



*Ministerio de Salud y
Deportes
Bolivia*

GUIA PARA LA PREPARACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SIGUIENDO EL ENFOQUE LÓGICO

**SERIE: DOCUMENTOS DE TRABAJO
Subserie: N° 6. CONTROL**

BOLIVIA – 2005

Preparación

Dr. Mario Lagrava Burgoa
Dr. Armando Medina Ramírez

Revisión

Dr. José Luis Baixeras Divar
Dr. Héctor Pérez Vargas
Dr. Federico Gómez Sánchez
Dr. Carlos Oropeza

Coordinación

Dr. Mario Lagrava Burgoa

Agradecemos al personal técnico de planificación y del SNIS, de los SEDES de Cochabamba, La Paz, Tarija, Chuquisaca, Oruro y Santa Cruz, por sus valiosas observaciones y sugerencias al contenido del presente documento.

Este documento ha sido producido con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Presentación

El actual escenario está caracterizado por una creciente autonomía local (municipio), donde las prioridades de salud, tanto programáticas como de inversión son definidas localmente, esta situación hace que el Sistema Nacional de Salud tenga la necesidad de contar con un conjunto de sistemas administrativos que aseguren un desarrollo armónico y sustentable de la salud.

El Sistema de Control es uno de ellos, su objetivo es el de vigilar estratégicamente los diferentes procesos identificados en el marco de la gestión compartida y sectorial. La supervisión, la evaluación y el monitoreo constituyen la base de este Sistema de Control.

En ese sentido el Ministerio de Salud y Deportes ha publicado la Guía para la Supervisión del Sistema Nacional de Información en Salud, con el propósito de contribuir a que el personal de todos los niveles de salud esté permanentemente educado y motivado. Esta guía es parte de la serie de documentos relacionados con el Sistema de Control.

Como parte de esta serie, se presenta la “Guía para la gestión de los proyectos según el método del marco lógico”, este documento ha sido preparado sobre la base de documentos producidos por la Organización Panamericana de la Salud, la Universidad Andina Simón Bolívar y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Este documento constituye un esfuerzo conjunto del Sistema Nacional de Información en Salud (SNIS) dependiente del Ministerio de Salud y Deportes y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Dr. Alvaro Muñoz Reyes Navarro
MINISTRO DE SALUD Y DEPORTES

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	3
I. INTRODUCCIÓN	5
II. ORGANIZACIÓN DE LA GUÍA	6
III. FASE DE DISEÑO	6
A. Etapa analítica	6
1. Análisis de la participación	6
1.1. Método del análisis de la participación	7
1.2. Desarrollo de mecanismos de coordinación entre los participantes (involucrados)	7
2.1. Identificación de los problemas	8
2.2. Identificación de los objetivos	8
2.3. Identificación de las alternativas de intervención	9
B. Etapa de planificación: Preparación de las propuestas del programa o proyecto.	9
1. Jerarquía de los objetivos	9
2. Selección de indicadores	10
3. Medios de verificación	11
4. Análisis de los supuestos	11
IV. FASE DE EJECUCIÓN	12
1. Factores comunes para una ejecución exitosa	13
2. Responsabilidad del gerente del proyecto	14
V. FASE DE EVALUACION	14
1. Eficacia de la evaluación	14
2. Evaluación conjunta	15
VI. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PREPARACIÓN DE PROGRAMAS O PROYECTOS	15
VII. LISTA DE VERIFICACIÓN DEL DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN	16
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	16

I. INTRODUCCIÓN

Esta guía presenta el enfoque lógico para la gestión de proyectos: que se inicia con la identificación sistemática de los problemas que se van a resolver y concluye con una evaluación de los resultados obtenidos en relación con el problema original.

Este enfoque identifica las causas y efectos relacionados con los problemas y los emplea como base para establecer proyectos.

Un proyecto se define como una empresa con cierto propósito que se organiza para lograr objetivos específicos que se fijan para resolver un problema o satisfacer una necesidad. Un proyecto por definición, está dirigido hacia metas, es limitado en el tiempo y produce resultados específicos mediante el uso de recursos definidos.

Cada proyecto tiene un ciclo vital que al pasar desde una situación existente hasta una situación más deseable, origina una nueva situación que puede dar origen a otros proyectos.

Esta guía hace hincapié y demuestra como:

- Identificar y analizar los interesados,
- Identificar y analizar los problemas,
- Identificar alternativas,
- Fijar objetivos apropiados,
- Definir indicadores para medir el éxito,
- Establecer resultados para el proyecto y las actividades necesarias para alcanzados,
- Definir los supuestos que son críticos para el proyecto,
- Establecer las fuentes de verificación de los logros del proyecto,
- Definir los recursos necesarios para ejecutar el proyecto,
- Definir las responsabilidades del gerente del proyecto durante la ejecución, y
- Establecer los mecanismos para determinar que se logró con el proyecto.

Hay un requisito muy específico que tiene que ser tomado en cuenta para que esta guía sea un instrumento eficaz, es que los resultados producidos en los proyectos y programas sean utilizados en la gestión misma y no solo como informes.

II. ORGANIZACIÓN DE LA GUÍA

La gestión de los proyectos es un proceso continuo que consta de tres fases estrechamente interrelacionadas: el diseño del proyecto, la ejecución del proyecto y la evaluación del proyecto.

La presente guía esta organizada siguiendo las tres fases en forma sucesiva.

La fase de diseño, comprende:

- A. El análisis, que es la preparación de los antecedentes para las propuestas de proyectos, y
- B. La planificación que es la preparación de las propuestas de proyecto.

La fase de ejecución, comprende:

- A. El control de todos los recursos humanos, financieros y físicos de manera que los resultados se obtengan de manera oportuna y eficaz en función de los costos, y
- B. El seguimiento para asegurar que los resultados producidos sean los que tienen mayor repercusión sobre el problema principal.

La fase de evaluación

Es el proceso que se emplea para medir, tan sistemática y objetivamente como sea posible, si el trabajo ejecutado cumple con los objetivos originales. Los resultados de la evaluación son una combinación de aprendizaje, orientación y control basado en lo que ha logrado mediante las actividades del proyecto.

III. FASE DE DISEÑO

A. Etapa analítica

Se caracteriza por ser un proceso repetitivo donde los resultados de un paso dado pueden obligar al equipo responsable del diseño del proyecto ha ajustar la propuesta hasta obtener las mejores soluciones posibles.

1. Análisis de la participación

Un requisito fundamental en el diseño de todos los proyectos es que los objetivos reflejen las necesidades e intereses de las diferentes instituciones, grupos sociales y actores participantes.

La probabilidad de tener éxito en su diseño guarda relación con la identificación y participación de los interesados más importantes ya que a menudo estos disponen de importantes conocimientos acerca de los problemas y sus posibles soluciones.

Debe hacerse un esfuerzo particular y deliberado para que todas las instituciones y personas que tengan un interés genuino en el impacto del proyecto formen parte del equipo encargado del diseño, ejecución y evaluación del proyecto.

1.1. Método del análisis de la participación

Este método tiene como propósito identificar a los principales participantes y luego establecer un consenso entre los interesados en el problema.

El análisis de la participación debe ser considerado como un medio para analizar las necesidades, los problemas e intenciones de los involucrados en el proyecto y es la base para el análisis del problema.

Este método de análisis de la participación no siempre es viable y a veces es reemplazado por una investigación tradicional basada en entrevistas con los participantes y recolección de datos relevantes, pero el propósito siempre es el mismo.

Este proceso debe tener la forma de una consulta abierta y participativa entre los encargados del proyecto y los beneficiarios (grupos-meta), sus partidarios y opositores.

Debe permitir la separación de los participantes de acuerdo a sus roles e intereses en el proyecto. La fórmula para ello difiere de acuerdo a cada circunstancia.

Por ejemplo, se pueden dividir en activos (aquellos que intentan comprometerse con el proyecto) y no activos (aquellos que no intentan participar en el proyecto). Una vez concluida esta separación, se hará un análisis de cuales son potencialmente partidarios y cuales opositores al proyecto. Luego cada grupo deberá ser reagrupado según otros criterios relevantes.

De ese modo el diseño y ejecución de un proyecto debe dar lugar al establecimiento de una red de interacciones entre las instituciones vinculadas al proyecto propuesto (como el SEDES, CNS, ONG's y otras), los grupos sociales (como el personal de salud y la población beneficiaria) y los actores individuales (médicos, bioquímicos, estadísticos, epidemiólogos y otros ejecutores), ya que ello influirá en su desarrollo y determinará su viabilidad.

La viabilidad puede verse desde dos dimensiones la técnica y la política, la primera de ellas dirigida a lograr que los productos entregados alcancen el impacto buscado en la forma más realista posible y la segunda, a contar con el apoyo y los recursos suficientes para la ejecución del proyecto.

Se puede concluir que la viabilidad técnica es la condición necesaria y la viabilidad política es la condición suficiente para que el proyecto sea aprobado.

1.2. Desarrollo de mecanismos de coordinación entre los participantes (involucrados)

Una forma de consolidar las relaciones mencionadas anteriormente es a través de la

elaboración y cumplimiento de instrumentos legales que permitan reflejar formalmente los compromisos asumidos por las instituciones, los grupos e individuos.

Por lo tanto, se considera que un documento de entendimiento debe ser firmado entre las instituciones participantes a través del cual se definan claramente los derechos y obligaciones, así como las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

2. Análisis de la situación actual

El análisis de la situación es importante, ya que permite:

- Identificar el problema central que se quiere resolver y analizar sus causas y efectos.
- Ayuda a determinar la estrategia que se seguirá para la resolución de los problemas identificados.

El análisis podría tomar la forma de un taller de trabajo con la presencia de todos los interesados principales, con el propósito global de llegar a una definición conjunta y común del problema central, el mismo que debería ser aprobado por consenso y no en una votación mayoritaria.

Este análisis debería abarcar aspectos políticos, sociales y económicos, incluidas las estadísticas del país y la región y las prioridades nacionales y regionales.

En la mayoría de los proyectos la información con la que se cuenta es suficiente lo que permite que el análisis sea relativamente sencillo.

El análisis del problema debería consagrarse, también, a como abordar efectivamente el problema de manera técnica y demostrar que el problema tiene solución y debería tratar el tema de sí es que la asistencia técnica y financiera resolverán el problema.

2.1. Identificación de los problemas

La identificación del problema central es crítica para el desarrollo de las etapas de análisis y planificación.

Una vez identificado el problema central se debe analizar sus causas y efectos y desarrollar un árbol de problemas. Este análisis concluye cuando se ha establecido una red de causas para explicar las principales relaciones de causa - efecto que caracterizan al problema central.

El sistema arbóreo del problema es útil para comprender la estructura de un problema y así evitar que los recursos sean usados para tratar los efectos del problema central en vez de atacar sus raíces.

2.2. Identificación de los objetivos

Este paso permite convertir el árbol de problemas en árbol de objetivos. Designando las causas y efectos del problema central como objetivos positivos.

El árbol de objetivos es la base para la identificación de las ramas causa efecto que darán lugar al proyecto.

2.3. Identificación de las alternativas de intervención

Tiene como propósito el de escoger la opción que más probabilidades tiene de dar un resultado exitoso, basado en una evaluación de la viabilidad.

Para seleccionar la alternativa de intervención más viable se toma en cuenta ciertos criterios como ser: costo total, recursos requeridos, probabilidad de alcanzar los resultados esperados, los riesgos y los beneficios para los interesados.

El calculo del costo del proyecto incluye los costos de capital que están dados por la capacitación y el equipo y los costos recurrentes que son los costos requeridos para que el proyecto funcione continuamente.

Es fundamental que el cálculo de los costos sea hecho con precisión, ya que se constituye en uno de los elementos clave para el análisis del costo y los beneficios potenciales que se podría lograr.

B. Etapa de planificación: Preparación de las propuestas del programa o proyecto.

1. Jerarquía de los objetivos

Una vez identificada una alternativa, su árbol de objetivos nos sirve para establecer una jerarquía de objetivos.

Aunque no existe un límite teórico de niveles de jerarquía en la práctica se aceptan cuatro niveles de objetivos separados y distintos en un proyecto lo que permitirá su manejo eficiente, estos niveles son:

- El **fin** es el máximo objetivo al que va contribuir el proyecto.
- El **propósito**, es el objetivo que muestra lo que se espera lograr al final del proyecto, señala el impacto que debería predominar al concluir el proyecto. El propósito debe ser único para cada proyecto.
- Los **resultados esperados**, son los productos tangibles que interrelacionados contribuyen al logro del propósito y ayudan a producir el impacto deseado.
- Las **actividades**, son las acciones que se tienen que ejecutar para alcanzar los resultados.

La relación de los diferentes niveles de objetivos no es accidental, ni al azar, existe una relación causal definitiva, por lo que se considera al proyecto como un conjunto de hipótesis vinculadas por una relación de causa efecto, aceptando que habrá un cierto grado de incertidumbre para pasar de un nivel de objetivos a otro.

Matriz del Marco Lógico

	INDICADORES	FUENTE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Propósito			
Resultados Esperados			
Actividades	Costo		

2. Selección de indicadores

La identificación de los indicadores es un elemento clave ya que permite medir los logros, los indicadores deben ser específicos y enunciados en términos de cantidad, calidad, tiempo y espacio.

Los indicadores miden los cambios en el beneficiario (propósito), miden el proceso (resultados esperados) y el consumo de los recursos programados (actividades).

El número de indicadores que son necesarios para medir el éxito es aquel número mínimo que hace confiar que su existencia, en efecto, demostrará que se ha logrado los objetivos del proyecto.

Los indicadores deben tener cuatro atributos:

- Deben ser razonables, es decir deben estar en concordancia con lo que se esta planteando y medir lo que es importante.

- Deben ser independientes, los indicadores que demuestran el logro de un objetivo a un nivel específico, no pueden ser utilizados para medir los logros en el próximo nivel superior.
- Deben ser objetivamente verificables por algún medio, los indicadores basados en impresiones subjetivas, al igual que aquellos que dependen de una base de datos no accesible, son inservibles, y deben ser reemplazados.
- Deben definir específicamente los niveles alcanzados es decir cuantificar el logro, establecer criterios de calidad y especificar el marco del tiempo.

En general los indicadores ayudan a:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Como reconocer el éxito.</i> ▪ <i>Clarificar los objetivos.</i> ▪ <i>Proveer las bases para la evaluación.</i> |
|---|

3. Medios de verificación

Se refiere a las fuentes de información que demostrarán lo que se ha realizado, estas fuentes son críticas para el proyecto porque suministran la base para el establecimiento de los procedimientos de seguimiento y evaluación.

La norma es que los indicadores elegidos para medir los objetivos deben ser verificables por algún medio, si no lo son deben ser cambiados. En ese sentido deben identificarse las fuentes de evidencia de todos los elementos importantes del indicador.

El valor de un indicador se limita por los medios que se disponga para verificado, en algunos casos la verificación puede requerir simplemente de una revisión de los registros del proyecto mientras que en otros casos se requerirá de una recolección y análisis más sofisticados.

4. Análisis de los supuestos

Entre los diferentes niveles de objetivos existe una relación causal definitiva, por lo que se considera que un proyecto es un conjunto de hipótesis vinculadas por una relación de causa efecto en un ambiente de incertidumbre que es mayor en los niveles superiores de la jerarquía de objetivos del proyecto.

Para contar con un diseño que tenga éxito es necesario que se aclare la naturaleza de la incertidumbre y esto se logrará incluyendo en el diseño factores adicionales que son llamados supuestos, los mismos que se caracterizan por estar fuera del control del proyecto.

Por lo tanto los supuestos son enunciados sobre la incertidumbre que existe entre cada uno de los niveles en la jerarquía de objetivos.

Representan las condiciones externas que deben existir para que el proyecto tenga éxito, se constituyen en las condiciones suficientes para lograr el objetivo del nivel inmediato superior, pero que no están bajo el control del gerente del proyecto.

Los supuestos son útiles:

- En la etapa de diseño, ya que ayudan a establecer las condiciones que deben existir para lograr el próximo nivel de la jerarquía de objetivos.
- En la etapa de ejecución, ayuda a introducir los correctivos oportunamente, siempre que el gerente siga regularmente los supuestos.
- En la etapa de evaluación, ayuda a dar una mejor visión por qué el proyecto ha tenido o no-éxito en lograr sus objetivos.

Por lo tanto los supuestos son factores existentes que son necesarios para el logro exitoso de los objetivos en todos los niveles del proyecto, un trabajo adecuado de los supuestos aumenta la probabilidad de éxito del proyecto.

IV. FASE DE EJECUCIÓN

La ejecución es el punto crítico de la gestión de los programas o proyectos, ya que es la fase que transforma los recursos en los resultados esperados. Ejecutar un proyecto significa cumplir con lo planificado con calidad y en el tiempo previsto.

Los requisitos para lograr una ejecución exitosa de los proyectos, se basan en el enunciado claro de los:

- objetivos,
- indicadores,
- fuentes de verificación,
- supuestos, y
- costos del proyecto.

Las funciones principales de la ejecución del proyecto pueden resumirse así:

- Realizar las actividades y tareas planificadas.

- Vigilar el proceso comparándolo con los planes.
- Hacer los ajustes necesarios.
- Mantener informada a la alta gerencia.

La ejecución del proyecto incluye el control y seguimiento de todos los recursos humanos, financieros y físicos, para asegurar que los resultados producidos sean los que fueron identificados en la etapa de planificación y que estén en función de los recursos disponibles.

1. Factores comunes para una ejecución exitosa

Se considera que las prácticas de gestión de los proyectos que producen mayores resultados son el control, el seguimiento y la comunicación.

El control, permite comparar el grado de avance del proyecto para asegurar que el propósito se esté logrando, por lo tanto el seguimiento es uno de sus aspectos más importantes.

La función más importante del control es la de evaluar la productividad y suministrar la información para la toma de decisiones con el fin de mejorar la ejecución de los proyectos.

El seguimiento, es una revisión continua o periódica del trabajo que se viene realizando y que permite:

- Detectar cambios en las actividades programadas y determinar cual es la diferencia entre la tasa de ejecución de las tareas y los resultados esperados con el propósito de generar información que permita mejorar los resultados del proyecto,
- Asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos,
- Respetar los cronogramas, y
- Evaluar la productividad.

La comunicación, permite que la alta gerencia, el personal del proyecto, los patrocinadores y los interesados conozcan del avance del proyecto y de los problemas que puedan tener algún efecto sobre el proyecto.

El uso adecuado y eficaz de estos métodos permite al gerente mostrar a los interesados:

- Que se están atendiendo sus necesidades,
- Que se están tratando de resolver los conflictos,
- Que se están tomando decisiones oportunas,

- Que se están coordinando los esfuerzos del equipo del proyecto,
- Que se mantiene informada a la alta gerencia.

2. Responsabilidad del gerente del proyecto

El gerente tiene la responsabilidad de la ejecución del proyecto en coordinación con el resto del equipo.

El gerente del proyecto es el responsable del logro de los resultados del proyecto ya que estos se hallan en el ámbito del control y de la autoridad delegados en él.

El seguimiento del progreso del proyecto es una de las principales responsabilidades del gerente, esto implica no solo el seguimiento a la ejecución de las actividades programadas, al suministro oportuno de los recursos, sino también, a los factores externos que pueden influir en el curso del proyecto.

La función del seguimiento incluye la responsabilidad del gerente de modificar el diseño del proyecto sobre la base de circunstancias especiales que puedan ocurrir durante la ejecución.

A continuación se detallan las seis áreas principales de responsabilidad:

1. La producción eficiente y eficaz de los resultados esperados,
2. La vigilancia constante de las actividades y recursos,
3. La vigilancia de los supuestos en todo el entorno,
4. La comunicación a la alta gerencia sobre todo problema que haga peligrar el propósito,
5. El planteo de soluciones alternativas, y
6. La formación de un buen equipo de proyecto.

V. FASE DE EVALUACION

La evaluación tiene por objeto determinar hasta que punto se alcanzó realmente los objetivos; donde hubo esfuerzos mal aprovechados y donde fueron fructíferos; además de identificar las causas del éxito o fracaso. La evaluación ayuda a identificar lo que debe hacerse y lo que debe evitarse en el futuro.

La evaluación de un proyecto es el análisis crítico de las etapas de diseño y ejecución que hace hincapié en la eficiencia, eficacia y el cotejo de los planes con el desempeño concreto.

1. Eficacia de la evaluación

La evaluación se orienta hacia la identificación del cambio que ha ocurrido como resultado de la ejecución de un proyecto, para medir dicho cambio es imperativo conocer las condiciones que existían antes del proyecto y para esto es necesario contar con datos

completos sobre dicha situación.

Por otro lado, la evaluación depende de la calidad y el rigor en el diseño del proyecto: cuando los objetivos son enunciados con claridad, los supuestos son explicitados para cada nivel y cuando se han establecido indicadores verificables para medir el éxito, la evaluación tendrá una base de comparación más clara que permitirá estimar el progreso.

Como los indicadores expresan lo que los diseñadores del proyecto están dispuestos a llamar éxito, por lo tanto la tarea más importante de la evaluación es la recolección de datos para dichos indicadores claves.

De ahí que sea importante contar con los evaluadores durante la fase de diseño para asegurarse que los datos puedan ser realmente recolectados, a un costo razonable, lo que ayudará a clarificar aun más el diseño del proyecto.

2. Evaluación conjunta

El propósito principal de la evaluación conjunta es determinar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de la cooperación realizada por cada uno de los participantes.

La evaluación conjunta puede dividirse en tres fases principales: **la preparatoria, la reunión conjunta y el seguimiento.**

En la fase preparatoria se organiza un grupo encargado de analizar la cooperación técnica, así como su oportunidad y la contribución de cada participante y a preparar las recomendaciones para el futuro.

Durante la fase de la reunión conjunta los participantes en el proyecto estudian los documentos producidos durante la primera fase, formulan las recomendaciones del caso y elaboran un documento final.

Posteriormente se hace el seguimiento a las acciones acordadas en la reunión conjunta.

VI. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PREPARACIÓN DE PROGRAMAS O PROYECTOS

DISEÑO

- Paso 1. Identificación de las partes involucradas.
- Paso 2. Análisis de los problemas formulados por los participantes.
- Paso 3. Determinación de prioridades.
- Paso 4. Formulación de problemas reales.
- Paso 5. Selección de un punto de partida.
- Paso 6. Desarrollo del árbol de problemas.

PLANIFICACION

- Paso 1. Identificación de la jerarquía de los objetivos: fin, propósito, resultados esperados y actividades.
- Paso 2. Identificación de los indicadores para el fin, propósito, resultados esperados y las actividades.
- Paso 3. Identificación de las fuentes de verificación para cada *uno* de los indicadores propuestos.
- Paso 4. Identificación de los supuestos para cada nivel de objetivos.

EJECUCION

- Paso 1 Preparación del protocolo.
- Paso 2 Capacitación del personal que ejecutara.
- Paso 3 Control y seguimiento a las actividades previstas.

EVALUACION

- Paso 1 Evaluación de los resultados esperados.
- Paso 2 Uso de la información obtenida.

VII. LISTA DE VERIFICACIÓN DEL DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

1. Diseño

- Se ha identificado a los interesados en el proyecto y se ha logrado su motivación y compromiso para participar en el ciclo del proyecto.
- Se los ha orientado suficientemente para que puedan realizar una gestión adecuada del proyecto.
- Se ha preparado el proyecto en forma participativa.
- Se han formalizado los compromisos de los involucrados a través de un convenio firmado por las partes.

2. Ejecución

- Se ha preparado el protocolo para la ejecución del programa o proyecto.
- Se ha capacitado al personal que ejecutara el programa o proyecto.
- Se ha controlado y realizado el seguimiento a las actividades previstas en el protocolo.

3. Evaluación

- Se han evaluado los resultados esperados.
- Se ha hecho uso de la información obtenida.

VI

II. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pautas para planificación gestión y monitoreo según resultados, versión preliminar,

Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional, enero, 1995.

2. Enfoque lógico para la gestión de proyectos en la OPS', Grupo de Trabajo, AD, DAP, DEC, Washington, D.C., marzo, 1994.
3. Curso Básico de Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos, Programa de Entrenamiento para Países de Grupos C y D, Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
4. Guandalini Bruno y Martine Dirven, Guías para la formulación, selección, ejecución, control y evaluación de proyectos, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina de Bogotá, 1981.
5. El Marco Lógico, Guía de gerentes para diseñar y evaluar proyectos en forma científica, Convenio Planificación para el Desarrollo Rural AID No.511-0171, Corporación Regional de Desarrollo de Chuquisaca.
6. El Marco Lógico, Instrumento para la formulación de proyectos, Cursos del Instituto Superior de Adiestramiento para el Desarrollo - ISADE- septiembre, 1986.
7. Guías sobre la vigilancia del VIH de segunda generación, grupo de Trabajo de ONUSIDA/OMS para la Vigilancia Mundial del VIH/SIDA e ITS, WHO/CDS/EDCI2000.5, UNAIDS/OO.035.