

## UNIDAD 3

### El diseño del proyecto

#### Introducción

Hasta este momento, hemos estado trabajando en el proceso de planificación el que hemos realizado la primer etapa que consiste en llevar a cabo la etapa de análisis la que permite estudiar el problema a llevar a cabo, los objetivos que queremos lograr, los actores intervinientes y las distintas alternativas a seguir. Todo lo llevado a cabo, es la primer etapa de la planificación.

En esta unidad, nos dedicaremos al segundo momento de la planificación, la etapa de diseño. En este espacio trabajaremos las temáticas de presentar al organismo responsable del proyecto, la localización, la población destinataria y la fundamentación, se construirá la Matriz de Marco Lógico con la definición de los indicadores, metas y fuentes de verificación, y se completarán una serie de herramientas de programación de las acciones tal como el diseño del cronograma de las actividades del proyecto y la desagregación de sus respectivas tareas, así como la elaboración del presupuesto.

#### 3.1 . Las preguntas del diseño del proyecto

Cuando se piensa en diseñar un proyecto es porque se precisa de la intervención de un actor superior o externo que lo apruebe, para que lo financie o para que participe en él. La finalidad que moviliza a diseñar el proyecto debe estar presente en todo su desarrollo. Por esta razón, es preciso que quien piensa al mismo aproveche cada ítem del proyecto para que quede en claro que se trata de una propuesta razonable, viable, creíble, y que incluso es confiable la unidad responsable de llevarlo a cabo. Si no lo es, hay que cambiar el proyecto.

El haber realizado la etapa de análisis de una manera consciente, nos permite ya contar con las respuestas centrales que nos debemos hacer al momento de plantear el proyecto. Gracias a este análisis ya tenemos conocimiento de:

- A quiénes va dirigido el proyecto (población destinataria).
- A qué contribuye el proyecto (los objetivos superiores).
- Para qué se quiere hacer (el objetivo).
- Qué se va a lograr (los resultados).
- Qué vamos a hacer (las actividades).

Salvo la población destinataria, que tendrá su apartado especial en el diseño del proyecto, al resto de estas respuestas las ubicaremos en la Matriz del Proyecto.

Cuando nos planteamos un proyecto, nos debemos realizar quince preguntas básicas. Varias de ellas pueden transformarse en títulos que tendrá el diseño, siempre que estos ya no estén estipulados en los formularios que requiere la institución ante la cual se lo presentará. Dado que se trabaja con varios apartados, es recomendable que estén ordenados y numerados, así como las páginas del texto. También cabe sugerir que cada apartado debería comenzar con una frase donde se explique qué se incluirá en dicho espacio. Es una manera de facilitar la lectura y la comprensión del documento.

## Preguntas básicas para el diseño del proyecto

Pregunta	Denominación	Agrupamiento
¿Quién lo va a hacer?	Organismo responsable	<i>Información básica y fundamentación</i>
¿Dónde se va a hacer?	Localización	
¿Por qué se quiere hacer?	Fundamentación. Diagnóstico de situación	
¿A quiénes va dirigido?	Destinatarios	
¿A qué contribuye el proyecto?	Objetivos superiores	<i>La Matriz de Marco Lógico</i>
¿Para qué se quiere hacer?	Objetivo	
¿Qué se va a lograr?	Resultados	
¿Cuánto se quiere hacer?	Indicadores	
¿Qué se va a hacer?	Actividades	
¿Qué condiciones externas se deben dar?	Supuestos	
¿Cuándo se va a hacer?	Duración y cronograma de las actividades	<i>La programación</i>
¿Cómo se va a hacer?	Tareas	
¿Con qué se va a hacer?	Presupuesto	
¿Cómo se va a controlar?	Sistema de control	<i>El control y la evaluación</i>
¿Cómo se va a evaluar?	Sistema de evaluación	

Fuente: elaboración propia.

## 3.2. Información básica y fundamentación

Como hemos visto al comienzo de esta unidad, ya contamos con algunos datos para continuar con la planificación. Ya nos encontramos en condiciones de armar los aspectos básicos de la presentación de un proyecto, para luego analizar las particularidades que deberían disponer los apartados de organización responsable, localización, fundamentación y población destinataria.

### 3.2.1. Presentación

Todo proyecto escrito debe presentarse con una carátula que lo identifique de manera precisa, un resumen y un índice.

Muchas veces es el receptor del proyecto el que define el tipo de carátula. En todo caso, debe incorporarse el nombre y los datos del organismo que presenta el proyecto; fecha y lugar de presentación; nombre de instituciones asociadas y datos de contacto del autor del documento (teléfono, correo electrónico). El proyecto debe tener un nombre que lo identifique. Hay al respecto distintos tipos de título, desde los formales (por ejemplo, "Proyecto de construcción de un salón de usos múltiples. La denominación puede referirse a la actividad central del proyecto, a su objetivo, al problema que quiere solucionar, a los valores que sustentan la propuesta ("Proyecto solidaridad"). Es importante que su nombre facilite la comunicación, para de esta manera poderse distinguir de una manera rápida, para lo cual conviene usar no más que dos o tres palabras. En ocasiones también suelen utilizarse las siglas de una frase con este fin.

En la carátula puede incluirse además una imagen, dibujo, logo o foto que ayude a la presentación.

Luego de la carátula es preciso incorporar un resumen del proyecto. Este no debe ocupar más de una carilla y debe incluir la información básica, sustantiva (para qué, qué, a quiénes, dónde, etc.). Una de los puntos a tener en cuenta es que, el orden de un proyecto no se corresponde con el proceso de elaboración. De hecho, usualmente se termina de elaborar el resumen después de tener diseñado el proyecto en su totalidad. Posteriormente, será oportuno incorporar un índice, con la correspondiente numeración.

Al final del proyecto, se dispondrá de un anexo el que debe contener: los árboles de problemas y objetivos y la matriz de análisis de alternativas. Además, debe incorporarse toda información que se considere importante, y que no se encuentra en el cuerpo del proyecto ya que complicaría la lectura al estar situada dentro del mismo. Se debe incluir toda la documentación técnica necesaria (planos, escritura); copia de documentos públicos sustantivos; modelo que se utilizará en el control y/o la evaluación; fotos, convenio-marco firmado entre los socios; actas de aprobación del proyecto, etcétera. Esto no quiere decir que el anexo se transforme en un lugar de colocar información sin sentido, sino aquella que ayude a interpretar el proyecto.

### 3.2.2. ¿Quién lo va a hacer? Organismo responsable

Tener en claro quién va a ser el responsable de llevar a cabo el proyecto es muy importante, dado que permite establecer la experiencia que tiene en llevar a cabo la gestión de un proyecto. La información va a surgir en gran medida del análisis de los participantes, realizado con anterioridad.

Esto significa que no será lo mismo otorgarle recursos a una organización que tiene amplia experiencia en la gestión de proyectos, que a una asociación que acaba de constituirse. Claro que tampoco es despreciable financiar un proyecto de una organización reciente, pero conformada con profesionales o técnicos que conozcan perfectamente el tema. Es decir, en este apartado debemos resaltar en particular quiénes somos y las fortalezas que dispone el organismo responsable.

A su vez, deberá establecerse con claridad cómo estará conformada la dirección del proyecto y si se ha establecido la necesidad de disponer de un equipo de gestión. Según la magnitud del proyecto, particularmente en lo que respecta al número de actores participantes, será oportuno determinar algunas normas básicas para la toma de decisiones en el marco del equipo de gestión.

Además de especificar qué organización es la responsable, también deberá definirse quién será la persona que ejerza la dirección del proyecto, para lo que se incluirán sus datos personales y antecedentes (currículum vitae). Desde ya que los requerimientos variarán en función de las especificidades del proyecto y de la convocatoria en que se esté presentando, en caso de que se solicite financiamiento.

A continuación, les dejo un ejemplo de planilla tipo que debería completar el organismo responsable del proyecto y cada uno de los actores participantes, en el caso de redes interinstitucionales, es la siguiente:

Entidad coordinadora / participante
Nombre de la entidad: Departamento:  Persona de contacto Nombre: Apellido: Documento de identidad: Cargo:  Dirección: Ciudad: Código postal: País: Teléfono: Correo electrónico: Sitio web de la entidad:
Antecedentes en la gestión de proyectos:

Cuando son redes de actores las que participan en la gestión del proyecto, deberá definirse con claridad la responsabilidad que asume cada uno de ellos. Estas responsabilidades podrían graficarse de la siguiente manera:

**Tabla de organismos de la red y sus responsabilidades en la gestión del proyecto**

	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
Organismo 1	Actividad 1.1		
	Actividad 1.2	Actividad 2.1	
	Actividad 1.5		
Organismo 2	Actividad 1.3		Actividad 3.1
	Actividad 1.4		Actividad 3.2
Organismo 3		Actividad 2.2	Actividad 3.3

Fuente: elaboración propia.

## **Veamos un ejemplo de normas operativas de un equipo de gestión**

### ***El equipo de coordinación***

*Para el buen desarrollo y ejecución de un proyecto, se conformará un equipo de trabajo de cuatro personas, un coordinador general (contratado para tal fin con experiencia en el tema o un integrante de la institución) y un responsable encargado de alcanzar cada uno de los objetivos específicos del proyecto (miembros de la organización). El equipo será apoyado por dos voluntarios de la institución*

### ***La toma de decisiones***

*Para poder ir trabajando y lograr las decisiones que se necesitan en el diseño, se realizarán reuniones quincenales de 2hs. de duración a las que asistirán los coordinadores o responsables de cada área de trabajo. En estas reuniones, se analizarán y decidirán las cuestiones más importantes del proyecto (serán coordinadas y preparadas por el coordinador general). Al comenzar la reunión, el coordinador presentará los temas a trabajar, abriendo un espacio para sugerencias y cambios de último momento. Para resolver los temas urgentes del día a día, que no pueden esperar a las reuniones quincenales, quien tomará la decisión es el responsable de*

*cada área, siempre habiendo intentado consultar previamente al coordinador general del proyecto.*

**La comunicación interna y algunas cuestiones operativas y de funcionamiento:** uno de los temas más importantes para que un proyecto tenga éxito es el tema de la comunicación. Por tal motivo una vez finalizada la reunión quincenal será elaborado y enviado a todos los miembros del equipo de proyecto, un resumen (no más de 3 páginas) de los temas tratados y las definiciones obtenidas. Antes de la reunión quincenal, cada coordinador o responsable deberá enviar a todos los miembros un resumen (no más de 2 páginas) de los avances producidos en su área durante los últimos 15 días. De esta forma, se busca que todos los miembros vayan informados a las reuniones y que en éstas se genere también un sistema de control y evaluación de los trabajos realizados por cada grupo. Para lograr un orden financiero, a cada reunión quincenal se deberán llevar y entregar al tesorero designado todas las facturas de los gastos realizados en los últimos 15 días y cualquier cambio en el presupuesto para los próximos 15 días..

### 3.2.3. ¿Dónde se va a hacer? Localización

Otro punto a tener en cuenta, es el tema que en el proyecto se encuentren los datos como ciudad, provincia y país en dónde se llevará a cabo el proyecto, esto se debe fundamentalmente a que ayuda a la lectura de quién va a evaluarlo. No es solamente de nombrar de manera sintética, sino de brindarle al evaluador una caracterización general del lugar donde se llevará adelante el proyecto.

Desde ya, es necesario focalizar las distintas dimensiones del contexto, en función del tipo de proyecto. No será lo mismo la descripción del lugar si se trata de un proyecto productivo, que para uno de educación. Así, deben describirse las características del lugar teniendo en cuenta la oportunidad de la información en relación con el tipo de proyecto que estamos formulando. Por ejemplo, en el caso del proyecto productivo, podría ser oportuno incluir los tipos de producción de bienes y servicios de la zona, los medios de transporte en uso, la disponibilidad de fuentes de energía. Si, por el contrario, el proyecto se enmarca en el campo de la educación, podría caracterizarse la zona a nivel social y cultural, etcétera.

La descripción del lugar se ajustará a las particularidades de cada proyecto, una posibilidad es hacer una descripción del lugar en este apartado y adjuntar mayor información sobre la localización en el anexo, siempre teniendo en cuenta que, que no es una papelera donde reunir infinidad de datos, sino solo información relevante.

En algunos casos, la incorporación de fotos del lugar suele ser muy oportuna, siguiendo aquello de que una imagen vale más que mil palabras, de la misma manera, en proyectos de ejecución territorial, no estará de más la presentación de un plano de la zona involucrada en el proyecto.

### 3.2.4. ¿Por qué se quiere hacer? Fundamentación

Una buena fundamentación explica de manera clara cómo es el problema seleccionado, por qué es importante intervenir, por qué se intervendrá de la manera seleccionada y de qué modo el proyecto contribuye al logro de un objetivo superior, datos que los obtenemos de la etapa de análisis.

Vamos por partes. En la fundamentación se debe presentar el diagnóstico de la situación inicial, el producto del análisis del problema. Tal como afirman Cohen y Martínez (2002): “Un proyecto

sin un diagnóstico adecuado corre el serio riesgo de no generar impacto alguno”. Si existen estudios realizados con anterioridad, también sería oportuno mencionarlos.

Es muy importante explicar por qué se considera importante y necesario llevar a cabo el proyecto. Desde ya que si esa priorización se hizo con la participación de los destinatarios, será oportuno explicar cómo fue el proceso participativo desarrollado.

Además es importante explicar por qué se considera que las actividades seleccionadas son las mejores. ¿Qué teoría científica se está utilizando como base? No es lo mismo dejar en blanco esta justificación que señalar, por ejemplo “existen tales investigaciones científicas que han encontrado que tal problema se debe atacar con tales actividades”. También se pueden considerar experiencias anteriores del equipo de gestión o de otros proyectos ya desarrollados en la misma temática. De esta manera, se debe lograr una buena argumentación que justifique por qué se debe aprobar el proyecto.

¿Qué ocurre al respecto con los proyectos educativos y públicos en general? Lo habitual es que la argumentación sea pobre, poco contundente e imprecisa. La presentación de evidencia científica en el campo de intervención y de experiencias similares es excepcional, y que es poco aprovechado.

### 3.2.5 . ¿A quiénes va dirigido? Población destinataria

Se completa este apartado con las definiciones respecto de la población destinataria que se hayan hecho durante el análisis de los participantes. Como ya se ha dicho, esto implica la determinación del perfil de los destinatarios y la estimación de su número, sean directos o indirectos.

## 3.3 . La Matriz de Marco Lógico

La denominada Tabla o Matriz de Marco Lógico constituye una síntesis del proyecto. Junto con el resumen, suele ser lo primero que se mira; si va todo bien, uno sigue leyendo el resto de los ítems. Veamos ahora cuáles son sus componentes.

Existen muchas versiones del modelo de marco lógico para la elaboración de proyectos, así como maneras de denominarlo. El modelo original fue desarrollado en 1971 por la empresa Practical Concepts Inc., para la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. En la década de 1980, la Agencia Alemana de Cooperación (GTZ) contrató a la misma empresa para su rediseño, llegando así al modelo que hoy conocemos.

Básicamente se trata de una matriz de doble entrada en la que se incorporan las cuestiones sustantivas del diseño proyecto. Es por ello que muchas veces se la presenta como matriz síntesis del proyecto. Al tener que incorporar esta información en un único cuadro, la herramienta ayuda a estructurar correctamente las ideas y a adoptar una terminología que permita una comunicación clara tanto en el equipo de gestión del proyecto, como con las contrapartes, organismos externos, financieros, etcétera.

Cuando se habla de sistema (enfoque o modelo) de marco lógico, se respeta gran parte de su estructura; pero cada organismo que la aplica tiende a nombrar de distinta manera sus partes. Veamos algunos ejemplos:

### La Matriz de Marco Lógico y sus distintas presentaciones, según el organismo

Organismo	Algunos de los componentes de la matriz				
GTZ <sup>1</sup>	Objetivo superior	Objetivo	Resultados	Actividades	Supuestos
AECI	Objetivo general	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Hipótesis
BID y CEPAL	Fin	Propósito	Componentes	Actividades	Supuestos
URB-AL	Objetivo global	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Hipótesis
USAID (1971)	Finalidad	Propósito	Productos	Proceso	Supuestos
FAO	Meta	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Supuestos
INAP Argentina	Objetivo de desarrollo	Objetivo inmediato	Productos	Actividades	Factores externos

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en el cuadro anterior, la estructura de los componentes del proyecto es la misma, pues solamente difiere la forma de denominarlos. En el curso tomaremos como base la clásica terminología utilizada por la GTZ. En los últimos años, la GTZ agregó el objetivo de desarrollo, un tipo de objetivo más, que debe especificar lo que se aspira a mejorar en la situación de vida de los grupos destinatarios.

Veamos cada uno de estos componentes básicos.

- ◆ Los **objetivos superiores** son definiciones de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución de problemas del sector. No es responsabilidad del gestor del proyecto que se logren estos objetivos, ya que dependen de múltiples variables que no llegan a ser controladas por el gestor.
- ◆ El **objetivo** es el impacto directo que tendría el proyecto. Las actividades lograrán determinados resultados y estos lograrán el objetivo. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio buscado.
- ◆ Los **resultados** son el producto: obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto; estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.). Se vinculan con las causas que ocasionan el problema a resolver.
- ◆ Las **actividades** son las acciones que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada resultado e implican el uso de recursos. Se vinculan con las alternativas de solución planteadas durante el análisis. Las actividades son las contribuciones necesarias para lograr los resultados. Al momento de redactarlas ya deben estar cuantificadas. Por

<sup>1</sup> GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia alemana de cooperación técnica) <<http://www.giz.de/>>

AECI: Agencia Española de Cooperación Internacional <[www.aecid.es](http://www.aecid.es)>

BID y CEPAL: Banco Interamericano de Desarrollo, <[www.iadb.org](http://www.iadb.org)>. Comisión Económica para América Latina, <[www.cepal.org](http://www.cepal.org)>.

URB-AL: Organismo de Cooperación Europa-América Latina, en gobiernos locales <<http://www.centrourbal.com/>>

USAID: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos <[www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)>.

ejemplo: “Realización de 12 talleres barriales”. En el caso de los proyectos que incluyen la construcción de una obra (fase de inversión) y la posterior operación del servicio, habrá actividades vinculadas a estas dos fases. Por ejemplo: “Construcción de una escuela de enseñanza básica” podría ser la actividad de la fase de inversión; mientras que “Gestión inicial del servicio por el término de un año” podría ser la actividad de la fase de operación. Como luego se transformará en un servicio regular, dejará de ser gestión de proyectos, para ser gestión de servicio.

- ♦ La última columna de la matriz está dedicada a los **supuestos**. Son situaciones que deben darse para que se logren los resultados y los objetivos, pero que no “controlamos”. No forman parte de las responsabilidades de quien gestiona el proyecto, por lo tanto es importante que cada hipótesis incluya el nombre de su responsable. En muchos casos, el éxito de un proyecto depende de que no incidan negativamente decisiones de otras organizaciones, factores ambientales, financieros, etc. El diseñador del proyecto debe especificar cuáles son estos condicionamientos, ya que es una forma de hacer explícitos los riesgos futuros, e incluso de limitar su responsabilidad. El listado de supuestos podría ser muy grande, pero en el diseño solo deberán incluirse hipótesis importantes y que tengan probabilidad de ocurrir. Si es muy poco probable, el supuesto no se incluye. En realidad se trata de identificar supuestos importantes para el proyecto, con probabilidad de que ocurran. En caso de detectarse un supuesto muy relevante, esto puede motivar que desde la dirección del proyecto se gestione obtener el compromiso explícito por parte del organismo responsable de hacer realidad el supuesto. A veces esto puede motivar la generación de una alianza, un proyecto compartido entre la institución que gestiona el proyecto y la que debe generar uno de los supuestos relevantes del proyecto. Los supuestos deben redactarse en forma positiva. Por ejemplo: “El Municipio dispone en tiempo y forma de los recursos solicitados”.

Parte de la información que se incorpora en la matriz son productos obtenidos en la etapa de análisis de la planificación del proyecto. Así, el árbol de objetivos se trasladará completamente a la segunda columna de la matriz. En la última línea de dicha columna se incluirán las actividades del proyecto, las cuales, como hemos visto en la unidad anterior, surgen del análisis de alternativas. Se trata entonces de copiar y pegar los componentes del árbol de objetivos y, luego, las actividades que surgieron del análisis de alternativas. De este modo se completará la segunda columna de la matriz, donde dice resumen narrativo.

El estar en la matriz no implica que, de ser necesario, se puedan desarrollar posteriormente fuera de ella, algunos de estos ítems. En particular es recomendable agregar información adicional sobre las actividades. Lo que no debe hacerse es incluir estos títulos (objetivo, resultados, indicador) de manera secuencial en el relato del proyecto y luego reproducirlos en la matriz. Lo recomendable es que solo estén ubicados en matriz, de manera de simplificar la lectura.

Veamos estos videos que nos explican el funcionamiento de la Matriz del Marco Lógico

[https://www.youtube.com/watch?v=cVjHo\\_gs3ys](https://www.youtube.com/watch?v=cVjHo_gs3ys)

<https://www.youtube.com/watch?v=-OPg8bgxJoo>



## La estructura de la Matriz de Marco Lógico<sup>2</sup>

	Resumen narrativo	Indicador	Fuente de verificación	Supuestos
Objetivos Superiores	1. 2.			
Objetivo				
Resultados	1. 2. 3.			
Actividades	1. 2. 3.	Síntesis de Recursos	Síntesis del Presupuesto	

Fuente: elaboración propia.

Los autores Sainz Ollero y Gómez Galán nos plantean que la matriz de marco lógico se lee de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha. Al observar la matriz, uno podría verificar la relación de medios a fines entre sus componentes. La realización de las actividades 1, 2 y 3, con los siguientes recursos y la siguiente suma de dinero producirán tales resultados, siempre y cuando se produzcan tales supuestos. En esta afirmación cabe detectar la relación causa-efecto. Las actividades deben ser capaces de lograr el resultado por sí solas, pero siempre que se mantenga una determinada situación externa, que no controla el gestor del proyecto.

Los resultados 1 y 2 lograrán el objetivo del proyecto, siempre y cuando se produzcan tales otros supuestos. Por lo tanto, los supuestos de las actividades son las condiciones externas necesarias para que se produzcan los resultados, mientras que los supuestos de los resultados son las condiciones externas necesarias para que se produzca el objetivo. Un ejemplo más concreto: si realizamos un taller de capacitación (actividad), es de esperar que se logre mejorar la capacidad de gestión de un organismo (resultado), siempre y cuando se mantengan o mejoren las condiciones laborales (supuesto). El gestor del proyecto no controla esta situación, por lo que la vamos a considerarla condición externa, hipótesis o supuesto.

En el último cuadro de la matriz (derecha, arriba) incluiremos condiciones externas que deben darse para que los objetivos logren continuidad en el tiempo, aun finalizado el proyecto.

---

<sup>2</sup> Para profundizar sobre el tema pueden ampliar con el capítulo 10 de Sainz Ollero, H.; Gómez Galán, M. 2003 El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo CIDEAL Madrid buscar en bibliografía unidad 1

## La matriz y su lógica vertical

Lógica vertical	Resumen narrativo	Indicador	Fuente de verificación	Supuestos
Objetivos Superiores	1. 2. 3.			
Objetivo				
Resultados	1. 2. 3.			
Actividades	1. 2.	Síntesis de Recursos	Síntesis del Presupuesto	

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la lógica horizontal relaciona cada uno de los objetivos y cada uno de los resultados con indicadores determinados y sus correspondientes fuentes de verificación. Para poder avanzar con la lógica horizontal de la matriz, es preciso que se lleve adelante la construcción de indicadores y el establecimiento de metas, tanto para los resultados, como para los objetivos del proyecto.

## La matriz y su lógica horizontal

Lógica horizontal	Resumen narrativo	Indicador	Fuente de verificación	Supuestos
Objetivos Superiores	1. _____ 2. _____ 3. _____		→ → →	
Objetivo	_____		→	
Resultados	1. _____ 2. _____ 3. _____		→ → →	
Actividades	1. 2.	Síntesis de Recursos	Síntesis del Presupuesto	

Fuente: elaboración propia.

### Un tema que trae confusiones. La relación entre los objetivos generales y específicos

Generalmente, en planificación educativa y en los modelos tradicionales de diseño de proyectos, se entiende que un objetivo general debe alcanzarse a través de las actividades planificadas. Desde esta perspectiva, se suelen establecer objetivos específicos con la función de desagregar en varias partes un objetivo general. Por lo que sería de esperar que en un proyecto exista un solo objetivo general y varios objetivos específicos. Es importante remarcar que los específicos siguen siendo objetivos, por lo que nunca deben aparecer las actividades incluidas entre los objetivos específicos.

### 3.4 . Indicadores, metas y fuentes de verificación

Otro de los puntos a tener en cuenta, es el tema de establecer las evidencias que demuestren que se cumplió con cada uno de los objetivos y resultados pensados. Para eso, se deberá disponer de indicadores, metas y de fuentes de verificación, los que deben ser objetivamente verificables, cuidando que cada indicador cuente con independencia, para poder evaluar por separado cada resultado y objetivo.

Trabajar con indicadores nos permite poder identificar que el objetivo que hemos planteado sea claro y conciso. Un buen indicador nos sirve para bajar a tierra objetivos y resultados y así poder responder: ¿cuánto queremos lograr?, ¿en cuánto tiempo?, ¿de qué calidad? Por otra parte, disponer de indicadores con sus correspondientes metas facilitará en forma sustantiva el diálogo entre las partes intervinientes y posteriormente las actividades de control y evaluación del proyecto.

Para poder establecer metas, es necesario contar con información sobre la situación en la que se encuentran los problemas a abordar por el proyecto. Esta información deberá obtenerse al momento de hacer el análisis del problema. Cada indicador entonces precisa cuantificarse, al menos, en dos oportunidades. En la situación en la que se diseña el proyecto, lo cual será la **línea de base**; y al finalizar la implementación de las actividades, lo cual será la **meta**.

En caso de requerirse de mediciones intermedias, podrá fijarse una escala de logros sucesivos, donde se establezcan los datos en la línea de base, en determinados momentos intermedios (metas de cada hito de evaluación) y en la situación final (meta final).

Cada resultado y cada objetivo deberán tener al menos un indicador y su meta. De ser necesario, pueden utilizarse varios indicadores para cada uno de los resultados y objetivos. La utilización de varios indicadores suele tener la ventaja de lograr estimaciones más completas de la situación, pero hace más complejo y costoso el proceso de control y evaluación. De disponerse de indicadores alternativos, cabe seleccionarlos en función de la eficacia del indicador para medir lo requerido y la economía de esfuerzo para obtener la información.

*Veamos un ejemplo:*

*Tenemos un proyecto en el que la población destinataria son niños con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), un indicador podría ser “ Porcentaje de la población que se encuentra con problemas respiratorios”. Mientras que la meta podría ser: “Reducir en un 40% , en un periodo de tres años”*

Al momento de seleccionar los indicadores, debemos considerar si se dispone de los datos de la situación actual o si es preciso incorporar dentro de las actividades del proyecto la obtención de los valores que alcanzan los indicadores en distintas situaciones.

Uno de los puntos a tener en cuenta, es la necesidad de trabajar con indicadores fundamentalmente los que provienen de fuentes externas, dado que los mismos son utilizados por distintos organismos, pero hay que tener en cuenta que las mediciones sean confiables. Estos lugares a los que recurriremos para disponer de datos acerca de los indicadores de nuestro proyecto serán las **fuentes de verificación** (cuarta columna de la Matriz de Marco Lógico). Estas fuentes de información podrán ser centros estadísticos, publicaciones, registros de organizaciones, etc.

Por lo tanto, al momento del diseño del proyecto debemos comunicarnos con esta institución para ver si se trata de información que será accesible; si se accede en forma gratuita, si la publican periódicamente, etc. En caso de que los datos que nos serán útiles no los genere ningún organismo externo al proyecto, deberá analizarse la posibilidad de incluir su medición como una actividad del propio proyecto. Así, la fuente de verificación podrá ser, entonces, el propio equipo de gestión. Por supuesto, esta actividad insumirá recursos que luego deberán incorporarse al presupuesto del proyecto.

Veamos un ejemplo con dos metas alternativas.

- **Objetivo:** reducir el nivel de pobreza que tiene la Argentina.
- **Indicador:** tasa de NBI.
- **Fuente de verificación:** INDEC.
  - **Opción meta A:** el porcentaje de hogares con NBI se reduce al 10% en dos años.
  - **Opción meta B:** el número de pobres llega a menos de 4 millones de personas en dos años de funcionamiento del proyecto.

Es posible cuantificar el objetivo tanto estableciendo porcentajes del total, como fijando un determinado número. En el caso de los porcentajes estamos hablando de pobreza relativa, mientras que si optamos por el número, nos estaremos refiriendo a la pobreza absoluta. Los datos serán distintos si seleccionamos una u otra meta. Por lo pronto, si utilizamos la medición de pobreza relativa, las provincias argentinas con mayores niveles de pobreza son las situadas en el noroeste del país; mientras que si optamos por la medición de pobreza absoluta, la provincia con mayor cantidad de personas en situación de pobreza es la de Buenos Aires.

Hay objetivos que son realmente fáciles de cuantificar. Si el objetivo es bajar los niveles de anemia que tiene una población, con solo tomar muestras de sangre (a un grupo representativo del total) antes de iniciar el proyecto y compararlas con las muestras obtenidas luego de dos años, ya está resuelto el tema, pues el indicador “Porcentaje de personas con deficiencias en hierro” es un indicador existente y ampliamente aceptado. Pero vamos a un ejemplo más complejo, ¿cómo cuantificar el objetivo de “mejorar la calidad de vida del barrio”? Como no existe aún un instrumento que mida objetivamente el grado de calidad de vida, y el ojo del observador externo suele ser bastante intencionado, una alternativa es recurrir al **indicador cualitativo**, con el cual le preguntaremos al destinatario del proyecto si mejoró o no su calidad de vida, en los últimos dos años. Nuestro indicador, por lo tanto, podrá ser “El 80% de las familias destinatarias del proyecto considera que ha mejorado su calidad de vida”.

Por supuesto que en la selección del tipo de indicador siempre habrá ventajas y desventajas. Siguiendo con el ejemplo, uno de los problemas del indicador cualitativo elegido es que se debe tener muy en claro desde el principio qué considera la población destinataria acerca del concepto “calidad de vida”. Este análisis nos podría llevar a diseñar una encuesta, es decir, un

instrumento de evaluación integrado por distintas preguntas, las que agrupadas dan como resultado la medición del indicador. Desde ya que las desventajas de usar tal o cual indicador siempre serán menores que las de dejar que el proyecto se evalúe “a ojo” del observador.

De requerirse, también se puede optar por la construcción de un Índice. Un índice constituye un conjunto integrado de indicadores. Es el caso del “Índice de NBI”, que está compuesto por los siguientes indicadores: el hacinamiento, el tipo de vivienda, las condiciones sanitarias, la educación, la asistencia escolar y la capacidad de subsistencia. Cada uno de estos indicadores está definido de manera precisa.

Para una mayor claridad pueden ver estos videos:

<https://www.youtube.com/watch?v=mdyvlivOqOg>

<https://www.youtube.com/watch?v=cUw-rOYt1pE>

<https://www.youtube.com/watch?v=p6nmWKscpis>

### 3.5. La programación

Una vez pensadas las actividades que componen el proyecto, se debe pensar en llevar a cabo la programación de la acción. Ésta es la función por la cual se establecen los tiempos que demanda cada una de las actividades, los recursos necesarios para cada una de ellas y los pasos en que se pueden llegar a desagregar. La programación constituye un ámbito especial de planificación de la gestión.

#### 3.5.1. ¿Cuándo se va a hacer? Duración y cronograma

Cuando uno se propone llevar a cabo un proyecto, debe tener en claro el tema de la duración, por ello se debe explicitar tanto el tiempo, como la duración de cada una de las actividades.

Para la elaboración del gráfico de actividades, es preciso definir primero las fechas de inicio y de terminación de cada una. También se podrá incorporar en un cuadro preparatorio una columna con el nombre de la persona o el organismo que será responsable de cada actividad y los recursos disponibles para cada una de ellas.

Con esta información, luego se podrá realizar una representación gráfica. Normalmente, se usan los gráficos de barras o de Gantt. El uso de este tipo de gráficos, nos permite poder tener en claro el tiempo en la que se llevará cada actividad.

Veamos un ejemplo.

ACTIVIDADES	Meses	Abril				Mayo				Junio					Julio		
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Revisión bibliográfica																	
Elaboración de encuesta a docentes, gestión del instituto																	
Elaboración de encuesta a estudiantes																	



De ser aprobado el Proyecto, posteriormente deberá diseñarse el **programa definitivo** de cada actividad educativa; deberá establecerse **la programación** de la acción detallando las tareas a realizar y sus tiempos y deberá disponerse del curriculum vitae del profesional o técnico a cargo de la actividad.

Como decíamos, en algunas oportunidades no se requiere más que la denominación de la actividad de educación y algunos datos menores como número de horas (baja desagregación); en otros se requiere que, al momento de la aprobación, ya se cuente con el programa, la programación y los antecedentes del capacitador (alta desagregación).

Las **tareas** son los sucesivos pasos que se deben realizar para llegar a completar una actividad. Por ejemplo, si la actividad es: “Realización de un taller de capacitación”, seguramente algunas de las tareas serán: “1. Selección de un salón”, “2. Contratación de los capacitadores de los talleres”, “3. Diseño de los Programas”, “4. Realización de acciones de difusión”, etcétera.

Para la elaboración del cuadro de tareas, el primer paso consiste en la desagregación de todas las tareas que son necesarias para cumplimentar la actividad. Para cada una de ellas se deberá definir una **fecha de inicio y de terminación**. Como ocurre en la programación de las actividades, también en este caso se podrá incorporar en el cuadro inicial el nombre del **responsable** de cada tarea y los recursos disponibles.

Como en el apartado anterior, para una completa programación es conveniente definir quién será el sujeto responsable de la realización de la tarea. Es importante que, al momento del diseño del proyecto, la desagregación de tareas se realice con el aval de las personas u organismos que tendrán la responsabilidad de cada una de ellas.

### 3.5.3 . ¿Con qué recursos se va a hacer? El presupuesto

El **presupuesto** constituye el cálculo estimado de los egresos e ingresos que generarán las actividades del proyecto.

Desde una perspectiva descriptiva, afirmaremos que es habitual que los diseños de los proyectos, al poco tiempo de ejecución, ya se encuentren desfasados. Sea por un exceso de confianza o de expectativa positiva contextual, o por una necesidad de superar determinado monto presupuestado, lo cierto es que la mayor parte de los proyectos tienen, de alguna manera, infravalorados los costos de las actividades.

A los egresos debemos presentarlos en una tabla que integre todos los gastos previstos. Para organizar la tabla existen varias alternativas. Una de ellas es la tradicional separación entre recursos humanos y recursos materiales, clasificación que sigue siendo habitual en la presentación de presupuestos.

Para cada recurso necesario (cada uno será una línea del cuadro), siempre deben especificarse las características del bien, el número que precisamos, el valor unitario del bien y el valor total (cada uno de ellos en su propia columna). Por ejemplo,

	Cantidad	Precio unitario	Costo
Recursos materiales			
Resma de papel tamaño A4 75 gramos	35	\$ 53	\$ 1855

En la última línea del cuadro del presupuesto se incorpora el total del costo del proyecto (incluidos los gastos imprevistos). Es usual considerar entre un 3% y un 5% más del costo total del proyecto, en calidad de imprevistos. Por supuesto que estos recursos obtenidos en la partida Salvo que el organismo que financia el proyecto (o la propia administración pública) exija mayores precisiones, en la Matriz de Marco Lógico (donde se incluyen objetivos, indicadores, hipótesis, entre otras cosas) solo deberán establecerse los grandes agregados que forman parte de la “Tabla de presupuesto” (en el cuadro global le llamaremos subtotalet). Es decir, recursos humanos, recursos materiales, costo total del proyecto.

En el marco de un contexto inflacionario, será necesario considerar un aumento en los precios de los recursos que se utilizarán en el segundo año, y así sucesivamente si el proyecto tiene un mayor plazo de duración. Es decir, suponiendo que una resma de papel tiene un costo de \$ 30 en el primer año y existe un 12% de inflación anual, en el segundo año costará \$ 33,6. Esto surge de una cuenta sencilla: 30 por 0,12 (la inflación esperada) da 3,6. Y esos 3,6 hay que sumarlos al precio del primer año. Si utilizaremos resmas en el primer año, debemos considerar \$ 30; si las usaremos en el segundo año, \$ 33,6. Si utilizaremos resmas en igual cantidad en el primer y en el segundo año, el precio que incluiremos en la tabla de presupuesto será el promedio \$ 30,3 (sumamos 30 + 33,6 y al resultado lo dividimos por dos). Ahora bien, la situación se nos complica (¡enormemente!), cuando ocurre que el organismo gubernamental que elabora los índices inflacionarios nos dice que hay 12% de inflación anual, mientras que la mayor parte de las consultoras provinciales o privadas dicen que no es menor al 20%. De ser así, este tema deberá formar parte de la negociación inicial del proyecto. Para dar un ejemplo, el futuro gestor podría defender la posición de actualizar el monto del presupuesto considerando un promedio obtenido de los datos presentados por las cinco principales consultoras y los organismos oficiales.

Un tema clave en el diseño presupuestario es la manera en que se producirá el desembolso de los recursos. Por lo pronto, no es lo mismo contar con todo los fondos desde el primer día (un extremo) a tener que ir presentando mes a mes las rendiciones para que se otorgue la partida del mes siguiente (otro extremo). Sin duda existen opciones intermedias. Para cada caso se deberá conocer (o establecer) la manera más apropiada para que se desembolsen los recursos.

Ahora bien, en el caso de los proyectos elaborados por organizaciones sociales, integradas por voluntarios, a veces se considera que no es preciso cuantificar en el presupuesto ese trabajo que aportarán quienes realicen las actividades en forma voluntaria. No es correcto. También debemos calcular en el presupuesto cuánto se aportará en actividad voluntaria, aun cuando no constituya dinero que lleguemos a administrar. De hecho, en el presupuesto global no se sabrá si es actividad voluntaria o no, dado que se integrará esta actividad voluntaria en los ítems de los recursos humanos necesarios. Como vimos en el caso de los recursos materiales, se establecerá su especificidad, la cantidad de horas de trabajo, el valor de la hora y el valor total. También pueden agregarse otras columnas. Por ejemplo:

Recursos Humanos	Cantidad	Valor de la hora	Horas por semana	Total mensual	Total del proyecto (12 meses)
Administrativo	2	\$ 40	21	6720	80.640



Recién en la Tabla de fuentes de financiamiento podremos visualizar cuánto representa, en el costo del proyecto, la participación de la actividad voluntaria. Al momento de rendir los gastos, de ser necesario se presentará una certificación de las horas cubiertas con actividad voluntaria.

Tal como vimos en el apartado anterior, existen proyectos que contemplan múltiples actividades. Es el caso de los proyectos constructivos que, a la vez, integran una actividad para la fase de operación. En esos casos, el presupuesto es conveniente desagregarlo en dos cuadros. Por ejemplo, “Presupuesto de la Actividad 1: Construcción de una escuela de educación inicial” y “Presupuesto de la Actividad 2: Gestión del servicio escolar por el término de un año hasta su regularización”.

Veamos en la siguiente tabla un ejemplo de un presupuesto básico, en donde se integran las dos tablas, la de “Presupuesto del proyecto” (primeras cinco columnas, desde la izquierda) y la de “Fuentes de financiamiento” (las últimas dos columnas, de la derecha).

Presupuesto del proyecto X con financiamiento de la Comunidad Europea y aporte de los socios locales (organizaciones sociales de una provincia argentina)						
Recursos	Unidad	Precio (en pesos)	Número de unidades	Total	Contribución Comunidad Europea	Contribución de los socios
1. Recursos humanos	Meses		Personas			
1.1 Profesionales	8	10.000	2	160.000	160.000	
1.2 Administrativos	12	6720	1	80.640		80.640
1.3 Técnicos	6	8000	4	192.000	192.000	
2. Viajes	Viajes		Personas			
Interprovincial	2	500	12	12.000	12.000	
3. Viáticos	Días		Personas			
Participación en las reuniones de trabajo	4	600	12	28.800	28.800	
4. Recursos Materiales						
Notebooks	4	7000		28.000	28.000	
Impresiones	3	50	600	90.000	90.000	
5. Gastos administrativos	Meses					
Papelería, teléfono, correo, pago de servicios	12	5000		60.000	60.000	
Subtotal				651.440	570.800	80.640
Imprevistos 5%				32.572		32.572
Total				684.012	570.800	113.212

En el ejemplo se observa que los socios locales están aportando al proyecto algo más de un 15% del monto total. Es usual que los organismos internacionales que financian proyectos exijan este tipo de aporte local. El porcentaje se modifica para cada convocatoria. También se observa en la tabla que se contempla un 5% de gastos imprevistos, que luego deberán ser cubiertos por los socios del proyecto. Cabe considerar que, en estos casos, los recursos de los socios no suelen aportarse directamente al proyecto, sino que al momento de la rendición de los fondos se presenta el recibo de sueldo de la persona que cumplió las funciones administrativas.

En caso de que las actividades del proyecto obtengan recursos, siguiendo estas mismas normas, deberá elaborarse el “Presupuesto de ingresos del proyecto”. Y posteriormente un cuadro de consolidación entre gastos e ingresos estimados.

Tabla de ingresos y gastos	
	En pesos
Presupuesto de gastos	\$ 323.400
Presupuesto de ingresos	\$ 13.400
Saldo. Recursos necesarios	\$ 310.000

Claro está que el cuadro anterior da muestra de una baja rentabilidad del proyecto, en términos monetarios. La mayor parte de los proyectos sociales no son rentables en estos términos.

Una vez que quede claro el presupuesto global del proyecto deberá incorporarse en la Matriz de Marco Lógico una síntesis de los recursos necesarios para llevar adelante las actividades del proyecto y los distintos tipos de erogaciones que requerirá. De esta manera, se completa la matriz.

Ahora bien, **¿qué hacer si los recursos proyectados son mayores a los disponibles?** Aparecen al menos cuatro grandes opciones, no necesariamente incompatibles entre sí:

- Reducir el costo del proyecto. Se vuelve a analizar cada una de las actividades y se verifica hasta qué punto es efectivamente necesaria la realización de cada una. El análisis podría llevar a que la actividad se realice, pero se limite el tiempo, el alcance o los recursos asignados para cada tarea.
- Solicitar un aumento de los recursos que estarán a disposición del proyecto.
- Abrir el ámbito de actuación hacia un enfoque organizacional. El proyecto usualmente se desarrolla en un ámbito donde ya se están gestionando proyectos o se está planificando la realización de otros proyectos que funcionarán en forma paralela. Seguramente con algunas adaptaciones menores, es probable que alguna/s de las actividades programadas puedan realizarse en forma cooperativa entre los proyectos de una misma organización, compartiéndose así su costo.
- Abrir el ámbito de actuación a un enfoque interorganizacional. Existen innumerables organizaciones a nivel nacional e internacional dispuestas a financiar, al menos en forma parcial, la realización de proyectos. Más aún si se trata de un proyecto serio, razonable, viable, oportuno y relevante. Esto se materializa en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento e implica sumar la participación de nuevos actores. La obtención de fondos es actualmente una estrategia nada despreciable para los organismos públicos y las organizaciones sociales, e implica la investigación del campo de las organizaciones donantes y la elaboración de una estrategia de rápida adaptación del diseño del proyecto a las oportunidades que se van detectando.