

CURSO: GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



MÓDULO 7: MARCO POLÍTICO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS PÚBLICOS

LIC. MARIA CECILIA CARO

DR. IGNACIO LIENDO

LA RIOJA, 23 DE NOVIEMBRE

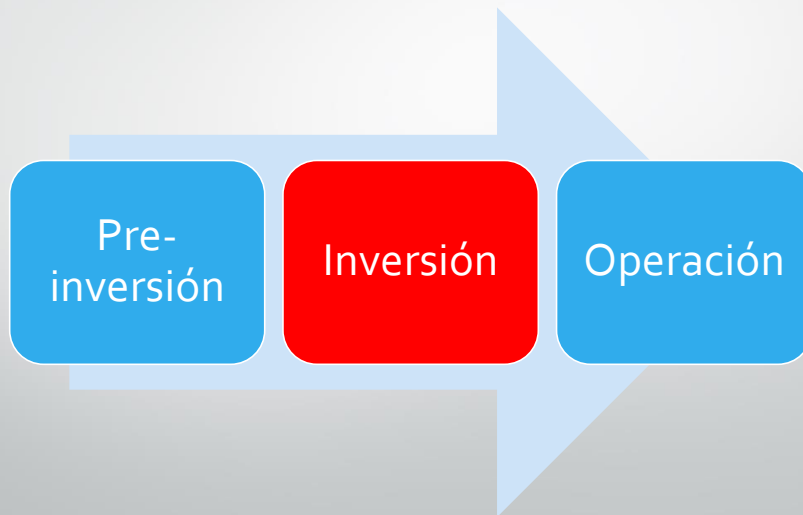
Objetivos de la Clase

- Comprender la relevancia del marco político-estratégico de los proyectos para la obtención de los resultados esperados.
- Identificar las acciones críticas a implementarse en la etapa de inicio de la implementación de los proyectos públicos.
- Analizar el alcance y las especificidades de la Gerencia Pública.
- Describir los desafíos de un Gerente de Proyectos en el ámbito público.

"Un buen gobierno implica dos cosas: primero, fidelidad al objetivo del gobierno, que es la felicidad del pueblo; segundo, conocimiento de los mejores medios para alcanzar el objetivo".

James Madison, The Federalist Papers, No. 62

Fase del Proyecto en la que nos encontramos



Marco General: Estrategia de Desarrollo



Proyectos Públicos y Desarrollo

Los Proyectos y su relación con el **Desarrollo**

- La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de *alcance, tiempo y presupuesto*.
- Generación de *resultados intermedios* a lo largo de un sendero de cambio cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo (change framework)
- Características de los Proyectos de desarrollo: **diversidad de interesados** (con múltiples intereses, necesidades, expectativas, influencia); **sostenibilidad** (impacto a largo plazo); **retorno social**.

Proyectos Públicos y Desarrollo

Los Proyectos y su relación con la **Estrategia de Desarrollo** del País

- Cada país tiene una serie de necesidades y prioridades sociales y económicas a partir de las cuales se prioriza la inversión pública a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos
- ✓ Plan Estratégico Nacional
- ✓ Áreas prioritarias de apoyo de las entidades financiadoras de proyectos



La Pertinencia de los Proyectos Públicos

Se entiende por **pertinencia** la medida en la cual los objetivos de un proyecto público son coherentes con:

1. **las necesidades** de los potenciales beneficiarios, es decir, resuelve el problema de acceso a bienes o servicios de estos;
2. **los contextos y las políticas** de escala internacional, nacional, sectorial, provincial y local, lo que implica que el proyecto contribuye al logro de objetivos de desarrollo y considera las competencias de las entidades;
3. **las políticas del país** en relación con la competencia del Estado para resolver el problema;
4. **las normas técnicas** sectoriales, entre otros aspectos.

Diferencias entre Plan, Programa y Proyecto,

Cada uno de estos términos indica distintos niveles de *concreción*.

- **Plan:** es el más global. Es el parámetro **técnico-político** dentro del cual se enmarcan los proyectos.
- **Programa:** conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un **conjunto de proyectos** relacionados entre sí y que son de naturaleza similar.
- **Proyecto:** conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan para **producir** determinados bienes y servicios capaces de satisfacer o resolver problemas.

Un ejemplo de matriz de consistencia

Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos y Valorización Energética en La Provincia X

Nivel	Instrumento	Lineamientos asociados
Internacional	Objetivos del Milenio	Acción por el Clima
Nacional	GIRSU - Cambio Climático	Reducción Emisiones de Carbono y GEI
Provincial	Provincia Verde	Gobernabilidad Democrática
Sectorial	Producción - Recolección – Tratamiento – Valorización – Disposición Final	Concientización y Educación Medioambiental
Municipal	Ordenanzas sobre Saneamiento de Basurales y Optimización de Disposición Final de RSU	Ordenamiento Territorial

Inicio de la Ejecución del Proyecto: Definición del Alcance del Proyecto

- Recopilación y análisis de **antecedentes** del proyecto, de ejecución, geográficos, económicos y sociales, administrativo-institucionales.
- **El equipo debe conocer exhaustivamente:** el fin, el propósito, los componentes (y los criterios de medición), los supuestos, los involucrados, los factores críticos de éxito, las especificaciones técnicas y funcionales, las restricciones, el impacto ambiental, las instituciones participantes, las condiciones para la finalización.

Definición del Alcance del Proyecto

- Involucrados: beneficiarios directos, afectados, comunidad, autoridades gubernamentales, proveedores, contratistas, inspección, consultores, entidades financieras, organismos reguladores, ambientalistas, equipo de proyecto.

Inicio de la Ejecución del Proyecto

- Matriz de Resultados
- Matriz de Interesados
- Gobernabilidad del Proyecto
- Acta de constitución del Proyecto

Objetivos, Resultados, Productos: La Matriz de Resultados

- La MdR es una herramienta elaborada durante el diseño del proyecto, que permite desarrollar y presentar la correlación entre los **objetivos** del proyecto y los indicadores de los **resultados** sectoriales alineados con las metas de desarrollo del país.
- Es un insumo fundamental para el **acta de constitución** del proyecto.
- Importancia clave en la etapa de **inicio de la implementación** del proyecto ya que proporciona insumos para el proceso de planificación a la vez que sirve como instrumento de monitoreo y control.

Objetivos, Resultados, Productos: La Matriz de Resultados

Objetivo del proyecto: es el impacto esperado en términos de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra especie al que se espera que el proyecto o programa contribuya. Debe responder al qué y al para qué del proyecto o programa.

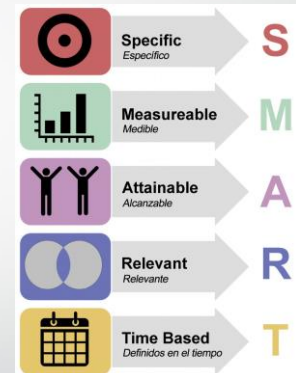
INDICADORES DE RESULTADOS		LÍNEA DE BASE			META	
Mide el avance del (los) resultado(s) esperado(s).		Valores o estado de los indicadores de resultado al inicio del proyecto.			Valores o estado de los indicadores de resultado a la conclusión del proyecto.	
Componente 1	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Meta	Comentarios
Productos, bienes de capital o servicios que se producen con la intervención.	Valor o estado de los productos al inicio del proyecto.	Grado de progreso en la entrega o ejecución del (los) producto(s).			Valor o estado de los productos al final del proyecto.	Aclaraciones acerca de los indicadores utilizados, el grado de avance o cualquier tipo de nota aclaratoria.

Matriz de Resultados – BID, 2016.

Objetivos, Resultados, Productos: La Matriz de Resultados

Para que el proyecto alcance los resultados, **los objetivos** deben:

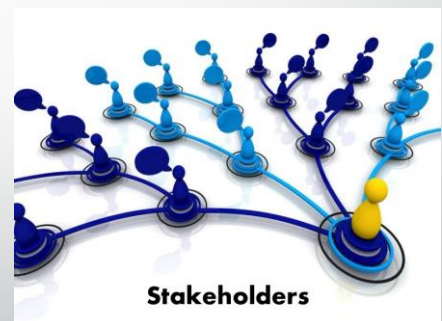
- Estar definidos de manera específica
- Determinar el ámbito concreto de intervención del proyecto
- Identificar a sus beneficiarios.



Establecer metas mensurables y relevantes con las cuales la mayoría de los interesados (stakeholders) esté de acuerdo es la plataforma de un proyecto exitoso.

Matriz de interesados

- Los interesados (stakeholders) son grupos o personas que se podrían ver impactados de manera positiva o negativa por el proyecto o el resultado del proyecto.
- Es altamente recomendable tener un plan de gestión de los interesados (stakeholders) que se traduzca en un plan de comunicaciones del proyecto.



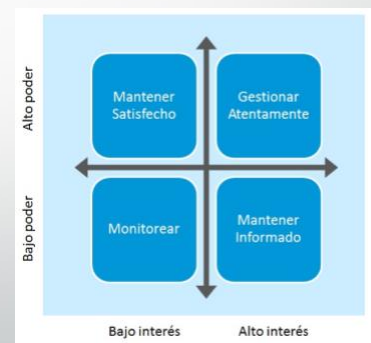
Desarrollo de la matriz de interesados



BID, 2016

Identificación y Clasificación de los Interesados

Supervisor del proyecto					
OBJETIVOS O METAS	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES DEL INTERESADO (STAKEHOLDER)		ESTRATEGIAS
Gestión exitosa del proyecto	Bajo	Bajo	Positivas:	Negativas:	Mantener al supervisor involucrado en todo avance del proyecto, en especial, en cambios y riesgos
	Medio	Medio	cumplir con	retrasos	
	Alto	Alto	los objetivos		



BID, 2016

MÓDULO 8: EL GERENTE DE PROYECTOS EN EL ÁMBITO PÚBLICO

LIC. MARIA CECILIA CARO
LA RIOJA, 23 DE NOVIEMBRE

Consideraciones Preliminares sobre la Gerencia Pública

- La **administración pública tradicional** se basa en unas responsabilidades de trabajo administrativo enfocado en el cumplimiento de lo legalmente asignado, **el mandato**.
- La NGP propone **separar el diseño** de políticas públicas de su implementación, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por **competencia e incentivos** impulsados por el mercado, lograr **metas y resultados** transparentes, y por último dar la suficiente **flexibilidad** a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar estas metas.



Consideraciones Preliminares sobre la Gerencia Pública

- La gerencia publica se fundamenta en la propuesta de que la esencia de la gerencia en los ámbitos públicos radica en la **generación de valor público** (Moore, 1998) a través de la entrega de servicios (educativos, salud, vivienda, infraestructura, etc.) y la ejecución de programas y proyectos.
- El enfoque en el valor público brinda a la gerencia pública un **enfoque estratégico** que prioriza la respuesta a los ciudadanos y el mantenimiento de confianza y legitimidad a través de la buena entrega de productos o servicios. (Kelly y Muers, 2002).

Consideraciones Preliminares sobre la Gerencia Pública

- Este enfoque implica que importan **los resultados** que los servicios, proyectos o programas causen entre las poblaciones objetivo, pero también importan **los procesos** aplicados para generar dichos resultados, ya que **generan valor** en si mismos.
- También implica que el ejercicio de la gerencia pública tiene que contemplar acciones que ayudan a discernir y definir **lo que el público prefiere** y, por ende, lo que genera valor para el "público".



Consideraciones Preliminares sobre la Gerencia Pública

- La gerencia pública se concentra en la **gestión**, como profesión, y en el **gestor público**, como el practicante de aquélla.
- Supone conocimientos, procesos, técnicas, herramientas y destrezas gerenciales, que pueden ser usadas para **convertir ideas y políticas en acciones y resultados**.
- Se considera a los gerentes públicos como actores fundamentales en el desempeño adecuado de las **funciones ejecutivas** de las organizaciones públicas (Lynn, 1996).

Desafíos de la Gerencia en el ámbito público

- Necesidad de velar por la creación de valor público frente a meta múltiples y ambiguas (rendimiento financiero y supervivencia de la organización).
- Determinación de valor y asignación de recursos por procesos políticos (y no por transacciones individuales).
- Necesidad de responder a diversos mandantes dado el origen de la legitimidad para actuar.

Desafíos de la Gerencia en el ámbito público

- Interacción con individuos y comunidades en diversos roles: clientes, beneficiarios, obligados, ciudadanos (valor público vs valor privado).
- Necesidad de gestionar redes inteorganizacionales (niveles macro y meso) y las operaciones (nivel micro) dentro de la organización.
- Necesidad de gestionar procesos, resultados e impactos (dificultades para verificar la creación de valor público).

Perfil de un Gerente Publico

Los gerentes públicos se enfrentan a problemas complejos, de muy difícil manejo, en contextos caracterizados por un conjunto de dilemas e impasses. Para lidiar con esas situaciones difíciles, los gerentes públicos deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos:

- Función Social de autoridad
- El manejo de la complejidad
- El logro de la articulación política, operativa y programática
- La concertación de actores
- La gerencia de frontera tecnológica
- El desarrollo de una ética de compromiso social

Gobernabilidad del Proyecto

- Condiciones que permiten su desarrollo exitoso mediante la determinación de una **clara estructura** del proceso de toma de decisiones y de supervisión, adecuada a la misión de la organización, la estrategia, los valores, las normas y la cultura interna.
- Una forma importante de establecerla es definir e identificar **los roles, las responsabilidades y los mecanismos para la rendición de cuentas** de las personas claves involucradas en el proyecto.



El Gerente de Proyecto

- Es la persona autorizada para **asignar los recursos** de la organización a las actividades del proyecto y lograr sus objetivos.
- Debe tener un buen entendimiento de los **aspectos técnicos** del proyecto y buenas **habilidades de gerencia**.
- Su autoridad se basa en **las normas y las políticas** de la organización, que determinan los roles y las responsabilidades del personal.



Roles del Gerente de Proyectos

- Líder del equipo de proyecto
- Interlocutor con el medio institucional
- Comunicador hacia dentro y hacia fuera
- Motivador
- Negociador de recursos, decisiones, apoyo político y legitimidad.



Habilidades del Gerente de Proyectos

Habilidad	Descripción
Liderazgo	Consiste en motivar a las personas asignadas al proyecto para que trabajen como equipo con el fin de implementar el plan y lograr el objetivo de la manera más satisfactoria.
Comunicación	Consiste en comunicarse constantemente con su equipo, así como con los interesados (stakeholders), las entidades financiadoras y la alta gerencia de la organización.
Resolución de problemas	Consiste en identificar rápidamente los problemas y desarrollar una solución bien planificada, tomar decisiones con buen juicio dejando de lado los aspectos emocionales.
Orientación hacia resultados	Consiste en desarrollar un enfoque basado en resultados, sin gastar recursos ni esfuerzos en la administración de detalles de las actividades y tareas del proyecto, y concentrando su esfuerzo en que los resultados estén siempre alineados con los objetivos del proyecto.

BID, 2016

Perfiles del Gerente de Proyectos

- Gerentes de proyecto “a tiempo completo”, y gerentes part-time.
- El gerente de proyecto como promotor y vendedor de iniciativas, facilitador de decisiones, responsable y rendidor de cuentas por resultados.
- Los gerentes de proyectos como generadores de cambio en las organizaciones.



Bibliografía sugerida

- BID/INDES (2015). *Gestión de Proyectos de Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- DGIP (2015). *Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil*. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Dirección General de Inversión Pública-DGIP.
- IDEA (2009). *Gestión Pública*. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. Asociación Civil Transparencia.
- Mokate, Karen y Saavedra, José Jorge (2006). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Serie de Documentos de Trabajo I-56. BID. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- BID (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Jorge Kaufmann, Mario Sanginés, Mauricio García Moreno, editores.
- BID (2016). *Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos*.