



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A
DISTANCIA-UNAD**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES, ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS**

MODULO CURSO ACADEMICO

DISEÑO DE PROYECTOS

HERMES HERIBERTO VARGAS MARTÍNEZ

BUCARAMANGA – COLOMBIA

2005

COMITÉ DIRECTIVO

JAIME ALBERTO LEAL AFANADOR

Rector

GLORIA C. HERRERA SANCHEZ

Vicerrector Académico

ROBERTO SALAZAR RAMOS

Vicerrector de Medios y Mediaciones pedagógicas

MARIBEL CÓRDOBA GUERRERO

Secretaria General

LEONARDO URREGO

Director de Planeación

EDGAR GUILLERMO RODRÍGUEZ D.

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

MÓDULO CURSO ACADÉMICO

DISEÑO DE PROYECTOS

La edición de este módulo estuvo a cargo de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

Derechos reservados:

©2006, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Vicerrectoría de Medios y Mediaciones pedagógicas, Bogotá D.C.

Tel (57)1-344-3700

ISBN

CONTENIDO

Pág.

PRESENTACION

UNIDAD 1. GENERALIDADES SOBRE PROYECTOS

1. TEORÍA DE PROYECTOS

1.1 EL CONCEPTO DE PROYECTOS

1.2 CARACTERÍSTICAS CONCEPTUALES A TENER ENCUESTA EN
UN PROYECTO

1.3 CULTURA SOBRE PROYECTOS

1.4 IMPORTANCIA DEL TRABAJO POR PROYECTOS

1.5 PRINCIPALES CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

1.6 TIPOS DE PROYECTOS

1.6.1 Según su carácter

1.6.2 Según el sector de la economía al cual están dirigidos

1.6.3 De acuerdo a la infraestructura

1.6.4 Según el objetivo

1.6.5 Proyectos de Investigación

1.6.6 Según el ejecutor

1.6.7 Según el área de influencia

1.6.8 Según su tamaño

1.6.9 Según el tiempo de realización

CAPÍTULO 2. ACCIONES PRELIMINARES EN EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PROYECTO.

2.1 RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

2.1.1 Medio social y cultural

2.1.2 Medio económico

2.1.3 Medio tecnológico

2.1.4 Medio político - legal

2.1.5 Medio ecológico

2.1.6 Análisis global del entorno

2.2 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE UN PROYECTO

2.2.1 Consideraciones relacionadas con las condiciones del entorno

2.2.2 Análisis de la problemática

2.2.3 Selección de la idea

2.3 ESTUDIO PRELIMINAR

2.3.1 Antecedentes

2.3.2 Objetivos

2.3.3 El mercado del producto o servicio

2.3.4 Los aspectos técnicos

CAPÍTULO 3.

3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

3.1 REFERENTES CONTEXTUALES

3.1.1 Análisis del entorno

3.2 EL PROBLEMA

3.3 REFERENTES CONCEPTUALES

3.4 OBJETIVOS

3.5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

3.5.1 Tipo de investigación

3.5.2 Fuentes de información

3.5.3 Variables e instrumentos

3.5.4 Análisis de la información

3.6 ALCANCES DEL PROYECTO

3.6.1 Proyecciones

3.6.2 Limitaciones

3.7 SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS A INCLUIR EN EL INFORME

UNIDAD 2. DISEÑO DE PROYECTOS

1. PASOS PREVIOS A LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROYECTO

1.2 UBICACIÓN DEL PROYECTO EN EL CONTEXTO

1.3 LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

1.3.1 Requisitos de los indicadores

1.3.2 Tipos de indicadores

2. MARCO LÓGICO

3. EL DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MARCO PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

4. EL CICLO DEL PROYECTO

5. LA GENERACIÓN DE PROYECTOS COMO UN PROCESO CREATIVO

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

5.2 PREPARACIÓN (DIAGNÓSTICO)

5.3 INCUBACIÓN (FORMULACIÓN)

5.4 ILUMINACIÓN

5.5 VERIFICACIÓN (EVALUACIÓN EX-ANTE)

6. SISTEMATIZACIÓN DE LA IDEA DEL PROYECTO

6.1 SISTEMATIZACIÓN DE LA IDEA INICIAL

6.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

6.3 JUSTIFICACIÓN

6.4 OBJETIVOS

6.5 RESULTADOS ESPERADOS

6.6 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES

6.7 RECURSOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

6.8 ACTORES DIRECTOS

7. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

7.1 GESTIÓN DEL PROYECTO

7.2 SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

7.3 INDICADORES DE RESULTADOS

7.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

8. SINTETIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROYECTO

BIBLIOGRAFIA

PRESENTACION

Este módulo tiene como propósito orientar **la preparación y el diseño de Proyectos de Desarrollo Empresarial PDE**, por parte de estudiantes o cualquier persona que se matricule en el presente curso académico.

La temática se desarrolla en forma lógica y secuencial, de tal forma que inicia con los conceptos básicos necesarios para adquirir los conocimientos primarios y las reflexiones que se deben hacer para diseñar un proyecto efectivo.

El módulo consta de dos unidades; en la primera se describen los **“elementos conceptuales básicos”** necesarios para diseñar un proyecto, mediante una metodología sencilla y clara que permite la lectura y reconocimiento del entorno para que permita una contextualización adecuada, definir el problema, plantear los objetivos y determinar los procedimientos metodológicos que van a ser utilizados en el desarrollo del **PDE**.

La segunda unidad, le permite al estudiante, adquirir los conocimientos básicos para la aplicación de los conceptos adquiridos de tal forma que pueda diseñar los proyectos que van a ser la respuesta a las necesidades o problemáticas presentadas en su entorno regional

UNIDAD 1

**GENERALIDADES SOBRE
PROYECTOS**

OBJETIVOS

Al terminar esta unidad, el estudiante estará en capacidad de:

- Explicar los principales conceptos, enfoques y la importancia de los proyectos.
- Identificar los principales tipos de proyectos.
- Leer el entorno y realizar el diagnóstico correspondiente que le permita conocer las problemáticas de su entorno.
- Realizar los estudios preliminares para un proyecto.
- Plantear objetivos de un proyecto.

INTRODUCCIÓN

El diseño de proyectos es un proceso de sentido común, lógico, técnico y de creatividad, que parte del interés en un cambiar el aspecto de la realidad, tal como, la condición de un área protegida, una actividad productiva o la calidad de vida de la población.

Todo aspecto de la realidad se ubica en un contexto espacial y temporal amplio que integra una gran cantidad de factores naturales, sociales e institucionales en una red de causas y efectos a las que llamamos sistema.

Analizar una situación en su sistema, significa que debemos conocer los factores clave y sus interrelaciones de causa y efecto para determinar cuáles son los más importantes y en cuáles interesa incidir para cambiar la condición de la situación enfocada.

También es importante considerar que todo proyecto es un sistema dinámico: lo cual significa que para analizar correctamente una situación

es necesario mantener una interpretación actualizada de ésta, tener una noción e información sobre la tendencia del proceso.

Al finalizar de estudiar este módulo denominado **Diseño de Proyectos**, posiblemente tendremos un concepto un poco diferente a la idea que teníamos inicialmente. Es posible que durante el análisis lleguemos a la conclusión de que será más efectivo incidir en otro conjunto de causas de la situación enfocada, con un método diferente, que el proyecto es de muy poco alcance o demasiado ambicioso, que la capacidad técnica requerida es menor o mayor que la que tenemos, que la viabilidad de alcanzar los logros es muy alta o que será muy difícil lograrlo. Al variar un factor en el diseño seguramente habrá que modificar otros, por lo cual hay que mantener una mente abierta a la provisionalidad y abocarse al proceso de diseño con una actitud, tanto objetiva, como creativa y flexible.

CAPÍTULO 1.

1. LA TEORÍA DE PROYECTOS

Desde el nacimiento de la ciencia económica se ha planteado su fundamento en las necesidades que el hombre debe satisfacer en razón de su existencia. Para cada hombre estas necesidades pueden ser distintas. Pero, en realidad, existen muchas que le son comunes. Además, el hombre dispone de recursos y medios escasos con los cuales enfrenta la tarea de lograr la satisfacción de sus necesidades.

Un proyecto, en términos muy simples, no es más que tratar de encontrar una respuesta adecuada al planteamiento de una necesidad humana por satisfacer: alimentación, empleo, vivienda, recreación, educación, salud, política, defensa, cultura, etc.

A diario la comunidad, y por ende cada ser humano, emplea una gran variedad de bienes y servicios que requiere para vivir: productos alimenticios, vivienda, vestido, carreteras, calles, acueductos, alcantarillado, puentes, túneles, electricidad, televisión

Es lógico pensar que, en una u otra forma, alguien analizó y decidió que al realizar esas inversiones traería resultados favorables para el inversionista privado o para el Estado. También, es lógico pensar que dichas inversiones solamente tuvieron posibilidad de éxito en la manera en que la comunidad las aceptara como favorables. **Es decir, es imposible pensar en un proyecto en particular si éste no resuelve una necesidad o soluciona una problemática humana y si no recibe la aceptación del núcleo humano al cual va dirigido.** En síntesis, **los proyectos son para el hombre y tendrán éxito en la medida en que los hombres lo acepten.**



1.1 EL CONCEPTO DE PROYECTO

Generalmente el término proyecto se relaciona con la idea o el deseo de hacer algo. El proyecto puede constituirse en una actitud, y en este caso

se relaciona con una idea o una intención. También puede ser una actividad, en tal caso se relaciona con un diseño, un esquema o un bosquejo.

Existen muchas interpretaciones del término proyecto, las cuales dependen del punto de vista que se adopte en determinado momento. Dado que en esta unidad no se pretende presentar una definición ideal, optamos por presentar ciertas interpretaciones para su análisis y reflexión.

En diversas definiciones de proyecto se expresa la idea de ordenamiento de antecedentes y datos, con el objeto de estimar la viabilidad de realizar determinada acción. El proyecto tiene como fin satisfacer una necesidad, corriendo el menor riesgo posible de fracaso, permitiendo el mejor uso de los recursos disponibles. Existen diversas definiciones de proyectos expresadas por diferentes autores:

- Según el Diccionario de la Real Academia Española. Proyecto proveniente del latín **proiectus**, este diccionario lo define como:

“Representado en perspectiva de Empresa, es la intención o representación de una obra que se ha de fabricar, con indicación de precio y demás detalles. Pensamiento de hacer algo”

Presenta como sinónimos: apunte, boceto, bosquejo, croquis, esbozo, esquema, maqueta, diseño.

- Un proyecto es un modelo de emprendimiento a ser realizado con las precisiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados (Ibarrolla, 1972).
- Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana (Sapag y Sapag, 1987).
- Un proyecto es un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano (Chervel y Le Gall, 1991).
- Un proyecto es la compilación de antecedentes y elementos de diagnóstico que permiten planear, concluir y recomendar las acciones que se deben llevar a cabo para materializar una idea.

- Un proyecto es una propuesta ordenada de acciones que pretenden la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos y en la cual se plantea la magnitud, características, tipos y periodos de los recursos requeridos para completar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá.
- Es plasmar una idea y llevarla a un futuro próximo, con el fin de satisfacer las necesidades humanas.
- Para el Banco Mundial es una serie óptima de actividades orientadas a la inversión, fundamentada en una planificación sectorial completa y coherente, mediante la cual se espera que un conjunto específico de recursos humanos y materiales produzca un grado determinado de desarrollo económico y social.
- Es la respuesta más factible y concreta a un problema claramente identificado.

La elaboración de un proyecto consiste esencialmente en organizar un conjunto de acciones y actividades a realizar, que implican el uso y aplicación de recursos humanos, financieros y técnicos en una determinada área o sector, con el fin de lograr ciertas metas u objetivos. En el proceso de formulación quien lo hace organiza las ideas de una manera lógica, precisa los objetivos que puede alcanzar con su acción y concreta las actividades específicas que necesita realizar. Formular un proyecto no se limita a llenar un formulario, es ante todo un proceso creativo.

Tratando de simplificar, sin perder de vista todas las causales de complejidad, podríamos decir que un proyecto consiste en la sistematización lógica de una idea de cambio o de intervención.

1.2 CARACTERÍSTICAS CONCEPTUALES A TENER EN CUENTA EN UN PROYECTO

- Actividades no repetitivas dentro de un proceso.
- Influencia importante de los factores externos.
- Los errores cometidos tienen graves repercusiones, su reversibilidad es difícil y costosa.

Estas características ayudan a diferenciar los proyectos de las operaciones, siendo estas últimas, conceptualmente, lo contrario a lo enunciado como característica de un proyecto.

Un proyecto es la célula más importante del proceso de acción y desarrollo humano, ya que se necesita la participación mancomunada del hombre en pos de una actividad de beneficio común. Los proyectos hacen parte de los programas y estos a su vez conforman los planes de desarrollo económico, social y comunitario.



1.3 CULTURA SOBRE PROYECTOS

La economía está siendo forzosamente comprometida con las estrategias y políticas de apertura y competitividad internacional. Es así como se debe intensificar la INVERSIÓN, teniendo en cuidado que sea

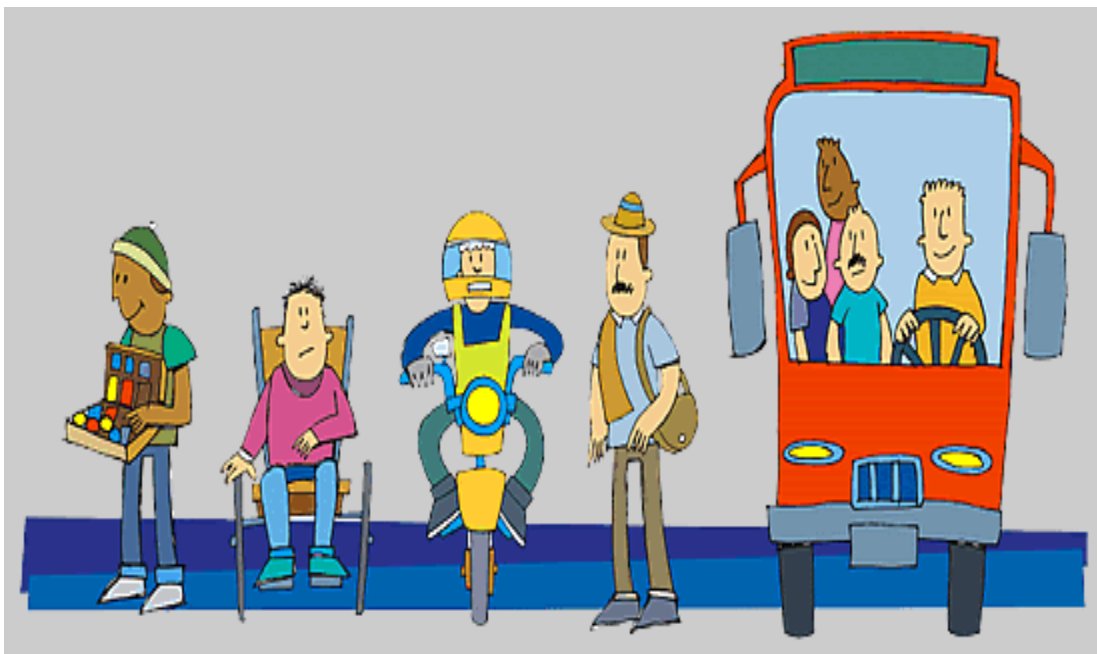
rentable y de efecto económico favorable y acumulativo para el desarrollo de una empresa, la comunidad y la Nación. La cultura del proyecto implica la interiorización del proceso de planeación de todos los actos de nuestra vida, con el fin de aprovechar al máximo el tiempo, racionalizar los recursos y optimizar los resultados. Por lo tanto, la solución de los problemas, necesidades y escasez de recursos requieren de una racionalización efectiva dentro de un proceso que evite la improvisación y el despilfarro.

De otro lado, el diseño, preparación, formulación y evaluación de proyectos parte de una cultura que se debe ceñir a los lineamientos de la administración y ala aplicación de un real proceso administrativo como es: La planeación, la organización, la dirección y el control. Conformando una estructura determinada así:



El Plan constituye la categoría superior , a partir de la cual se desprenden las unidades de gestión a través de las cuales se dará la solución a problemas específicos de la población, que con los medios de acción se someten a los objetivos y estrategias que buscan direccional la

empresa ya sea de carácter público o privado. **El programa** es una estrategia de acción, establece los criterios y condiciones para la definición de la población objetivo, es un conjunto coherente y sistemático, de proyectos agrupados en subprogramas y definidos a partir de la explicación del problema general identificado.



1.4 LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO POR PROYECTOS

La expresión de cualquier idea de intervención sobre la realidad, tanto a nivel privado como público, a través de proyectos, es hoy día casi un código universal de comunicación. Ante esta situación, el conocimiento y

la habilidad para identificar, formular y gestionar proyectos, cobra cada vez más importancia.

La presentación de proyectos permite dar una idea completa y a su vez sintética de lo que queremos lograr y de cómo consideramos que se puede llevar a cabo. Un proyecto bien elaborado puede ser la clave para lograr la cooperación y la participación tanto de las comunidades como la de las distintas instituciones promotoras de desarrollo. Además, es un factor importante para la consecución de recursos financieros, en caso de que estos se requieran.

El trabajo por proyectos es la mejor forma de desatar en las comunidades procesos de acción-aprendizaje conducentes al desarrollo de capacidades autogestionarias. Este tipo de trabajo permite enseñar y aprender, sobre la puesta en marcha de acciones concretas, a comprender e interpretar problemas, necesidades y oportunidades, así como la forma de actuar ante los mismos. Lograda de esta forma, una clara comprensión de los hechos se constituye en la base para plantear soluciones, acordes a las particularidades de las mismas comunidades proponentes, a su vez actoras de su propia realidad. Al ser los mismos que sienten y perciben en su cotidianidad, la existencia de situaciones

en espera de cambio, quienes además piensan y concretan alternativas de acción, el grado de apropiación obtenido tanto del problema como de sus soluciones, permite que sean las propias comunidades participantes quienes se responsabilizan y comprometan con los resultados esperados. Son los mismos actores del problema quienes personalmente asumen las acciones para el cambio.

En las condiciones actuales podemos afirmar que el proyecto es la unidad operativa del desarrollo. Los planes de desarrollo y los programas sectoriales y empresariales bien concebidos, descansan sobre un catálogo amplio de posibles proyectos. Difícilmente se pueden materializar planes de desarrollo si no se han identificado, formulado y evaluado sus correspondientes proyectos.



1.5 PRINCIPALES CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Cuando se elabora un proyecto es necesario adecuarse a las pautas que la práctica de la planificación ha ido estableciendo. Las principales pautas o criterios para la elaboración de proyectos suelen ser consideradas de la siguiente manera:

a. Objetividad: Hace referencia a la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a opiniones o juicios preconcebidos, con disposición a

abandonar cualquier posición que la realidad muestre como falsa, inadecuada o insatisfecha. Hay que aclarar que ser objetivo hace referencia a la capacidad de estudiar la realidad sin aferrarse a prejuicios o ideas a priori, y no a la capacidad de prescindir del sujeto cognoscente en lo que él es. Todo observador incide en alguna medida sobre el modo de analizar e interpretar la realidad. Esta situación le imprime un sello personal a las decisiones y soluciones propuestas. Cabe aquí mencionar un principio de realidad resumido en el siguiente aforismo: lo que se dice alguien lo dice, lo que se hace alguien lo hace.

b. Claridad: Todo proyecto debe definir claramente lo que se quiere lograr, reflejando, de igual forma, las motivaciones y las aspiraciones de los grupos involucrados. Sin embargo, los objetivos pueden quedarse en simples enunciados, en propósitos plausibles, pero no operativos. Los objetivos son expresiones cualitativas de ciertos propósitos, las metas son su traducción cuantitativa. Es preciso determinar dónde, cuándo y cómo se pretende hacer lo que se propone.

c. Principio de realidad: No tiene sentido establecer objetivos óptimos, pero cuyo cumplimiento sea completamente improbable. Vale la pena reflexionar sobre ésta apreciación que preferimos presentar en

forma de retruécano: para ser realistas en la acción, no hay que confundir lo posible, lo probable y lo deseable. Siempre hay que adecuar lo deseable a lo posible, y lo posible de cada circunstancia debe usarse para hacer realidad lo probable y lo deseable.

d. Flexibilidad: En la aplicación de un plan, programa o proyecto, las situaciones coyunturales (permanentemente cambiantes) exigen un constante reajuste o corrección de lo propuesto, de ahí que sea mejor no formular con una secuencialidad totalmente rígida. La flexibilidad consiste en planear un margen operativo para situaciones cambiantes o emergentes, en las que es necesario efectuar acciones rápidas o producir algunos cambios de dirección. Las situaciones cambiantes no deben identificarse siempre con hechos que entorpezcan el logro de lo previsto, también puede tratarse de oportunidades únicas ofrecidas en un momento inesperado. En la formulación y gestión de proyectos aplica también un principio derivado de la física cuántica: el cambio es una constante.



1.6 TIPOS DE PROYECTOS

Dadas las características de los productos o bienes que se elaboran o se desarrollan, los servicios que se prestan, o de los beneficios que aportan, los proyectos se pueden categorizar de la siguiente manera:

1.6.1 Según su carácter. Los proyectos se pueden clasificar en:

- **Sociales.** Cuando la decisión de realizarlo no depende de que los beneficiarios, consumidores o usuarios potenciales del producto, bien o servicio, puedan pagar íntegramente o individualmente los precios de los bienes o servicios ofrecidos, que cubrirá total o parcialmente la comunidad en su conjunto, a través del presupuesto público de sistemas diferenciales de tarifas, impuestos o de sus subsidios directos.

- **Financieros.** Cuando su factibilidad depende de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto. En otros términos, cuando el proyecto solo obtiene una decisión favorable a su realización si se puede demostrar que la necesidad que genera el proyecto esta respaldada por un poder de compra de la comunidad interesada.

1.6.2 Según el sector de la economía al cual están dirigidos. Los Proyectos pueden ser:

- **Agropecuarios.** Dirigidos al campo de la producción animal y vegetal; las actividades pesqueras y forestales; proyectos de riego, colonización, reforma agraria, extensión y crédito agrícola y ganadero, mecanización de faenas y abono y mejoramiento sistemático.

- **Industriales.** Comprenden los proyectos de la industria manufacturera, la industria extractiva y el procesamiento de los productos extractivos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria.

1.6.3 De cuerdo a la infraestructura. Estos proyectos pueden tener una infraestructura:

- **Social.** Dirigidos a atender necesidades básicas en la población, tales como: Salud, Educación, Recreación, Turismo, Seguridad Social, Acueductos, Alcantarillados, Vivienda y Ordenamiento espacial urbano y rural.

- **Económica.** Se caracterizan por ser proyectos que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como: Energía eléctrica, Transporte y Comunicaciones. Incluyen los proyectos de construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras, Ferrocarriles, Aeropuertos, Puertos y Navegación; Centrales eléctricas y sus líneas y redes de transmisión y distribución; Sistemas de telecomunicaciones y sistemas de información.

- **De servicios.** Se caracterizan porque no producen bienes materiales. Prestan servicios intangibles de carácter personal o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones. Dentro de esta categoría se incluyen los proyectos de investigación tecnológica o científica, de comercialización de los productos de otras actividades y de servicios sociales, no incluidos en los proyectos de infraestructura social.

1.6.4 Según el objetivo. Se presenta la siguiente clasificación:

- Proyectos de Producción de Bienes. Pueden ser:

Primarios. (Extracción) Agrícolas, Pecuarios, Mineros, Pesqueros o Forestales.

Secundarios. (Transformación) Bienes de consumo final, intermedios o de capital.

Terciarios. Conocidos también como Proyectos de Prestación de Servicios. Estos Pueden ser:

De Infraestructura Física. En estos se incluyen los transportes, las comunicaciones, el riego y la recuperación de tierras, la energía eléctrica, el saneamiento y las urbanizaciones.

De Infraestructura Social. Comprende la Salud, la educación y la Vivienda y la organización social (administración pública y seguridad

nacional). Otros servicios. Se incluye la distribución, el financiamiento, la información, el esparcimiento o recreación.

1.6.5 Proyectos de investigación. Se dividen en dos:

- **Investigación en Ciencias.** Pueden ser ciencias exactas, naturales o sociales.

- **Investigación Aplicada.** Puede estar relacionada con recursos naturales, con procesos de transformación (tecnología) o con procesos de decisión (organización).

1.6.6 Según el ejecutor. Los proyectos pueden ser:

- **Públicos.** Son proyectos ejecutados por entidades del Estado y con presupuestos de inversión pública. Normalmente apuntan al mejoramiento de la salud, la educación, la vivienda, el transporte, etc., y son formulados con base en los planes y programas de desarrollo económico-social que preparan los diferentes niveles de la administración pública.

- **Privados.** Son proyectos preparados y ejecutados por personas naturales o jurídicas con recursos privados o de crédito, buscando siempre las mejores oportunidades de inversión y la mejor rentabilidad.
- **Mixtos.** Son proyectos promovidos y ejecutados coordinadamente entre el sector público y privado, a través de las denominadas empresas de economía mixta.

1.6.7 Según su área de influencia. De acuerdo con su área de Influencia, los proyectos se clasifican en:

- **Proyectos Locales.** Proyectos realizados en zonas específicas como son los que se realizan en vereda, corregimientos o Municipios
- **Proyectos Regionales.** Tienen una cobertura geográfica mayor ya que tienen un radio de acción de un departamento o unión de departamentos para realizarlos.
- **Proyectos Nacionales.** Cuando son de cubrimiento para todo el país.
- **Proyectos Multinacionales.** Son los que se realizan entre países

1.6.8 Según su tamaño. De acuerdo con su tamaño, los proyectos se clasifican en:

- **Proyectos Pequeños**
- **Proyectos Medianos**
- **Proyectos Grandes o Macroproyectos**

1.6.9 Según el tiempo de realización. De acuerdo al tiempo, los proyectos se clasifican en:

- **Proyectos Inmediatos:** Los cuáles están encaminados a la solución de problemáticas específicas y que necesitan una pronta respuesta.
- **Proyectos a corto Plazo:** Cuyo lapso de tiempo es entre seis meses y un año.
- **Proyectos a largo Plazo:** Cuyo lapso de tiempo es a más de un año.
- **Plurianuales:** En el sector oficial, corresponde a proyectos que se tienen que realizar en más de una vigencia de mandatos.

Si los proyectos hacen parte de los planes y programas del Departamento Nacional de Planeación DNP, estos pueden clasificarse así:

- **Proyectos tipo A:** Son proyectos indivisibles dentro del proceso de inversión. Tienen definida su vida útil, están relacionados con la producción de bienes y servicios. Por ejemplo. Obras de infraestructura como lo son la construcción de puentes, vías, edificios, etc.

- **Proyectos Tipo B:** Tienen como característica principal que cada fracción realizada genera beneficios. Están relacionados con acciones puntuales para la solución de un problema o necesidad. Por ejemplo, capacitaciones, vacunación etc.



CAPÍTULO 2.

2. ACCIONES PRELIMINARES EN EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PROYECTO.

Antes de abordar el estudio de factibilidad de cualquier proyecto es usual que se adelante una serie de actividades con el propósito de definir la idea del proyecto y establecer la viabilidad de la misma.

El reconocimiento del entorno y la lectura del entorno, permitirá la identificación de necesidades y problemas que afecten a la comunidad. Es importante destacar que las necesidades generan proyectos a mediano y largo plazo, y las problemáticas generan proyectos de inmediatez y a corto plazo.

Como respuesta a estas situaciones generadas se presentan algunas alternativas de solución, entre las cuales se seleccionará (n) aquella (s)

que esté (n) al alcance de quienes se propongan adelantar el proyecto. Los estudios preliminares facilitarán establecer si existe o no posibilidades reales para continuar adelante con la (s) idea (s) seleccionada (s)¹

2.1 RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

El entorno o medio ambiente está constituido por un conjunto de factores y de variables externas que originan una serie de condiciones ambientales, las cuales facilitan y/o limitan las actividades de las personas, empresas u organizaciones que actúan y operan dentro de su ámbito de influencia.

El estudio y reconocimiento de los factores y variables del entorno regional así como de los elementos que lo constituyen posibilitan la identificación y análisis de problemas o necesidades, disponibilidad de recursos, así como de las potencialidades y expectativas de desarrollo existente.

¹ CONTRERAS, Marco Elías y Otros. El proyecto de desarrollo empresarial y tecnológico, fases comunes.

A partir de la lectura y reconocimiento de la situación existente en una región, departamento o país, el estudiante podrá generar ideas que contribuyan a la solución de problemas o a suplir las necesidades detectadas. En caso de que ya tenga una idea de inversión preconcebida, el estudio de las condiciones existentes en el medio ambiente, le facilitará aclarar y concretar las limitantes, y las potencialidades que pueda encontrar para la implementación y operacionalización de la misma.

2.1.1 Medio social y cultural. Este medio permite determinar las características sociales y culturales de la región en la cual se va a implementar y operar el proyecto. Se establece entonces la presencia de variables tan importantes como los valores y principios predominantes en la sociedad, costumbres, tradiciones, actitudes, nivel educativo, estructuras étnicas, raciales y lingüísticas, hábitos de consumo, composición demográfica, carencias, necesidades y aspiraciones de la comunidad, entre otras.

Todas estas variables, permiten que el estudiante estructure y diseñe el proceso necesario para el reconocimiento, análisis y valoración de las mismas.

2.1.2 Medio económico. El estudio de las actividades económicas y de las relaciones que se dan dentro de los diferentes elementos del sistema económico, es de gran importancia para el conocimiento de las características del entorno y por consiguiente la identificación de las necesidades o problemáticas sentidas por la comunidad.

La realización de las actividades económicas posibilitan la producción de bienes y servicios, condiciona la distribución de la riqueza entre las personas que conforman la comunidad y determina en gran medida el grado de desarrollo que puede ser alcanzado por una localidad, región o país. El estudiante puede adelantar el estudio del medio económico realizando una serie de actividades que le permitan determinar, identificar, y analizar todos estos factores y relaciones, de tal forma que caracterice económicamente el entorno.

2.1.3 Medio tecnológico. Los factores que integran el medio tecnológico se constituye en uno de los elementos que ejercen influencia dentro de las actividades desarrolladas por la empresas y demás organizaciones humanas que operan en un contexto determinado.

También puede condicionar en mayor o menor grado la creación de nuevas organizaciones.

Al indagar sobre las características del medio tecnológico, lo que en realidad se hace es establecer la forma en que se aplican de manera sistemática los conocimientos, ya sean científicos o empíricos, teóricos o prácticos en la generación o adaptación de procedimientos y procesos de transformación, con miras a solucionar problemas reales a través del aprovechamiento integral de los recursos existentes.

Toda organización que pretenda sobrevivir y crecer en un medio ambiente tan cambiante, como el actual, debe desarrollar e incorporar tecnologías adecuadas a las necesidades y a los recursos existentes, con el propósito de hacer más efectivos sus métodos y procesos de transformación, innovación, comercialización y administración, y de ésta manera ser suficientemente competitivos en el mercado agresivo en el que vivimos.

2.1.4 Medio político – legal. Las facilidades y restricciones que impongan o puedan imponer los organismos estatales del orden nacional, regional o local, a las actividades económicas desarrolladas por

los particulares también son de gran importancia para el establecimiento de nuevos Proyectos de Desarrollo Empresarial, **PDE**.

El estado es el máximo regulador en los medios social, económico, tecnológico y ecológico, y brinda oportunidades a personas y organizaciones particulares, para que participen en la ejecución de planes y programas diseñados por el gobierno, en subsectores, como la vivienda, educación, comercio, salud, producción de bienes, etc.

Todas las actividades adelantadas por las organizaciones empresariales están amparadas por la legislación vigente, por lo tanto se hace necesario el conocimiento de las regulaciones, normas y leyes de tipo laboral, comercial, tributario, civil y administrativo.

El reconocimiento de este medio se puede hacer, por medio de actividades que permitan identificar las entidades y oficinas gubernamentales en las regiones y la relación que tiene con el proceso de realización de proyectos. Al mismo tiempo, se puede indagar en estas entidades los planes y programas que estén adelantando las entidades o las que tienen previsto desarrollar.

2.1.5 Medio ecológico. Este medio está constituido, por los elementos físicos y naturales que los rodean, comprende además la forma en que éstos son utilizados por el hombre, así como las interrelaciones que se generan entre los seres vivos, entre éstos y los elementos inertes de la naturaleza.

Las empresas y demás organizaciones humanas, operan dentro de ecosistemas específicos, pero causan modificaciones y desequilibrios en éstos. No solamente han venido suministrando la comunidad bienes y servicios, también han estado produciendo desechos y servicios que al ser emanados al aire, o arrojados a las aguas o a los suelos. Además al extraer las materias primas de la naturaleza han afectado el equilibrio ecológico.

Las organizaciones empresariales deben diseñar sistemas de producción que eviten los efectos contaminantes en el medio ambiente y que, por el contrario, produzcan consecuencias positivas para la dimensión ambiental de la comunidad donde operen.

Es necesario tomar conciencia de la realidad ecológica existente dentro de la región, de los problemas ambientales, de las causas de los mismos

y de las medidas que se están tomando y las medidas que se puedan tomar para evitarlos, el conocimiento de las condiciones ecológicas regionales y/o locales, le permitirá al estudiante analizar la situación existente y relacionar, en fases posteriores del proyecto con el medio natural para que de esta manera se planteen alternativas que sean acordes con el entorno y conlleven a eliminar los efectos nocivos sobre el mismo.

Para cumplir con estas disposiciones, el estudiante debe identificar las entidades que en su región están realizando acciones encaminadas a salvaguardar el medio ambiente, puede además, investigar por los programas que se están adelantando o que se piensa realizar.

Debe observar las principales características de los ecosistemas existentes en la región: elementos físicos que los integran como clima, aire, humedad, agua, plantas, animales, fuentes de energía, etc.

Se debe establecer la presencia de los elementos perturbadores o causantes de desequilibrios en el ecosistema, así como sus manifestaciones: contaminación del aire y del agua, basuras, suelos erosionados, producción de gases tóxicos, desaparición de especies

animales y/o forestales, o la causa de algunas enfermedades por estas actividades.

2.1.6 Análisis global del entorno. A pesar de que el estudio del entorno se ha podido realizar en forma desagregada de acuerdo con los distintos medios que lo constituyen, se debe tener presente que éste es un sistema total, en el que interactúan y ejercen influencia recíproca los distintos factores que lo integran, por lo cual se hace necesario analizar en forma global la situación encontrada.

Las actividades relacionadas con el reconocimiento del entorno, constituye la **primera fase del proyecto**, y deben permitir establecer los recursos, vocación económica, y perspectivas de desarrollo que ofrece una zona geográfica determinada, así como sus principales problemas y necesidades existentes.

A partir de esta situación encontrada, el estudiante debe plantear alternativas de solución para algunos de los problemas detectados, las cuales se convertirán a su vez en posibles ideas de proyectos. Esta actividad exige poner en acción su creatividad, ingenio e iniciativa con

miras a la generación de soluciones adecuadas, nuevas, transformadoras, donde se aplique el verdadero espíritu empresarial.

Las ideas o soluciones propuestas, se constituirán en la base de la **Diseño del proyecto.**

2.2 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE UN PROYECTO

Para presentar solución a las necesidades o problemas de una región no existen fórmulas infalibles, ni mágicas que permitan crear ideas. La creatividad es algo inherente a la naturaleza de cada persona y corresponde solamente a los esfuerzos que realice el estudiante para desarrollarla y aprovecharla de la forma más positiva y efectiva posible.

En todo caso, el reconocimiento del entorno o medio ambiente general, en el cual el estudiante pretende operar, será una herramienta valiosa, para generar alternativas de solución, ideas que respondan a los problemas detectados. Si ya cuenta con una idea para su proyecto, dicho reconocimiento le permitirá confrontarla con la realidad, y de esta manera contará con mayores elementos de juicio que le permitan

confirmar su decisión inicial, o modificarla, adecuándola a las condiciones encontradas. Lo ideal, es contar con varias alternativas de solución que permitan generar proyectos de empresa, y así podrá confrontarlas y contrastarlas hasta encontrar la mejor.

Asumiendo que con los resultados de los estudios de reconocimiento realizados en la primera fase, el estudiante dispone de varias alternativas de solución, para algunos de los problemas o necesidades encontradas, el paso siguiente consiste en seleccionar aquella o aquellas ideas, de tal forma que le permita más adelante priorizar la más excelente y con las cuales pueda presentar las mejores condiciones para la formulación y diseño del proyecto. Y de esta forma poder llegar a su implementación y operación.

2.2.1 Consideraciones relacionadas con las condiciones del entorno. Las condiciones que presenta el entorno, para el diseño y desarrollo de ideas empresariales, pueden diferir sustancialmente de una alternativa a otra. Por lo cual se hace necesario analizar las oportunidades, y limitaciones que se encuentran en cada caso.

La comparación y el contraste de las condiciones generales, favorables y desfavorables permitirán aclarar un poco más las posibilidades que se tienen para trabajar con una (s) idea (s) y seguramente llevará a desechar las alternativas poco viables.

Para la priorización de las ideas, se debe tener en cuenta, las alternativas expuestas anteriormente y contrastarlas de manera efectiva de tal forma que este análisis conlleve a la elección de la mejor idea.

2.2.2 Análisis de la problemática. Lo más probable es que a partir de la contrastación de ideas, mediante las consideraciones de tipo personal y las externas, se haya podido llegar a la selección de una o de unas de ellas. Para lograr elementos y criterios adicionales que permitan llegar a una decisión correcta es conveniente observar una empresa o institución que desarrolle actividades iguales o semejantes, o relacionadas con las que se pretenden desarrollar en el proyecto.

Para ello se debe ubicar en su región o fuera de ella, una empresa que ejecute procesos productivos similares o iguales a los que usted piensa desarrollar, encuentre la manera de hacer los contactos necesarios que le permitan conocerla y observe o indague sobre aspectos como:

- Tipo de sociedad.
- Infraestructura que posee: edificios, terrenos, maquinaria y equipo, instalaciones, etc.
- Cobertura del mercado: local, regional, nacional e internacional si existiere.
- Estrategias de comercialización utilizadas.
- Competencias existentes en el mercado.
- Principales materias primas empleadas.
- Procesos productivos utilizados.
- Productos obtenidos.
- Número de empleados, tipo de recursos humanos.
- Procesos de reclutamiento y selección utilizados.
- Principales problemas que deben afrontar regularmente.

La observación de una empresa real, le permitirá al estudiante darse cuenta de la magnitud de las operaciones que se deben adelantar, de los problemas a los cuales se enfrenta una empresa y en general de las implicaciones que tendría la creación de una nueva unidad productiva.

2.2.3 Selección de la idea. Con las actividades de análisis y reflexión adelantadas anteriormente por el estudiante, éste debe estar en capacidad de establecer un orden de prioridades en cuanto a las ideas que se ha venido contrastando de tal manera que pueda decidir, cuál de ellas va a estudiar en primer lugar y en caso de no resultar viables, cuáles con las alternativas de solución que estarán en el segundo, en el tercero, etc.

2.3 ESTUDIO PRELIMINAR

Las actividades desarrolladas hasta ahora han permitido establecer las características, los recursos, las potencialidades, así como los problemas y necesidades existentes en una localidad, región o zona geográfica específica. Como respuesta a una solución problema de las existentes, se han propuesto alternativas de solución que al ser contrastadas han permitido la priorización y la selección de una (s) de ella (s) sobre la (s) cuál (es) se va a trabajar con el propósito de establecer su viabilidad.

A esta altura del trabajo realizado, el estudiante ya tiene cerca claridad a cerca de la idea inicial para su proyecto, debe proceder a recolectar la información que le permita mirar si el proyecto es viable y por tanto si

se justifica realizar más profundos para estudiar la factibilidad del mismo.

El proyecto es viable, cuando existe las condiciones y recursos para su ejecución. La viabilidad está relacionada con la posibilidad de implementación y realización del proyecto.

“El proyecto es factible”, cuando se demuestra que además de que se puede realizar su implementación y operación son recomendables, desde los puntos de vista de mercado, técnico, financiero y social, por tal razón se debería ejecutar. Expresándolo en otros términos mediante la factibilidad se demuestra el grado de conveniencia del proyecto.

El estudio preliminar, deberá permitir establecer la viabilidad del proyecto, para lo cual se determina sus objetivos, se realiza una caracterización general del mercado, se plantea posibles localización a nivel macro, se identifican procesos productivos y se estiman en términos globales el monto de las inversiones que será necesario efectuar.

Se debe tener presente que el estudio preliminar, solamente le permitirá formarse un **concepto global**, acerca de las bondades y posibilidad del proyecto, por tanto no podrá emplearlo como base para la toma de decisiones con respecto a la realización del proyecto.

La información necesaria para realizar este estudio proviene de fuentes secundarias. El estudiante debe poner en acción sus conocimientos, iniciativa, ingenio y creatividad para recolectar la información necesaria. Debe recordar que no se trata de recoger muchos datos, seleccione solamente aquellos que se lea útiles y necesarios.

2.3.1 Antecedentes. En forma resumida, el estudiante debe describir el proceso que realizó y las causas o razones que lo llevaron generar y a seleccionar la idea que va a ser objeto de estudio de su proyecto.

2.3.2 Objetivos.

- Se debe indicar el objetivo principal que se va a alcanzar a través del estudio preliminar.

- También puede incluir los que persigue con la elaboración del bien o la prestación del servicio.

2.3.3 El mercado del producto o servicio. El estudio de mercado del producto o servicio que se vaya a prestar, se constituye en el verdadero punto de partida para la formulación y diseño del proyecto, ya que en él se detectan situaciones que condicionan los estudios técnicos y financieros.

El propósito central de este estudio consiste en detectar la existencia de un número suficientemente grande de personas o entidades que necesitan el producto o servicio que se va a ofrecer a través del proyecto y que están condiciones y disposición de adquirirlos.

El estudiante debe conocer muy bien el producto servicio que se vaya a ofrecer, explicando las principales características técnicas y físicas del mismo. Al mismo tiempo hacia qué sector de consumidores o usuarios está dirigido para de ésta forma, poder estimar la demanda con lo cual le conlleve a delimitar geográficamente el mercado que va a ser atendido.

A su vez, se debe estimar la oferta, es decir reconocer en los casos en que existan empresas que además de atender el mercado presenten productos o servicios iguales o similares, los cuales le podrán indicar una serie de informaciones importantes como son los costos, precios, y procesos cíclicos del producto o servicio.

Es importantísimo reconocer el proceso de demanda y oferta, lo cual permitirá analizar si la demanda existente es satisfecha, no saturada, o saturada, ya que de allí depende el éxito o fracaso del proyecto.

2.3.4 Los aspectos técnicos. La exploración alrededor de los aspectos técnicos permitirá formarse una idea más o menos clara acerca de la localidad donde se va a ubicar el proyecto, la cantidad de bienes o de servicios a producir; los procesos productivos a emplear, los equipos e instalaciones y el talento humano que se requerirá.

Para recolectar esta información, el estudiante debe consultar empresas dedicadas a actividades similares, observar catálogos, revistas, libros, distribuidores y gremios relacionados con el proyecto a desarrollar.

- **Tamaño:** el tamaño de un proyecto se define en función de la cantidad de bienes que se producirán o de servicios que se presentarán por unidad de tiempo (día, semana, mes, año). Es decir, es reconocer la capacidad instalada que va a tener el proyecto.
- **Localización:** dado que el nivel de estudios preliminares se trabaja sobre todo la macrolocalización del proyecto, se debe indicar la región, zona, ciudad o población en las cuales es posible ubicar la sede o planta de producción del proyecto, por eso es necesario disponer de varias alternativas. Compare las ventajas y desventajas que presenta cada localidad para el montaje y desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta factores locales como: ubicación, transporte, disponibilidad de materias primas, acceso de los clientes o usuarios, servicios públicos, y mano de obra.
- **Tecnología:** con respecto a la tecnología se efectúa una exploración a cerca de los procesos productivos a emplear y de la maquinaria y equipo requerido en cada caso.

Es necesario conocer todo el proceso productivo y lo que tiene que ver con la forma en que los insumos son transformados para obtener los productos o servicios.

Es importante, conocer la especificación de los equipos a utilizar, identificando la maquinaria y equipos, su capacidad, y demás características físicas y técnicas; así como sus costos y condiciones de compra.

- **Obras civiles e instalaciones locativas:** se deben determinar las construcciones, adecuaciones, o remodelaciones que se tendrán que realizar para la ejecución del proyecto. Se debe hacer un cálculo global de los costos de dichas obras.
- **Las inversiones:** teniendo en cuenta las observaciones de tipo técnico antes mencionadas, se debe proceder a hacer los cálculos de manera global y aproximada, el monto de las inversiones que se tendrán que hacer para la ejecución del proyecto incivilmente. Dos grandes rubros de inversión, en todo proyecto corresponden a los activos fijos y al capital de trabajo.

- **Aspectos normativos especiales:** es importante averiguar si existen normas o disposiciones gubernamentales que favorezcan o restrinjan el montaje y operación de proyectos como el que se piensa diseñar, en caso de que así sea, se debe aclarar en qué consiste y analizar su incidencia sobre el desarrollo del proyecto.
- **Resumen y conclusiones:** el resumen se prepara una vez recolectada e interpretada la información correspondiente a los temas anteriores. Sin embargo se presenta al comienzo del trabajo, después de los objetivos, con el propósito de ofrecer una visión global del proyecto, en cuanto al mercado, las alternativas técnicas, las necesidades de financiamiento y las normas gubernamentales que incidan en el desarrollo del proyecto. Las conclusiones deben orientarse a establecer la viabilidad del proyecto, y a determinar si se justifica o no la continuación de los estudios sobre el mismo.

CAPÍTULO 3.

3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Siempre que se pretenda diseñar y formular un proyecto, se debe tener claridad absoluta acerca de la razón de ser del mismo. De las características del problema o necesidad que va a ser atendida, de los propósitos y objetivos que se desean alcanzar y de los procedimientos metodológicos que van a ser empleados para el análisis y evaluación de alternativas o alternativas de solución propuesta, que se constituyen en el objeto de trabajo o investigación del proyecto.

Por tal razón, en el diseño de todo proyecto, se deben incluir una serie de temas que pretenden contextualizarlo y que se agrupan bajo denominaciones como: justificación y términos de referencia; antecedentes del proyecto, marcos de referencia, introducción y marco de desarrollo; objetivos, descripción y ubicación, etc.

En esta parte del módulo se incluyen los antecedentes teóricos y prácticos, el análisis del entorno a nivel nacional, regional o local; la sustentación teórica alrededor de la situación problema, la identificación y caracterización del problema detectado en dicho entorno; la formulación de objetivos, los procedimientos metodológicos seguidos y a seguir; y los alcances y limitaciones del proyecto.

Es de suponer que al llegar a esta etapa del proyecto, el estudiante ha adquirido una serie de conocimientos, especialmente a través del curso académico de metodología de la investigación, que le permitirán hacer un adecuado planteamiento metodológico, sin embargo, en el presente módulo, se incluyen las siguientes:

3.1 REFERENTES CONTEXTUALES

Los antecedentes de un proyecto constituyen un elemento básico para la comprensión de los factores que dieron origen al mismo y para indicar al lector, o a los analistas los elementos del contexto que han ejercido o puedan ejercer algún tipo de influencia o que condicionan el sector y la actividad en la cual se pretende operar el proyecto.

Esto implica que las primeras acciones del diseño de un proyecto, se encamina a la recopilación de toda aquella información que permita conocer el contexto y de esta manera entender mejor los planteamientos hechos en el estudio, esta información se agrupa y organiza como un gran marco de referencia, que para nuestro caso estaría constituido por el análisis del entorno (marco contextual), y el marco teórico conceptual.

3.1.1 Análisis del entorno. La conveniencia y necesidad de efectuar un detenido análisis de su entorno, se establece tanto para facilitar y justificar la selección de la idea inicial, como para consolidar el desarrollo del mismo proyecto.

El conocimiento detallado de la situación imperante y de los principales factores que lo dinamizan o entorpecen el desarrollo de las actividades económicas, sociales, culturales, etc., permite establecer un diagnóstico a partir del cual se proponen alternativas de solución a la problemática encontrada y se generan diversos proyectos de desarrollo empresarial.

3.2 EL PROBLEMA

Recordemos que el reconocimiento y análisis del entorno, permitió detectar situaciones problema o necesidades, y es una de éstas, la que se toma como objeto de trabajo para el proyecto.

En otras palabras el problema no aparece de la nada, sino que se llegó a él, mediante un proceso lógico y metodológico, que lo llevó a consultar la realidad existente, el medio en el cual se encuentran las personas directamente interesadas en solucionar dicho problema o necesidad a través de un proyecto de desarrollo empresarial **PDE**.

Al plantear el problema, lo que en realidad se debe hacer es describir la situación o necesidad que ha dado origen al proyecto. Este generalmente se presenta en términos de carencia, deficiencias, o ausencias de determinado producto, ya sea un bien o un servicio, que de alguna manera están afectando negativamente a una comunidad determinada o a un sector específico.

Una buena formulación del problema, exige que al mismo tiempo se tomen decisiones con respecto a la selección de alternativas de solución, para esto se requiere disponer de una amplia información y un buen nivel de conocimientos al respecto.

La descripción de la situación encontrada constituye el problema propiamente dicho, mientras que la valoración de las acciones a emprender, o de las decisiones a tomar, indica la importancia del proyecto que se está proponiendo. Esto nos muestra que la justificación de un proyecto se hace a partir de la respuesta o grado de solución que pueda dar a la necesidad o situación problema encontrada.

Un buen planteamiento del problema no necesariamente exige que sea extenso en la descripción y disertaciones que se hagan, por el contrario, la brevedad en la exposición puede facilitar el logro de una mayor claridad y concreción en las ideas y por consiguiente beneficiar el logro de los propósitos de este aparte.

3.3 REFERENTES CONCEPTUALES

Los referentes conceptuales constituyen otro elemento clave dentro del proceso de diseño de un proyecto. Se elaboran a partir de la concepción y la visión teórica con la cual se aborda y analiza el problema que va a ser afrontado a través del proceso de desarrollo del proyecto.

Los referentes conceptuales permiten sustentar el proyecto a partir de teorías, conceptos, o proposiciones que faciliten la explicación del problema, orienta el trabajo a realizar y apoyan la búsqueda y concreción de alternativas de solución.

Para estructurar o construir estos referentes, existen varias formas, ya que los contenidos que se aborden dependen de la naturaleza del problema y de la concepción que se tenga del mismo. Sin embargo, en todos los casos, se puede tener en cuenta algunas sugerencias como:

- Un punto de partida son las ideas e informaciones que a nivel general tienen quienes están elaborando el proyecto, acerca del problema, necesidad o tema objeto de estudio.
- La revisión o estudio sistemático mediante la consulta de fuentes secundarias, para lo cual se acude a bibliotecas, institutos o centros de investigación, archivos, de tal forma que la información que exista al respecto como resultado de trabajos anteriores, estudios, ponencias o investigaciones que se hayan hecho con anterioridad, nos sirva de fuente de información.

- A partir de la información recolectada, se comparan, analizan y sintetizan las teorías, concepciones, puntos de vista y en general, las situaciones encontradas.

3.4 OBJETIVOS

- El análisis del entorno permitió identificar situaciones problemas y necesidades existentes en él, los referentes conceptuales contribuyeron a clarificar desde el punto de vista teórico la realidad de la situación encontrada y a orientar y sustentar la elección de alternativas de solución, el planteamiento del problema concretó las características y estableció la magnitud de la necesidad que va a ser atendida, ahora corresponde dejar en claro **qué es lo que se pretende con el proyecto.**
- Los objetivos deben expresar de manera concreta los resultados que se esperan obtener y mostrar a través del proyecto, esto implica que se indicarán los aspectos que se van a analizar y las decisiones que se tomarán con base en los resultados a obtener.

Es recomendable presentar un objetivo general el cual debe ir, acorde con el título general e idea central del proyecto. Este se deduce del problema planteado anteriormente. Los objetivos específicos se desagregan de los generales de tal manera que existirá uno por cada aspecto concreto, etapa, o tarea que se pretenda desarrollar de acuerdo a las exigencias de acuerdo al objetivo general.

Es necesario tener en cuenta que los objetivos que se planteen, deben ser alcanzables, medibles y acordes a las características específicas del proyecto.

3.5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Uno de los aspectos críticos del diseño y formulación de todo proyecto, tiene que ver con la necesidad de contar con absoluta claridad acerca de los procedimientos metodológicos a emplear en su diseño y formulación. Por esta razón deberán definirse y explicarse los siguientes elementos básicos:

3.5.1 Tipo de investigación. Es necesario que se indique el tipo de estudio de que trata el trabajo y el porqué se le considera como tal a

partir de sus características. Para nuestro caso, debemos tener en cuenta que se está trabajando en un proyecto de desarrollo empresarial, PDE, y que por tanto está condicionando el tipo de investigación a emplear. El diseño del proyecto debe estar dirigido a la identificación de un problema y de los medios válidos para resolverlo, en nuestro caso puede considerársele como una **investigación aplicada**.

El hecho de que se trate de encontrar y proponer soluciones efectivas a problemas concretos, hace que el proyecto además de ser un trabajo con elementos de investigación, sea en esencia un trabajo de innovación y creación.

En un proyecto de desarrollo empresarial, PDE, también debe tenerse en cuenta los requisitos generales que exige una investigación, y se debe atender a las características propias de la naturaleza del proyecto.

3.5.2 Fuentes de información. Las fuentes de información indican quién o quiénes suministran la información requerida para sustentar el proyecto, por consiguiente se deberá escribir y explicar aspectos como:

- Identificación y número de las distintas fuentes.

- Indicar si dichas fuentes pertenecen a un universo o a una muestra. En el caso de que correspondan a una muestra se debe indicar el tamaño y características del universo, tamaño y características de la muestra y el procedimiento que se siguió para determinar la muestra y las razones de selección.

3.5.3 Variables e instrumentos. En el diseño de un proyecto, las actividades investigativas se centran principalmente en el estudio de un mercado, por lo cual los procedimientos metodológicos deben referirse a las variables que están inmersas en este fenómeno, como son:

- Nivel de ingreso de la población.
- Sexo.
- Edad.
- Nivel de escolaridad.
- Consumo de determinados productos.
- Opiniones acerca del producto o servicio.
- Grado de recordación de las marcas y de los mensajes publicitarios.

- Características generales de los consumidores o usuarios potenciales.
- Lugar de compra.
- Producción nacional, regional o local, de determinados productos.

Se trata de seleccionar muy bien las variables o los aspectos sobre los cuales se quiere investigar, de tal manera que se facilite el logro de los objetivos propuestos, con un menor esfuerzo. El contar con un número elevado de variables no implica necesariamente una mejor calidad en el trabajo, por el contrario a menudo ocurre que mientras mayor sea el número de variables involucradas en el proceso, MÁS complejo se hace su procesamiento e interpretación, disminuyendo la confiabilidad de los resultados y las conclusiones presentadas.

Una vez seleccionadas y definidas las variables, se debe especificar en qué sentido o bajo qué concepto se usan conceptualmente. Esto es importante para determinar los instrumentos que pueden ser utilizados para la obtención de la información (cuestionarios, entrevistas, pruebas, test, etc.)

3.5.4 Análisis de la información. Es de suma importancia definir, qué se hará con toda la información después de que sea recogida. Definitivamente no se debe pensar en recolectar gran cantidad de datos, para decidir después qué se puede hacer con ellos. El procedimiento de planificación debe ser claro, e indicar que antes de empezar a recoger la información se debe haber definido la forma en que será procesada. Deben definirse y describirse los análisis que serán empleados, ya sean de tipo cualitativo o cuantitativo.

3.6 ALCANCES DEL PROYECTO

Los alcances del proyecto se plantean a partir de las proyecciones esperadas para el mismo y de acuerdo a las limitaciones presentadas.

3.6.1 Proyecciones. En esta parte se indica o explica la utilidad del proyecto, o sea a quién (es) le (s) servirá (n) la información que se genere y las conclusiones a que se llegue, así como la forma en que puede ser útil.

Esto implica anticipar los posibles beneficios para los inversionistas, comunidad, gobierno, otros proyectos que se estén realizando y en

general para aquellos grupos sociales que puedan tener algún interés en el mismo.

3.6.2 Limitaciones. En este aparte se prevé y explica aquellos aspectos, factores o elementos que dificultan las proyecciones planteadas anteriormente.

Las limitaciones se refieren a las enfrentadas por el proyecto. Especialmente pueden ser de tipo metodológico, económico, sociales, culturales, etc.

3.7 SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS A INCLUIR EN EL INFORME

En la primera parte del diseño del proyecto, se debe incluir un capítulo que se denomina **justificación y términos de referencia**, el cual constituye la parte introductoria al mismo.

En este módulo se pretende contextualizar al estudiante acerca de los antecedentes que dieron origen a este proyecto y alrededor de la

metodología empleada para su desarrollo. Por lo tanto deberá desarrollar y presentar los siguientes temas:

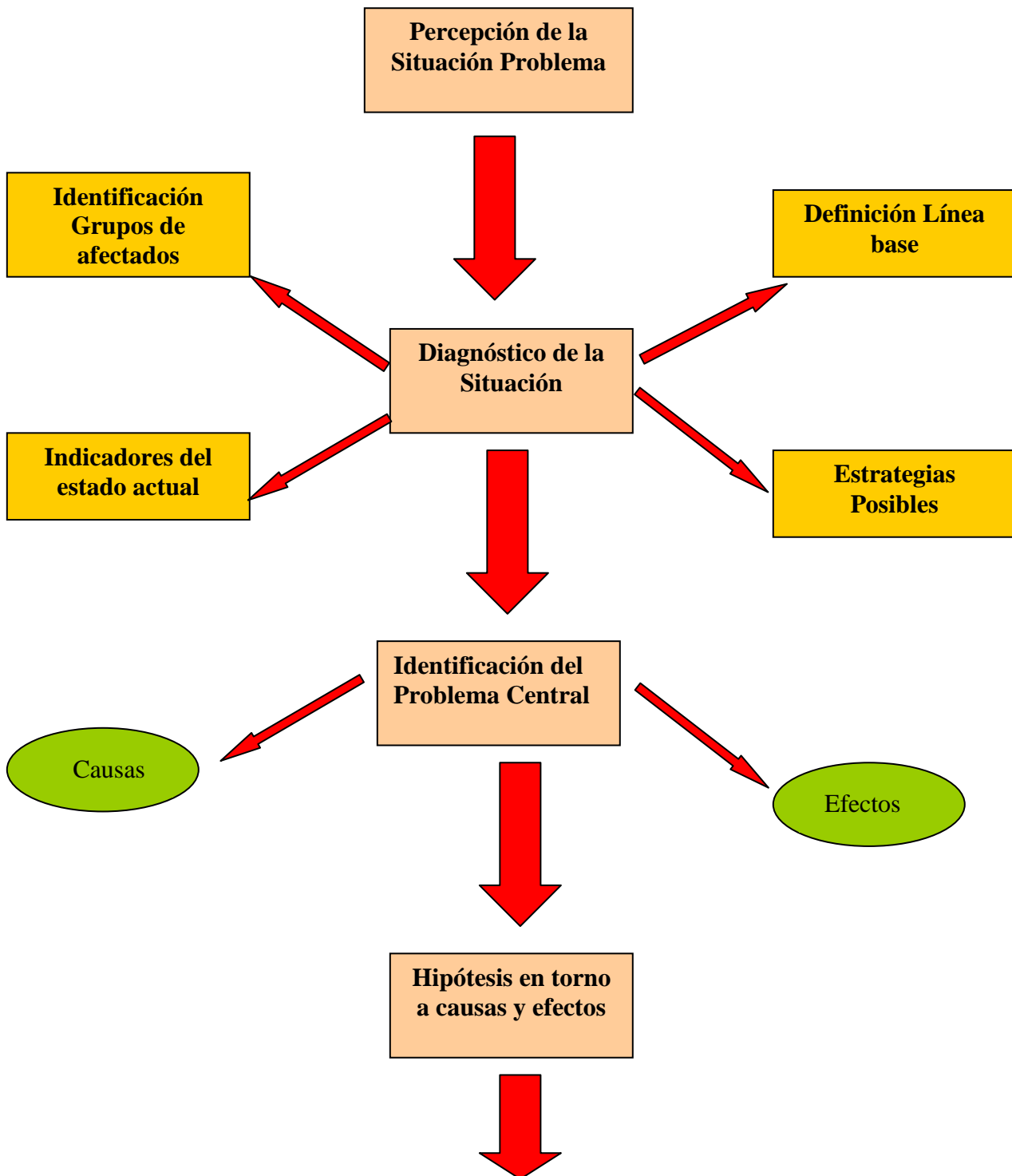
- Referente del entorno (contexto).
 - Análisis del entorno.
- El problema.
- Referentes conceptuales.
- Objetivos del proyecto.
- Procedimientos metodológicos.
 - Tipo de investigación.
 - Fuentes de información.
 - Variables e instrumentos utilizados.
 - Análisis de la información.
- Alcances del proyecto.
 - Proyecciones.
 - Limitaciones.

UNIDAD 2

DISEÑO DE PROYECTOS

CAPÍTULO 1.

1. PASOS PREVIOS A LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PROYECTOS



Para Diseñar un proyecto debemos hacer un acercamiento inicial, tenemos que resolver las siguientes preguntas o inquietudes, con lo cual definiremos la orientación fundamental del proyecto de forma provisional y también nos daremos cuenta de los vacíos o inconsistencias del mismo.

PREGUNTAS INICIALES	TEMA
¿Qué logrará el proyecto? ¿Cómo cambiará la realidad si se hace el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto, cambios o resultados que generará el proyecto (Propósito u objetivo general en el diseño)
¿Cuál es el interés por realizar el proyecto? ¿Por qué se considera viable?	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad • Valoración de la viabilidad
¿Cómo se ejecutará el proyecto? ¿Dónde se hará? ¿Cuándo se harán las actividades?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar y situación • Logros intermedios (productos u objetivos en el diseño) • Actividades y cronograma
¿Cómo se controlará la ejecución? ¿Cómo se medirá el impacto? ¿Cómo se sistematizará y transmitirá el aprendizaje que se obtenga?	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información • Sistema de indicadores • Monitoreo y evaluación • Informes
¿Cuánto costará el proyecto? ¿Con cuáles recursos contribuirán la organización y otros al proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Contrapartida
¿Cómo se sostendrá el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad del proceso en el

¿Cómo será el proceso de la situación enfocada después de que termine el proyecto?	largo plazo
--	-------------

Este esquema guiará el proceso de diseño, de tal forma que ahora se trata de analizar y desarrollar cada uno de los componentes hasta tener un concepto sólido y coherente. Para esto conviene profundizar en los siguientes asuntos de forma más específica:

- **Cambios que producirá el proyecto**

Las preguntas que deben ser respondidas respecto a los cambios que generará el proyecto son: ¿Cambiarán de manera significativa, las condiciones iniciales del ambiente, los grupos sociales, las instituciones u organizaciones involucradas, las familias, los individuos, etc., a través de las acciones que se derivarán de la intervención planificada?

- **El sentido de los cambios**

Las preguntas para definir el sentido de los cambios son:

¿Cuál es el sentido de los cambios que se observarán? Aquí hay que considerar que los cambios no siempre son positivos, incluso hay efectos no previstos o impredecibles que pueden variar substancialmente el rumbo de la intervención planificada.

- **Proyección y medición del impacto del proyecto**

Durante el diseño del proyecto se deben responder las siguientes preguntas respecto a la medición del impacto:

¿En qué medida serán observables los cambios?

- **Atribuibilidad**

Los cambios en la realidad se deben a diversos factores, no solo a un proyecto, entonces es importante definir:

¿Hasta qué punto los cambios que se observarán, pueden atribuirse al tipo y características de la intervención que se trate, o a las condiciones del ambiente? ¿De qué forma se combinan ambos factores para producir los cambios buscados?

Siempre intervienen varios factores internos y de contexto que contribuyen o limitan en el avance y los resultados.

Es relevante determinarlos, así como la proporción de impacto del proyecto en los cambios, resultados o impacto.

1.2 UBICACIÓN DEL PROYECTO EN EL CONTEXTO

Un proyecto tiene un alcance definido y enfoca un conjunto de factores de la realidad. Según se ha mencionado, cada factor está interrelacionado con otros y hay una influencia mutua entre éstos, de forma que en todo sistema hay una red de causas y efectos. Además, toda situación es parte de un proceso dinámico. Por esta razón es necesario ubicar el proyecto en su contexto espacial y temporal, con suficiente amplitud que permita interpretar la incidencia real que tendría el proyecto que nos proponemos construir. Por ejemplo, en el sistema del cuerpo humano, podríamos tratar una gripe mediante un pañuelo desechable, una aspirina, un antibiótico si fuera requerido, o mediante un mejor manejo de la forma de vida y el estrés que originó la situación; esto significa que enfocamos un contexto más o menos amplio, así como síntomas o causas.

1.3 LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

En el diseño, ejecución y evaluación de proyectos es necesario contar con un conjunto de medidas que nos indiquen qué se logrará, cuánto se logrará, de qué calidad se logrará y cuándo se logrará.

Estas medidas deben ser objetivas, es decir, que se puedan comprobar y que signifiquen lo mismo para diferentes personas. Un ejemplo cercano de indicadores son los medidores que tienen los automóviles, éstos indican nivel de gasolina, temperatura, velocidad y otros. En el caso de una embarcación, un indicador imprescindible es la brújula o el GPS, lo cual indica la dirección y la ubicación. La estatura y el peso en un niño, respecto a su edad, pueden ser indicadores de su nutrición, las calificaciones en los exámenes son un indicador de aprendizaje, el nivel de ingresos económicos es uno de los indicadores del estándar de vida familiar.

Un proyecto normalmente no se puede diseñar ni medir mediante un solo indicador, sino que se requiere de un conjunto de éstos a lo cual llamamos sistema de indicadores, pues son el marco del conjunto de cambios que se propone lograr. Un proyecto que se oriente al manejo

ambiental tendrá un sistema de indicadores diferente a otro que enfoque el Desarrollo Empresarial. Un proyecto puede integrar varios **ámbitos** tales como los recursos naturales o el desarrollo humano, asuntos o **variables** para cada uno de esos ámbitos, tales como condición de la fauna o libertad de expresión, así como medidas o **indicadores** para cada una de las variables. Entonces, el sistema de indicadores debe ser hecho **a la medida**, según la misión y objetivos institucionales, el ámbito en que trabajará, los aspectos en los que incidirá y los cambios que se propone lograr.



SISTEMA DE INDICADORES	
ÁMBITOS O NIVELES	Por ejemplo, condiciones ambientales, organizacionales, o de nivel de vida de la población.
VARIABLES	Aspectos que cambiarán mediante el proyecto, como la tendencia de los consumidores, la capacidad Empresarial, o el nivel de ingresos familiares.
INDICADORES	Las medidas que se utilizarán para determinar el estado inicial (línea base) y final de cada una de las variables.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Las fuentes y los instrumentos que se utilizarán para obtener la información y las mediciones, por ejemplo cuestionarios, formularios, tablas de control, libros de cuentas, informes de actividades.

1.3.1 Requisitos de los indicadores. Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos:

- **Validez.** Significa que los indicadores deben reflejar los impactos buscados, de tal manera que éstos se puedan comprobar y que no se confundan con factores ajenos.

- **Confiabilidad.** Las mediciones que se hagan realizadas por diferentes personas, utilizando los mismos indicadores, deben arrojar resultados comparables.

- **Evidencia.** Deben mostrar concretamente los cambios que se desean medir.

- **Pertinencia.** Los indicadores deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del proceso; así como de las condiciones del ambiente en que éstos se desarrollan.

1.3.2 Tipos de indicadores

- **Cuantitativos / cualitativos.** Los indicadores cuantitativos o tangibles se refieren a crecimiento o decrecimiento, tal como cobertura boscosa, población, participantes o ingresos. Estos se pueden medir y

evidenciar con cantidades. Los cualitativos se refieren a transformaciones sobre asuntos generalmente intangibles, tales como conocimientos, actitudes, comportamientos y prácticas. Pueden referirse a variables tales como la capacidad administrativa, participación de la población, valores de solidaridad, colaboración, autoestima de las personas, participación en actividades, concertación y armonía, aprendizaje de nuevas técnicas de manejo de recursos naturales o de producción, desarrollo de habilidades, restauración de un ecosistema, desarrollo de nuevos valores, comportamientos y prácticas de conservación de los recursos naturales. Los indicadores cualitativos pueden medir mediante cuestionarios de opinión, pero también mediante instrumentos cuantitativos que midan cambios cuantitativos, los cuales sean expresión de cambios cualitativos. Esto significa que algunos cambios cualitativos generan cambios externos que pueden ser medidos cuantitativamente, por ejemplo respecto a la caza, tala o contaminación.

Los indicadores cuantitativos y cualitativos se pueden medir y expresar en las siguientes formas:

- **Cifras absolutas.** Se utilizan para reflejar en términos absolutos la situación evaluada o el avance obtenido con el propósito de dar una idea de la magnitud de la situación.
- **Porcentajes.** Destacan aspectos de distribución al relativizar los valores absolutos.
- **Promedios y otras medidas estadísticas de tendencia central.** Representan comportamientos típicos ubicando fenómenos en alguna escala numérica.
- **Tasas de crecimiento.** Permiten mostrar la evolución o comportamiento de un fenómeno en un tiempo.
- **Escalas de avance de procesos.** Utilizados principalmente para definir el cambio cualitativo en procesos.



CAPITULO 2.

2. EL MARCO LÓGICO

El marco lógico es un método y un formato para construir y organizar la información en el proceso de diseño y evaluación de los proyectos.

Se fundamenta en la gerencia por resultados pues orienta las actividades hacia los objetivos, la comprobación de hipótesis pues supone que las acciones contribuirán a un cambio en la realidad, así como la integración del proyecto en un sistema mayor como contexto.

Tiene una lógica vertical y otra horizontal que deben ser coherentes y armónicas. La lógica vertical parte de la definición de actividades y lleva hacia el fin. Esto significa que si se realizan las actividades entonces se obtendrán los productos u objetivos específicos, el conjunto de productos u objetivos específicos llevan al logro del propósito u objetivo general (el más alto del proyecto); y si se logra el propósito, entonces se estará contribuyendo a mejorar un aspecto del sistema mayor o contexto del proyecto.



La construcción del marco lógico parte de la definición del propósito u objetivo general del proyecto.

ESQUEMA DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN	INDICADORES	MEDICIÓN DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Medidas de logros del FIN		Relacionado con la importancia a largo plazo
PROPÓSITO	Situación final del proyecto		Que afecta el enlace Propósito-fin
PRODUCTOS	Productos necesarios para lograr el propósito		Que afectan el enlace producto-propósito
ACTIVIDADES INSUMOS	Gasto para cada actividad Cronograma de actividades		Que afectan el enlace actividades-productos

CAPITULO 3.

3. EL DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MARCO PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

El desarrollo sostenible se entiende "como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas" (Naciones Unidas,1987). Este concepto se ha venido desarrollando tomando como referencias las siguientes dimensiones:

- **Sostenibilidad ambiental** de forma que los ecosistemas mantienen las mismas características en cuanto a componentes e interacciones, lo cual incluye elementos como el agua, suelos, aire, bosques y biodiversidad en general. Aunque existe una tendencia a asociar la sostenibilidad ambiental exclusivamente con la conservación, en realidad contiene factores directamente relacionados con la sostenibilidad económica pues, entre otros factores, no se le está dando el valor económico real a los insumos que utiliza el proceso productivo (uso del agua, productividad de suelos, etc.), lo cual lleva a la decadencia de la actividad productiva y económica.

- **Sostenibilidad económica** de manera que el sistema usado produce una rentabilidad razonable para la supervivencia y crecimiento de las diversas actividades productivas, lo cual implica el desarrollo de la productividad, entre otros factores.

- **Sostenibilidad social** o equidad, en el sentido de que el manejo responde a las necesidades socioeconómicas, hay acceso a las oportunidades y los beneficios son distribuidos en la sociedad mediante mecanismos diversos como la generación de oportunidades educativas, de asistencia técnica, financiamiento, políticas salariales, y servicios públicos. Implica el incremento en la solución de necesidades básicas como alimentación, salud, vivienda, educación, vivienda, vestido, recreación y desarrollo personal en general. Los indicadores de desarrollo humano que opera ONU son un buen punto de referencia sobre este componente.

Estos tres componentes, junto con lo que se denomina **factores del proceso o gobernabilidad**, constituyen un marco de referencia para la definición de lineamientos estratégicos y, por tanto, de sistemas de indicadores.

Trabajar en este campo implica realizar transformaciones en los órdenes político, económico-social, productivo, tecnológico y ecológico de forma que se fortalezca el uso racional de los recursos naturales, la distribución de los beneficios sociales y la competitividad productiva.

El enfoque de reducción de la pobreza como efecto y causa, orientado hacia el aumento de la competitividad y su vinculación en la cadena producción-consumo es sólo uno de los asuntos por resolver, pero es la prioridad de algunos gobiernos de la región, a veces descuidando la integralidad del enfoque de sostenibilidad especialmente en el componente ambiental, en un contexto en el que es muy probable que algunos modelos de desarrollo vayan por el camino de la insostenibilidad de diversos recursos.

En síntesis, el desarrollo sostenible es un amplio marco para el planteamiento de sistemas de indicadores muy diversos, con la particularidad de que se orientan a un mismo fin y de que deben considerar la interrelación de los factores del contexto global.



CAPITULO 4.

4. EL CICLO DEL PROYECTO

Todo proyecto debe desarrollar las siguientes etapas o ciclos:

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

SE TIENEN LAS SIGUIENTES FASES:

1. DISEÑO, PREPARACIÓN O FORMULACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA Y PERFIL

B. ANTEPROYECTO PRELIMINAR

C. PROYECTO DEFINITIVO

D. DISEÑO FINAL

2. NEGOCIACIÓN

3. EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN

4. OPERACIÓN

4.1 ELEMENTOS DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

Los proyectos deben contener los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE UN PROYECTO

BASICOS:

- 1. ANTECEDENTES O ENTORNO ECONÓMICO**
- 2. ESTUDIO DE MERCADO O COMERCIALIZACIÓN**
- 3. ASPECTO TECNICO**
- 4. ANALISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA**
- 5. ORGANIZACIÓN**
- 6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**

A VECES SOLO SE TOMAN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- 1. ESTUDIO DE MERCADO**
- 2. ESTUDIO TECNICO**
- 3. ESTUDIO FINANCIERO**
- 4. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**
- 5. PLAN DE EJECUCIÓN**

CAPITULO5.

5. LA GENERACIÓN DE PROYECTOS COMO UN PROCESO DE TRABAJO CREATIVO.

La generación de un proyecto guarda amplia relación con virtudes creativas. Como en toda gestación, los autores sostienen que hay una fertilización inicial producida por la unión de oportunidades técnicas y detección de necesidades. Quienes manejan el tema generalmente están de acuerdo en que hay cinco etapas en el proceso creativo de gestación de un proyecto: **identificación del problema, preparación, incubación, iluminación y verificación.**

En la etapa de identificación, el actor siente que existe un problema o una oportunidad sobre la cual vale la pena concentrarse. la preparación se hace a partir de la observación y de la recolección de información. el actor aprende acerca del problema que tiene a mano, construye un cuerpo de hechos e ideas. la información lo capacita para combinar ideas y generar nuevas ideas. en este momento el actor es sujeto de un impulso sostenido hacia la búsqueda de la solución. Durante la etapa de incubación las ideas empiezan a formularse todavía en un estado no muy consciente. Se aceptan nuevas combinaciones de ideas. la iluminación es el momento del "lo conseguí". el producto de esta etapa es una solución tentativa que puede ser el primer paso hacia una mejor solución. Durante la verificación, que es la última etapa, el formulador

creativo intenta demostrar que la solución propuesta es meritoria. Es vital en este punto la habilidad de comunicar, pues se corre el riesgo de que por falta de transmisión de la idea esta no vea la luz.

Mostrar el proceso de gestación de un proyecto como resultado de un proceso creativo, tiene como propósito llamar la atención sobre las siguientes consideraciones: la generación de un proyecto es más que el simple resultado de llenar una preforma; es ante todo la derivación del desarrollo de una idea inicial que surge del conocimiento de un contexto particular y del interés de intervenir sobre la realidad percibida. la generación de un proyecto no es sólo la respuesta de un pescador de recursos, es sobre todo la oportunidad de desatar procesos de cambio en donde se trasciende de una situación inicial, a una en donde todo un colectivo humano encuentre la posibilidad de hacer realidad su imaginario de vida.

Antes de continuar con la ampliación de cada etapa del ciclo creativo, vale la pena que demos respuesta a la siguientes preguntas: ¿a quien le corresponde pensar y darle forma al proyecto? la construcción del proyecto desde su fase inicial debe ser el resultado del trabajo conjunto de un equipo gestor, integrado tanto por miembros de las comunidades

como por agentes promotores de desarrollo. el ritmo de trabajo debe ajustarse al ritmo del grupo para lograr mejores resultados. si se quiere transformar la manera como se interviene sobre la realidad, dándole un inmenso impulso a la participación comunitaria, es fundamental gastar el tiempo que sea necesario. si partimos de que la planeación participativa no es un modo de acción común, debemos tener presente que una participación efectiva de las comunidades interactuantes, que no se limite al simple uso de las comunidades para recolectar información, es el resultado de todo un proceso gradual de aprendizaje.

5.1 LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Cuando hablamos de identificación del problema no siempre nos referimos a la identificación de una situación desfavorable o negativa. La identificación del problema hace referencia antes que todo a la identificación de un objeto de estudio o interés.

En términos generales, un problema puede surgir de diferentes maneras:

- Puede surgir de una solicitud, es decir, de un deseo de cambio de la gente.

- Puede surgir de la identificación de una carencia o incoherencia en la información disponible, es decir, de la identificación de vacíos en la interpretación de la realidad aceptada.
- Puede surgir de la identificación de una situación potencial, es decir, de una oportunidad.
- Puede surgir de la experiencia sensible del observador o actor inmerso en una realidad determinada, siendo esta la principal fuente de identificación de problemas

La identificación de la idea del proyecto es la etapa más crucial y compleja, requiriendo altas dosis de conocimiento del medio, iniciativa e imaginación. En términos más concretos las fuentes de identificación de nuevos proyectos pueden ser las siguientes:

- Estudio y revisión del plan y programas sectoriales y regionales de desarrollo.
- Análisis de las políticas sectoriales de entidades que promueven, financian o son ejecutoras de proyectos.

- Estudios socioeconómicos, diagnósticos y/o evaluaciones que se hayan realizado, tanto en el sector público como en el privado.
- Revisión de proyectos aplazados o abandonados por diversas razones.
- Observación y análisis de experiencias de otras regiones o países.
- Objetivos sociales, económicos, políticos y culturales que se prevean como estratégicos.
- Propuestas directas emanadas de organizaciones sectoriales, gremiales y de comunidades.
- Existencia de necesidades e intereses insatisfechos o parcialmente satisfechos.
- Identificación de recursos disponibles con el fin de buscar su mejor aprovechamiento.

- Análisis de procesos productivos que generan altos desperdicios y por tanto pérdidas que repercuten en la estructura de los costos y precios de los productos.
- Existencia de políticas gubernamentales que favorezcan el desarrollo de determinadas actividades económicas.
- Conocimiento de avances tecnológicos y desarrollo de nuevas tecnologías para aprovechar sobrantes y emplear mejor los insumos y recursos disponible

Hasta el momento, las fuentes de identificación mencionadas provienen ante todo de una lectura institucionalizada de la realidad. No obstante, queremos recalcar que la mejor forma de identificar problemas es mediante la observación crítica y analítica de la vida cotidiana de las comunidades comprometidas. Hay que tener siempre presente que los problemas no son hipótesis abstractas, por el contrario, son experiencias sensitivas interiorizadas en la vida diaria de los grupos sociales y en la de las instituciones que las acompañan. Por lo tanto, en forma previa al análisis de problemas, todos los grupos comprometidos y sus intereses deben ser tomados en cuenta. Bajo esta perspectiva, la participación de los grupos sociales que vivencian la realidad, es la clave para una adecuada identificación del problema.

La identificación del proyecto debe permitir a todos los actores sociales, no solo a nivel individual sino también colectivo, entender y analizar sus condiciones de existencia y la sociedad en la cual se ubican. Para esto, es necesario desarrollar la capacidad de analizar críticamente las raíces de los problemas y los conocimientos históricos que explican su situación. Sobre esta lectura, la capacitación tiene la misión de generar capacidades en la gente.

Bajo este contexto, la capacitación la entendemos como un proceso que fomenta la capacidad de la población para analizar su realidad y para tomar decisiones de acuerdo a sus necesidades, intereses y aspiraciones. Estas capacidades también deben ser útiles para planear e implementar, conjuntamente con los organismos de apoyo, acciones que resuelvan sus problemas y satisfagan sus necesidades. Así, la capacitación surge como una estrategia de participación, orientada hacia el empoderamiento de las comunidades relacionadas, que se fundamente en el reconocimiento de sus características socioeconómicas y culturales, para lograr acciones de desarrollo de porte holístico, y no la simple introducción de innovaciones tecnológicas o de otro tipo de soluciones apartadas del contexto de las comunidades en diálogo.

Siguiendo esta propuesta, a la vez que se trabaja en la capacitación, se avanza en la realización del diagnóstico de la situación tecnológica, ecológica, socioeconómica de las comunidades, analizando los recursos humanos y naturales y su uso, así como su problemática social y organizativa. La base para la identificación del problema es el análisis que hacen las comunidades acerca de su situación concreta, luego, incluyendo también las apreciaciones y sugerencias de los promotores de desarrollo, se llega a un acuerdo sobre las posibilidades para la acción y el cambio. Con esta forma de análisis de la realidad se obtiene un autodiagnóstico, que es al mismo tiempo un proceso formativo.

5.2 PREPARACIÓN (DIAGNÓSTICO)

Una pista, una hipótesis de acción o una simple intuición es lo que inicialmente motiva el inicio de un proceso que se orienta hacia una acción concreta. Pero es necesario adquirir un buen conocimiento del medio antes de pasar a una fase más operacional. Antes de pasar a una acción directa es necesario haber confrontado metódicamente la hipótesis inicial con las realidades concretas del medio. El estudio del medio no es un trabajo enciclopédico. La información recopilada debe

ser útil para determinar aspectos favorables, desfavorables y potenciales de una zona, antes de sugerir acciones: el diagnóstico debe ser realizado siguiendo un objetivo preciso. Siguiendo lo anterior, debe evitar la recopilación de una infinidad de datos que no podrán ser tratados correctamente, y que pueden, además, resultar de poca utilidad.

El conocimiento de la situación imperante y el reconocimiento de factores que puedan dinamizar o retardar el desarrollo de las acciones propuestas, permite establecer un diagnóstico a partir del cual emprender la verificación de la conveniencia de poner en marcha la idea o las ideas iniciales.

En estos términos, la preparación implica que las primeras acciones se encaminen a la recopilación de toda aquella información que permita conocer el contexto y de ésta manera entender mejor los planteamientos hechos en el estudio. Esta información se agrupa y organiza construyendo un marco de referencia, que generalmente consiste en la descripción del entorno, base contextual para la fase de verificación.

Para la recolección de la información necesaria se acude tanto a fuentes primarias como secundarias.

Lo más formal es que se acuda, en primer lugar, a las fuentes secundarias con el propósito de indagar el tipo, la cantidad y la calidad de la información que ya se encuentra registrada y que ha sido obtenida por otras personas. En el caso de que esta información sea escasa, insuficiente o inexistente, se hace necesario utilizar fuentes primarias.

Para llegar a fuentes secundarias se pueden consultar las publicaciones que se encuentran en bibliotecas, archivos, hemerotecas, bancos de datos, registros, así mismo en institutos de investigación, instituciones de fomento, empresas, gremios, asociaciones, federaciones, corporaciones, fundaciones, instituciones oficiales o privadas, que puedan tener algún tipo de documento que contenga información que sea de interés para el proyecto.

La información diagnóstica local suele estar referenciada en instituciones, corporaciones u otro tipo de entidades muchas veces externas que en algún momento han tenido interés sobre el municipio. Resulta muy prudente recurrir a la información existente antes de

duplicar esfuerzos recreando lo ya existente. Instituciones como las corporaciones autónomas regionales, los institutos geográficos, ONG, universidades, entre otras, son fuentes que suelen tener más información que el mismo municipio sobre sí mismo, por lo que vale la pena consultarlos antes.

Cuando es indispensable acudir a fuentes primarias o directas es necesario tener suficiente claridad acerca de la información que se requiere, para luego determinar cuales son las personas que la poseen o pueden suministrarla.

Siguiendo esta línea, el conocimiento tanto de las comunidades como el de los promotores de desarrollo, al tratarse de su propia realidad para unos, y del resultado de su interacción permanente con el fenómeno de estudio para otros, permite tener acceso a información de primera mano, útil en la búsqueda del problema y sus repercusiones en forma mucho más directa. La observación del modo de vida de un grupo humano interactuante debe conducir a la representación de la concepción de su mundo. A partir de la construcción global de los diferentes contextos en que se desenvuelven a diario las comunidades, es posible determinar las complejas conexiones de causa y efecto que

entran en juego en la vida de las comunidades. Esta indagación no debe quedarse solo en la descripción de situaciones, sino que debe trascender hacia sus significados e interpretaciones.

5.3 INCUBACIÓN (FORMULACIÓN)

En esta fase ya hay una idea inicial acerca de las acciones a emprender para dar solución al problema identificado. Lo que sigue es hacer una reflexión crítica de las hipótesis planteadas, buscando precisar aun más la idea primaria, interpretando y correlacionando la información obtenida. Se trata de repensar las ideas planteadas sobre las posibilidades de acción, haciendo una categorización que permita luego centrar la atención sobre algunas elegidas.

En este proceso de reelaboración de las ideas, es inminente que se establezca un dialogo de saberes y percepciones entre los distintos actores que participaron en su construcción inicial. Centrándose sobre unas bases con cierto grado de elaboración, es muy probable que surjan nuevas ideas que se articulen o que modifiquen la propuesta inicial. Lo que se quiere es precisamente poner en juicio las hipótesis primarias,

motivando su reelaboración desde distintas perspectivas, por lo que la heterogeneidad del grupo gestor puede enriquecer el proceso.

Es necesario tener certeza acerca de que se está usando un lenguaje común y de que todos comprenden e interpretan la información de forma similar. De esta forma, el avance sobre el proceso de formulación va a ser más fluido, sintonizando a todos los actores sobre una misma línea a seguir.

5.4 ILUMINACIÓN

En esta fase todas las partes interesadas y participantes en el proyecto, como resultado del proceso de reelaboración de las ideas iniciales, llegan a un consenso sobre las acciones que hay que seguir con el fin de intervenir sobre la oportunidad o situación problemática identificada. Una vez se tenga en claro cual es la idea a desarrollar, los esfuerzos y aportes del grupo tendrán una dirección a seguir, facilitando toda actividad posterior.

5.5 VERIFICACIÓN (EVALUACIÓN EX ANTE)

A partir del momento de la identificación, una vez que las hipótesis de acción son repensadas y escogidas, estas deben pasar por el tamiz de la viabilidad.

Reflexionar sobre la viabilidad es interrogarse sobre las posibilidades de realizar la acción sin problemas, y sobre la posibilidad de que se mantenga cuando la ayuda y apoyos exteriores se terminen. El estudio de viabilidad se basa en un buen conocimiento del medio y de los actores.

Usualmente se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Viabilidad técnica: ¿Desde el punto de vista técnico, son realizables las acciones propuestas? ¿Pueden ser exitosas? La viabilidad técnica contempla también la capacidad de los beneficiarios para apropiarse de la técnica.

Al indagar sobre las características del medio tecnológico lo que se hace es establecer el modo en que se aplican de manera sistémica los

conocimientos, ya sean científicos o empíricos, teóricos o prácticos, en la generación o adaptación de procesos o procedimientos relacionados con las diversas actividades económicas y productivas de la población de interés.

b. Viabilidad Administrativa: ¿Tienen los responsables capacidad de organizar y administrar las actividades planeadas?

c. Viabilidad Institucional: Las facilidades o restricciones que impongan o puedan imponer los organismos estatales de orden nacional, regional o local a las actividades propuestas, también son de gran importancia para el establecimiento de nuevos proyectos. Es preferible que el medio sea favorable a una acción, o por lo menos neutro, y no que la entorpezca.

d. Viabilidad ambiental: Debemos preguntarnos si el medio ambiente soportará la acción prevista. El conocimiento de las condiciones ecológicas locales y regionales permitirá analizar la situación existente y relacionar el proyecto, desde sus etapas iniciales, con el medio natural para de esta forma plantear alternativas que tiendan a eliminar los

efectos nocivos sobre el entorno o a plantear alternativas para su preservación o uso racional.

e. Viabilidad social y cultural: Al estudiar este medio se determinan las características sociales y culturales de la región en la cual se piensa implementar y operar el proyecto. Es conveniente establecer la presencia de variables como los valores, costumbres, tradiciones, actitudes, nivel educativo, estructuras étnicas, composición demográfica, aspiraciones, capacidad de gestión, liderazgo, ocupación, entre otras.

f. Viabilidad política: En la zona de trabajo, ¿Quién o quienes ejercen el poder territorial, político, económico o social? ¿Cuáles son los intereses de quienes dominan? ¿Cómo pueden interferir las relaciones de poder predominantes sobre la puesta en marcha del proyecto? Al interior de las comunidades involucradas, ¿Se puede identificar conflictos por el poder? ¿Es reconocido el liderazgo y la representatividad de los líderes? ¿Se pueden percibir situaciones de acumulación de liderazgo? ¿Hay un ambiente que propicie la participación? ¿Hay posibilidad de ajustarse a las condiciones existentes?

g. Viabilidad económica y financiera: ¿Hay suficientes recursos para la puesta en marcha del proyecto? ¿Es necesario recurrir a financiación externa? ¿Existe un mercado para los productos que se impulsan y a qué precio se podrán vender? ¿Se es competitivo frente a la competencia? ¿Se tiene la suficiente capacidad para asumir un crédito? Si es el caso, ¿Tienen las actividades propuestas capacidad para generar ellas mismas ingresos suficientes para cubrir sus gastos y otros compromisos adquiridos? ¿Las acciones propuestas están articuladas a la economía local y regional?

A pesar de que la verificación se puede hacer de forma desagregada, según el conocimiento de los diferentes aspectos que constituyen el entorno, debe tenerse en cuenta que este es un sistema total, en el que interactúan y ejercen influencia recíproca los distintos factores que lo integran, por lo que se hace necesario analizar la situación con una visión global.

Como resultado de esta fase se debe establecer tanto la viabilidad como la factibilidad del proyecto.

El proyecto es viable cuando existen las condiciones y los recursos para su ejecución. La viabilidad está relacionada con la posibilidad de implementación y operación del proyecto.

El proyecto es factible cuando resulta recomendable desde los puntos de vista técnico, político, económico, social, cultural y ambiental. En otras palabras, mediante la factibilidad se demuestra la conveniencia del proyecto.

Por último, para que un proyecto sea viable y factible, debe considerar las siguientes aspectos:

a. Debe partir de un problema bien definido, acompañado de iniciativas concertadas para su solución. Las iniciativas deben venir de abajo hacia arriba.

b. Las propuestas planteadas deben estar en sintonía con las aspiraciones, motivaciones, capacidades y particularidades de la comunidad. Es importante conocer con quien y con qué se cuenta, valorando la experiencia acumulada, la idiosincrasia, las estructuras organizativas existentes, las formas convencionales de abordar los

problemas, los criterios que orientan la decisión de cooperar, y las motivaciones individuales y colectivas de ambas partes del equipo. En otras palabras, las propuestas planteadas deben estar transversalmente atravesadas por el acervo cultural de los actores directos de la acción.

c. Es conveniente que su ejecución se sustente en una base organizacional comunitaria con experiencia y decisión, es decir, los proyectos deben partir de las organizaciones democráticas existentes, o por lo menos, de las formas autóctonas de emprender acciones colectivas.

d. La puesta en marcha del proyecto debe estar liderada por un equipo integrado por los actores sociales que experimentan en su cotidianidad el problema, y por promotores de desarrollo con alta sensibilidad humana y social, comprometidas ambas partes con la solución conjunta del problema. El componente humano es esencia

CAPITULO 6.

6. SISTEMATIZACIÓN DE LA IDEA DEL PROYECTO

6.1 SISTEMATIZACIÓN DE LA IDEA INICIAL

Sistematizar una idea de proyecto presupone, en términos generales, dar respuesta adecuada a las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere hacer?	¿Para qué hacerlo?	¿Cuándo hacerlo?
¿Qué se puede hacer?	¿Por qué hacerlo?	¿Cómo se va a costear?
¿Qué se debe hacer?	¿Cómo hacerlo?	¿Quién o quienes lo van a hacer?
¿Qué se quiere lograr?	¿Dónde hacerlo?	¿Quién lo va a dirigir?

Como podemos observar, la sistematización de la idea da respuestas a preguntas lógicas que a diario utilizamos para tomar decisiones de acción e intervención de muy diversa índole y tamaño. Las preguntas se ajustan casi a un esquema guiado por el sentido común.

La respuesta a estas preguntas sencillas y prácticas generalmente se organiza bajo los siguientes títulos:

6.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La etapa que se identifica como la definición del problema permite al grupo gestor la realización de una descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de intervención. Consiste en la descripción de la situación actual (síntomas y causas) y en la identificación de situaciones futuras al sostenerse la situación actual (pronóstico).

El planteamiento del problema parte de la identificación y descripción de los síntomas que se observan, y que son relevantes en la situación sobre la que se quiere intervenir. Los síntomas deben estar relacionados con las causas que lo producen, es decir, se debe tratar de establecer relaciones de causa-efecto en donde se relacionen las variables identificadas. Esta etapa corresponde a la sistematización del diagnóstico situacional. Es pertinente recalcar que las causas pueden corresponder y estar definidas por las aspiraciones y las motivaciones de

las comunidades comprometidas. El deseo de cambio, motivado por un imaginario de vida y bienestar que supere las condiciones presentes, puede ser explicitado como hilo orientador de la identificación de problemas.

Una vez planteado el diagnóstico es posible que el grupo gestor esté en capacidad de dar un pronóstico en donde plantee como podría evolucionar la situación en caso de que se decida intervenir. El pronóstico responde a las preguntas: ¿Qué pasaría si se da una solución a la situación problemática? ¿Qué cambios se producirían si se aprovecha la oportunidad o potencialidad descrita? ¿Cuáles y cómo serían los escenarios deseables o imaginables resultado de la acción?

La fase de diagnóstico-pronóstico es un esquema de trabajo sobre el cual puede ubicarse mentalmente quien formula el problema.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La justificación responde a la pregunta ¿Por qué se decide actuar?

La justificación no tiene otro propósito que indicar o describir el por qué del proyecto, qué importancia y qué utilidad tiene para el problema que

se busca resolver. Se trata de argumentar por medio de conceptos tanto técnicos como científicos que:

- Existe una necesidad que debe ser satisfecha.
- Existe un problema que debe ser solucionado.
- Hay una oportunidad que puede ser aprovechada.
- El proyecto va a satisfacer la necesidad o a resolver el problema.
- Estas necesidades y problemas tienen prioridad sobre otros.
- Existen argumentos políticos, sociales, económicos, técnicos y humanos que justifican que se conceda prioridad a la solución de estos problemas o a la satisfacción de ciertas necesidades.

Operativamente, los argumentos más sólidos que se pueden esgrimir como fundamento de esta justificación, son los resultados del diagnóstico participativo y los resultados del estudio de verificación. Justificar el proyecto es ante todo un ejercicio de reflexión al interior del grupo gestor, en donde, como resultado del dialogo de saberes establecido entre las comunidades y los agentes promotores, ambas partes argumenta acerca de la relevancia o conveniencia de actuar sobre la necesidad, problema u oportunidad identificado.

6.4 OBJETIVOS

Los objetivos se formulan como la solución de un problema o el aprovechamiento de una oportunidad. La identificación previa del problema permite su adecuada formulación.

Los objetivos responden a la pregunta ¿Qué se desea obtener al culminar la acción? Naturalmente lo que se haga tiene un sentido o una utilidad que en la mayoría de los casos podría ser la solución total o parcial del problema identificado.

Todas las partes involucradas en la puesta el marcha del proyecto, deben tener muy en claro qué es lo que se pretende hacer, o cuales son los cambios que se van a producir, como resultado de las acciones propuestas. Las comunidades relacionadas deben ser plenamente conscientes de las implicaciones de su participación en el proyecto, identificando claramente cual es su aporte y grado de compromiso con el mismo. Para que esto sea posible, es necesario que los objetivos reflejen que el proyecto es de la gente y para la gente, y que los resultados a obtener dependen de su nivel de identidad con la propuesta, del compromiso con los resultados y de su disposición para el

cambio. Los objetivos deben explicitar la obtención de una nueva condición de vida, o por lo menos, resaltar que lo que se desea obtener está en función del desarrollo humano de los habitantes de una comunidad o región relacionada.

Los objetivos sólo pueden ser formulados claramente si las causas y los efectos del problema a resolver han sido analizados previamente, contando con la activa participación de las comunidades comprometidas, quienes en primera instancia, son los responsables de su implementación. Los objetivos deben mostrar una relación lógica y consistente con la descripción del problema. La formulación de objetivos claros y viables constituyen una base importante para juzgar el resto de la propuesta y, además, facilita el planteamiento de las actividades a seguir. Es pertinente expresar que lo que se desee obtener parte de acciones que están en manos de los actores sociales directamente comprometidos, es decir, se debe obviar la dependencia de actores externos.

6.5 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados son los productos concretos, alcanzados por las comunidades comprometidas con el proyecto, de acuerdo con los objetivos propuestos.

Cualquiera que sea el tipo de proyecto, los resultados esperados deben traducirse en algo concreto y verificable. Cuando los resultados se formulan como hitos verificables, estos se convierten en los elementos centrales para su seguimiento y evaluación.

Aquí es conveniente traer a colación el papel de los proyectos como instrumento de enseñanza-aprendizaje. El desarrollo de capacidades en los individuos, grupos y comunidades relacionadas, en función de los objetivos previamente concertados, es un resultado que está transversalmente presente en cualquier actividad de todo proyecto emprendido. Es así, que no se debe desviar la atención únicamente sobre aquellos resultados tangibles, sino que hay que tener presente que la concreción de un resultado en algo material es muy probablemente la vía que permite, como parte experimental del

proceso, concretar el descubrimiento, desarrollo y puesta en marcha de habilidades y destrezas en la gente.

6.6 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES

La programación de las actividades es un componente importante de la formulación del proyecto, porque nos indica cómo y cuando vamos a producir cada resultado.

La ejecución de cualquier proyecto presupone la elaboración de un plan operativo, que establezca en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades que correspondan a la ejecución de cada fase del proyecto. Se trata de proponer, según un esquema viable y coherente, el desarrollo en función del tiempo y de la movilización de todos los recursos del proyecto (físicos, materiales, humanos, institucionales, técnicos y financieros) en la medida en que se haga necesario.

¿Cuáles son los aspectos principales que conciernen a esta etapa operativa?

- Inventario y determinación de actividades a realizar.

- Ordenación de las actividades con relación al tiempo disponible.
- Sincronización de las diferentes actividades.
- Indicación de los recursos humanos, económicos, técnicos para cada una de las actividades del proyecto.

En esta etapa de la formulación del proyecto es fundamental que el grupo gestor parta del conocimiento de la forma como los grupos o comunidades locales afrontan sus problemas. Es decir, en la formulación de acciones y actividades es conveniente no violentar las estructuras organizativas y los modos de acción endógenos existentes. La racionalidad existente, tanto para la toma de decisiones como para su implementación, debe ser incorporada en la propuesta de actividades. Como se ha venido planteando, la participación de las comunidades en la toma de decisiones, es un componente ineludible en esta fase.

Las actividades a realizar deben ubicarse en el tiempo. El diagrama de barras es el modelo de uso más común en la planificación de actividades de un proyecto. Este consiste en un gráfico de coordenadas cartesianas en el cual las actividades a realizar se listan en el eje de las ordenadas,

y el tiempo asignado a ellas, que ocupa el eje de las abscisas, se representa por barras cuya longitud, medida en unidades de tiempo como semanas, meses, trimestres o años, indica su duración.

El cumplimiento de los cronogramas de trabajo es uno de los problemas más serios de la administración del proyecto. Muchos de los problemas de desfase en los cronogramas tiene su origen en que el plan de actividades formulado no coincide plenamente con la situación real de avance del mismo, o en que este plan se vuelve rápidamente obsoleto por la demora en la obtención de los recursos que permitan iniciar formalmente las actividades.

El cronograma se desarrolla a partir de una fotografía estática tomada en un determinado momento. Como cualquier proceso es altamente dinámico y los eventos suceden a diferentes velocidades relativas, son corrientes los problemas de falta de acople entre lo programado y los hechos reales.

Respecto a lo anterior, es oportuno decir también, que los ritmos asumidos por las comunidades y los asumidos por los agentes de desarrollo, muchas veces son distintos. Para el caso del trabajo con

comunidades campesinas, vale la pena recalcar la diferencia entre el tiempo rural y el tiempo institucional. Mientras el tiempo rural es pausado, largo y libre de límites contractuales, el tiempo institucional es rápido, corto y limitado por periodos de gobierno, fechas de entrega de resultados a entidades financiadoras, planes operativos, etc.

Estas diferencias, es necesario tenerlas en cuenta al momento definir tanto las actividades como los resultados esperados de un proyecto, y más cuando éste tiene como propósito horizontal servir como desatante de procesos de aprendizaje. De aquí la conveniencia de planificar pensando en el largo, mediano y corto plazo, así como la de tratar de asegurar la continuidad de los procesos a pesar del relevo de los grupos de apoyo. Lo que quede en la memoria de la comunidad, o en otras palabras, los niveles de socialización e internalización de los procesos desatados para lograr lo propuesto, es lo que realmente vale y perdura.

6.7 RECURSOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos. Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto generalmente se clasifican en cuatro tipos:

a. Humanos: Para poner en marcha cualquier tipo de proyecto hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las actividades y tareas previstas. Cuando los proyectos tienen como propósito contribuir al desarrollo comunitario, partimos de que hay dos partes claramente identificadas, una compuesta por los miembros de las comunidades relacionadas y otra por el grupo de apoyo o de agentes de desarrollo. Para que la participación y el compromiso de cada una de las partes sea efectivo, es indispensable que ambas estén en capacidad de hacerlo. Siempre hay que dejar en claro el papel de cada uno de los miembros del grupo y el hecho de que asumir tareas diferentes no quiere decir necesariamente que se establezca una relación vertical o dominante de una parte sobre la otra.

b. Físicos: Los recursos físicos tradicionalmente comprenden varios ítems como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, infraestructura, bibliografía, documentación, medios de transporte, etc. Sin embargo, este tipo de recursos no siempre deben ser adquiridos, pero sí puede ser cubiertos o suplidos con lo que se tiene. Cuando hay convencimiento y suficiente motivación para emprender una misión, es importante fomentar la movilización de recursos en donde todos ponen lo que puedan. Un ejercicio muy oportuno es hacer un inventario de los recursos con que cuenta tanto las comunidades como los grupos de apoyo. A veces por simple desconocimiento se deja de disponer de lo que ya hay, retrasando la acción hasta su supuesta consecución.

c. Técnicos: En caso de que el proyecto contemple este tipo de componente, es necesario establecer las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar. Cuando un proyecto contempla la adopción de innovaciones tecnológicas, es bueno tener presente, que muy probablemente, la adopción de la innovación no se va a producir en un su totalidad. El proceso de transferencia de tecnología es de doble vía, es decir, la propuesta generalmente presentada por el grupo de agentes de desarrollo, al encontrarse con la tecnología tradicionalmente implementada en las comunidades, entra en un procesos de diálogo en

donde ambas se transforman para evolucionar a una tercera propuesta producto de su conjunción.

d. Financieros: Los recursos financieros hacen referencia al presupuesto necesario para la operación del proyecto. Sabemos que cualquier acción tiene un costo que es asumido por todas las partes comprometidas en su puesta en marcha. Los recursos no necesariamente tienen que provenir de entidades especializadas en financiar proyectos. Aunque dependiendo de las especificidades, estos recursos externos pueden ser indispensables, los aportes principales provienen de los grupos de apoyo de influencia local y de las mismas comunidades participantes. El costo de oportunidad del tiempo de los productores que asisten a las reuniones y talleres, el costo de movilización de los promotores de desarrollo hacia las veredas, el tiempo dedicado a las labores específicas del proyecto por los mismos promotores locales, el uso del sitio en donde se hacen las reuniones, el costo de uso de la tierra en las fincas de los productores para el montaje de parcelas demostrativas, son algunos ejemplo de los recursos financieros aportados por los dueños del proyecto.

6.8 ACTORES DIRECTOS

Desde la identificación de las acciones conviene reflexionar entorno a las siguientes preguntas: ¿Quiénes serán los actores directos? ¿Quiénes serán los actores indirectos?

Usualmente, cuando se trata de poner en acción un proyecto, se cuenta inicialmente con la participación de las comunidades organizadas o por lo menos identificadas con la gestión de uno o varios líderes, que son a su vez quienes han participado en las etapas de identificación y formulación del mismo, y quienes además forman parte del grupo gestor. En la medida en que el proyecto avanza y va mostrando buenos resultados, hay más miembros de las comunidades interesados en integrarse y comprometerse con las propuestas planteadas. En estos casos, una simplificada visión del mundo rural, entendida como la tendencia a su homogenización, puede hacer que se desconozca la heterogeneidad de los grupos simplificando su caracterización a la de los grupos que se muestran más activos. Sobre dichas agrupaciones es conveniente tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- ¿Qué relaciones mantiene la agrupación con el resto de la comunidad? Esta observación es importante pues puede inducir al descubrimiento de conflictos existentes.
- ¿Tiene la agrupación una buena capacidad de gestión? Esta debe ser capaz de administrar sus acciones y de elegir adecuadamente a sus dirigentes.
- ¿Tiene la agrupación capacidad operacional? ¿Ha llevado a cabo acciones exitosas? No basta un estudio crítico de la capacidad técnica y del nivel de organización de una agrupación; debemos interrogarnos también sobre su razón de ser, sobre su representatividad, sobre su naturaleza política, su historia, etc.
- ¿Cuál es el peso social relativo de los líderes y de los miembros? Puede ocurrir que se creen falsas agrupaciones para servir a intereses particulares pasando por encima de los intereses comunes.
- ¿Qué interés individual encuentra cada miembro de una agrupación en su organización? Esta pregunta determina, en gran parte, el compromiso de los individuos en la acción.

Corrientemente, los proyectos tienen como propósito la satisfacción de necesidades de las poblaciones más pobres o vulnerables. Aunque este criterio es muy válido, hay que tener en cuenta que para que un proceso sea exitoso hay que hacer una adecuada selección de los actores directos de acuerdo a los requerimientos y propósitos de cada proyecto en particular.

A veces es mejor dejar en claro que la participación en un proyecto depende de la capacidad de los actores directos, es decir, de lo que cada quien pueda y esté dispuesto aportar para alcanzar los logros propuestos, y más importante aun, de sus aspiraciones y motivaciones. Esto implica que al momento de definir con quienes iniciar la puesta en marcha del proyecto, se tenga en cuenta que posiblemente habrá unos participantes indirectos, es decir, que entrarían a participar activamente en una fase posterior del mismo. En este caso, la entrada en una segunda fase, no hace referencia a un marginamiento social, sino que responde al principio de selección. Con los actores indirectos se pueden adelantar actividades de nivelación que en un corto o mediano plazo los capacite para poder participar directamente de la dinámica de la

propuesta. Dicho proceso de nivelación es una de los propósitos del proyecto inicial en sí.

Por supuesto, la elección de los actores directos e indirectos es una decisión concertada al interior de las comunidades, contando, además, con la participación del grupo de agentes de desarrollo.



CAPITULO 7.

7. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1. GESTIÓN DEL PROYECTO

El éxito de un proyecto depende fuertemente de la capacidad, disposición y motivación de las partes involucradas en su desarrollo.

La ejecución de un proyecto es fundamentalmente una labor de gestión, o sea, asegurar la puesta en marcha de un conjunto de actividades encaminadas a la realización de un fin: dar instrucciones para que se lleven a cabo determinadas acciones, asegurar su cumplimiento, resolver situaciones problemáticas, proveer recursos y controlar si es necesario introducir algunas medidas correctivas. La ejecución usualmente está a cargo de la institución proponente por lo que resulta crucial el análisis de la participación institucional.

Siguiendo la línea hasta ahora propuesta, vale la pena asumir un esquema de gestión participativa. La concentración de actividades, así como la centralización absoluta de la toma de decisiones, ha

demostrado resultar poco eficiente al momento de dirigir un proyecto. Cabe mencionar que muchos de los proyectos tienen como fin, ya sea implícito o explícito, la generación de capacidades gestionarias en las comunidades participantes dentro de un contexto amplio de construcción de capital social. Esto implica que desde un comienzo se adopte un modelo participativo en donde las responsabilidades y compromisos sean compartidos, buscando, además, como resultado general, la generación de un saldo pedagógico orientado hacia el mejoramiento de la capacidad autogestionaria.

En general se suelen distinguir cinco funciones básicas del proceso de gestión:

a. Planificación. Dentro del proceso de gestión, la planificación es entendida como el modo de disponer de una estructura de referencias operativas que permitan tomar las decisiones de cada día y fijar los procedimientos específicos. Esta actividad está dirigida a realizar y evaluar las diferentes acciones capaces de responder a los propósitos y objetivos específicos del proyecto. En la medida de lo posible debe ser participativa.

b. Organización. Tan pronto como dos o más personas actúan juntas para el logro de un objetivo, es necesario determinar la tarea de cada uno de ellos y definir las relaciones. Consecuentemente, para organizarse es necesario precisar las funciones de cada una de las personas, definir las líneas de mando y asesoría, establecer unidades operativas, describir funciones, distribuir recursos, delegar responsabilidades, etc.

c. Coordinación. Si las tareas y actividades no se interrelacionan y coordinan, no sólo habrá posibilidades de realización simultánea, sino que las diferentes tareas serán a veces superpuestas, y la no realización de algunas en tiempo oportuno, dificultará aquellas que dependan de la realización anticipada de las otras.

Coordinar es precisamente la ordenación metódica del recurso humano, actividades y servicios, tendientes a alcanzar un objetivo determinado, dentro de condiciones permanentemente cambiantes. Esta última apreciación quiere decir que la coordinación, además de ser preventiva, puede ser correctiva para mantener el buen funcionamiento en condiciones coyunturales.

La coordinación es mucho más eficaz si se realiza mediante un trabajo de equipo, en lo posible mediante reuniones semanales o quincenales, en las que se intercambia información, se detectan problemas y se proponen soluciones a inquietudes de corto y mediano plazo. Conviene que las labores de coordinación se realicen a diferentes niveles, pues esto facilita el trabajo en equipo y la contribución personal de todos los miembros.

d. Dirección. La labor de dirigir consiste esencialmente en emitir instrucciones a cada uno de los responsables para que las tareas y actividades individuales o grupales, se orienten a alcanzar los objetivos del proyecto.

7.2 SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

Durante la realización de un proyecto es importante saber en que estado se encuentra su ejecución y hacer un balance entre lo propuesto y lo alcanzado.

El seguimiento es un proceso continuo de recolección y tratamiento de información. Es una actividad esencialmente interna a la ejecución del

proyecto. Este proceso permite descubrir anomalías durante la ejecución, hacer correcciones y reorientar actividades y acciones. El seguimiento tiene prácticamente como fin adaptar las acciones propuestas a las circunstancias. La utilidad del seguimiento se puede resumir de la siguiente manera:

- Es un medio de control: permite verificar si lo realizado corresponde a lo previsto.
- Es un medio de administración: Permite tomar medidas prácticas y adaptar la acción que se viene realizando a las condiciones presentes.
- Permite completar el estudio del medio: como resultado de la ejecución del proyecto, se puede hacer una lectura evolutiva del medio. Las percepciones sobre la realidad puede variar en la medida en que se entra en contacto directo con la realidad.

El nivel de seguimiento más importante es el de la acción. Los responsables directos de la acción, es decir, los miembros de las comunidades dueñas y responsables del proyecto, deben tener una

visión clara de lo que vienen realizando. Deben estimar si la acción se desarrolla según los objetivos planteados y las previsiones de la programación. Si no es así es pertinente hacer los ajustes necesarios o modificar lo previsto si es el caso. El grupo de agentes de desarrollo podrá eventualmente ayudar a los actores directos a organizar e implementar su sistema de seguimiento.

En cuanto a los aspectos específicos de la labor de control, suelen indicarse los siguientes:

a. Control de logros: sirve para constatar los logros alcanzados de acuerdo a los objetivos planteados.

b. Control de cantidad: verificación de cuánto se ha hecho o cuantos servicios se han prestado, con relación a lo concebido en el proyecto.

c. Control de calidad: no es suficiente con cumplir lo propuesto, hay que asegurar también su calidad de acuerdo a las normas previstas.

d. Control de tiempo: se trata del control del cumplimiento de los plazos previstos para la realización de las diferentes actividades y para el logro de los propósitos propuestos.

e. Control de costos: se trata del control de costos en cada una de las actividades puestas en marcha, de acuerdo con las previsiones en la formulación del proyecto.

Además de lo anteriormente mencionado, el seguimiento debe hacerse sobre el proceso de desarrollo del proyecto en sí. Es decir, cuando un proyecto tiene como fin solucionar un problema, uno de los propósitos implícitos debe ser el de generar experiencia vivencial en los miembros de las comunidades y en los grupos de agentes de desarrollo que participan en su ejecución, para que en otro momento y tal vez en otro espacio, puedan usar lo aprendido para abordar por su cuenta otros problemas. El seguimiento sobre el proceso debe considerar el desarrollo de capacidades gestionarias en cada uno de los participantes en su ejecución.

7.3 INDICADORES DE RESULTADOS

El seguimiento se realiza sobre la base de datos recogidos sobre el terreno. El seguimiento se hace a través de indicadores que son signos destinados a medir y a comparar. Los indicadores sirven para medir una evolución en el tiempo: ¿Cómo evoluciona un indicador de un mes al

otro, de un año al otro?. Los indicadores también pueden confrontarse con indicadores semejantes en otras regiones.

Una definición de indicadores puede ser la siguiente: son elementos o factores que describen en términos cuantitativos o cualitativos las condiciones del problema y su cambio en el tiempo, es decir, aquellos elementos que servirán como base para medir el logro de los resultados.

Los indicadores se definen desde el inicio de la fase de identificación. Sin embargo, a medida que se desarrolla una acción se pueden definir nuevos indicadores, mientras que algunos pueden suprimirse por resultar inútiles en la práctica.

Para que los indicadores puedan medir o evaluar óptimamente los resultados del proyecto, deben reunir ciertas condiciones. La verificabilidad es una de las condiciones, la cual nos dice que los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar los cambios que se van produciendo en el proyecto. La validez de los indicadores se refiere a su capacidad para medir lo que se pretende medir, es decir, los indicadores deben reflejar el efecto del proyecto, de lo contrario no cumplirán ninguna función. Finalmente la accesibilidad y la viabilidad son condiciones importantes para alcanzar

una buena medición de los resultados del proyecto. Estos términos se refieren a la facilidad para obtener la información que se requiere. Sería absurdo pensar en unos indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en conseguir la información para medirlo. Lo ideal es utilizar indicadores que requieran una información ya existente o que sea posible obtenerla en el desarrollo del proyecto.

7.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los criterios de evaluación pueden resumirse de la siguiente manera:

a. Logros: se refiera a la medición de los efectos producidos por el proyecto, es decir, de su cuantificación en términos de alguna unidad de medida.

b. Eficiencia: se trata de la productividad del programa. En este sentido relaciona los esfuerzos o insumos empleados (financieros, humanos, administrativos, de tiempo, etc.) con los resultados obtenidos, sean estos de naturaleza cuantitativa o cualitativa.

c. Persistencia: muchos proyectos se proponen conseguir modificaciones durables en las personas, ya sea en sus actitudes,

capacidades y habilidades específicas. La evaluación debe apreciar en que grado se cumple con lo previsto.

d. Impacto: el impacto de un proyecto se refiere a la ponderación de la importancia relativa de los resultados en comparación con la magnitud global del problema con el cual se relaciona.

A nivel instrumental, ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que se deben evaluar en un proyecto?

- ¿Se analizó lo suficiente la situación real del problema?
- ¿Existe claridad y definición de los aspectos prioritarios del problema?
- ¿Son suficientemente claros, precisos y concretos estos objetivos?
- ¿Existe correspondencia entre los objetivos planteados y la metodología utilizada?
- ¿Se han tomado en cuenta experiencias anteriores al momento de definir la metodología de trabajo?
- ¿Las actividades propuestas han sido cumplidas según lo establecido?
- ¿Qué actividades se cumplieron y cuáles no? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue el grado de participación de los diferentes actores?

- ¿Están las comunidades participantes en capacidad de iniciar por su cuenta procesos similares?
- ¿Hubo apropiación del proyecto por parte de las comunidades?
- ¿Se hicieron jornadas de retroalimentación?
- ¿Qué nivel de integración existió entre los miembros de las comunidades y los agentes promotores de desarrollo?
- ¿Qué tanto se avanzó en la solución del problema planteado?
- ¿Hubo un compromiso permanente de las partes respecto al logro de los objetivos propuestos?
- ¿Fue adecuada la preparación de las partes para su efectiva participación en el proyecto?
- ¿Qué tanto aportó cada una de las partes para la puesta en marcha del proyecto?
- ¿Qué aprendió cada parte como resultado de haber vivenciado el proceso?
- ¿Cuáles fueron los efectos del proyecto sobre el bienestar general de la población en cuestión?
- ¿Cuáles fueron los efectos del proyecto sobre el sector donde se desarrolló?

La evaluación del proyecto es una actividad que suele obviarse. Usualmente se inicia con la identificación y se llega sólo hasta la ejecución. La evaluación es la fase del ciclo del proyecto que permite hacer una cualificación profunda del proceso. Volver sobre la experiencia es una acción que brinda la oportunidad de mejorar el modo de acción, y la de identificar problemas que puedan ser abordados nuevamente por medio de proyectos.



8. SINTETIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROYECTO

El diseño de un proyecto se puede sintetizar y en marcar en la respuesta a las inquietudes que se plantean en el siguiente cuadro, con lo cual definiremos la orientación fundamental del proyecto de forma provisional al mismo tiempo nos daremos cuenta de los vacíos e inconsistencias que puede presentar el mismo.

PREGUNTAS BÁSICAS	PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	ACCIÓN GENERADA
1. ¿Cuál es el fin último del proyecto?	-a corto plazo -a largo plazo	JUSTIFICACIÓN
2. ¿Cuál es el impacto esperado?	-a corto plazo -a largo plazo	IMPACTO ESPERADO
3. ¿Cuál es el problema?	¿Por qué es importante hacerlo? ¿Cuáles son sus manifestaciones? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué condiciones favorables hay para hacerlo? ¿Qué obstáculos se prevén?	SITUACIÓN PROBLEMA/ DIAGNÓSTICO
4. ¿Es de nuestra competencia?	¿Está dentro de nuestra misión? ¿Tenemos la competencia técnica? ¿Tenemos la experiencia para hacerlo?	COMPETENCIA INSTITUCIONAL
5. ¿Quiénes intervienen en el diseño y ejecución del proyecto?	¿Quién(es) diseña(n) el proyecto? ¿Quién(es) lo presenta(n)? Características de la(s) institución(es) que lo presentan ¿Quién(es) administrarán los fondos? ¿Quién(es) lo ejecutarán (en los diversos componentes/actividades)? ¿Quién(es) lo evaluarán? ¿Quién(es) la comunicarán a otros y difundirán?	AGENTES
6. ¿Quiénes son	¿Quiénes son los beneficiarios	DESTINATARIOS

destinatarios?	últimos (población meta, beneficiarios directos) ¿Quiénes más se espera que se beneficie? (beneficiarios Indirectos) ¿Cómo se asegurará que los beneficiarios se apropien del proyecto? ¿Cómo se asegurará la transferencia de conocimientos, de modo que la comunidad pueda continuar el proyecto por su cuenta, de ser necesario?	
7. ¿Qué se pretende lograr?	¿Qué es necesario para alcanzar el fin último?	OBJETIVOS
8. ¿Qué se espera obtener concretamente?	¿Qué se espera obtener en términos cuantitativos? ¿Qué se espera obtener en términos cualitativos?	PRODUCTOS
9. ¿A través de qué componentes y actividades se llegará a los objetivos y productos propuestos?	¿Cuáles son las áreas o campos de intervención del proyecto? ¿Qué se hará dentro de cada una de ellas?	ESTRATEGIA / ACTIVIDADES
10. ¿Cómo se desarrollarán el proyecto y las distintas actividades?	¿Qué enfoques, modalidades y métodos de trabajo se adoptarán? -para el proyecto en su conjunto -para las diversas actividades y componentes	ENFOQUES / MODALIDADES / MÉTODOS
11. ¿Con qué recursos humanos se cuenta?	¿Existe el recurso humano idóneo? ¿Qué necesidades de aprendizaje tiene ese personal para cumplir con las distintas funciones y tareas? ¿Cómo se va a asegurar esos aprendizajes a lo largo del proyecto?	RECURSOS HUMANOS
12. ¿Con qué se trabajará?	¿Con qué infraestructura, equipamiento y materiales se trabajará? ¿Qué de todo ello ya se tiene? ¿Qué hace falta?	RECURSOS MATERIALES
13. ¿Cuándo y en qué orden se realizarán las distintas actividades?	¿Cuánto tiempo durará el proyecto? ¿Cuáles son sus etapas? ¿Qué se priorizará en cada momento? ¿En qué orden se realizarán las distintas actividades?	PLAN DE TRABAJO

<p>14. ¿De qué manera se sabrá que se alcanzaron los resultados? -a lo largo de la ejecución -al final del proyecto</p>	<p>¿Qué preguntas habrá que responder? ¿Qué evidencias habrá que buscar? (calidad/cantidad) ¿Cómo se van a buscar? ¿Qué información se relevará? ¿Cómo se almacenará? ¿Con qué periodicidad? ¿Quiénes van a evaluar? ¿Qué se hará si las cosas no andan bien? ¿Qué se hará si van bien?</p>	<p>EVALUACIÓN</p>
<p>15. ¿Cómo se dará a conocer la experiencia a otros?</p>	<p>¿Cuándo y cómo se registrará la experiencia? ¿Cuándo y cómo se compartirá la experiencia con otros?</p>	<p>SISTEMATIZACIÓN / DIFUSIÓN</p>
<p>16. ¿Qué sucede una vez que concluye formalmente el periodo y los fondos del proyecto?</p>	<p>¿Cómo se asegurará que el proyecto continúe más allá del periodo establecido y de los recursos disponibles para ejecutarlo?</p>	<p>CONTINUIDAD/ SUSTENTABILIDAD</p>
<p>17. ¿Qué tiene de especial este proyecto?</p>	<p>¿Qué puede este proyecto aportar a otros? ¿Dónde radica, a nuestro juicio, lo original, novedoso e innovador de este proyecto?</p>	<p>EFFECTO DEMOSTRATIVO</p>
<p>18. ¿Cuánto cuesta el proyecto?</p>	<p>¿Cuál es el costo de cada una de las actividades, recursos humanos y materiales? ¿Cuál es el costo total del proyecto? ¿Cuánto proviene de otras fuentes? ¿Cuánto es aporte propio (en dinero y en especie)? ¿Cuánto se solicita a la agencia financiera? ¿Es el presupuesto coherente con los objetivos, los planeamientos, los componentes y las actividades descritos en el proyecto?</p>	<p>PRESUPUESTO</p>

Si se logra responder en forma debida y responsable cada uno de las preguntas planteadas anteriormente se puede tener la seguridad que al plasmarlas debidamente se tiene el **Diseño del proyecto.**

BIBLIOGRAFIA

ARBOLEDA VÉLEZ, Germán. Proyectos, Formulación, evaluación y control. AC Editores. Bogotá. 1998.

CONTERAS, Marco Elias. Formulación y Evaluación de Proyectos. UNAD. Bogotá. 1998

GALLARDO CERVANTES, Juan. Formulación y Evaluación de Proyectos: Un enfoque de Sistemas. Mc Graw Hill. Mexico. 1998.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Los Proyectos: La Unidad Operativa del Desarrollo. ESAP. Bogotá. 1997.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y Evaluación. Cuarta edición. ESAP. Bogotá. 2000.

SAPAG CHAIN, Nassir. SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Chile. 2000