:

¿Qué controlamos ?

La Planificación	: El cumplimiento de las actividades y objetivos.
La Optimización de recursos	: El buen uso de los recursos: humanos, materiales y financieros.
La Responsabilidad	: Que cada persona o unidad cumpla con la labor asignada.
La Programación	: Que se cumpla con lo plazos previstos.

3.3 Momentos de Control

El control es un proceso constante que permitirá revisar el grado de avance y/o cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de las actividades y proyectos planificados. Por lo tanto se recomienda que el control se realice en forma periódica.

3.4 Sistema de Control

3.4.1 Plan de Organización

Corresponde a la estructura organizativa del Municipio y las actividades diseñadas para la intervención del equipo de gestión del Plan de Desarrollo, la cual estará respaldada por el organigrama y el manual de organización municipal.

3.4.2 Procedimientos y Métodos

Se constituyen por los cursos de acción específicos y las formas de efectuar las diferentes tareas o grupos de tareas homogéneas de conformidad con las políticas prescritas. Estos se establecen mediante manuales de procedimientos.

3.4.3 Sistemas de Información

Comprende los diversos conjuntos de personas, equipos y procedimientos que administran cada tipo de información necesaria para el municipio y que es comunicada al usuario en el momento oportuno.

Este sistema estará compuesto por los subsistemas de presupuesto que evalúa en términos monetarios, los planes de acción referidos a un período de tiempo determinado y el cumplimiento de dichos planes; y el subsistema estadístico, que comprende un conjunto de elementos y las normas, técnicas y procedimientos que constituyen un medio para recopilar, tabular, analizar y entregar información de hechos cuantificables en términos numéricos, sean monetarios o no.

3.4.4 Personal

Formado por el conjunto de personas que componen el equipo de gestión y de cuyo desempeño depende la efectividad del Plan de Desarrollo.

Asimismo, se recomienda la incorporación de la ciudadanía a través de sus agrupaciones vecinales representativas de la comuna.

3.5 Normas Aplicables

3.5.1 Normas aplicables al plan de organización

Los principales requisitos que debe cumplir son:

- Simple, que permita el cumplimiento de los objetivos.
- Flexible, que la expansión y/o cambio de condiciones no alteren el orden existente.
- Establecer claramente líneas de autoridad, responsabilidad y atribuciones.

- Contemplar una clara separación de funciones, que exista independencia entre las funciones.

3.5.2 Normas aplicables a los procedimientos y métodos

Las guías de acción para las distintas instancias del PLADECO deben ser claras, establecidas formalmente a través de manuales y deben ser conocidas por todas las personas que tengan que aplicarlas.

3.5.3 Normas aplicables a los sistemas de información

Establecer necesidades de información.

Los informes deben ser:

- Periódicos.
- Oportunos.
- Pertinentes.
- Respaldados.
- Que permitan tomar decisiones y corregir deficiencias.

3.5.4 Normas aplicables al equipo de seguimiento y control

Se determinará una unidad técnica, designadas por el Concejo Municipal.

Se recomienda que esta comisión deberá tener las siguientes características:

- Competencia del personal.
- Integridad del personal.
- Independencia de las funciones asignadas.
- Entendimiento de los procedimientos descritos.

4. Definición de Seguimiento

Como se mencionó anteriormente, para lograr el éxito en el cumplimiento del Plan de Inversiones se deben establecer mecanismos de supervisión y coordinación de las tareas y actividades planificadas, considerando los responsables de cada una de ellas y el tiempo en que se deben ejecutar.

Estos mecanismos se constituyen en un sistema de seguimiento, el cual deberá entregar información sobre el grado de avance y cumplimiento de los proyectos, que conforman el Plan de Acción, bajo determinadas condiciones de tiempo, costos y calidad.

Asimismo, el seguimiento debe ser un proceso altamente participativo, es decir, incorporar tanto instancias internas municipales (Alcalde, Concejo, Directores y funcionarios), como de la comunidad (juntas de vecinos, entre otras), donde se establezcan comités conjuntos para la supervisión del cumplimiento de los objetivos de desarrollo comunal.

4.1 Momentos del seguimiento

Respecto al seguimiento tanto del Plan de Acción en su conjunto, como de los proyectos que lo conforman se pueden identificar dos instancias:

1º Verificar que se estén cumpliendo oportunamente las decisiones, autorizaciones y trámites para la ejecución de los desembolsos y asignación de recursos, a los proyectos y actividades que componen el Plan de Acción; y

2º Constatar que las actividades del proyecto se están ejecutando adecuadamente y dentro de los plazos establecidos.

4.2 Responsables

La determinación de los responsables del seguimiento de los proyectos se deberá realizar desde cuatro aspectos:

1º El Alcalde y Consejo Municipal, que mantendrán un seguimiento sobre la coherencia del Plan con las **orientaciones del desarrollo comunal**.

2º La Dirección de Administración y Finanzas, que mantendrá una **supervisión desde el punto de vista financiero**, es decir, del cumplimiento de los desembolsos y asignación de recursos para el desarrollo de las actividades y proyectos.

3º La Dirección de Obras de Obras y la Unidad de Proyectos, que deberán realizar una supervisión del grado de avance desde el **punto de vista técnico**.

4º Una comisión conjunta entre miembros del Municipio - designados por el Concejo - y miembros de la comunidad. En este último caso, se recomienda que sean representantes de las comunidades donde se realizarán los proyectos, o que tengan relación directa con las actividades a realizar. Este último punto, busca la supervisión del grado de cumplimiento de los objetivos y expectativas de los habitantes de la comuna.

5. Metodología de aplicación

A continuación se indican los pasos recomendados a seguir para la implementación del Plan de Monitoreo y Control del PLADECO a partir del concepto de administración de objetivos. Esta es un instrumento que permite sistematizar y concretizar los objetivos institucionales fijados en el PLADECO.

Corresponde a un proceso administrativo en el que los directivos y funcionarios, y representantes de la comunidad, trabajando con una definición clara de los objetivos comunes y las prioridades del Municipio, establecidas a partir de la Planificación Estratégica (PLADECO), identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros.

5.1 Requisitos

Para la implementación del sistema de gestión orientado a la Administración por Objetivos, se requiere del cumplimiento de ciertos requisitos de carácter estructural y funcional que garanticen su operatoria eficiente:

a. Designar a un responsable de la gestión y coordinación del PLADECO.

c. Vincular las funciones definidas con las responsabilidades asignadas a las distintas Direcciones en el cumplimiento de lo establecido en el PLADECO: Misión y Lineamientos Estratégicos.

e. Legitimar el comité, a través de reuniones con el personal, inter e intra direcciones.

f. Potenciar a las Direcciones en función de sus objetivos y metas específicas, lo que debe sustentarse principalmente en procesos de capacitación general y particular.

Lo anterior implica:

- Acuerdo: Sobre los resultados a lograr y la participación que en ellos tendrán los funcionarios.

- Delegación: Con el apoyo de los directivos a los funcionarios para lograr las metas, pero en el bien entendido que delegar no significa abdicar de las responsabilidades. Lo cual parte desde el Alcalde, quien debe delegar la dirección ejecutiva del PLADECO.

- Evaluación de resultados: Esto en plena concordancia a cómo se ha materializado el logro de los objetivos.

- Actividades asociadas: Establecer los cambios organizacionales, procedimientos y control de facilitan todo lo anterior, así como también una propuesta sobre el desarrollo del recurso humano.

Por otra parte, este sistema hace posible que:

- Directivos, funcionarios y ciudadanos colaboren conjuntamente en la fijación de los objetivos, estableciendo las responsabilidades de estos últimos, lo que es un factor determinante para la evaluación y, eventualmente, para el otorgamiento de incentivos.

- Dedicarse al establecimiento de objetivos entre directivos individuales y su unidades bajo su responsabilidad. Pero para que tenga éxito debe iniciarse desde el nivel directivo superior e ir replicando hacia los inferiores.

- Entregar posibilidad de opinión a los funcionarios y ciudadanos al fijar los objetivos y, a su vez, especificar lo que se espera de su desempeño.

5.2 La Planificación

Deberá ser concebida como una actividad realizada mediante trabajo en equipo, no sólo a nivel de los directivos, y descentralizada por las diversos departamentos y secciones que tienen el conocimiento y responsabilidad más próxima a la acción.

Esto lleva a la fijación de las Planificaciones Operacionales por Direcciones y unidades. Las que realizan las Direcciones se fundamenta en una visión comunal e institucional, se orienta a concretar los objetivos estratégicos con una coherencia institucional y es coordinadora hacia sus unidades, instancias superiores y otras Direcciones con objetivos compartidos.

Los elementos a considerar para la planificación operativa:

- Que los objetivos abarquen las áreas de competencias y características de la unidad correspondiente.

- Que la cantidad de objetivos para el año sea razonable para ese período. Se puede proceder a eliminar (en base a priorización) y /o a combinar algunos.

- Establecer objetivos verificables (conocer si al final del período si se ha cumplido).

- Que los objetivos señalen: Cantidad (cuánto), calidad (características específicas), tiempo (cuándo y cuánto) y costo.
- Que los objetivos sean factibles de realizar por la unidad correspondiente (no sean sobredimensionados a sus posibilidades humanas y técnicas)
- Asignar prioridades a los objetivos (clasificación, ponderación, etc.)
- Incluir en los objetivos otros de tipo institucional: objetivos de mejorías de servicios, de desarrollo y capacitación del personal, etc.
- Que exista coordinación de los objetivos con los de otras direcciones y unidades.
- Comunicar los objetivos en instancias de coordinación, pero muy especialmente a quienes necesitan estar informados.
- Que los objetivos sean consistentes con los retos estratégicos del PLADECO.
- Expresar los objetivos con claridad y por escrito.
- Establecer que los objetivos proporcionen una retroalimentación que facilite el monitoreo.
- Que los recursos asignados (o posibles de asignar) sean suficiente para alcanzar el/los objetivos.
- Participación de los subordinados en la fijación de los objetivos, pues el cumplimiento depende en gran parte de ellos.
- Delegación y control de los subordinados para alcanzar el objetivo.

5.3 Mecanismos de Coordinación

La gestión del PLADECO requiere de mecanismos de coordinación y dirección ejecutiva, por lo cual el Alcalde delegará esta responsabilidad en un Directivo (lo más apropiado es el Secretario Municipal o Unidad de Proyectos). Este debe asumir el rol de líder en la consecución de los objetivos del PLADECO, para ello debe tener y desarrollar:

- Horizonte de pensamiento de largo plazo;
- Orientación estratégica interna y externa;
- Establecer guías de acción para los objetivos estratégicos definidos ampliamente consensuados;
- Delegación muy amplia a los otros niveles de la Municipalidad;
- Actitud proactiva frente a los problemas;
- Hacer frente y aprovechar los posibles conflictos;
- Innovación y creatividad permanente;
- Lealtad hacia la Municipalidad;
- Asumir riesgos planificados.

El *Coordinador* del PLADECO, para dirigir, debe contar con:

- Poder de decisión. En este sentido la delegación debe ser unívoca.
- Estructura en base a áreas de responsabilidad. Se puede aprovechar la existencia del Comité Técnico, dotándolo de una estructura funcional al PLADECO, es decir compuesto por responsables coincidentes con los Objetivos Estratégicos Comunes.
- Estas áreas de responsabilidad serán:
 - ◆ Desarrollo Urbano y Económico de la Comuna
 - ◆ Sectores Educación, Salud, Seguridad Ciudadana y Medio Ambiente
 - ◆ Participación de la Comunidad.
 - ◆ Desarrollo Social
 - ◆ Imagen Institucional
 - ◆ Provisión de Servicios Municipales.
- Cada Area tendrá su propio coordinador y estará compuesto por los Directivos (o sus representantes, pero *con poder de decisión*) vinculados directamente al tema del Area. Así, por ejemplo, en Desarrollo Urbano y Económico de la Comuna debieran participar: Unidad de Proyectos, Director de Finanzas, Director de Obras Municipales, entre otros.
- Las reuniones de la Coordinación del PLADECO (Comité Técnico) serán planificadas con periodicidad y con Tabla de Temas previamente conocida.
- Las reuniones de las Areas también periódicas y en alternancia a las anteriores, con Tabla de Temas establecida.
- *Estas coordinaciones ponen en común lo avanzado por cada componente y, articula esfuerzos y responsabilidades en objetivos compartidos. Además, debe tener la capacidad de tomar decisiones (suspender una actividad, reorientar un proyecto, etc.). Las que deben ser en base a los resultados que arroje el sistema de monitoreo del PLADECO.*

6. Instrumentos de Seguimiento y Control

Para lograr un adecuado manejo del Plan de Desarrollo Comunal PLADECO, se deberá contar con adecuados sistemas que permitan un manejo eficiente de la información de cada proyecto, actualizada al momento de requerirla a fin de lograr un conocimiento exacto de la situación y avance de cada uno de ellos.

Cuando se realiza la planificación, se utilizan instrumentos como los cronogramas como guías para la asignación de recursos y desarrollo del proyecto. Por lo tanto, en la etapa de seguimiento, estos se convierten en herramientas para verificar el grado de avance y cumplimiento de las actividades, considerando el tiempo y los responsables de estas.

Asimismo, algunos instrumentos y su aplicación pueden ser creados por cada municipio de acuerdo a los recursos con los que cuenta y a las necesidades que presente el tamaño del Plan que se desarrolla.

A continuación se presentan algunos mecanismos más conocidos y prácticos para establecer un sistema de seguimiento y control.

6.1.1 Ficha EBI

Uno de los instrumentos que se podrían utilizar es la ficha EBI, esta contiene información relevante acerca de los proyectos postulados y financiados.

La finalidad de utilizar este instrumento es aprovechar las ventajas que ésta ofrece en cuanto a constituir un sistema de información completo de las variables de los proyectos que conforman el Banco de Proyectos y el Plan de Inversiones (costos, rate, etapa, unidades municipales responsables, fuentes de financiamiento, etc.).

6.1.2 Indicadores de avance y logro de objetivos

Se refiere a la generación de indicadores de gestión para el Plan de Inversiones.

Este punto considera la ejecución de un sistema de control, el cual comprende tres niveles a partir de los objetivos de desarrollo identificados y priorizados:

- Control a nivel de proyectos
- Control sobre el conjunto de proyectos
- Control a nivel del Plan de Inversiones

Al respecto se debe señalar que el seguimiento y control se centra en el análisis de los proyectos, por ser la “unidad base” del Plan de Inversiones.

Los tipos de control son los siguientes:

6.1.2.1 Control de Avance Físico

Se refiere al grado de avance de las actividades correspondientes a un proyecto determinado.

Proyecto	Programado	Realizado	Indice
Actividades/Objetivos	a	b	b/a
1.			
2.			
n.			

6.1.2.2 Control de Costos

Mide el nivel de gasto efectivo, para un período determinado, de las actividades del proyecto. Este índice permite conocer el grado de cumplimiento de los costos del proyecto.

Proyecto	Período	Costo Total \$	Gastado \$	Indice
Actividades		a	b	b/a
1.				
2.				
n.				

6.1.2.3 Control Financiero

Permite establecer el porcentaje ejecutado de los desembolsos frente al presupuesto inicial del proyecto.

Proyecto	Presupuesto Inicial	Desembolsos Efectuados	Indice de Avance Financiero
1.	a	b	b/a
2.			
n.			

6.1.2.4 Control de Calidad

Se recomienda determinar una comisión que se encargue de medir el grado de avance de las actividades y/o del proyecto en su conjunto, y del cumplimiento de las normas municipales.

Proyecto	Costo Total \$	Metas	Período	Responsable	Observaciones
1. Actividades					
2.7					
n.					

6.1.3 Indicadores Generales

- Costo promedio por beneficiario
- Monto Asignado/Costo Proyecto
- Beneficiarios/Objetivos Estratégicos
- N°beneficiarios/Sector
- Monto Asignado/Sector
- Monto Asignado/Fuente de Financiamiento
- Costo total/RATE
- Monto Asinado/RATE
- Proyectos y Costo Total por Sector
- Proyectos y Costo Total por Fuente de Financiamiento

6.1.4 Calendario de Actividades - Carta Gantt

También se conoce como diagrama de barras.

Características y pasos:

1. Identificar los objetivos generados por el Plan de Desarrollo.
2. Hacer una lista de las actividades que componen el proceso.
3. Las grandes actividades se componen de un trabajo o proyecto.
4. Cada actividad a su vez, puede dividirse en operaciones.
5. Cada operación, puede sub-dividirse en acciones.

ACTIVIDAD A	Operación A.1	Acción A.1.1. Acción A.1.2.
	Operación A.2	Acción A.1.1. Acción A.1.2.
ACTIVIDAD B	Operación B.1	Acción B.1.1. Acción B.1.2.
	Operación B.2	Acción B.1.1. Acción B.1.2.
ACTIVIDAD C	Operación C.1	Acción C.1.1. Acción C.1.2.
	Operación C.2	Acción C.1.1. Acción C.1.2.

6. De acuerdo a cada proyecto, se puede elegir la unidad de tiempo que estime conveniente según corresponda el proceso: horas, días, semanas, meses, trimestres, semestre, años, etc.
7. La secuencia de las actividades indica el orden en que se deben ejecutar.

Ventajas que representa:

1. Permite distribuir las responsabilidades de forma ordenada, coherente a la programación de las actividades.
2. Permite visualizar una determinada acción o proyecto que se pretenda desarrollar.
3. Permite realizar un control comparativo del avance de la actividad o proyecto.
4. Permite identificar los recursos necesarios (materiales y personales) para la realización de las actividades.
5. Simple de confeccionar y de entender.

Desventajas:

1. Puede resultar rígido para el cumplimiento del tiempo a utilizar en cada actividad por factores externos o interno, lo que puede afectar en el traslado de recursos (humanos, financieros o materiales) a otras actividades.
2. Puede caer en la falta de reconocimiento en la interconexión de las diferentes actividades del proceso y no interrelacionarlas entre sí.
3. Rigidez en la relación costo/tiempo.

6.1.5 Matriz de Responsabilidades Operativas

Define las responsabilidades o las contribuciones de cada una de las partes que intervienen, sean éstas personas o unidades municipales, que intervienen en cada actividad planificada.

ACTIVIDADES	PARTES IMPLICADAS EN LA EJECUCION			
	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	Responsable 4
Actividad 1				
Acción 1.1.				
Acción 1.2.				
Acción 1.3.				
Actividad 2				
Acción 2.1.				
Acción 2.2.				
Actividad 1				
Acción 2.1.				
Acción 2.2.				

Se debe incluir el detalle de cada actividad y las acciones que comprende esta, con el fin de asignar al responsable de cada una de ellas y mantener un seguimiento efectivo de su cumplimiento.

6.1.6 Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico, es un método de análisis que describe los aspectos más importantes de un proyecto. Se utiliza tanto para el proceso de planificación como para el seguimiento y control de los proyectos.

Respecto a este último punto, permite revisar si se han alcanzado los objetivos propuestos a través de la identificación de indicadores y medios de verificación. Por ejemplo: ¿Qué actividades se realizan y en nivel se ha alcanzado?, ¿Qué utilización se hace de los medios y costos planeados?, ¿Se están alcanzando los resultados esperados?, ¿En qué medida contribuyen estos resultados al cumplimiento de los objetivos?

MODELO DE MATRIZ DE MARCO LOGICO

	INTERVENC.	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL				
OBJETIVO ESPECIFICO				
PRODUCTOS O RESULTADOS ESPERADOS	Producto 1. Producto 2. Producto 3.			
ACTIVIDADES	Actividad A.1. Actividad A.2. Actividad B.1. Actividad B.2. Actividad C.1. Actividad C.2.			

Objetivo General: Es el objetivo superior al que contribuye el proyecto.

Objetivo Específico: Es el centro del proyecto. El compromiso principal. Qué es lo que se va a enfrentar.

Producto/Resultado Esperado: Resultados concretos que se logran con la realización de las actividades del proyecto.

Actividades: Son las acciones necesarias para alcanzar los productos.

Indicadores: Se refiere a la forma como se pueden medir los resultados, en términos de tiempo, calidad, cantidad, ubicación, número de beneficiarios.

Beneficiarios

Medios de Verificación : Se refiere a cómo comprobar que el cumplimiento de los indicadores, es decir a qué fuentes de información y verificación se puede recurrir (Bases de datos, informes, registros, etc.)

Supuestos e Hipótesis: Se deben establecer qué factores internos y externos podrían influir en el logro o retraso del cumplimiento de los objetivos, resultados esperados y actividades planificadas.