



## CÓMO ELABORAR UN PROYECTO. GUÍA PARA DISEÑAR PROYECTOS SOCIALES Y CULTURALES.

Ezequiel Ander-Egg, M<sup>a</sup> José Aguilar

### CAPÍTULO I.

#### 1.- Qué significa elaborar y diseñar proyectos

No existe una normativa rígida para elaborar proyectos socioculturales, sin embargo existen una serie de pautas que sirven para organizar las ideas: precisar los objetivos, instrumentar las decisiones mediante el uso de recursos humanos y no humanos, seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados productos y resultados.

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

#### 2.- Diferencias entre plan, programa, proyecto, actividad y tarea.

Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

**Plan:** es el más global, expresa los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos, la estrategia de acción, y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Su finalidad es trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social, o cultural). Un plan engloba programas y proyectos. Su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. Es el parámetro técnico-político dentro del cual éstos se enmarcan. **Programa:** conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados entre sí y que son de naturaleza similar. Está constituido por un conjunto de programas. Un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos en un período determinado.

**Proyecto:** conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan para producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer o resolver problemas. Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos, pero la diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, donde un programa está compuesto por un conjunto de proyectos.

**Actividad:** es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización integrada de diversas acciones que pretenden alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

**Tarea:** es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configuran una actividad.

**Ejemplo:** Plan de servicios sociales; programa de infancia y familia (como uno de los programas del plan); proyecto: realizar un campamento de verano; actividad: realizar una excursión; tarea: preparar la ropa y calzado adecuados

#### 3.- Definición de Proyecto

En *lenguaje corriente*: propósito y pensamiento de hacer algo. Consiste en la previsión, ordenamiento o premeditación que se hace para realizar algo o ejecutar una obra u operación.

En *sentido técnico*: ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, se coordinan e interrelacionan entre sí. El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado (efecto concreto que se logra en la realización) o producto (elemento material o de servicio que se genera para producir efecto). Además todo proyecto se realiza dentro de un marco de un presupuesto y de un período de tiempo.

Características de los proyectos:

- a) Comporta una serie de actividades de determinada <sup>o</sup> duración. Esto lo diferencia de la prestación de servicios, que supone un proceso continuo.
- b) Combinación de recursos humanos, financieros y materiales
- c) Tiene que alcanzar productos y resultados, de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño y conceptualización.

#### 4.- Requisitos para la buena formulación de un proyecto

Según 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." Para que un proyecto esté bien diseñado y formulado debe explicar lo siguiente:

- Razones por las que se debe realizar el proyecto (fundamentación).
- A qué fin contribuirá el logro de los objetivos (finalidad).
- Qué se espera obtener de proyecto en caso de que tenga éxito (objetivos).
- A quién va dirigido el proyecto (beneficiarios directos e indirectos).
- Qué debe producir para crear las condiciones básicas que permitan la consecución del objetivo (productos).
- Con qué acciones se generarán los productos (actividades).
- Qué recursos son necesario para obtener los productos y lograr el objetivo propuesto (insumos).
- Quién ejecutará el proyecto (responsables).
- Cómo se ejecutará el proyecto (modalidades de operación).
- En cuánto tiempo se obtendrán los productos y objetivos (calendario).
- Cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto (pre-requisitos).

Siempre habrá un margen de incertidumbre en cuanto a los resultados, debido a que habrá factores que están fuera del control de quienes programan.

#### 5.- Para mejorar la capacidad de programar y elaborar proyectos

Para que se dé una mayor articulación entre el proyecto o programa y las acciones propiamente dichas es necesario desarrollar toda una serie de cualidades propias de la llamada **eficiencia y eficacia operativa**. Lo anterior tiene que ver con la capacidad para operacionalizar lo concebido y abandonar las ideas que se presentan obsoletas e inútiles, al mismo tiempo que comporta la capacidad para generar nuevas ideas y propuestas, y cuando sea necesario, nuevos modelos de acción. Pero sobre todo refiere a la capacidad de traducir las ideas en acción. Planificar es usar procedimientos para introducir organización y racionalidad a la acción, con el propósito de

alcanzar determinadas metas y objetivos. La planificación no es nada más que una forma de sistematización del sentido común. Esto no es otra cosa que dar respuesta a diez cuestiones básicas. Hacerlo es lo que llamamos "comenzar por organizar la mente para la acción". He aquí esas preguntas fundamentales:

- Qué → se quiere hacer → naturaleza del proyecto
- Por qué → se quiere hacer → origen y fundamentación
- Para qué → se quiere hacer → objetivos, propósitos
- Cuánto → se quiere hacer → metas
- Dónde → se quiere hacer → localización física (ubicación)  
Cobertura espacial
- Cómo → se va hacer → actividades y tareas  
metodología
- Cuándo → se va hacer → calendarización o cronograma  
Ubicación en el tiempo
- A Quiénes → va dirigido → destinatarios o beneficiarios
- Quiénes → lo van hacer → recursos humanos
- Con qué → se va hacer → Se va a costear recursos materiales

Estas preguntas y respuestas, nos ayudan a considerar y descartar propuestas para hacer diseños que tengan posibilidades de realización y no sean "castillos en el aire". Se plantean como un modo para ir organizándonos mentalmente de cara a la realización de det acts. Es una sistematización del sentido común.

#### Cualidades para desarrollar la eficiencia y eficacia operativa:

- **Sensitividad para percibir y tratar** los problemas, las cdtas, comportamientos, actitudes, conflictos, nec y aspiraciones de los diferentes actores sociales implicados en la tarea o consecuencias del programa, proyecto o actividades que se realizan.
- **Flexibilidad y estabilidad en la direccionalidad de las acciones.** Son dos cualidades que parecen contradictorias, pero que en la práctica de la planificación y de la acción social se necesitan complementariamente. De ahí que esta cualidad deba expresarse en una doble dimensión práctica:
  - Capacidad para ajustarse rápidamente a las situaciones, acortando el tiempo de reacción frente al surgimiento de hechos o problemas no previstos.
  - Hacer esta adaptación, de modo tal que la incidencia de los factores externos no haga perder de vista los objetivos estratégicos.

La flexibilidad y la estabilidad son necesarias para afrontar los factores y problemas que no se habían podido prever.

- **Adaptabilidad** para cambiar el modo de abordar los problemas cuando las circunstancias así lo exijan. Capacidad de evolucionar en función de los cambios de la situación o de las circunstancias en que se desenvuelven las diferentes acciones del programa.
- **Fluencia:** ligada a la anterior. Es la capacidad de convertir los problemas y los riesgos en nuevas oportunidades. Se trata de aprovechar los nuevos emergentes o nuevas situaciones que, si bien, inesperadas, se procura aprovecharlas para lograr los objetivos propuestos, aun cuando haya que seguir caminos no previstos. Se necesitan ideas originales para nuevas circunstancias.
- **Sinergia:** es la forma de potenciar un programa mediante la organización, articulación y coordinación de las diferentes acciones y/o actividades, a fin de que cada una de ellas refuerce la acción y potencialidades de las otras.
- **Capacidad de análisis,** para saber distinguir y separar las partes de un problema y hacer una apreciación sistemática y crítica, dividiendo un problema en sus partes, relacionando todas entre sí y con la totalidad de la que forman parte.
- **Capacidad de síntesis:** de integrar los elementos o partes que constituyen una totalidad. Se trata de comprender las partes que configuran una realidad y la totalidad como algo más que la suma de las partes.

Para resolver un problema, más que mucha experiencia (que es útil) se necesita capacidad creativa.

- **Viable inédito:** decimos **viable** porque para actuar sobre una situación concreta, no vale cualquier respuesta de acción; ésta debe ser realizable, factible, posible de llevar a cabo. Y decimos **inédito** porque toda nueva circunstancia tiene algo de irreplicable, en cuanto las distintas variables de la realidad se combinan de manera singular y diferente en cada caso.

La dificultad de todo esto tiene dos dimensiones: saber traducir las ideas en acción y estar en condiciones de afrontar y responder los cambios inesperados que se producen.

## II Parte: Guía para la elaboración de proyectos

### 1.- Denominación del proyecto

Esto se hace indicando de manera sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer. Su objeto es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve. Además se debe hacer referencia a la institución, agencia u organismo responsable de la ejecución del proyecto, en otros casos se debe indicar el patrocinante (cuando el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina). El objetivo principal de la denominación es el de caracterizar lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo. No confundir el título del proyecto con el enunciado del problema, ni considerar el título como equivalente de la solución del problema. Una mala denominación nos puede conducir nos puede conducir a una formulación imprecisa de los objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

## 2.- Naturaleza del proyecto

Para explicar la naturaleza del proyecto es necesario desarrollar una serie de cuestiones que sirvan para describir y justificar el proyecto.

- A. **Descripción del proyecto (qué se quiere hacer):** Aquí se realiza una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. De lo que se trata es de ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación. No conviene que sea excesivamente extensa. 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, etc.
- B. **Fundamentación o justificación (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. En la Fundamentación deben cumplirse dos requisitos par que sea completa y correcta:

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

Para evitar tener problemas en este punto conviene tener en referencia:

- Cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver: lo principal es explicitar por qué se hace, destacando los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser destacados, aliviados o resueltos. En muchos casos, se han de indicar los efectos de la no intervención.
- Qué prioridad se concede a la solución de ese problema: hay que considerar las razones políticas, cuando el proyecto concreta o realiza las orientaciones políticas de un plan gral. o de un programa político; y razones técnicas, en las que se expresan las razones objetivas (necesidades y problemas y magnitud de los mismos) que dan lugar a la realización del proyecto. También se debe hacer referencia a las necesidades de ejecución del proyecto e indicar si éste forma parte de un programa más amplio previamente formulado.
- Naturaleza de la estrategia para la acción: indicar la trayectoria relacionada, para llevar a cabo las acciones consideradas necesarias y suficientes de cara al logro de los objetivos propuestos.
- Recursos internos y externos asignados para la solución del problema: Esta tarea, que corresponde a la fase de diagnóstico, permite desde otro enfoque visualizar cuáles son las prioridades de la institución o de otras entidades respecto de la solución del problema. Además, la existencia o no de recursos para resolver un problema condiciona en gran medida las posibilidades de ejecución de un proyecto.
- Justificación del proyecto en sí: hay que presentar los resultados que haya arrojado la evaluación previa del proyecto, acerca de su viabilidad, análisis costo-beneficio o costo- oportunidad, etc. Se hace después de la formulación y diseño, pero los resultados deben quedar reflejados en esta parte del documento del proyecto.

- C. **Marco institucional (organización responsable de la ejecución):** Es importante este punto cuando el proyecto se formula en una organización 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. 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 del proyecto específico.
- D. **Finalidad del proyecto (impacto que se espera lograr):** explicitar las finalidades últimas. Para formular finalidades de un proyecto son necesario que:
- Éstas justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos.
  - Sea posible verificar cuantitativamente o cualitativamente su marcha.
  - Se constituya preferiblemente un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles.
- E. **Descripción del proyecto (qué se quiere hacer):** 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 buscan alcanzar. La finalidad del proyecto es el impacto y los objetivos del proyecto son los efectos.
- Ningún proyecto adquiere su significado pleno si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos a alcanzar.
- El objetivo principal, llamado también general, es el propósito central del proyecto. Los objetivos específicos, inmediatos y complementarios, son ulteriores pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general.
- No hay que confundir los objetivos, que hacen referencia al fin deseado, y los medio para alcanzarlos.
- F. **Metas (cuánto se quiere hacer, servicios que se presentarán y/o necesidades que se cubrirán):** los objetivos expresan en términos simples, generales y vagos, los propósitos que se desean alcanzar. Las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuando 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.
- G. **Beneficiarios (destinatarios del proyecto, a quién va dirigido):** quienes serán los beneficiarios inmediatos y quienes los finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto. Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello puede ser útil delimitar este "grupo-meta", investigando e indicando por ejemplo, la situación general (ingresos, nutrición, etc.), la ocupación y acceso a los servicios.
- H. **Productos (resultados de las actividades):** por producto se entienden como los resultados específicos de las actividades realizadas a través del uso de insumos planificados. Es decir 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).
- Los productos que pueden obtenerse en proyectos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

- Resultados materiales
- Servicios prestados

Lo importante es distinguir los productos (resultados de actividades) de los efectos (resultados de la utilización de los productos para lograr los objetivos propuestos).

Para un buen diseño del proyecto es necesario que los productos que se mencionan cumplan los siguientes requisitos:

- Que su realización pueda comprobarse, tanto a lo que 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.

I. **Localización física y cobertura espacial (donde se hará y 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:

- Macrolocalización (ubicación geográfica).
- Microlocalización (identificándolo dentro de un grupo menor: un barrio o manzana).

La localización suele presentarse a través de mapas.

La cobertura espacial indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto prestación de servicios o área de influencia.

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.

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

Para la ejecución de un proyecto de deben cumplir una serie de actividades, implicando la realización de un conjunto de tareas concretas.

En el diseño del proyecto se ha de indicar, concreta y precisamente, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para ello se debe explicar la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas.

metas	productos	actividades	tareas	técnicas
-------	-----------	-------------	--------	----------

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y espacio de todas las tareas a realizar para lograr los productos, metas y objetivos del proyecto, comporta los siguientes aspectos:

especificación e inventario de las actividades a realizar

- distribución del tiempo, donde se señale la fecha de inicio y de término de cada actividad
- ordenación y sincronización de las distintas actividades dentro del proceso de realización del proyecto (mostrando cuáles actividades son previas, paralelas o posteriores a otras)
- indicación de la cantidad y calidad de los insumos necesarios (recursos Humanos, servicios, equipo, dinero, etc.) involucrados en cada operación, refiriendo la asignación de recursos por actividad (ver punto 6: calendario financiero)

Se trata de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volumen y del ritmo de las operaciones.



#### 4.- Métodos y técnicas a utilizar (modalidades de operación)

Se trata de explicitar cómo se hace. Aquí 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. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, se debe seleccionar una de ellas, teniendo claro los criterios de selección. Lo óptimo es lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento. Si no se pueden complementar, se selecciona la alternativa que mejor se adapte al contexto y a los fines del proyecto.

#### 5.- 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 se denomina también "calendarización del proyecto".

Esto permite además, juzgar la factibilidad del proyecto, si los plazos establecidos son realistas, etc.

Para realizar esta calendarización del proyecto, existen diferentes técnicas gráficas de apoyo, que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades, para una visión global de la secuencia operativa. El más simple es la Carta Gantt, que algunos reemplazan por el PERT ("red de pasos" o "red de actividades"), o CPM, de más compleja confección. Otra opción para reemplazar las limitaciones de la Carta Gantt y no usar el complejo PERT o CPM, está el método ABC (Analysis Bar Charting).

El calendario definitivo del proyecto debe realizarse una vez realizado el calendario financiero, con el fin de 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.

#### 6.- Determinación de los recursos necesarios (quiénes y con qué se realizará el proyecto; insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medio, servicio, 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; los que son necesarios para su realización.

Se puede hacer un cuadro como este:

Recursos \ Actividad	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
1. .... .....	.....	.....	.....	.....
2. .... .....				
etc.	Etc	etc	etc	etc
Totales				

- **Relaciones e interacciones del personal**, determinar los niveles de autoridad y jerarquía, las relaciones de comunicación e información, las relaciones de consulta, etc.
- **Modalidades y mecanismos de coordinación** del proyecto, tanto externa como interna.
- **Sistemas de evaluación interna y seguimiento**, en cuanto a responsabilidades y funciones; incluyendo la determinación de las formas y mecanismos de *control operacional* y *supervisión* técnica del personal.
- **Canales de información**, a *quién* hay que informar, *qué* tipo de información se debe dar, en *qué soporte* (cara a cara, telefónico, etc.), con *qué objetivo* (facilitar datos, consultar una toma de decisión, etc.), y con *qué frecuencia* (diaria, semanal, anual, etc.).

Existen 3 formas principales de estructurar los proyectos desde el punto de vista organizativo y de gestión, cada una con ventajas e inconvenientes: funcional, por proyecto y matricial:

**1. Organización funcional:** cuando la gestión del proyecto se lleva a cabo dentro de un organismo ya existente y en el que participan los funcionarios, profesionales y técnicos del mismo. Este proyecto sería una actividad más dentro de las que ya realiza la administración. Las ventajas son que integran el proyecto a los propósitos del organismo y permite aprovechar los recursos humanos de éste. Las desventajas son que pueden subordinarse los objetivos del proyecto al organismo, que no se conciba al proyecto como una unidad sino que como algo dentro de una organización y, por último, que el personal asignado puede descuidar el proyecto por realizar otras actividades dentro de la organización.

**2. Organización por proyecto:** consiste en crear una unidad administrativa/operativa para cada proyecto, que desaparece cuando éste se termina. En este caso existe un responsable general del proyecto y la unidad organizativa se estructura de acuerdo con las necesidades de gestión y administración del proyecto. Las ventajas son que las responsabilidades al estar delimitadas se concentran sólo en la realización del proyecto, lo que también permite mayor unidad de dirección y coordinación de las actividades. Las desventajas son que se utilizan inadecuadamente los recursos humanos.

**3. Organización matriarcal:** aquí cada proyecto es dirigido por un director, pero el resto del personal pertenece a diversas unidades administrativas del organismo responsable. Cada persona depende, en este caso, de una doble jefatura: del director del organismo y del director del proyecto. Las ventajas son que hay utilización flexible de recursos humanos, se puede contar con mayor variedad de especialistas, pero las desventajas son que la duplicación de mando puede llevar a conflicto de jefaturas y también se pueden presentar dificultades para contar con los especialistas del organismo en el tiempo oportuno y con la dedicación adecuada.

## 9. Indicadores de evaluación del proyecto

Son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Son tan importantes como las metas de un proyecto. Nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- **Gastos de funcionamiento:** electricidad, agua, gas. Gastos de oficina, limpieza y conservación. Seguros, contribuciones, etc.
- **Imprevistos:** siempre hay que prever una cantidad de dinero para gastos imprevistos; se estima en un 5% del total del presupuesto de gastos.
- **Beneficios:** a veces, además de los beneficios sociales, pueden obtenerse beneficios monetarios (ingresos financieros provenientes del mismo proyecto)  
Pero en algunos casos, se puede hacer un estudio de costos (incluyendo los siguientes rubros):
- **Costos directos:** relacionados directamente con la prestación del servicio.
- **Costos indirectos:** servicios complementarios, por ej.: gastos de impresión de folletos.
- **Costos fijos:** no sufren variación a corto plazo, por ej.: sueldos del personal, pago de alquiler, etc.
- **Costos variables (o costos de operación):** varían directamente con el nivel de prestación de servicios, por ej.: materias primas, energía eléctrica, etc.
- **Costos de capital:** costos de las inversiones realizadas.
- **Costos corrientes:** aquellos que pierden su valor una vez que el gasto se ha efectuado.

De manera simplificada, se puede decir que para la determinación de los costos, hay que considerar 3 elementos: los diversos factores que componen el proyecto, la cantidad usada de c/u de los factores y el valor o \$ de c/u de los factores. (Ver esquema resumen):

Características del costo / Tipo de costos	De capital	Corrientes	Fijos	Variables
Costos Directos				
Costos Indirectos				

La interdependencia entre presupuesto y actividades debe quedar coherentemente articulada, sabiendo siempre qué cosas hacer y con qué hacerlas.

#### 8.- Estructura organizativa y de gestión del proyecto

Estructura de gestión para la ejecución del proyecto. Es la columna vertebral en torno a la cual se estructuran y secuencian las distintas actividades. Se asignan responsabilidades a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades. Para esto, tener en cuenta que se debe hacer lo siguiente:

- **Organigrama**, señalando el proyecto dentro de la organización ejecutante y cómo se inserta en la misma.
- **Manual de procedimientos**, en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas. Se puede organizar en su reemplazo, un protocolo de actuación.
- **Funciones del personal del proyecto**, quién es el responsable y de qué parte del trabajo.

- **Humanos:** disponibilidad de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo.
- **Materiales:** las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc, necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- **Técnicos:** alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.
- **Financieros:** 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 esto se podrá establecer la *estructura financiera* del proyecto (quién o qué financia qué).

Pero para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario indicar el llamado *calendario financiero*; donde se establece en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. (Por ejemplo, ver el bello cuadro de doble entrada que sigue):

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

Lo que se trata es evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja (cash flow) y los pagos o gastos a realizar. Hay que precisar la forma en que se irán obteniendo los recursos de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

#### 7.- Cálculo de los costos de ejecución o elaboración del presupuesto

La realización de todo proyecto supone costos y disponibilidad de fuentes de recursos. El presupuesto, en cuanto a costo y beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros:

- **Costos de personal:** n° de personas que participan en forma remunerada en la realización de un proyecto, especificando el tipo de cualificación y dedicación que se requiere en cada caso. Ej.: personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicios, etc.
- **Dietas o viáticos:** incluye los gastos por el desplazamiento del personal (transporte, alojamiento, alimentación), comunicaciones, etc. Necesarios para realizar actividades fuera del local de residencia.
- **Locales:** se puede diferenciar entre: la construcción de un local; compra y reacondicionamiento de un local; alquiler de un local.
- **Material y equipo:** costos de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, computadores, fotocopadoras, etc.

- **Independencia:** no conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener su indicador propio.
- **Verificabilidad:** 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; tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar los efectos del proyecto. <sup>14</sup>
- **Accesibilidad:** implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria se pueda obtener fácilmente. Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

En los casos en que no se encuentren indicadores cuantificables de lo que se quiere medir, se deben utilizar indicadores de sustitución o indirectos.

#### 10.- Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto

Son factores externos significativos, sobre los cuales la administración o dirección del proyecto puede no tener ningún tipo de control (están fuera del control del proyecto), pero que resultan esenciales para que el proyecto tenga éxito y logre el efecto e impacto propuesto. Por lo tanto, es necesario que tales factores externos sean claramente especificados en el diseño de un proyecto. Estos factores están fuera del control del proyecto pero deben producirse para que el proyecto tenga éxito y logre el efecto e impacto propuesto. Por ello es necesario que en el diseño del proyecto se especifiquen claramente cuáles son esos factores externos de los que depende significativamente el éxito del proyecto (no deben ser factores externos poco realistas). Este procedimiento reduce la incertidumbre en que opera el proyecto y establece los límites de la responsabilidad gerencial.

Para determinar correctamente estos factores externos condicionantes del proyecto o pre-requisitos para el logro de efectos e impacto, es necesario que sean:

- **realistas y bien fundamentados**, que se expongan tanto los factores como las razones de por qué tiene posibilidades de acontecer (el proyecto).
- **precisos**, que se expresen en términos concretos y no como expresión de buenos propósitos. Indicando con exactitud en base a qué fuente se determina el factor.
- **completos**, señalando todos los factores externos que condicionan el éxito del proyecto a todos los niveles (impacto, efectos, productos, actividades, etc.).

Ejemplo :

“ ... Los productos son 400 maestros (profesores) formados como formadores de adultos, el efecto u objetivo es mejorar el servicio de educación de adultos, pero el servicio no se mejora si no se contrata a esos maestros para desarrollar el servicio. Es decir, la meta de aumentar en un 50% el servicio de educación de adultos se puede lograr si existen los maestros necesarios formados (productos) y si el gobierno de la región los contrata en el plazo establecido para el servicio de educación de adultos (**factor externo condicionante para pasar del nivel de productos al nivel de metas y objetivos**). ... suponiendo que ese factor se ha dado y se ha logrado contratar a los maestros (efecto u objetivo), ello no es suficiente para que se logre el impacto o finalidad (disminuir el analfabetismo). Hay un factor externo

que condiciona el objetivo logrado y es la buena predisposición de la gente para participar en el programa de educación de adultos. Si ese factor externo se da, entonces se podrá pasar del nivel de efectos (objetivo) al nivel de impacto (finalidad última)".

Puede resultar útil presentar un cuadro sintético de los distintos niveles de resultados que se esperan obtener, junto con los indicadores de cada uno de ellos y los factores externos que condicionan el paso o salto de un nivel a otro.

#### **ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO: (resumen)**

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto
  - a. Descripción del proyecto
  - b. Fundamentación o justificación
  - c. Marco institucional
  - d. Finalidad del proyecto
  - e. Objetivos
  - f. Metas
  - g. Beneficios
  - h. Productos
  - i. Localización física y cobertura espacial
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios
  - Humanos
  - Materiales
  - Técnicos
  - Financieros: → estructura física  
→ calendario financiero
7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Administración del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los factores e impacto del proyecto.

Este esquema funciona de tal forma que existe una interrelación entre los distintos componentes del proyecto, en función del flujo de causalidad.