



Jefe de Gobierno

Dr. Aníbal Ibarra

Vicejefe de Gobierno

Lic. Cecilia Felgueras

Boletín editado por
la Coordinación del Plan Estratégico
de la Ciudad de Buenos Aires

Puede escribirnos a:

Coordinación Plan Estratégico
Bmé. Mitre 648, 3° piso
(1342) Buenos Aires

O mandarnos un e-mail a:
planestrategico@buenosaires.gov.ar

PLAN ESTRATÉGICO

Buenos Aires futuro

Boletín Informativo / Diciembre 2000



gobBsAs



“Debemos gobernar con una nueva actitud. Abandonar prejuicios y tomar los buenos instrumentos de la gestión privada para aplicarlos a la administración pública. Ser veloces en las respuestas y ágiles en los procedimientos. Pensar estratégicamente y descentralizar la ejecución de las políticas. Proponernos metas mesurables, y cumplirlas. Incorporar objetivos de rentabilidad social. La Ciudad no es un problema, es una solución.”

Fragmento del discurso
de asunción del Jefe de Gobierno
Dr. Aníbal Ibarra

Boletín Informativo

Coordinador

Andrés Borthagaray

Asesoras temáticas

Silvana Giudici

Virginia Franganillo

Edición

Marina Méndez Mosquera

Redacción

Osvaldo Pérez Sammartino

Ricardo Santocono

Carlos Lucca

Graciela Falivene

Coordinación Administrativa

Ivana Centanaro

Contenido

Editorial **2**

Institucional **3**

Local y Global **7**

Alcobendas: la aplicación de un Plan **8**

Indicadores de performance **12**

Llega fin de año y se renovará la controversia sobre el verdadero momento en que se produce el cambio de milenio. Los menos dogmáticos no se enredarán en esas arduas disputas y festejarán este 31 de diciembre con la misma vehemencia inaugural que el anterior.

Son éstas, más allá de los costados risueños que ofrecen, las discusiones que los actores de un plan estratégico deberían evitar con mayor empeño: las meramente semánticas, las inútiles, las formales. También las necesarias, pero que no trascienden del plano de lo actual e inmediato, salvo que se las integre en una visión más amplia y se las articule en proyectos hacia el futuro.

El año concluye con una novedad en la que hemos puesto muchas esperanzas: el sitio en Internet "Buenos Aires 2010", al que nos referimos en otra sección de este número.

Hemos intensificado el diálogo con diversas organizaciones sociales comenzando por las que ya venían trabajando desde hace años como impulsoras de la sanción de la Ley 310 (Junta Promotora del Consejo de Planeamiento Estratégico), de singular importancia por su representatividad y trayectoria. El nuevo ámbito de participación que se abre será tan rico como la interacción que sepa generar.

En cumplimiento del cometido que se nos había asignado, hemos proyectado el decreto reglamentario de la Ley 310 y lo hemos elevado a consideración del Sr. Jefe de Gobierno a través de la Subsecretaría Legal y Técnica. Una vez que sea firmado, será posible poner en marcha el Consejo de Planeamiento Estratégico. Tenemos una razonable expectativa de que ello ocurra en los primeros meses del 2001.

El año concluye. Quizás sea difícil en medio de los duros problemas económicos y sociales encontrar un espacio de serenidad para construir la visión de la ciudad que queremos. O acaso, desde otro punto de vista, sea más fácil, porque la crisis nos obliga a un mayor esfuerzo y a una especial creatividad.

Muchas felicidades para todos.

Andrés Borthagaray
Coordinador del Plan Estratégico

Articulación entre las áreas de Gobierno Resolución Conjunta con las Subsecretarías de Descentralización y Legal y Técnica

A efectos de promover la colaboración entre distintas reparticiones del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para desarrollar el conjunto de la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas, y como inicio de acciones transversales interáreas, se firmó un Acuerdo de Gestión con las Subsecretarías de Descentralización y Legal y Técnica.

Del Acuerdo se destacan los siguientes aspectos:

- Se brindará asistencia para profundizar la transparencia en la acción de gobierno en el marco del Programa "Acceso a la Información y Transparencia en la Gestión" de la Subsecretaría Legal y Técnica.
- La Subsecretaría de Descentralización desarrollará las Ventanillas de Atención Universal allanando la relación Gobierno-Ciudadano en los Centros de Gestión y Participación, y la Coordinación del Plan Estratégico colaborará en la gestión estratégica de la información ingresada, que permita analizar los resultados de gestión.
- La Coordinación del Plan Estratégico establecerá instrumentos para la formulación de planes estratégicos a nivel de los Consejos Consultivos de los CGP y localizará ubicaciones estratégicas para eventuales sedes o sub-sedes comunales.

Hacia una base de ONGs

Convenio con el CENOC

para potenciar la interacción con las organizaciones de la sociedad civil.

La Coordinación del Plan Estratégico y el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), se encuentran realizando gestiones a fin de promover en forma conjunta las acciones tendientes a aunar las competencias y recursos de ambos, para reforzar y ampliar los alcances de los programas y actividades orientados a mejorar las políticas sociales. En tal sentido, se encuentra en estudio la firma de un Convenio de Cooperación entre el CENOC y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, impulsado por el área de Desarrollo Comunitario de la Subsecretaría de Descentralización, que permitirá a ambos organismos potenciar la interacción con las organizaciones de la sociedad civil.■





Se pesentó a la Legislatura el PUA

El Plan Urbano Ambiental para Buenos Aires

El día 20 de noviembre pasado, el Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Presidente del Consejo del Plan Urbano Ambiental, Dr. Aníbal Ibarra, presentó a la Legislatura porteña el documento final del Plan Urbano Ambiental (PUA) para la Ciudad de Buenos Aires, como instrumento orientador para el ordenamiento territorial. El Dr. Ibarra señaló la necesidad de actuar siguiendo sus grandes líneas estratégicas, que no están pensadas para una sola administración, sino que constituyen la herramienta que permitirá desarrollar las acciones más allá de cual sea la fuerza que esté al frente del gobierno.

En este sentido, una vez que se apruebe la ley del PUA, el Plan Estratégico para la Ciudad de Buenos Aires contará con una base firme en las dimensiones físico-ambientales, que junto a los insumos sociales y económicos le permitirá ordenar las acciones, establecer prioridades y acordar líneas metodológicas. Aportará la articulación y coordinación entre los distintos actores involucrados y responsables de llevar adelante los Programas, propiciando acuerdos de gestión que permitan alcanzar los objetivos previstos. Desarrollará el conjunto de informaciones necesarias para la toma de decisiones estratégicas, basadas en diagnósticos de situación. Gestionará convenios tendientes a obtener recursos necesarios para el financiamiento de proyectos mediante créditos nacionales e internacionales. Será la brújula que permitirá mantener el rumbo, para no perderse en los mares normativos que resultan indispensables pero insuficientes para avanzar. ■

Capacitación

Para optimizar las respuestas a los vecinos

En el transcurso de los meses de octubre y noviembre se realizó la capacitación técnica para directores del Área de Mantenimiento Barrial de los Centros de Gestión y Participación, en el uso del Módulo de Reclamos de los Sistemas Informáticos del Gobierno de la Ciudad, y del Sistema de Información Geográfica ARC Explorer.

El Módulo de Reclamos, gracias a su tecnología Web, recibe los reclamos realizados por los vecinos telefónicamente —y personalmente en los CGP— y los transmite en tiempo real y

simultáneamente tanto al encargado de brindar el servicio como al organismo de Gobierno responsable. El ARC Explorer, por su parte, permite la visualización en el territorio de los reclamos recibidos, que constituye un insumo indispensable para la óptima distribución de los recursos disponibles para el mantenimiento del espacio público.

La gestión de la información capitaliza así el aporte de los vecinos que ingresan reclamos al Gobierno de la Ciudad: dónde se encuentran las mayores demandas referidas a baches y aceras rotas, corte de ramas y raíces, autos abandonados, rampas para discapacitados, qué áreas tienen mejor respuesta, etcétera.

A cargo de la capacitación estuvieron la Arq. Graciela Falivene, el Arq. Ricardo Santocono y el Ing. Martín Marazzi. ■

Red interactiva

www.buenosaires2010.org.ar:

un espacio de interacción con la sociedad civil

El pasado 10 de noviembre se presentó "Buenos Aires 2010", una red interactiva como actividad para el Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires. Este sitio web centra sus objetivos en brindar un espacio de interacción entre las organizaciones sociales, los ciudadanos y la Coordinación del Plan Estratégico, hacia el desarrollo de la Ciudad que queremos para el 2010, tanto en los aspectos de desarrollo social, económico, institucional, etcétera.

Uno de los puntos centrales es la Red de Organizaciones, donde, además de una agenda de actividades, se propone reunir las reflexiones que cada institución o profesional interesado aporte, con una vinculación a su propio sitio en Internet. Esta red tiene una escala metropolitana, otra de la Ciudad y otra para los barrios y los Centros de Gestión y Participación.

La presentación se realizó en el Salón Dorado de la Casa de la Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y participaron del acto el Coordinador del Plan Estratégico, Arq. Andrés Borthagaray; el Pbro. Horacio Manuel Varela Roca, en representación de las organizaciones sociales; y el urbanista catalán Jordi Borja, quien se refirió a "Las nuevas tendencias del Planeamiento Estratégico".

La red interactiva constituye un espacio de interacción entre las organizaciones sociales, los ciudadanos y la Coordinación del Plan

Módulo de Reclamos y Sistema de Información Geográfica: herramientas que capitalizan la información provista por los vecinos para el mantenimiento del Espacio Público.



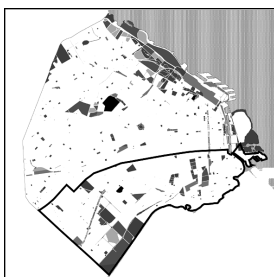
Pantalla del sitio Buenos Aires 2010, Red interactiva como actividad del Plan Estratégico.

En www.buenosaires2010.org.ar las organizaciones participan para la definición y desarrollo de la Ciudad que queremos hoy y en el futuro. ■

Se aprobó el estatuto de la Corporación Buenos Aires del Sur Una Sociedad del Estado para favorecer el desarrollo de la zona Sur de la Ciudad

El Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Dr. Aníbal Ibarra, aprobó el texto del Estatuto de la Corporación Buenos Aires Sur, Sociedad del Estado (Decreto 1814 - BO 1061/2000) como así también procedió a la designación de los miembros del Directorio.

La sociedad tiene por objetivo favorecer el desarrollo humano, económico y urbano integral de la zona denominada "Área de Desarrollo Sur en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires" a fin de compensar las desigualdades zonales dentro del territorio de la ciudad, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 18 de la Constitución de la Ciudad, los lineamientos del Plan Estratégico y del Plan Urbano Ambiental, las previsiones del ordenamiento normativo y en concordancia con lo dispuesto por el artículo 8.1.2 del Código de Planeamiento Urbano en materia de renovación urbana, a los efectos de equiparar con los estándares sociales, políticos, económicos, culturales, sanitarios, ambientales y de calidad de vida del resto de la Ciudad. ■



Área de Desarrollo Sur de la Ciudad.

De Buenos Aires y otras ciudades

En esta sección publicaremos información sobre seminarios, conferencias, talleres, etc., vinculados a los temas estratégicos urbanos. A tal fin invitamos a que nos envíen sugerencias y material por e-mail.

Agradecemos la información recibida para este número, que a continuación compartimos.

■ Desarrollo Económico Urbano

Programa de cuatro semanas de duración en el área de "Desarrollo Económico Urbano" que se desarrollará del 31 de Enero al 1 de marzo del año 2001. El curso se dará conjuntamente con MASHAV, Centro de Cooperación Internacional del Gobierno Israelí. El programa está orientado a brindar conocimientos a profesionales y líderes que se desempeñan en ese área. Los candidatos interesados deberán dirigirse a la Embajada de Israel más cercana. Las inscripciones de deberán realizar solo por intermedio de las Embajadas de Israel, el curriculum del curso también podrán recibirlo por intermedio de la Embajada.

Para mayor detalles comunicarse con:
Rosana Resnik, Directora p/ Latinoamerica
Galilee College Israel
Kiryat Tivon 36000
Tel: 972-4-9837444/555
Fax: 972-4-9830227
E-mail: rresnik@galilcol.ac.il
Website: www.galilcol.ac.il

■ VI Seminario de la Red de Investigadores en Globalización y Territorio

Rosario, 2,3 y 4 de mayo de 2001

Temario

1. Globalización y expansión metropolitana
2. Localización, crecimiento y reestructuración productiva
3. Estado, descentralización y gestión regional/local
4. Sistemas productivos locales
5. Desigualdades, pobreza y calidad de vida

Informes por e-mail a Alicia Castagna:
lleconomicas@citynet.net.ar

Alcobendas: la aplicación de un Plan

Una experiencia seleccionada por el Comité Español de expertos, para el Concurso Hábitat II, de buenas prácticas.

A trece kilómetros de Madrid, la Ciudad de Alcobendas se ubica sobre el eje mayor de una densa red de comunicaciones, a escasos minutos por autovía de las nuevas terminales del Aeropuerto Internacional de Barajas.

Responde a un modelo de ciudad concentrado pero no congestivo, entreverado de espacios verdes y articulado a partir de importantes actuaciones urbanas. Su población, de cerca de 100.000 habitantes, es joven, sociológicamente diversa, integrada y crecientemente preparada. Alcobendas tiene un alto nivel de equipamientos y servicios, en cantidad y calidad, tanto de carácter público como privado: museos, auditorios, polideportivos, centros cívicos, centros culturales y comerciales, equipamientos sanitarios, docentes y para la tercera edad.

Las cinco estrategias globales del Plan Ciudad —así se denomina el Plan Estratégico de Alcobendas—, que identificaron 69 proyectos, se articulan con el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU), y de éstas se destaca la enunciada como "Bienestar y calidad de vida. Desarrollo sostenible". Su objetivo es el de promover el "desarrollo equilibrado de la ciudad, sus ciudadanos y el entorno medioambiental" y abarca algunos temas centrales: desarrollo urbano y residencial compatible con el modelo, transporte público, transporte alternativo, control de contaminación acústica, atmosférica e industrial, reducción del consumo energético, tratamiento del agua, articulación de la ciudad con los espacios naturales y rehabilitación del casco antiguo.

Se formulan catorce proyectos bajo la denominación común de **Alcobendas Ecociudad**, con una programación a diez años. Entre sus realizaciones destacan:

- Se han construido 6 km de bicisenda con una previsión de 19 km como objetivo.
- Potenciación del transporte urbano mediante la creación de una línea circular. Apoyo al ferrocarril de cercanías para enlazar Alcobendas con Madrid.
- Programas de ahorro energético mediante cogeneración y realización de auditoría energética en el municipio. Creación de la figura de un "gestor energético".

- Recuperación de espacios forestales periurbanos en relación con el programa Arbórea. Proyecto de riego con agua reciclada para un millón de m² de zonas verdes. Creación de 150.000 m² de nueva zona verde (Jardín de la Vega).
- Proyecto de rehabilitación del casco antiguo.
- Creación de un Centro de Estudios Ambientales en el municipio.

Los plazos

El día 16 de marzo de 1995 fue presentado a los miembros de la Asamblea General el Plan Ciudad, Plan Estratégico de Alcobendas, producto del trabajo desarrollado a lo largo de dos años por 124 representantes institucionales, 122 de asociaciones, fundaciones y agentes sociales y 70 dirigentes empresariales, liderados por el Ayuntamiento de Alcobendas y un Comité Ejecutivo representativo de la pluralidad de la ciudad. A partir de este momento, los proyectos aprobados se pusieron en marcha con un horizonte temporal de 10 años para su ejecución.

Se ha elaborado en la Oficina Técnica del Plan la publicación "Alcobendas Plan Ciudad: Calidad y Modernización en la Gestión Pública", que recoge con amplitud tanto el proceso de elaboración del Plan como una de las líneas estratégicas de desarrollo de la actividad institucional: la Gestión hacia la Calidad Total.

Los órganos constitutivos

1. La Asamblea General

Máximo órgano de participación, con tareas de supervisión y aprobación. Ser miembro de la Asamblea suponía capacidad para presentar y valorar propuestas. Fue un foro excelente para compatibilizar las diferentes visiones y para dotar al Plan del contenido necesario en cuanto a la participación de los ciudadanos, agentes y representantes institucionales. Los técnicos municipales participaron directamente en los debates.

2. El Comité Ejecutivo

Encabezó la dirección del proceso de elaboración del Plan. Su objetivo principal era conseguir que los principales agentes institucionales y sociales de la ciudad asumieran el máximo compromiso con el Plan Ciudad. Sobre el Comité Ejecutivo recaería, finalmente, la responsabilidad de aprobación de los proyectos sometidos a debate y consulta en la Asamblea General, por lo que su nivel de compromiso

El Plan Estratégico es la carta de presentación de Alcobendas para formar parte del "Club de Gestión de Calidad", e implica una nueva forma de hacer ciudad y de gestionar la ciudad.

Las cinco estrategias globales del Plan Ciudad se articulan con el Plan General de Ordenación Urbana.

se mantuvo hasta el final del proceso.

3. Los órganos de Consulta

El Grupo de estudios

Constituido por los directores de las investigaciones y estudios que se utilizaron para realizar los diagnósticos: Estructura Social de Alcobendas, Mercado Laboral y Situación de la Economía Local e Información Urbanística.

Grupo de Portavoces Políticos

Formado por los portavoces de los grupos políticos con representación en el municipio. Funcionó como órgano de consulta del Comité Ejecutivo y estuvo informado de los procesos y pasos clave del proyecto.

Comisión de Directivos Institucionales

La Comisión de Coordinación Directiva del Ayuntamiento se constituyó en órgano de trabajo del Plan y organizó un grupo de trabajo específico para garantizar la armonización con las líneas estratégicas de las diferentes áreas municipales, y ejecutar los acuerdos en la institución. Dicho grupo lo formaron las Direcciones de Urbanismo, Sociocultural y Desarrollo Económico junto a la Dirección de Planificación.

Las Mesas Temáticas

Se mostraron como los espacios de debate y participación más dinámicos. En la medida de lo posible se utilizaron plataformas ya existentes (Consejo Económico y Social, Consejos de Participación de Medio Ambiente, de Juventud, de Mujer, de Deportes, etcétera, Junta Local de Seguridad, comisiones de otros planes) para generar y debatir propuestas, pero, además se constituyeron "ad hoc" doce diferentes mesas en función de objetivos y líneas estratégicas determinadas.

4. La Oficina de Coordinación

Fue el órgano que contaba con la información de las agendas de los distintos espacios participativos, y oficiaba la coordinación general.

Metodología

La Metodología del Plan Estratégico de Alcobendas, si bien parte de anteriores aplicaciones de planificación en otras ciudades y no difiere de ellas en aspectos esenciales, sí introduce un gran número de elementos singulares producto de la adecuación a las características específicas de la Ciudad.

Como rasgos diferenciales podemos señalar:

- La integración de los análisis del entorno (estudios e investigaciones) con el análisis institucional (diagnóstico interno).
- El énfasis en la participación, creando

nuevas plataformas para la misma, y además utilizando al máximo los diferentes instrumentos y formas ya existentes.

- La asunción del proyecto por la propia institución, sin encargarlo a consultores externos, y buscando una intervención real en el proceso de toda la organización y el desarrollo de una cultura estratégica en la misma.
- La coincidencia en el tiempo y la coordinación permanente con la revisión del Plan General de Ordenación Urbana, consigue que los objetivos y proyectos definidos en el Plan Estratégico tengan el adecuado sustento normativo.

A partir de estos elementos diferenciales y de los posicionamientos previos de la institución, quedó claro que no se pretendía un "plan de gabinete", sino un plan participado que fomentara la interacción entre los agentes económicos y sociales de la ciudad, abriendo un auténtico proceso de "aprendizaje social" y aprendizaje estratégico en la ciudad y la institución. Estos principios condujeron a tomar las decisiones organizativas, metodológicas y de comunicación.

Se llevó adelante un Plan de Comunicación, aprobado por el Comité Ejecutivo. El eslogan elegido para identificar y comunicar fue bien elocuente: **"Alcobendas, entre todos mejor"**; que hablaba de los aspectos más esenciales: la participación y la vocación de mejora.

La propuesta metodológica que se diseñó garantizaba una perspectiva interdisciplinar y abierta, y consiguió la aprobación por unanimidad de los partidos políticos representados en el Pleno Municipal.

El modelo de ciudad

En un corto espacio de tiempo —años '60 a '90— Alcobendas ha pasado de "pueblo a ciudad". A partir del Plan Estratégico se inició también una segunda transición: de ciudad a eco-ciudad.

Se trata ahora de mantener los niveles de calidad alcanzados, profundizar en el desarrollo sostenible y avanzar en la nueva relación ciudadano-institución, y en la convivencia solidaria entre los vecinos. Alcobendas eco-ciudad simboliza el desafío de los próximos años, y la de-



Proceso de Modernización en Alcobendas

1985

Dirección por Objetivos

1988

Primeros estudios sistemáticos de satisfacción de usuarios

1989

Premio "Sport Quality" al Polideportivo Municipal

1990

Desarrollo de planes integrales (Plan Joven, Plan Mujer)

1991

Creación del Centro Gestor de Planificación y Coordinación

1993

Inauguración del nuevo Ayuntamiento "Alcobendas 2000"

1995

Plan Estratégico

1996

Programa de Calidad

Investigación: Consejos en el ámbito del Gobierno

La Coordinación del Plan Estratégico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra realizando actividades en coordinación con las diferentes áreas del Poder Ejecutivo, dirigidas a recabar información institucional referida a Consejos en el ámbito del Gobierno, ya sea por mandato Constitucional, por Ley o por atribución del Ejecutivo.

En próximas ediciones presentaremos los avances del trabajo.■

Indicadores de performance

En esta nota acercamos algunas definiciones de uso frecuente en las actividades de planificación y evaluación de planes, programas y proyectos, a efectos de contar con un lenguaje común que facilite la comunicación.

El uso de indicadores de monitoreo de performance se ha extendido a lo largo de la última década, entre otras razones, como consecuencia del impulso que recibieron los mismos por parte de organizaciones financieras como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, así como por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), entre otras instituciones.

El objetivo del uso de este tipo de indicadores ha estado vinculado a la necesidad de contar con información acerca de características claves de diferentes sectores, tales como educación, salud, transporte y medio ambiente entre otros, cuando las evaluaciones de tipo cuantitativo (análisis costo-beneficio y tasas de retorno económico) no son una garantía o no son suficientes para evaluar el desempeño de dichos sectores.

Los indicadores de performance están basados en un marco lógico definido por los objetivos del proyecto o programa, y la relación fines-medios. Estos indicadores son medidas de los impactos, resultados o productos e insumos; constituyen referencias contra las cuales medir el avance en el cumplimiento de los objetivos durante el desarrollo del proyecto o programa,

facilitando de esta forma un mejor monitoreo y una mejor evaluación tanto de los resultados generados por los mismos, como de los impactos que el proyecto tiene en la población o en el área objetivo.

El monitoreo mediante el uso de estos indicadores, requiere de una medición periódica del progreso que registra el programa/proyecto hacia el cumplimiento de objetivos específicos de corto y largo plazo, produciendo de este modo un proceso de retroalimentación de los resultados hacia los tomadores de decisión, los que pueden utilizar dicha información de diferentes maneras para mejorar la performance de dichos proyectos.

Sin un adecuado proceso de retroalimentación es muy difícil tomar decisiones adecuadas acerca de si es necesario ajustar el diseño del proyecto o la implementación del mismo de modo de alcanzar de una mejor manera los objetivos planteados. Una buena construcción

Evaluación	Una ^{de indicadores de gestión} examinación sistemática e independiente de un proyecto a fin de determinar su eficiencia, efectividad, impacto, sostenibilidad y la relevancia de sus objetivos.
Impacto	Los cambios positivos y negativos que se produjeron, directos o indirectos, como resultado de un programa o proyecto.
Indicador	En el contexto del Enfoque del Marco Lógico, un indicador define el nivel de desempeño que debe alcanzarse a fin de lograr un objetivo.
Insumo	Los fondos, personal, materiales, etc. de un proyecto que se necesitan para producir el producto pretendido.
Monitoreo	Vigilancia continua o periódica de la implementación física de un proyecto para asegurarse de que los insumos, las actividades, los productos y los factores externos están procediendo de acuerdo al plan.
Producto	Los resultados que pueden ser garantizados por el proyecto como consecuencia de sus actividades.
Programa	Un grupo de proyectos o servicios relacionados dirigidos al logro de objetivos específicos (por lo general similares o relacionados).
Proyecto	Un compromiso planeado, diseñado para lograr ciertos objetivos específicos dentro de un presupuesto dado y dentro de un período de tiempo definido.■

Bibliografía:

Grupo de Trabajo en Metodología, de la Agencia Noruega para la Cooperación del Desarrollo (NORAD), basado en información de Samset & Stokkeland Consulting A.S., Oslo, traducción INAP 1996.