



Los cuatro pasos para alcanzar la meta: planificar con cuidado, organizar con fe, proceder con seguridad y proseguir con constancia.

William Arthur Ward

Tema III Formulación de Proyectos

El enlace entre identificación y formulación

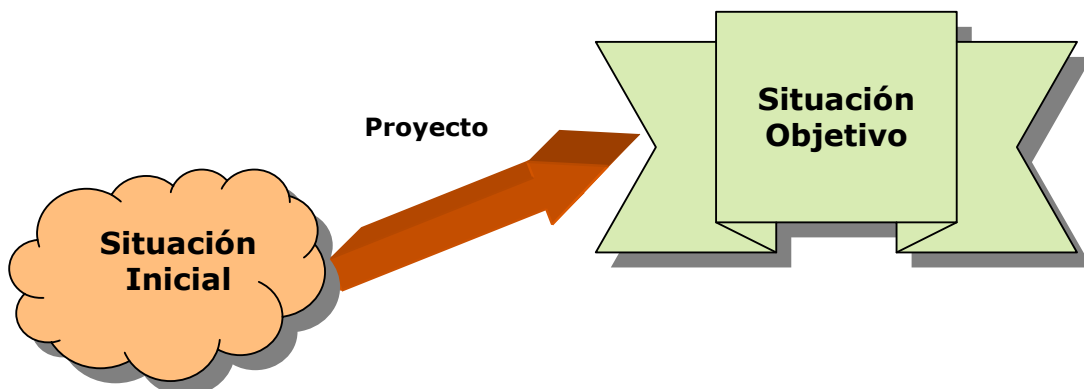
Un punto muy importante a tener en cuenta es que un proyecto no surge como el resultado de una planificación institucional si no también de las *prioridades detectadas en la comunidad a través de su análisis y diagnóstico participativo*.



Finalizada la identificación del proyecto, se pasa entonces a la segunda etapa del ciclo de gestión, que es la formulación.

La fase de identificación del proyecto finaliza con la definición de la "situación objetivo" que se quiere lograr.

Por lo tanto, una primera aproximación al concepto de proyecto (en cuanto diseño a formular y luego acciones a ejecutar) lo puede mostrar el siguiente diagrama:



El proyecto (a formular y ejecutar) es el "puente" que permitirá pasar, de una situación inicial identificada a una situación objetivo, también identificada.



Definiciones de Proyecto



Algunas definiciones de proyecto son:

- ❑ "Organización de un conjunto de acciones tendientes a modificar una situación inicial y lograr una situación objetivo, caracterizada por un conjunto de satisfactores que permitan mejorar las condiciones de una población y su contexto"
- ❑ "Es la unidad operativa del proceso de planificación, que mediante un conjunto de operaciones y acciones organizadas en función de sus objetivos, orienta la generación de satisfactores de los que se espera la solución de los problemas detectados"
- ❑ "Es un espacio privilegiado que moviliza recursos concentrados para lograr objetivos específicos dentro de un tiempo determinado"
- ❑ "Es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito (objetivo) definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo acotado y bajo un costo determinado" (OIT 1991)
- ❑ Es un proceso desencadenado para lograr un cambio cualitativo o cuantitativo de una situación. Supone una inversión de recursos, efectuada para alcanzar un objetivo concreto, en tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una unidad de gerencia"
- ❑ "Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea **innovadora**, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios*, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es **capacitar** a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan **continuar** las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo"
GTZ: ZOPP resumido
(*El concepto de "beneficiario" remite a un rol pasivo del mismo, y marca diferencias con el "benefactor". Es preferible "destinatario")
- ❑ Desde el "Desarrollo a Escala Humana" un proyecto es el proceso de generación **participativa** de satisfactores sinérgicos
- ❑ Es un ámbito de aprendizaje de todos los actores

Esta última definición es muy importante, ya que más allá de los resultados obtenidos, y del grado en que se han logrado cumplir los objetivos, siempre se puede rescatar lo que el grupo ejecutor aprendió al realizar el proyecto.

Sin embargo, esto no debe justificar el no logro de objetivos, ya que como vimos en la introducción a la planificación participativa, ambas miradas no son incompatibles.

La formulación del proyecto

Es el proceso emprendido por la comunidad del proyecto que permite planificar el curso de las acciones necesarias para que partiendo de una situación inicial, se logre la situación objetivo.

Como en todo el proceso de planificación,

La formulación va de lo *general* a lo *particular*

Es decir, se parte de los niveles más altos (y abstractos) para llegar a los niveles más detallados y concretos.

Es importante entender que este proceso, que va de lo general a lo particular, puede resultar contraintuitivo, ya que nuestra intuición tiende a pensar las cosas en el orden habitual de *ejecución*, que es exactamente el opuesto (de lo particular a lo general)

Formular un proyecto significa cumplimentar los siguientes pasos:



- 1) A partir de la situación objetivo identificada, definir el "Objetivo General" o "Propósito" del proyecto
- 2) Definir los "Objetivos Específicos" del proyecto, si correspondiera
- 3) Definir los "Resultados" del proyecto
- 4) Definir las "Actividades" del proyecto y su distribución en el tiempo (estableciendo un cronograma)
- 5) Listar las personas y recursos materiales necesarios para realizar las actividades, a saber:
 - Lista de personas intervinientes, gerencia del proyecto u organigrama
 - Cálculo de los tiempos de trabajo de dichas persona
 - Lista de equipos e insumos
- 6) En base al punto anterior, elaborar el presupuesto del proyecto
- 7) Prever las instancias de monitoreo y evaluación, construyendo los indicadores necesarios, índices, metas y medios de verificación
- 8) Prever los factores externos que pudieran atentar contra el logro de diversas instancias del proyecto (objetivos, resultados)

El método de Marco Lógico

Los pasos 1 a 6 mencionados más arriba, corresponden a la llamada "lógica vertical", mientras que los pasos 7 y 8 se relacionan con la "lógica horizontal"

Objetivos del proyecto



Cuando hablamos de los objetivos del proyecto pueden aparecer dos niveles diferenciados:

- Objetivo general o propósito
- Objetivos específicos

Cuando se hace este desglose, existe una correlación entre ambos y es:

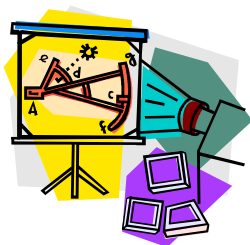
"Ninguno de los objetivos específicos debe caer fuera del campo del objetivo general, a la vez que ningún aspecto del objetivo general debe faltar en el sistema de objetivos específicos"

Muchas agencias de cooperación internacional están desalentando la usanza de un objetivo general y varios específicos. Proponen *un único objetivo por proyecto*. El motivo (de carácter lineal) es que ellos quieren financiar acciones sencillas, "una cosa por vez" y no objetivos complejos que consideran de difícil logro. Nosotros adoptaremos ese criterio (objetivo único) pero por una razón muy distinta: es más fácil, pedagógicamente hablando, formular un proyecto de objetivo único. Filosóficamente, en cambio, adherimos a la sinergia promovida por sistemas de objetivos múltiples.

Como no desdoblaremos objetivos en estos dos subniveles (generales y específicos) en adelante nos referiremos simplemente al "objetivo del proyecto"

Su definición:

Es la descripción acotada de la situación que se logrará o de los satisfactores con que se contará al finalizar el proyecto.



- ◆ El objetivo, como queda claro, debe estar alineado con la misión institucional
 - ◆ Debe estar formulado de tal modo que sea una "fotografía" de la situación buscada (situación objetivo). Quien lo lea entenderá que es lo que el proyecto logrará, aunque no haya sido partícipe de su identificación o formulación
-
- ◆ Responde a la pregunta: ***¿Qué es lo que queremos lograr?***
 - ◆ Su formulación debe ser tal que sea precisa e inequívoca, y en general se utiliza el tiempo pasado, es decir, se redacta como si ya nos halláramos en el futuro y el objetivo hubiera sido logrado.
Por ejemplo "Contaminación de las aguas disminuida"

Se deben evitar por lo tanto en su redacción infinitivos como "lograr", "impulsar", "estimular", "fortalecer", "acrecentar", "desarrollar", "promover", "propender".

El objetivo de un proyecto es extraproyectual (en términos de plazo del proyecto) por cuanto puede lograrse (y debe mantenerse) luego de finalizada la ejecución.

Resultados



Son aquellos productos finales de una secuencia de actividades que permiten obtener los objetivos específicos.

Los resultados pueden ser tangibles o intangibles, y son *intraproyectuales*, es decir deben producirse dentro del plazo del proyecto.

En general los resultados (y sus componentes asociadas), pueden ser de cuatro clases:

- De obra
- De capacitación
- De servicios
- De organización (estos últimos a veces tienen rasgos de los dos anteriores)

Veamos un ejemplo. Supongamos que el proyecto se orienta a disminuir la contaminación del agua de un río y se ha identificado (en el análisis de alternativas) que entre todas las causas del problema se atacará el uso de agroquímicos entre los agricultores de su cuenca.

El siguiente cuadro muestra el objetivo y cuatro resultados, respondiendo cada uno a un tipo (no necesariamente siempre tendremos los cuatro tipos de resultado, pueden tenerse menos, y también más de un resultado de cada tipo)

Objetivo	Resultados	Tipo
Contaminación de las aguas disminuida	Agricultores capacitados en agricultura orgánica	Capacitación
	Planta de enmienda orgánica funcionante	Obra
	Sistema de distribución del compost	Servicio
	Agricultores cooperativizados	Organización

Se supone que si se tienen estos cuatro resultados provistos por el proyecto, se logrará el objetivo buscado.

Actividades



Definidos los resultados, sigue prever las actividades necesarias para producir cada uno de ellos.

Son conjuntos de acciones organizadas, secuencialmente ordenadas por el proyecto, que permiten obtener los resultados esperados.

Como ya se vio, una misma actividad puede servir a más de un resultado. Una vez que se evalúan o listan las actividades, se las coloca sobre un *Cronograma de Gantt*.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes n
Actividad 1	██████████							
Actividad 2		████████████████████						
Actividad 3				██████████				
Actividad 4					██████████			
Actividad 5				████████████████████				
.....								
Actividad n			████████████████████					
Monitoreo		██████████			██████████			██████████

El proceso no es lineal sino iterativo, se parte de un plazo tentativo para el proyecto, pero al ir colocando las actividades con sus duraciones, puede que el plazo global deba extenderse o bien que haya que reducir la duración de ciertas actividades (lo que implicará hacer más intensivos los recursos para las mismas) Debe tenerse en cuenta que existen actividades interrelacionadas (hasta que no finaliza una no puede comenzar la otra, tal como se muestra entre la actividad 3 y la 4) y otras que son independientes.

La gerencia del proyecto

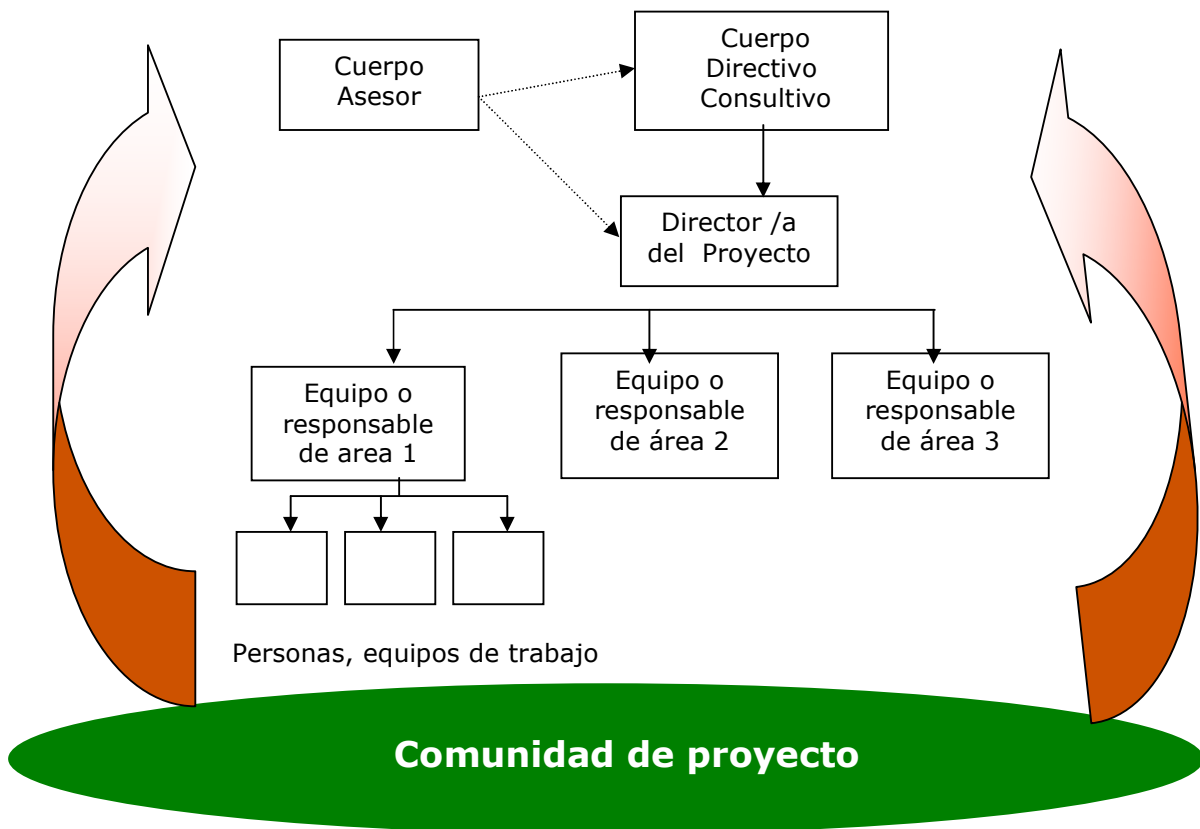


Tal como se definió en la fase de identificación, se trata de todas las personas que tienen asignadas responsabilidades de ejecución en el "organigrama" del proyecto, incluyendo empleados, contratados, voluntarios y colaboradores en general.

De las actividades surgirán los perfiles y cantidades de personas necesarias para realizar cada actividad.

Pero no debe olvidarse que en un proyecto existen responsabilidades transversales, que no surgen de una actividad en particular, tales como la dirección ejecutiva o coordinación, o funciones administrativas.

Un instrumento que permite visualizar la "gerencia del proyecto" es el organigrama, teniendo presente que el mismo responde a una lógica organizacional verticalista y que evidencia relaciones "de arriba abajo", pero que es poco útil a la hora de mostrar otro tipo de comunicaciones y relaciones.



El estudio de la gerencia del proyecto incluye su tiempo de dedicación, sus remuneraciones, sus funciones y responsabilidades.

También se analizará la metodología de toma de decisión, los procesos participativos y consultivos, las instancias y modos en que intervendrán los distintos equipos y responsables.

La comunidad de proyecto creada en la fase de identificación, en una comunicación permanente con el personal del proyecto, es un reaseguro de que el mismo seguirá respondiendo a la visión participativa que lo sustenta.

Los momentos de monitoreo y reflexión sobre la experiencia, son los espacios para la actuación de la comunidad del proyecto en pleno, a partir de los informes de avance y devoluciones que hace la gerencia.

Presupuesto



Deben evaluarse los tiempos de trabajo de todas las personas involucradas en el proyecto (incluyendo voluntarios) y elaborarse también un listado de los *recursos materiales* necesarios.

Estas tareas pueden requerir búsqueda de cotizaciones y precios.

Finalmente se elabora el presupuesto del proyecto, y el cronograma

financiero de inversiones. Para esto último es útil estructurar el presupuesto en un diagrama similar al Gantt, que muestra los gastos asignados a cada actividad, mes a mes.

Una manera de dividir los conceptos para el presupuesto es:

- **Sueldos y honorarios**
 - Remuneraciones del personal estable afectado al proyecto
 - Honorarios de contratistas
 - El trabajo voluntario valorizado (a un costo de la hora acorde a la función)
- **Administración**
 - Alquileres (si la organización pone locales, debe valorizarse)
 - Comunicaciones (teléfono, correo, fax, e-mail, etc.)
 - Viáticos, transportes, etc.
- **Insumos**

Todos los materiales que se consumen en el proyecto y que no quedarán al finalizar el mismo (papelería, artículos de librería, artículos de limpieza, etc.)
- **Equipo**

Bienes durables que quedarán al finalizar el proyecto, por ej: computadoras.

Teniendo presentes estos 4 rubros, y el desarrollo de las actividades dado por el Gantt, se tiene un gráfico del siguiente tipo:

Concepto	Mes1	Mes2	Mes3	Mes 4	Total x rubro	Org. a cargo
Sueldos y honor. _____ _____						_____ _____ _____	
Administración _____ _____						_____ _____ _____	
Insumos _____ _____						_____ _____	
Equipo _____ _____						_____ _____	
TOTALES X MES:							Total

En la columna "Organización a cargo" se indica la organización (la propia, un donante, o si son fondos autogenerados por el proyecto).

Recuérdese que el trabajo voluntario, los locales, equipos y otros insumos aportados por la organización ejecutora, deben valorizarse y figurar, para evidenciar el aporte de la comunidad ante un eventual financiador.