

ESTRUCTURA PROYECTO SOCIO-COMUNITARIO

1. Denominación del proyecto
2. Diagnóstico situacional
3. Descripción del proyecto
4. Fundamentación o justificación
5. Marco institucional
6. Objetivos
7. Metas
8. Beneficiarios
9. Productos
10. Localización física y cobertura espacial
11. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
12. Métodos y técnicas a utilizar
13. Determinación de los plazos o calendario de actividades
14. Determinación de los recursos necesarios:
15. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
16. Indicadores de evaluación del proyecto

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

¿QUÉ ES PLANIFICAR?

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

COMENZAR POR ORGANIZAR LA MENTE

Decíamos que planificar es usar procedimientos para introducir organización y racionalidad en la acción, con el propósito de alcanzar determinados objetivos. De alguna manera, en la vida cotidiana y aún en las acciones más individuales, se suele intentar organizar las actividades con una cierta racionalidad. Esto, desde el punto de vista operativo, ya sea a nivel individual como a nivel institucional, permite dar respuesta a diez cuestiones básicas:

QUE	se quiere hacer	Definición del proyecto
POR QUE	se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUE	se quiere hacer	Objetivos, propósitos
CUANTO	se quiere hacer	Metas
DONDE	se quiere hacer	Localización física
COMO	se va hacer	Actividades y tareas.
Metodología		
CUANDO	se va hacer	Cronograma (ubicación en el espacio)
A QUIENES	va dirigido	Destinatario o beneficiarios
QUIENES	lo van hacer	Recursos humanos
CON QUE	se va hacer	Recursos materiales
	se va a costear	Recursos financieros

Ser capaces de dar respuestas adecuadas a estas preguntas no significa que "sepamos planificar", y mucho menos "elaborar un proyecto". Aquí lo planteamos como un modo para ir organizándonos mentalmente de cara a la realización de determinadas actividades. Estas diez preguntas, hasta podríamos considerarlas, simplemente, como una forma de sistematización del sentido común.

Frente a cualquier "qué hacer" que tengamos que realizar, las respuestas a estas diez cuestiones, proporcionan las condiciones mínimas para establecer anticipadamente una serie de decisiones que permitan introducir organización, racionalidad, compatibilidad y



coherencia a la acción. Por otra parte, no es necesario elaborar un proyecto completo para terminar dándonos cuenta de que no es viable su realización. Estas preguntas nos pueden ayudar a considerar y descartar propuestas, con el fin de hacer diseños que, al menos de forma preliminar, tengan algunas posibilidades de realización y no sean "castillos en el aire".

ELABORACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS

De los diferentes procedimientos elaborados o propuestos para la realización de las tareas de planificación, parece evidente que el más utilizado y utilizable es la técnica de elaboración de proyectos.

Si esto es así, la primera y más urgente preocupación, en lo que concierne al manejo de las técnicas de planificación, ha de ser la de aprender a elaborar proyectos. Para ello no existe una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción y concretar una serie de actividades específicas. Por consiguiente, la guía que ofrecemos, no es un recetario de "cómo hacer proyectos", sino tal como se dice expresamente, es simplemente una "guía". En ella se establecen unas pautas y lineamientos generales que se han de utilizar para:

- ✓ concretar y precisar lo que se quiere realizar,
- ✓ hacer efectivas las decisiones tomadas,
- ✓ seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

La elaboración de proyectos no puede ser un amontonamiento arbitrario de ideas y propuestas sin ninguna pauta de organización sistemática.

Definición de proyecto

Como marco previo que nos servirá para todo el desarrollo posterior, conviene que comencemos a precisar qué se entiende por proyecto en el lenguaje de la planificación.

Digamos ante todo que en el uso corriente, la palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo. En sentido técnico, el alcance del término es similar: se trata de una organización y distribución de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir "algo", ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver "problemas". Habría una definición más precisa y comprensiva de lo que es un proyecto. El ILPES (*Organismo dependiente de la CEPAL*) ha propuesto la siguiente: "proyecto es una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aun sacrificando beneficios actuales y



asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales.

Por nuestra parte, utilizamos el término, proyecto, para designar el conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dado.

Requisitos para la buena formulación de un proyecto

A la vista de cuanto se lleva dicho, resulta evidente que no basta con elaborar proyectos; hay que saber hacer una buena formulación y diseño de proyectos. Para ello, es preciso atenerse a una serie de requisitos.

Como se explica en un documento elaborado por la FAO, "un buen diseño de proyecto debe especificar los elementos esenciales que se requieren para crear un sistema de seguimiento para la ejecución del proyecto y la evaluación consecutiva de los efectos e impactos del mismo.

O dicho de una manera más detallada, para que un proyecto esté bien diseñado y formulado debe, explicar, lo siguiente:

- razones por las que se necesita realizar el proyecto (fundamentación)
- a qué fin contribuirá el logro de los objetivos del proyecto (finalidad)
- qué se espera obtener del proyecto en caso de que tenga éxito (objetivos)
- a quién va dirigido el proyecto (beneficiarios directos e indirectos)
- qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas que permita la consecución del objetivo (productos)
- con qué acciones se generarán los productos (actividades)
- qué recursos se necesitan para obtener el producto y lograr el objetivo propuesto (insumos)
- quién, ejecutará el proyecto (responsables y estructura administrativa)
- cómo se ejecutará el proyecto (modalidades de operación)
- en cuánto tiempo se obtendrán los productos y se lograrán los objetivos previstos (calendario)
- Cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto.

Clasificación de los proyectos

Existen diferentes clasificaciones de proyectos; una muy conocida y muy simple es la que distingue entre:

- ✓ **Proyectos de tipo económico.**
- ✓ **Proyectos de tipo socio-comunitarios.**

PROYECTOS SOCIO-COMUNITARIOS

¿Qué es un Proyecto Social?

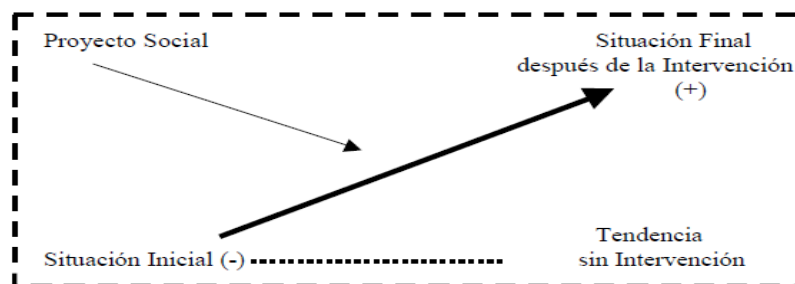
Al referirnos a un "proyecto social", lo entendemos como toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado. Los cambios deseados se entienden como un avance positivo en la realidad a intervenir, específicamente se espera una mejoría en las condiciones y la calidad de vida de los sujetos involucrados en dicha realidad.

De esta manera el proyecto se transforma en una 'apuesta', una hipótesis de intervención en determinados ámbitos y aspectos de la realidad social, para producir el cambio deseado. Hay entonces una lectura sobre dicha realidad, en base ella se proyecta una acción que, de resultar como uno espera, provocará un cambio hacia una situación mejor. La acción a desarrollar está fundada en una serie de principios teóricos y en anteriores investigaciones que la avalan y otorgan coherencia. Se incorporan también, los recursos necesarios para su implementación y ejecución.

Dicha hipótesis se puede graficar de la siguiente manera:

como uno espera, provocara un cambio hacia una situacion mejor. La accion a desarrollar esta fundada en una serie de principios teóricos y en anteriores investigaciones que la avalan y otorgan coherencia. Se incorporan también, los recursos necesarios para su implementación y ejecución. Dicha hipótesis se puede graficar de la siguiente manera:

C U A D R O 1



* Tomado de Martinic, Sergio. En "Evaluación de Proyectos", 1996- pág.50

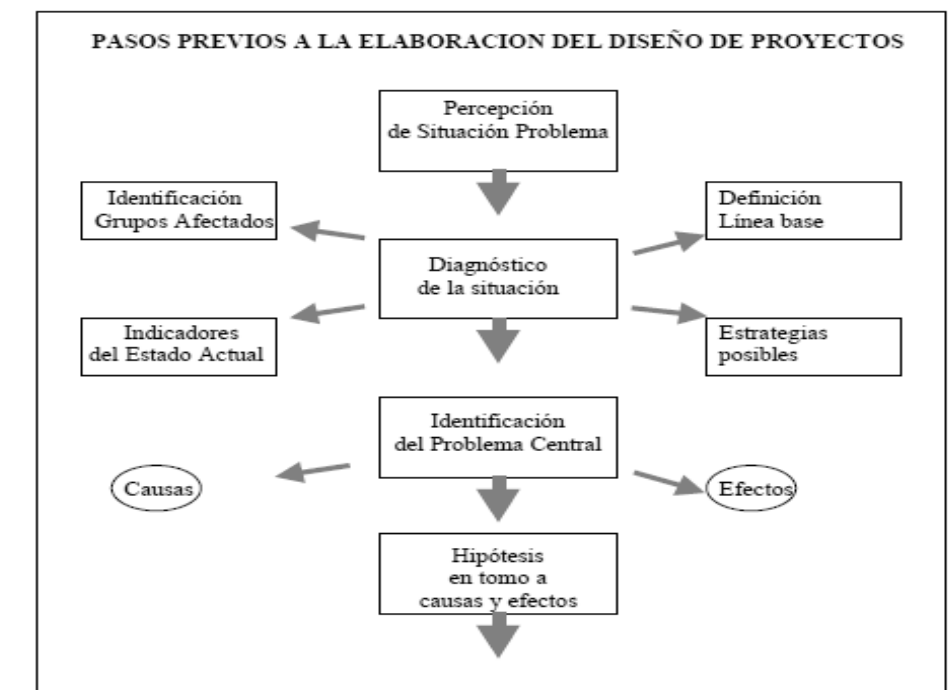
De esta manera los proyectos sociales aspiran a producir cambios significativos en la realidad económica, social y cultural de los sectores más necesitados y mejorar con ellos sus oportunidades y calidad de vida en la sociedad. El tipo de cambio que se persigue no es fácil de lograr y no siempre resulta ser permanente o sustentable cuando se acaban las acciones

del proyecto. Lo anterior se explica en gran medida, porque se requiere de cambios de tipo conductual en los sujetos involucrados. En ese contexto se hace necesario intervenir -a veces de forma simultánea a nivel de conocimientos, percepciones, relaciones sociales, en las organizaciones, en los sistemas- de producción, en los sistemas educativos y de salud pública, entre otros ámbitos del ser humano, con toda la complejidad y tiempo que eso significa.

Para que la intervención sea adecuada, pertinente y relevante, se necesita de un ajustado diagnóstico sobre la realidad que se aprecia como negativa y sobre la cual se actuará, para producir el cambio esperado en dicha situación, hacia una situación mejor para el grupo o población de que se trate. Es importante señalar que producir cambios tan profundos, requiere de la cooperación de todos y, principalmente de los propios afectados, para que participen activamente en las tareas de crecimiento y de la integración social, de manera de asegurar la permanencia del estado alcanzado.

Para que nuestro Diseño de Proyecto sea coherente, pertinente y relevante en dar respuesta a los problemas sociales detectados, se deberán cumplir una serie de pasos previos, de manera de asegurar los criterios de calidad de nuestra intervención. A continuación se muestra un esquema que señala los principales pasos previos a la elaboración del diseño propiamente tal:

C U A D R O 2



Percepción/Observación de una situación problema.

En general el impulso y energía para implementar proyectos sociales se origina en investigaciones y/o constataciones empíricas de situaciones no deseables o susceptibles de modificar, en pro de alcanzar estados de mayor calidad y condición de vida para una cierta población objetivo. Así entonces, un proyecto nace a partir de la identificación de un problema o de una carencia que se desea mejorar o resolver. La identificación de problemas sociales proviene básicamente de los conocimientos acumulados en el área de estudio y de la experiencia o práctica social de los sujetos.

Guía para el diseño y elaboración de Proyectos socio comunitario

1) Denominación del proyecto

Esto se hace, indicando, de una manera sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer (creación de un centro social, de un servicio de ayuda a domicilio, etc.). Su objeto es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve.

Además, en la denominación se ha de hacer referencia a la institución u organismo responsable de la ejecución del proyecto. Y en aquellos casos en los que el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina, habría que indicar también el organismo patrocinador.

Si formara parte de un programa más amplio (conjunto de proyectos integrados), será necesario hacer referencia a éste.

Digamos que el objetivo principal de la denominación es el de caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinador del mismo.

No hay que confundir el título del proyecto, con el enunciado de un problema (por ejemplo: "Falta de participación de los jóvenes"), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: "Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes"). Estos son errores bastante frecuentes y que es necesario evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación nos puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

2) Diagnostico Situacional

Una vez detectados el o los problemas se hace necesario un análisis más profundo, de manera de obtener la mayor cantidad de información posible acerca de ello. Este primer análisis se denomina Diagnóstico y se define como la actividad mediante la cual se interpreta, de la manera más objetiva posible, la realidad que interesa transformar. Constituye la base sobre la cual se elaboran los proyectos. A través de este análisis se definen

los problemas prioritarios, causas, efectos, las posibles áreas o focos de intervención y también las eventuales soluciones de dichos problemas.

Un buen diagnóstico debe ser capaz de mostrar -idealmente con datos que lo avalen-, la realidad sobre la cual se desea intervenir a través el proyecto para cambiarla o investigarla. Una vez presentada dicha realidad, se deberán indicar las principales causas que la originan, para finalmente señalar e identificar perfectamente sobre cuál de todas ellas se centrará el proyecto presentado. En resumen el diagnóstico debe responder perfectamente a las preguntas:

¿Cuáles son los problemas que afectan a cierto grupo de personas?

No basta señalar y describir los problemas. Un buen diagnóstico debe explicar la prioridad o urgencia que éstos adquieren, de manera de fundamentar y justificar la necesidad de invertir recursos para su solución. Simultáneamente, a partir del diagnóstico se deberá hacer visible el que la intervención propuesta con el Proyecto, es una solución adecuada, pertinente y viable para el problema en cuestión.

¿Quiénes están afectados por el o los problemas?

Se debe identificar el grupo social que sufre el/los problema(s) y la forma en que se expresan en ellos las consecuencias, caracterizando la situación en que se encuentran. Del mismo modo se deberá describir quienes serán los beneficiarios directos e indirectos.

Para su descripción se requiere la mayor precisión sobre sus características personales y sociales: Edad, sexo, número de personas que forman su grupo familiar, características educativas o laborales, estado civil, etc., como aquellas relativas a su localización física: Región, comuna, población, barrio, etc.

¿Cuáles son las principales causas y efectos de ese problema?

Una vez identificado la situación-problema y los grupos sociales a que afecta, se deberán exponer las principales causas y efectos que tiene ese problema para los sujetos involucrados.

En resumen los resultados o productos esperados de un buen diagnóstico son:

- ✓ Descripción e identificación de quienes sufren el problema: Grupos afectados.
- ✓ Una línea base o el conjunto de indicadores problema.
- ✓ Posibles estrategias para la solución (total o parcial) del o los problemas.



- ✓ Expectativas y posibles acciones de los distintos actores sociales involucrados en la situación.

3) Descripción del Proyecto (qué se quiere hacer)

La denominación identifica al proyecto, pero esto, obviamente es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué se trata el proyecto. En este punto, hay que realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. En bastantes casos, esta caracterización o descripción hay que hacerla, contextualizando el proyecto dentro del programa del que forma parte.

De lo que se trata es de ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación. Ahora bien, la descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que la persona que desea conocer el proyecto, pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

4) Fundamentación (por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto)

En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios (argumentación lógica) y/o las razones que justifican la realización del mismo.

Es muy importante destacar para tenerlo en cuenta a la hora de elaborar esta parte del proyecto, que en la fundamentación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y correcta:

- ✓ Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
- ✓ Hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.

Es frecuente que dos aspectos complementarios pero distintos, suelen confundirse. Muchas veces se justifica el proyecto pero no se fundamenta adecuadamente en base a un diagnóstico de situación. Otras veces se aportan datos acerca del problema que se pretende resolver, con el proyecto, pero se olvida incluir una evaluación que justifique por qué el proyecto es lo mejor que se puede hacer en esa situación.

Para evitar estos y otros problemas, puede ayudar tener, como referencia los siguientes puntos o cuestiones a explicitar en la fundamentación del proyecto, cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver.

Las razones que pueden dar lugar a un proyecto suelen ser muy variadas, hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc. En definitiva, se trata de identificar y analizar el problema que se pretende solucionar. Lo sustancial en esta parte de la fundamentación es explicitar el por qué se hace, destacando los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser atacados, aliviados o resueltos con la realización del proyecto. En muchos casos, se han de indicar, asimismo, los efectos de la no intervención.

Por lo expuesto, en este punto hay que incluir una síntesis de los datos del diagnóstico o estudios previos que justifiquen el proyecto, así como algunas previsiones sobre la transformación de la situación-problema que se pretende resolver con la realización del proyecto.

5) Marco institucional (Organización responsable de la ejecución)

Cuando se trate de un proyecto que se elabora dentro de una institución para ser presentado en el seno de la misma, este punto se puede obviar o reducir bastante, ya que la información pertinente sería conocida por todos. Sin embargo, cuando el proyecto se formula en una organización o institución que será responsable total o parcialmente de la ejecución, pero éste será presentado para su eventual aprobación por otra entidad ajena a la que formula el proyecto, conviene dedicar especial atención a este punto.

Será necesario indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. También es conveniente en este punto incluir aspectos directamente relacionados con el proyecto, como por ejemplo: políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

En los casos de proyectos que se presentan a otras instituciones u organismos exteriores para su financiación, puede ser más práctico adjuntar toda esta información (que suele ser amplia) en un dossier aparte del proyecto. Todo ello, con el fin de no abultar innecesariamente el documento que contenga el proyecto.

En definitiva, lo que se persigue en este punto es informar clara y profundamente acerca de la institución, organización o agencia que será la responsable fundamental de la planificación y ejecución del proyecto. Haciendo referencia particular al departamento y/o programa del que pudiera llegar a formar parte el proyecto específico.

6) Objetivos (impacto que se espera lograr)

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización.

Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar.

Antes de seguir avanzando en este punto, quizá convenga realizar una distinción entre lo que es la finalidad del proyecto (impacto) y lo que es el objetivo o los objetivos del proyecto (efectos). Un ejemplo nos puede ayudar: si decimos "disminuir el analfabetismo en la Región" estamos indicando una finalidad, o dicho en otros términos, precisando el impacto que puede tener el proyecto. Si formulamos en cambio "reforzar el servicio de educación de adultos en la Región" estamos señalando un objetivo. En este ejemplo concreto, se puede reforzar un servicio de educación de adultos, lo que contribuirá a disminuir el analfabetismo en la región, si se dan determinadas condiciones o supuestos. Pero que disminuya el analfabetismo en la región, no depende exclusivamente del reforzamiento del servicio (sino de éste y otros efectos más, que pueden ser ajenos al proyecto). Por ello es importante distinguir lo que serán efectos del proyecto (objetivos que se espera alcanzar) y lo que será el posible impacto del mismo (es decir, a qué fin contribuirá el proyecto si se desarrolla con éxito).

Ningún proyecto adquiere su significado pleno, si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos (si ello fuere necesario), es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- ✓ El objetivo principal, llamado también, objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- ✓ Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son posteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar objetivos generales. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho de alcanzar el objetivo principal. De cualquier modo, hay que tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

No hay que confundir —como ocurre con alguna frecuencia— los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Así por ejemplo cuando se dice, "promover", "coordinar", "realizar una investigación", etc. se está haciendo referencia a medios, consecuentemente no deben utilizarse para definir objetivos.

7) Metas (cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Como lo acabamos de indicar, los objetivos expresan en términos simples y generales, los propósitos que se desean alcanzar. Si todo quedase en eso, no se podría ir más allá de los deseos piadosos, las buenas intenciones y los meros eslogan. No debemos olvidar nunca que es mucho más fácil formular objetivos ideales, abstractos y maravillosos y encontrar gracias a ello seguidores entusiastas, que establecer pasos precisos para resolver problemas concretos. Para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, hay que indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio también determinado. Conforme a lo indicado, las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades.

8) Beneficiarios (destinatarios del proyecto, a quién va dirigido)

Se trata de identificar quiénes serán los beneficiarios inmediatos (los directamente favorecidos por la realización del proyecto) y quiénes serán los beneficiarios finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecen los impactos del proyecto.

Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. Por ejemplo, si el objetivo es "reforzar un servicio de educación de adultos", los beneficiarios directos serán aquellos que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado. En cambio, los beneficiarios finales serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos, como sería el primer caso.

Por lo que se refiere a los beneficiarios finales, el uso de términos generales tales como "grupos carenciados", "sectores desfavorecidos", "campesinos pobres", etc. no ayuda al diseño del proyecto y resulta a todas luces insuficiente, si bien este tipo de formulaciones pueden ser válidas a nivel de declaración política. Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello, puede ser útil delimitar este "grupo-meta" como a veces suele denominarse, investigando e indicando, por ejemplo:

- ✓ situación general (descrita mediante indicadores de ingresos, de nutrición, o lo que fuese necesario)



- ✓ ocupación (también haciendo uso de indicadores concretos, por ejemplo: propietarios de menos de "x" hectáreas, trabajadores sin tierra, asalariados temporales, familias con ingresos por debajo del salario mínimo y ocupación autónoma, etc.)
- ✓ acceso a los servicios (familias en inquilinatos precarios, agricultores sin acceso a créditos, viviendas sin agua potable o electricidad, trabajadores sin seguridad social, etc.)

9) Productos (resultados de las actividades)

Se definen los productos como "los resultados específicos" de las actividades realizadas a través del uso de insumos planificados. Dicho en otras palabras, los productos son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades. Y, además, son la condición previa para el logro de los objetivos y metas (efectos). Si se obtienen los productos programados y se dan las condiciones o supuestos establecidos, entonces deberá lograrse el objetivo y la meta.

Otro error bastante frecuente en el diseño de proyectos, es la confusión entre los objetivos y/o las metas y los productos. La generación de los productos (su obtención) depende casi exclusivamente de la realización de las actividades, y en esta fase del proceso no intervienen demasiados factores externos. Por ello, la obtención de los productos se centra en la gestión del proyecto que tiene un control directo sobre ellos.

Los productos que pueden obtenerse en proyectos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

Resultados materiales (por ejemplo: número de cooperativas creadas, número de viviendas construidas o mejoradas, escuelas construidas, instalaciones, etc.)

Servicios prestados (por ejemplo: personas capacitadas, servicios proporcionados, créditos otorgados, etc.)

También hay que considerar que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, el resultado de una actividad puede ser un recurso o insumo necesario para poder realizar otra actividad posterior.

Lo importante, repetimos, es distinguir claramente los productos (resultados de actividades) de los efectos (resultados de la utilización de los productos para lograr el objetivo propuesto).

En el ejemplo que estamos utilizando para ilustrar esta guía, los efectos u objetivos del proyecto podrían ser "reforzar el servicio de educación de adultos". La meta. "reforzar el servicio de educación de adultos de la región, en el año 2020, ampliando en un 50% la



capacidad del personal responsable de las tareas de educación". El producto podría ser: "capacitar a 400 maestros en educación de adultos hasta 2019, en tres cursos de un año de duración cada uno (2017-2019)"

Por último, señalar que para un buen diseño del proyecto, es necesario que los productos que se mencionan cumplan algunos requisitos:

- ✓ que su realización pueda comprobarse, tanto en lo que se refiere a la cantidad, como al tiempo de consecución,
- ✓ que estén ordenados según una secuencia temporal lógica,
- ✓ que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto,
- ✓ que sean realizables con los recursos disponibles.

10) Localización física y cobertura espacial (dónde se hará, qué abarcará)

Localizar un proyecto consiste en determinar el emplazamiento o el área en donde se ubicará. Esta localización puede hacerse a un doble nivel:

- ✓ macro-localización, esto es, la ubicación geográfica del proyecto dentro del área: región, comarca, conjunto rural, etc.
- ✓ micro-localización, identificando dentro de un conjunto menor, como puede ser un barrio o manzana, el lugar o zona en donde se desarrollará el proyecto.

En uno y otro nivel, la localización suele presentarse en el documento a través de mapas y otros complementos gráficos.

Por su parte, la cobertura espacial indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto a prestación de servicios o área de influencia. Así, por ejemplo, si se trata de crear un "centro de salud", la localización física consistirá en indicar el lugar en el que estará emplazado el edificio que albergará el centro de salud (calle, número, terreno, etc.). En cambio la cobertura espacial consiste en determinar el área a la que prestará servicios el centro de salud: comarca X, o barrios Y, Z y Q, etc. La cobertura espacial, en el caso de proyectos de prestación de servicios, suele indicarse no sólo en términos geográficos, sino también en términos poblacionales (señalar área y número de habitantes que se verán beneficiados en dicho ámbito).

Siguiendo con el ejemplo que presentamos en esta guía, la localización física del proyecto de mejora del servicio de educación de adultos será el lugar en que está emplazado dicho servicio o servicios (oficina central, escuelas, etc.). La cobertura espacial será la población analfabeta y semi-analfabeta (o de otro tipo) en la región que tiene el servicio de educación de adultos.

En definitiva, de lo que se trata en este punto es de indicar el lugar en que se realizará el proyecto y la zona de influencia del mismo.

11) Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar (con qué acciones se generarán los productos, actividades necesarias)

La ejecución de cualquier proyecto, presupone la concreción de una serie de actividades e implica la realización de un conjunto de tareas concretas. En otras palabras, ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y acontecimientos que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período de tiempo determinado.

En efecto, lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para ello debe explicarse la forma en que se organiza, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto.

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y en el espacio de todas las tareas que hay que realizar para el logro de los productos, metas y objetivos del proyecto incluye los siguientes aspectos:

- ✓ especificación e inventario de las actividades a realizar
- ✓ Distribución de las unidades periódicas de tiempo insertas en una secuencia operativa, donde se señala la fecha de inicio y de terminación de cada actividad.
- ✓ lo anterior sólo sirve para indicar una relación de diferentes actividades, pero ello no basta (sería un simple listado de actividades asociadas en el tiempo); es menester, además, una ordenación y sincronización de las mismas, puesto que algunas son previas, paralelas o posteriores a otras dentro del proceso de realización del proyecto.
- ✓ Indicación de la cantidad y calidad de los insumos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) involucrados en cada operación, con referencia a la asignación de recursos por actividad.

De lo que se trata es de no limitarse a un simple listado de actividades y tareas, sino de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volumen y ritmo de operaciones.

12) Métodos y técnicas a utilizar (modalidades de operación)

Se trata de otra forma o aspecto de explicitar cómo se hace.

En este apartado hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad, lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el diseño del proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas. Ahora bien, en este caso, lo que debemos tener bien claro son los criterios de selección. En estos influyen a su vez criterios ideológico-políticos y criterios técnicos. En la mayoría de los casos, lo óptimo es lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento. El problema suele ser que no siempre el uso de estos criterios simultáneamente es complementario, muchas veces son alternativos y en estos casos hay que ponderar cada uno de ellos para seleccionar la alternativa que mejor se adapte a los fines del proyecto, y la situación contextual.

En el caso de proyectos socio-comunitarios, un criterio básico y central en la selección de métodos y técnicas, es el de dar preferencia a aquellos que facilitan, promueven o posibilitan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto.

En estas circunstancias, desde el punto de vista metodológico, hay que establecer los mecanismos de inserción e implicación de los beneficiarios, en la realización del proyecto.

13) Determinación de los plazos o calendario de actividades (cuándo ocurrirá)

Uno de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la determinación de la duración de cada una de las actividades. Este ítem o aspecto es lo que se denomina "calendarización del proyecto" o "cronogramas de actividades".

Esto, además, permite juzgar la factibilidad del proyecto, esto es, establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si se considera el tiempo suficiente para obtener los productos básicos que se necesitan como insumos para otras actividades, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máxima o mínima) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.

Para realizar esta calendarización del proyecto, existen diferentes técnicas gráficas de apoyo a la programación que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa. El más simple y conocido es el diagrama de avance, cronograma o diagrama Gantt. De fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de actividades. Sin embargo, el diagrama Gantt, por su misma sencillez, implica una serie de limitaciones, de ahí que algunos utilicen la "red de pasos" o "red de actividades" PERT que es de más compleja confección. Para tratar de

resolver las limitaciones del diagrama Gantt, pero evitar en cierto modo las excesivas complicaciones del PERT, puede ser útil emplear el método ABC (Analysis Bar Charting).

Por último, queremos indicar que el calendario definitivo del proyecto debe elaborarse una vez realizado el calendario financiero que explicamos en el punto siguiente. Ello es importante para asegurarse que el suministro de insumos en cada momento o fase del proyecto es el adecuado en función de las actividades que comprende cada fase. Es decir, hay que asegurar que el calendario de actividades es el óptimo en cuando a interdependencia de unas actividades con otras y en cuando al flujo de recursos que es necesario establecer en términos de tiempo para dichas actividades se puedan realizar en el momento previsto.

14) Determinación de los recursos necesarios (quiénes y con que se realizará el proyecto, insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

Humanos: para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo.

Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado).

Materiales: es decir las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Técnicos: se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

Financieros: sobre la base de los cálculos de ejecución que explicamos a continuación se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la estructura financiera del proyecto (quién o qué financia qué). Pero ello no basta, para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario indicar lo que denominamos el calendario financiero. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:

financiera, es necesario indicar lo que denominamos el calendario financiero. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:

Momentos	A	B	C	D	Etc.
Actividades					
Actividad 1	\$	\$			
Actividad 2		\$	\$	\$	
Actividad 3			\$		
Actividad 4	\$			\$	
Etc.		\$	\$		\$

En cada casilla hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo a la actividad que tenga que realizarse y al momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en

En cada casillero hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo a la actividad que tenga que realizarse y al momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en cada momento y hacer las previsiones oportunas. En otros casos, habrá que adaptar el calendario financiero a las posibilidades reales de financiación en cada momento. De lo que se trata es de evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja (cash-flow) y los pagos a realizar o gastos a enfrentar. Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos. Digamos, por último y a modo de síntesis, que un proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos.

15) Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto

En todos los casos, la realización de un proyecto supone unos costos y la disponibilidad de fuentes de recursos. No basta determinarlo en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando en cada uno de los rubros, la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que participan en forma remunerada en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc.



Viáticos y movilidad: incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

Locales: en este rubro la diferenciación principal está entre:

- ✓ construcción de un local
- ✓ compra y acondicionamiento de un local
- ✓ alquiler de un local

Material y equipos: costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, calcular, fotocopidora, etc.

Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos. Adquisición de libros, revistas, etc.

Imprevistos: en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.

Beneficios: en algunos proyectos, además de los beneficios sociales pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto. En todos los proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto. En otros proyectos de diferente modalidad, pueden contemplarse ingresos provenientes de los usuarios.

Dichos ingresos, independientemente de que se aporten en dinero o especie (mano de obra, por ejemplo) deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

Lo que hay que hacer siempre es un presupuesto de gastos y de cálculo de recursos, incluyendo la fuente y procedencia de los mismos. Pero en algunos casos, se puede, o debe, hacer un estudio de costos. En esas circunstancias se incluyen los siguientes rubros:

Costos fijos: son los costos que no sufren variación a corto plazo cualquiera sea la magnitud de la prestación de los servicios o el nivel de producción, por ejemplo, los sueldos del personal, el pago de alquiler de los edificios, etc.

Costos variables: llamados también costos de operación. Varían directamente con el nivel de prestación de servicios o la magnitud de las actividades que se realizan, como por ejemplo, costos para la contratación de personal para tareas específicas; materias primas, insumos, energía eléctrica, etc.

De manera general y simplificada puede decirse que para la determinación de los costos, hay que considerar tres elementos:

- ✓ los diversos factores que componen el proyecto
- ✓ la cantidad usada de cada uno de los factores



- ✓ el valor o precio de cada uno de los factores

La función del presupuesto es la de "asignar recursos", determinar la fuente u origen de los mismos, y asegurar el desarrollo normal del proyecto y funcionamiento de los servicios. De ahí que exista una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Quien elabora un proyecto debe articular coherentemente estos dos aspectos, de modo tal que no se llegue nunca a la situación de haber establecido qué cosas hacer y no saber o tener asegurado con qué hacerlo. O de tener recursos y no asignarlos adecuadamente a la realización de las actividades que mejor contribuyen al logro de los objetivos propuestos

	Acción/Actividad/Objetivo/Etapa Duración:.....	1	Acción/Actividad/Objetivo/Etapa Duración:	2
Ingresos (\$)*				
Costo Fijos*		Total		Total
Costo variables*				
Inversiones Específicas (\$)*				

**Detallar en anexo*

16) Indicadores de evaluación del proyecto

Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Si carecemos de ellos, toda evaluación sería que nos propongamos será casi inútil, o poco viable.

Tan importantes como las metas son los indicadores en un proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Por otra parte, si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- ✓ Independencia, esto es: no conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener un indicador propio. Si ello no es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.
- ✓ Verificabilidad. Es decir, los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente el indicador tenga el mismo significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.
- ✓ Validez. Los indicadores deben medir lo que se pretende medir. No se trata de un juego de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar los efectos del proyecto.
- ✓ Accesibilidad. Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se puedan obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.



Por último, señalar que no siempre podemos encontrar indicadores directamente cuantificables de lo que queremos medir. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Pero tenemos que saber que cuanto más indirecto es el indicador, más peligro hay de que influyan factores infrecuentes. Por ejemplo, en un programa de nutrición infantil, es mejor utilizar un buen indicador sustitutivo de una mejora en la situación nutricional de los niños (como por ejemplo las mediciones antropométricas, el peso o la talla, según la edad) que el valor nutricional de la ingestión alimentaria. Muchas veces se utilizan indicadores de sustitución (como por ejemplo: calidad de los materiales de la vivienda, compras de bienes de consumo o de capital, etc.) para estimar cambios en los ingresos, ya que la gente está poco predispuesta a dar información sobre sus ingresos económicos.

Bibliografía consultada.

- ☐ Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar, María José (1993). *Cómo elaborar un Proyecto. Guía para diseñar proyectos de intervención socio-educativa.*
- ☐ Cohen, E. y Martínez, R. (2002) *Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*, CEPAL, Santiago de Chile.
- ☐ Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (1992) – *Evaluación de proyectos sociales*, Siglo XXI editores México.

- ❑ Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (2005); *Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. ED. Siglo XXI.
- ❑ Dirección Nacional de Inversión Pública (2007) – *Apunte sobre formulación y evaluación de proyectos*.
- ❑ Fontaine, E. – *Evaluación Social de Proyectos – Universidad Católica de Chile – 1998*.
- ❑ Luna, Rafael (2007) *.Formulación, ejecución y evaluación de Proyectos (PDF)*.
- ❑ Martínez Nogueira, Roberto (2000): “La gestión Pública: del diálogo crítico a la evaluación de la diversidad”, *Política y Gestión*, Nº 1, Buenos Aires.
- ❑ Müller, Alberto. (2007) *Decisiones en el proceso de producción: Formulación y Evaluación de Proyectos* Dirección Nacional de Inversión Pública. Secretaría de Coordinación Económica. Ministerio de Economía y Producción.
- ❑ Niremberg, Olga; Brawerman, Josette; Ruiz, Violeta, (2003) *Evaluar para la transformación Innovaciones en la evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Buenos Aires. ED. Paidós.
- ❑ Niremberg, Olga; Brawerman, Josette; Ruiz, Violeta, (2006) *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la racionalidad*. Buenos Aires. ED. Paidós.